

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Katarína Vršecká

Systematické vzdelávanie zamestnancov v organizácií

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jarmila Salivarová

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Part time
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Katarína Vršecká

Title

Systematic education of employees in the organization

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:PhDr.Jarmila Salivarová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V..... dne

Jméno autora/ky

Poděkování

Predovšetkým by som sa chcela poďakovať vedúcej práce za jej pedagogické usmernenie, cenné rady, podnety a pripomienky v priebehu konzultácií a tiež za jej trpezlivosť, podporu a povzbudenie.

Anotace

Bakalárska práca sa zaoberá problematikou súčasného vzdelávania. Jej cieľom je rozanalyzovať a poukázať na dôležitosť jednotlivých častí systému vzdelávania. Rozoberá ciele, obsah, formy, metódy vzdelávania v súvislosti s personálnymi činnosťami. Bakalárska práca je delená na dva základné celky, teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť začína teoretickým vymedzením vzdelávania, obsahuje všeobecnú charakteristiku vzdelávania, definuje vzdelávanie pracovníkov a postavenie vzdelávania v podniku, systematické vzdelávanie, teoreticky rozoberá jednotlivé fázy systému vzdelávania, od fázy identifikácie až po hodnotenie vzdelávacieho procesu.

Kľúčové pojmy

formy vzdelávania, ľudské zdroje, ľudský kapitál, osobný rozvoj, proces vzdelávania, rozvoj, rozvoj ľudských zdrojov, systém vzdelávania, školenie, vzdelávanie

Annotation

Bachelor work deals with issues of contemporary education. Its aim is to analyze and highlight the importance of the individual parts of the system of education. It analyzes the objectives, content, forms and methods of education in relation to personal activities. The thesis is divided in two basic units and exploratory theoretical part. The theoretical part begins with definitions of the theoretical training includes general characteristics of education, defines the status of education and training for workers in the enterprise, systematic training, theory analyzes a single-phase system of education, from the identification phase to the evaluation of the educational process

Key words

Human resources, development, education, training, human capital, forms of education system of education, personal development,

OBSAH

ÚVOD	8
------------	---

TEORETICKÁ ČÁST

1 Teoretické vymedzenie vzdelávania	9
1. 1 Historický vývoj vzdelávania	9
1. 2 Definícia vzdelávania	10
1. 2. 1 Úloha vzdelávania v podnikových aktivitách	12
1. 2. 2 Charakteristika vzdelávania pracovníkov	13
1. 2. 3 Ciele a podmienky vzdelávania pracovníkov	15
1. 3 Prístupy podniku k vzdelávaniu pracovníkov	16
1.3.1 Význam vzdelávania a znalosti pre rozvoj ľudského kapitálu	18
1. 4 Ľudský faktor ako kapitál v rozvoji podniku	20
1. 4. 1 Znalosť ako bohatstvo organizácie	21
1. 5 Vzdelávanie a globalizácia	23
2 Podnikové vzdelávanie pracovníkov	25
2. 1 Systematický spôsob vzdelávania pracovníkov	25
2. 1. 1 Výhody systematického vzdelávania	27
2. 1. 2 Cyklus vzdelávania v podniku	28
2. 1. 3 Oblasti podnikového vzdelávania	29
2. 2 Identifikácia potreby vzdelávania	31
2. 3 Plánovanie vzdelávania pracovníkov	33
2. 4 Realizácia programu vzdelávania	34
2. 4. 1 Metódy vzdelávania pri výkone na pracovisku	35
2. 4. 2 Metódy vzdelávania mimo pracoviska	37
2. 4. 3 Formy vzdelávania	43
2. 5 Hodnotenie vzdelávania	44

PRAKTICKÁ ČÁST

3	Analýza vzdelávania v Honeywell Internationall.....	48
3. 1	Charakteristika spoločnosti Honeywell	48
3.1.1	História spoločnosti Honeywell.....	49
3. 2	Vzdelávanie v spoločnosti Honeywel.....	50
3.2.1	Tréning pre nových zamestnancov.....	51
3.2.2	Rozvoj zamestnancov v spoločnosti Honeywell.....	52
3. 3	Smernica vzdelávania v spoločnosti Honeywell	53
3.3.1	Proces schválenia podpory ďalšieho vzdelávania.....	55
3.3.2	Povinnosti zamestnávateľa a zamestnanca.....	56
3. 4	Identifikácia potreby vzdelávania.....	58
3.4.1	Plánovanie vzdelávacích aktivít.....	59
3.4.2	Realizácia vzdelávacieho programu.....	59
3.4.3	Účinnosť a efektívnosť školení.....	60
3. 5	Metodológia práce.....	60
3.5.1	SWOT analýza vzdelávania v spoločnosti Honeywell	62
3. 6.	Zhrnutie a odporúčania pre spoločnosť Honeywell	64
	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY A PRAMENŮ	69
	SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY A PRAMENŮ	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	71

ÚVOD

Pre každého človeka je vzdelanie hodnotou, ktorá mu pomáha „otvárať dvere“, znamená vedomosti, komplexnejší pohľad na svet, lepšiu prispôsobivosť, viac samostatnosti a v konečnom výsledku lepšiu výkonnosť. Vzhľadom k tomu, že pokrok je rýchlejší ako školský systém, stáva sa potreba rozvíjania kvalifikácie zamestnancov dôležitou stratégiou novodobých podnikov. V súčasnej dobe, ktorá je plná konkurencie, majú šancu prežiť iba tie podniky a firmy, ktoré sú schopné prispôbiť sa. Potreba vzdelávania preniká stále hlbšie do záujmov jednotlivých podnikateľských subjektov a stáva sa podmienkou úspešnosti podniku. Aby firmy boli schopné obstáť v tvrdej konkurencii, je potrebné investovať do vzdelávania zamestnancov. Ak chce podnik v dnešnej modernej spoločnosti získať postavenie na trhu musí pružne reagovať a venovať pozornosť okrem iných oblastí aj vzdelávaniu svojich pracovníkov. Úspech spočíva v cielenom vzdelávaní pracovníkov, orientovanom na konkrétne potreby podniku, ktoré vychádzajú zo súčasnej situácie a zodpovedajú zámerom firmy. Na jednej strane existujú podniky s uceleným systémom vzdelávania, no na druhej strane existujú podniky, kde sa vzdelávaniu vôbec nevenuje pozornosť, pričom dôležitú úlohu tu zohráva množstvo finančných prostriedkov určených na vzdelávanie.

Pre daného jedinca, ak sa chce udržať v konkrétnej organizácii na danom pracovnom mieste je teda nevyhnuté neustále vzdelávanie. „Vzdelávanie možno definovať ako súhrn všeobecných a odborných i teoretických a praktických vedomostí, ktoré človek cieľavedome získava v priebehu vzdelávacieho procesu“.¹ Predkladaná práca je delená na dva základné celky, na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť sa bude zaoberať úlohou a významom vzdelávania a rozvoja zamestnancov v systéme riadenia ľudských zdrojov, ďalej prehľadom metód a techník vzdelávania, samotnou problematikou hodnotenia efektivity vzdelávania a motiváciou zamestnancov.

¹ MATULČÍKOVÁ, M., MATULČÍK, J. : Vzdelávanie a kariéra, Bratislava 2009, EKONÓM, ISBN :978-80-225-2700-2

1. TEORETICKÉ VYMEDZENIE VZDELÁVANIA

1.1 Historický vývoj vzdelávania

Prvé teoretické spracovanie problémov výchovy a vzdelávania nachádzame v dielach starovekých gréckych a rímskych filozofov Sokrata, Platóna a Aristotela, ktorí sa zaoberali výchovnou a vzdelávacou prácou medzi dospelými.

Predstaviteľ humanizmu *Ján Amos Komenský* ako mysliteľ rozvinul ideu celoživotnej výchovy a vzdelávania. Vo svojich dielach vyslovil myšlienku: „ celý život človeka je vlastne školou, a preto ani staroba nemôže zastaviť vzdelávanie človeka .“²

V období renesancie môžeme zaznamenať nový vplyv vo vzdelávaní dospelých, zdôrazňuje sa kult zdravého aktívneho človeka, ktorý chce získať čo najviac materiálneho a duchovného bohatstva. Predstaviteľ tohto obdobia Tomáš Moor nastoľuje zdôvodnené požiadavky rovnakého vzdelania pre mužov a ženy.

Výchovu a vzdelávanie pracujúcich datujeme od obdobia Francúzskej buržoáznej revolúcie, ktorá ovplyvnila rozvoj kultúry a vzdelanosti v 19. storočí. V tomto období vznikajú prvé návrhy na riešenie potreby mimoškolského vzdelávania pracujúcich. Práve do tohto obdobia kladieme začiatok vzdelávania pracujúcich, predstaviteľ Robert Owen sa teoreticky i prakticky zaoberal otázkami vzdelávania pracujúcich. Organizoval prvé vzdelávacie zariadenia pre dospelých, zvlášť významné prednášky a najrôznejšie akcie pre robotníkov.

V súvislosti s narastaním triedneho uvedomenia začali robotníci postupne vytvárať svoj vlastný vzťah ku kultúre a vzdelaniu, spočiatku sa vzdelávali v rámci všeobecných organizácií a inštitúcií, neskôr si zakladali vlastné. Rozvoj vzdelávania sa podstatne urýchlil po 1. svetovej vojne, dochádza k novému rozmachu vzdelávania dospelých.

V medzivojnovom období nastáva prvá etapa podnikového vzdelávania , známy je Baťov systém, zdôrazňujúci význam kvalifikácie. Práve vďaka nej je vyššia produktivita práce. Vývoj podnikového vzdelávania prebiehal v súlade s tendenciami,

² LIVEČKA, E., KUBÁLEK, J.: Výchova a vzdělávání dospělých, vydavatelství SPN, Praha 1979, s.12.ISBN 14-400-79

ktoré vyvolávali zmeny vo výrobných silách, s vedecko-technickým pokrokom, povahou práce a profesionálnou štruktúrou. V súčasnosti sa vzdelávanie v celej Európe chápe ako dominantná úloha 21. storočia. Súvisí priamo s flexibilitou pracovnej sily, jej schopnosťou prispôbiť sa novým informačným technológiám a absorbovať nevyhnutné množstvo nových poznatkov. Vzdelávanie sa tak pre ambiciózneho človeka stáva samozrejmosťou a ľudí bez ambícií odsúva v tvrdom konkurenčnom boji na trhu práce na vedľajšiu koľaj.

Celoživotné vzdelávanie dnes prechádza za hranice tradičných štruktúr a stáva sa najväčším bohatstvom a prejavom kultúrneho človeka. Súčasne poskytuje možnosti a podmienky na sústavný odborný a humánny rast, čím sa človek stáva vychovanejším, rozumnejším a zručnejším.

1.2 Definícia vzdelávania

Súčasná doba je do veľkej miery ovplyvnená prudkým rozvojom vedy, techniky a technológií, čo vyvolá potrebu vzdelávania zamestnancov v celosvetovom meradle. Do popredia vstupuje význam celoživotného vzdelávania. V globálnej konkurencii nestačí všeobecné vzdelanie, ani pasívne prijímanie informácií. Celospoločenskou požiadavkou sa stáva kvalita človeka.

Tuma definuje vzdelávanie : „Vzdelávanie je zámerne organizovaný proces utvárania osobnosti človeka, v ktorom sa cieľavedomou činnosťou sprostredkujú a aktívne osvojujú isté sumy poznatkov a získavajú skúsenosti najrozmanitejšieho obsahu, ktoré potom spätne pôsobia na tvorbu názorov a postojov na svet, život a okolie“. [Tuma, 1987, s. 82]

Podľa **Šveca** vzdelávanie značí dlhodobú a nepretržitú inštitucionalizovanú vyučovaciu činnosť učiteľov, lektorov, inštruktorov na prípravu učiacich sa na ich pracovný a mimopracovný život v spoločnosti, v ktorej žijú.³

Porvazník rozumie pod vzdelávaním citový, poznávací a vôľový informačno-komunikačný proces orientovaný na získavanie a rozvíjanie vlastností, zručností

³ ŠVEC, Š.: Základné pojmy v v pedagogike a andragogike, IRIS 2002, ISBN 80-89018-31-9

a vedomostí človeka, ktoré ovplyvňujú jeho konanie a správanie sa v práci i osobnom živote.

Takto vymedzené vzdelávanie zahŕňa viacero charakteristík:

- *vzdelávanie je citový (emočný) proces*, je procesom utvárania a rozvoja fyzických a charakterových vlastností človeka, tu je vzdelávanie výchovou,
- *vzdelávanie je poznávací proces*, je procesom výberu, zapamätania si a tvorby vedomostí, všeobecných a odborných znalostí, teda vzdelávanie je učením,
- *vzdelávanie je vôľový proces*, je procesom nadobúdania a rozvoja zručností, pomocou ktorých sa premietajú osvojené poznatky ľudí do praxe, teda vzdelanie je i tréningom,
- *vzdelávanie je informačno-komunikačný proces*, vo verbálnej podobe sa uskutočňuje len počúvaním, tu existuje však najväčšia pravdepodobnosť zabúdania osvojených poznatkov.

Výsledkom vzdelávania je zmena správania sa jednotlivca v budúcom konaní, v postojoch a výsledkoch práce. Výsledok vzdelávania sa odráža v spôsobilosti človeka, v inteligencii. Človek disponuje *troma druhmi inteligencie*:

- emočnou inteligenciou – skrýva osobnú múdrosť,
- vedomostnou inteligenciou – skrýva odbornú rozumnosť,
- vôľovou inteligenciou – skrýva praktickú schopnosť človeka.

Úspech v práci a osobnom živote nezaručuje žiadna inteligencia samostatne, ale synergia všetkých troch inteligencií navzájom.⁴ Vzdelanie vytvára u ľudí schopnosť kritického myslenia, kreativity a individuálnej zodpovednosti, čím prispieva k ich racionálnemu správaniu. Odbúrava nežiaduce prvky ako korupciu, klientelizmus a byrokráciu z trhového prostredia. Takýmto spôsobom prispieva k základnému predpokladu fungovania trhu a tvorí komparatívnu výhodu ekonomiky, čím stimuluje jej rozvoj.

⁴ PORVAZNÍK, J.: Celostný manažment, Piliera kompetentnosti v riadení, Sprint, Bratislava 1999, ISBN 80-88848-36-9

1.2.1 Úloha vzdelávania v podnikových aktivitách

Podniky si potrebu pracovníkov s vysokou úrovňou pracovnej spôsobilosti riešia nielen systematickým vyhľadávaním schopných a odborne pripravených uchádzačov o prácu z vonkajších zdrojov, ale aj vzdelávaním a rozvojom vlastných pracovníkov v súlade so svojimi strategickými záujmami a potrebami. Vzdelávanie má byť integrálnou súčasťou celkového systému personálneho manažmentu, k tomu potrebuje dostatok informácií získaných na základe analýzy práce, z ktorej vychádza opis práce a špecifikácia požiadaviek na pracovníka. Na situáciu v oblasti podnikového vzdelávania sa musí dbať aj pri získavaní nových pracovníkov. Ak je dobre rozpracovaný systém vzdelávania, možno sa rozhodnúť aj pre uchádzača, u ktorého absentujú niektoré predpoklady, ale prostredníctvom školenia ich môže získať. V systéme personálneho manažmentu by sa mali vytvoriť podmienky na motiváciu pracovníkov, pretože samotná možnosť vzdelávať sa môže na pracovníkov pôsobiť motivačne. Na systém vzdelávania bezprostredne nadväzuje plánovanie a riadenie kariéry.⁵

Vzdelávaniu a rozvoju svojich pracovníkov by sa mal podnik podľa Koubeka venovať z dôvodov:

- nové poznatky a technológie spôsobujú zastaranosť znalosti a vedomosti ľudí,
- premenlivosť ľudských potrieb spôsobuje zmeny dopytu na trhu tovarov a služieb, čo si vyžaduje pružnú reakciu podniku a pracovníkov,
- zmeny techniky a technológie v podniku,
- organizačné zmeny a príprava ľudí na ich zvládnutie,
- výraznejšia orientácia na kvalitu výrobkov a služieb a na službu zákazníčkovi,
- premenlivosť podnikateľského prostredia a pružnosť reakcie podniku,
- zmeny organizácie práce, povaha práce a spôsoby riadenia,
- rozvoj informačných technológií a ich využitie v podniku,
- globalizácia a internacionalizácia hospodárskych činností a z toho plynúca nevyhnutnosť podnikat' a komunikovať v medzinárodnom prostredí,
- nutnosť znižovania nákladov a lepšieho využitia techniky a technológií,

⁵ MAJTÁN, M. : Manažment, Ekonóm, Bratislava 2001, ISBN 80-225-1388-1

- zmeny hodnotovej orientácie ľudí a orientácie na kvalitu pracovného života prejavená v potrebe ľudí vzdelávať sa,
- starostlivosť o vzdelávanie a rozvoj pracovníkov vytvára dobrú zamestnávateľskú povesť podniku a uľahčuje získavanie pracovníkov.⁶

Je veľmi dôležité, aby si každá organizácia vypracovala dokument o svojej vzdelávacej politike, ktorým deklaruje chápanie vzdelávania pracovníkov ako:

- právo každého pracovníka,
- integrálnu súčasť každej pracovnej pozície,

a zároveň deklaruje svoju stratégiu investovania do vzdelávania z hľadiska krátko- a dlhodobých zámerov rozvoja pracovníkov a organizácie ako celku.⁷

1.2.2 Charakteristika vzdelávania pracovníkov

V dnešnej dobe už dávno neplatí, že človeku postačí to, čo sa naučil počas prípravy na povolanie. Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností sa v modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom.

Koubek definuje vzdelávanie pracovníkov ako personálnu činnosť zahrňujúcu nasledovné aktivity:

- prispôbovanie pracovných schopností pracovníkov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta, t. j. prehĺbovanie pracovných schopností, je najčastejšou a hlavnou úlohou vzdelávania pracovníkov v podniku,
- zvyšovanie použiteľnosti pracovníkov tak, aby aspoň čiastočne zvládali znalosti a vedomosti potrebné k vykonávaniu ďalších, iných pracovných miest či práce, tým dochádza k rozširovaniu pracovných schopností,
- rekvalifikáciu pracovníkov v záujme podniku, pre prípady, kedy pracovníci majú povolanie, ktoré podnik nepotrebuje a sú preškolení na povolanie, ktoré podnik práve potrebuje,

⁶ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha 2001, ISBN 80-7261-033-03

⁷ KACHAŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov, ľudský faktor a úspešnosť podniku, Sprint, Bratislava 2001, ISBN 80-88848-72-5

- prispôsobovanie pracovných schopností nových pracovníkov špecifickým požiadavkám daného pracovného miesta, používanej techniky, technológie, štýlu práce v podniku a pod., nových pracovníkov je potrebné adaptovať na zvláštnosti, mechanizmus a kultúru podniku v procese, ktorý sa nazýva orientácia pracovníka,
- moderná personálna práca pri formovaní pracovných schopností prekračuje hranice odbornej kvalifikácie a stále viac zahrňuje i formovanie osobnosti pracovníka, teda vlastnosti, ktoré hrajú významnú rolu v medziľudských vzťahoch a odrážajú sa vo vzťahoch na pracovisku, a tým ovplyvňuje formovanie teamov a individuálny i kolektívny pracovný výkon.⁸

Podľa *J. Kalivodovej* je vzdelávanie pracovníkov charakterizované ako zmena pracovného správania, vedomostí, hodnôt a motivácie, ktorými sa znižuje rozdiel medzi charakteristikou pracovníkov a požiadavkami na nich zo strany firmy.⁹

Novú koncepciu a pohľad na vzdelávanie a rozvoj pracovníkov v organizácii predstavuje rozvoj ľudských zdrojov. Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov je orientovaný na osobný rozvoj, na jednotlivých pracovníkov a formovanie ich pracovných schopností a osobnosti tak, aby vykonávali svoju prácu efektívne a prispôbovali sa novým pracovným úlohám. Rozvoj ľudských zdrojov je orientovaný na rozvoj pracovných schopností organizácie ako celku a rozvoj teamov, na vytvorenie takej štruktúry znalostí a poznatkov v organizácii, aby sa dosiahlo zvýšenie výkonnosti celej organizácie a efektívnosti jednotlivých teamov.

Aktivity rozvoja ľudských zdrojov zahrňujú nielen tradičné vzdelávacie programy, ale kladú väčší dôraz na rozvoj intelektuálneho kapitálu a podporujú podnikové, teamové a individuálne učenie a vzdelávanie.

⁸ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha 2001, ISBN 80-7261-033-03

⁹FRK, V.: Systém a organizácia profesijného vzdelávania zamestnancov, Filozofická fakulta Prešovskej univerzity 2003, ISBN 80-8068-186-4

1.2.3 Ciele a podmienky vzdelávania pracovníkov

Východiskom pri určovaní cieľov vzdelávania pracovníkov je poznanie stupňa vedomostí, schopností a zručností jednotlivých pracovníkov.

Parafrázujúc výrok *Jána Amosa Komenského* týkajúci sa učenia detí, ide o to, aby každý pracovník:

1. *vedel, ako má vykonávať svoju prácu* – znamená mať teoretické a praktické poznatky a byť zorientovaný vo svojom odbore,
2. *aby mohol túto prácu vykonávať* – mať schopnosti a zručnosti pre pracovnú činnosť, a to nielen fyzické a intelektové, ale aj morálne,
3. *a aby ju chcel vykonávať* – rozvíjať vôľové vlastnosti a realizovať motivačné predpoklady.¹⁰

Základným cieľom vzdelávania pracovníkov je dosiahnuť ciele podniku pomocou ľudí, ktorých zamestnáva. Vzdelávať znamená investovať do ľudí za účelom dosiahnutia ich lepšieho výkonu a lepšieho využitia ich schopností. Konkrétne ciele vzdelávania sú :

- rozvinúť vedomosti a schopnosti pracovníkov a zlepšiť ich výkon,
- podporiť ľudí k tomu, aby v podniku rástli a rozvíjali sa, aby potreba ľudských zdrojov v budúcnosti mohla byť uspokojená z vlastných vnútorných zdrojov,
- znížiť množstvo času potrebného k zácvičku a adaptácii pracovníkov začínajúcich pracovať na nových alebo iných pracovných miestach.¹¹
- obohacovať obsah pracovnej činnosti,
- zvyšovať samostatnosť a sebadôveru pracovníkov,
- zlepšovať komunikačné schopnosti pracovníkov,
- upevňovať medziľudské a pracovné vzťahy.

Rovnako významné ako vzdelávacie ciele organizácie sú i individuálne vzdelávacie ciele pracovníkov, ideálne by bolo, aby sa ciele organizácie a pracovníkov navzájom nevylučovali, ale harmonicky prelínali. Pracovníci majú vlastnú predstavu

¹⁰ FRK, V.: Systém a organizácia profesijného vzdelávania zamestnancov, Filozofická fakulta Prešovskej univerzity 2003, ISBN 80-8068-186-4

¹¹ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, a. s., Praha 2002, ISBN 80-247-0469-2

o svojom budúcom pôsobení, ktoré im určité vzdelávacie programy môžu pomôcť naplniť:

- udržať si zamestnanie,
- dosiahnuť zvýšenie platu, mzdy,
- služobný postup,
- zlepšenie výkonu pri zmenšení námahy,
- spoločenské uznanie, uznanie rodiny, priateľov,
- osobnostný rozvoj,
- zmenu profesie, funkcie a iné.

1.3 Prístupy podniku k vzdelávaniu pracovníkov

Prístupy podnikov k vzdelávaniu sú rôzne, niektoré sú v tejto oblasti úplne pasívne a snažia sa získať „hotových“ ľudí od podnikov, ktoré do vzdelávania investujú. Iné podniky zase plytvajú prostriedkami na vzdelávanie pracovníkov, bez predchádzajúcej identifikácie potreby vzdelávania.¹²

Filozofia vzdelávania vyjadruje význam a dôležitosť akú podnik vzdelávaniu prikladá. Organizácie s pozitívnou filozofiou vzdelávania chápu, že žijú vo svete, kde sa dosahujú konkurenčné výhody pomocou vyššej kvality ľudí zamestnaných v organizácii, a túto životne dôležitú potrebu nemožno uspokojiť bez investícií do rozvoja vedomostí a schopností. Súčasný alebo potenciálne nedostatky totiž môžu ohroziť rast, stabilitu a prosperitu podniku. Plánovaním vzdelávania a vytváraním podmienok pre rozvoj a vzdelávanie môže podnik kladne ovplyvniť svojich zamestnancov, zvýšiť ich motiváciu, spokojnosť a prepojenosť na firmu. Toto vedie k atraktivite zamestnania v podniku, k zníženiu fluktuácie a k efektívnejšiemu získavaniu pracovníkov.

Každý podnik má inú stratégiu, ktorou vyjadruje význam a dôležitosť vzdelávania v podniku. Niektoré firmy realizujú vzdelávanie náhodne bez plánov, zamestnanci sa

¹² KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha 2001, ISBN 80-7261-033-03

školenia zúčastnía vtedy, keď sú na to peniaze. Iné podniky zase uprednostňujú, keď sa vzdelávacie aktivity naplánujú. Existujú organizácie, ktoré vzdelávaniu venujú veľkú pozornosť a pristupujú k nemu cielene a systematicky. Niektoré podniky zase v oblasti vzdelávania absentujú, sú pasívne a snažia sa získať kvalifikovanú osobu priamo z vysokej školy, iné podniky sa zase formou vyššej mzdy snažia prilákať skúsených zamestnancov. Niektoré podniky naopak rýchlo reagovali na súčasné konkurenčné prostredie a na základe identifikácie potrieb vzdelávania investujú do systematického vzdelávania zamestnancov.

Organizácia sama vytvára podmienky a povzbudzuje ľudí k vzdelávaniu. Nemožno to však chápať tak, že akýkoľvek zamestnanec si sám zvolí, kedy a akého školenia sa zúčastní. Každá organizácia si sama musí vytvoriť plán rozvoja svojich zamestnancov, pretože zamestnáva ľudí so špecifickými potrebami, s rôznymi vedomosťami, vlastnosťami a schopnosťami. Firma preto musí zistiť, čo by pre ňu bolo najvhodnejšie. Osobný rozvoj by mal byť zameraný ako na silné stránky jedinca, teda podporovať ho v tom, v čom je dobrý, tak aj na jeho slabé stránky. Osobný plán rozvoja môže byť zameraný na prehĺbovanie odborných vedomostí, jazykové vzdelávanie, rozvíjanie komunikácie, time manažmentu, schopnosti riešiť problémy a iné oblasti rozvoja tak, aby bol v súlade s potrebami podniku. Pri rozvoji zamestnancov pôsobí synergický efekt, čo znamená, že pri rozvoji a vzdelávaní jednotlivých zamestnancov bude profitovať podnik ako celok, zvýši svoj výkon a takisto bude mať vyššiu pravdepodobnosť dosiahnutia svojich cieľov. Pri investovaní do rozvoja zaujíma podnik aj návratnosť investícií. Okrem zvýšenia výkonnosti zamestnancov, musí sa rozvoj pozitívne premietnuť i do hospodárskeho výsledku podniku. Podľa F. Hroníka (Hroník, 2007, s.190) efektívny rozvoj zvyšuje konkurencieschopnosť podniku na trhu práce, zvyšuje stabilitu zamestnancov, motivuje ich k práci v záujme podniku a zvyšuje spokojnosť zamestnancov. Toto sa prejaví aj na spokojnosti a lojalite zákazníka, ktorá by sa mala prejavíť znížením počtu sťažností od daného zákazníka. (Armstrong, 2007, s. 525)

Vzdelávanie a rozvoj majú opodstatnenie v organizácii, kde si manažment uvedomuje výhody tohto procesu. Podniky investujú do vzdelávania s cieľom zvýšiť ich produktivitu, dosiahnuť vyššie ekonomické zhodnotenie. Z toho jasne vyplýva, že výsledkom vzdelávania podnik získa zvýšenú efektívnosť a konkurencieschopnosť.

Dôležitým prvkom je v tomto smere spätná väzba, preto je nevyhnutné, aby zamestnanci po absolvovaní vzdelávacích programov zhodnotili, čo im kurz priniesol. Tieto hodnotenia by mali byť firmou archivované, aby do budúcnosti vedela zhodnotiť, ktoré agentúry sú kvalitné a ktorí lektori sú spoľahliví. Na druhej strane bude mať k dispozícii informácie, ktorú sú nevhodné. Ďalej je potrebné zhodnotiť účinky vzdelávacích programov. To sa dá napríklad porovnaním výkonu pracovníka pred a po absolvovaní školenia.

1.3.1 Význam vzdelávania a znalosti pre rozvoj ľudského kapitálu

Popredné svetové organizácie zisťujú, že keď na svojich zamestnancov vynaložia viac prostriedkov, vrátane ich ďalšieho vzdelávania, dôjde k zvýšeniu produktivity a inštitucionálnej hodnoty. Vzdelanie podporuje talent i výkony zamestnancov. Spoločným trendom je ponechať najvýkonnejších pracovníkov vo firme i v čase finančnej krízy. Dosahujú štyrikrát vyššie výkony ako priemerní zamestnanci. V svetových firmách sú zamestnanci vzdelávaní až 80 hodín ročne. Aby sa mohli plne sústrediť na prácu vo firme, umožňuje sa im samo-vzdelávanie v rozsahu ich schopností. Na vzdelávaní v čase finančnej krízy sa zúčastňujú len ľudia, ktorí to ku svojej práci potrebujú a vyžaduje sa i preukázateľný dopad vzdelávania na prax. Zvyšuje sa zodpovednosť zamestnancov za svoj vlastný rast. Bezhlavá redukcia výdavkov v oblasti manažérskeho vzdelávania vedie ku vzniku demotivujúceho pracovného prostredia. „Kríza sa prejavuje aj na prístupe zamestnancov. (Pri skúmaní dopadov krízy na zamestnancov až 44% vedúcich pracovníkov uviedlo pokles morálky zamestnancov, u finančných služieb sa údaj zvýšil na 60%).¹³ Talent na manažment nemá každý človek, preto je veľmi dôležité vyhľadávanie zamestnancov s vysokým potenciálom odborného i osobnostného rastu a chuťou do práce, ich cieľavedomé vzdelávanie ako aj ich motivovanie pracovať pre firmu čo najefektívnejšie po dlhý čas. Pozornosť sa sústreďuje na správny výber ľudí - talentov, ktorí vyhovujú dlhodobej stratégii spoločnosti. Rozvoj potenciálu talentov sa realizuje s cieľom, aby prinášali čo najlepšie podnikateľské výsledky, aby cez ich motiváciu podávali čo najlepšie výkony v

¹³ Dostupné na: <http://www.investujeme.sk/kratke-spravy/na-riadenie-talentov-pocas-krizy-nie-je-jednoznacny-nazor> (cit. 7. 12. 2010)

práci. Vzdelávanie, ktoré reflektuje potreby skutočných zamestnancov a potreby biznis plánu organizácie a ktoré je správne naplánované a zrealizované, môžu byť skutočným akcelerátorom rastu firmy. Alebo minimálne zbraňou, ktorá ustráži firme jej pozíciu na trhu.

Výhody, ktoré prináša vzdelávanie:

- zvýšenie efektivity náboru – interný nábor – intenzívny rozvoj zamestnancov, s ktorými sa počíta pre ďalší postup vo firme.
- zníženie miery fluktuácie. (Mnoho firiem si vyberá práve zvyšovanie možností vzdelávania a rozvoja zamestnancov za hlavnú metódu v boji proti fluktuácii.)
- zvýšená produktivita. Firma do svojich zamestnancov investuje, ale očakáva za to nadpriemerné výsledky.

Preto dobre komunikované vzdelávanie sa u mnohých organizácií premieňa na vyššiu produktivitu, ktorá sa dá objektívne merať.

- nižšia úroveň práceneschopnosti vo firme. Dobre naplánovaný a časovo flexibilný rozvoj zamestnancov môže obmedziť aspoň tie dni práceneschopnosti, ktoré vznikli z nudy a nízkej vyťaženia zamestnanca na pracovisku.
- stabilné systémy úspešných firiem. Stabilné sú najmä väčšie firmy, ktoré sa pýšia plánovaním nástupníctva a riadením skupiny talentovaných.¹⁴

Skúsenosti z posledného obdobia ukázali, že dôležitú úlohu v rámci vzdelávania zamestnancov a ich výkonu na pracovisku zohráva aj podnikateľská etika, ktorá integruje ekonomické zameranie na zisk so zameraním na uznanie etických princípov (ľudská dôstojnosť, spravodlivosť, tolerancia, základné ľudské práva.) Aktívne sa zapojenie zamestnancov firiem do systému ďalšieho vzdelávania je možné doceliť vhodnými motivačnými metódami. Pre každú organizáciu by malo byť celoživotné vzdelávanie zamestnancov veľmi dôležité, pretože týmto spôsobom možno doceliť rast efektivity práce.

¹⁴ Zdroj: <http://www.karierazahranicami.sk/moj-biznis/manazujem-a-rozvijam/ludske-zdroje/vzdelavanie-a-rozvoj-talentu-akostrategia-vyhry-alebo-argument-pre/> (cit. 7. 12. 2010)

1.4 Ľudský faktor ako kapitál v rozvoji podniku

V súčasnom konkurenčnom prostredí predstavy podniku o realizácii svojho rozvoja neustále ovplyvňuje jeho sociálne prostredie a celkové fungovanie. Podniky, ktoré chcú prosperovať, musia disponovať kvalitným ľudským potenciálom, ktorý musí niekto riadiť a odborne viesť v koncepčnom vzťahu s vytýčenou strategickou líniou podniku. Ľudské zdroje majú pre hospodársky potenciál nepredstaviteľnú hodnotu. Hodnota pracovníkov je podmienená výberom a vzdelávaním. Vzdelanostný rast umožňuje rýchlejšiu adaptáciu na nové podmienky, nové metódy práce, operatívne riešenie úloh i problémov. Ak pracovník nedokáže zvyšovať svoju hodnotu a myslieť pritom ekonomicky stáva sa pre podnik zbytočný a nezaujímavý. Vysoká motivácia k zvyšovaniu kvalifikácie je potrebná k podnikateľskej línii na súčasnom trhu práce.

Z hľadiska rozvoja ľudských zdrojov pre podnik je potrebné dosiahnuť u pracovníkov:

- úplnú zodpovednosť za vykonanú prácu,
- zvýšiť pracovnú disciplínu,
- zabezpečiť odborný a profesionálny rast v systéme pracovníkov i riadiacej činnosti,
- vytvoriť podmienky pre samostatnosť a tvorivé rozhodovanie, záujem o firmu.

Každý moderný podnik má požiadavku na kvalitné ľudské zdroje. Nestačí len nájsť človeka, ale je potrebné zabezpečiť mu jeho rast v súvislosti s jeho potrebami a schopnosťami. Ak sa manažmentu podniku nepodarí súlad vlastných názorov s názormi pracovníka, potom nádej na úspech podniku klesá. To však nie je jediný pohľad na pracovnú úlohu zamestnanca. Ak chce človek v práci niečo dokázať, musí disponovať snahou a vnútornou iniciatívou. Toto zameranie na konkrétnu profesiu v súčasných podmienkach nestačí vždy, stáva sa, že kto sa úzko orientuje v určitom povolání, môže nakoniec ostať bez práce. Naopak, ak sa vrcholové vedenie podniku zameriava len na odborníkov, môže stroskotať napr. na neschopnosti spolupracovať.

Preto je jedným z predpokladov prosperity podniku systematická pozornosť na prácu s ľuďmi.¹⁵

1.4.1 Znalosť ako bohatstvo organizácie

V dnešnej dobe sa firmy zaujímajú predovšetkým o talentovaných a vzdelaných ľudí, ktorí vedia, že nikdy neprestanú s dopĺňovaním svojich znalostí. Vzdelanie je nielen vyjadrením kvality, ale aj mixom znalostí, zručností a schopností. Je prostriedkom, ktorý napomáha zamestnancom vyrovnávať sa s prudkými zmenami vo vede, technike, ekonomike a získať požadované informácie. Ekonomický rast je možné zabezpečiť neustále rastúcim množstvom ľudských zdrojov. V prvom rade musí nastať zmena v produktivite každého jednotlivca – k zmene na znalostného pracovníka. V marci roku 2000 bola na zasadnutí Európskej rady prijatá tzv. Lisabonská agenda. Jej cieľom bolo urobiť z Európy najdynamickejšiu a najkonkurencieschopnejšiu na znalostiach založenú ekonomiku na svete, schopnú udržateľného ekonomického rastu s väčším množstvom lepších pracovných miest a väčšou sociálnou kohéziou a rešpektom voči životnému prostrediu do roku 2010. Stručne povedané, dnešná doba je charakteristická tým, že manuálnu výrobu vykonávajú prevažne stroje a človek sa stále viac venuje oblasti, v ktorej je zatiaľ nenahradiateľný - intelektuálnej činnosti. Znamená to, „že rozhodujúcim výrobným prostriedkom sa stávajú znalosti.“ (Navrátilová, 2008, s. 11 - 27) Pracovníci a ich znalosti sú rozhodujúcim bohatstvom každej firmy. Pokiaľ sa firma systematicky stará o rozvoj znalostného potenciálu svojich zamestnancov, zvyšujú sa jej šance na úspech. Senge v modeli „**učiacej sa organizácie**“ (Senge, 1990) považuje schopnosť učiť sa rýchlejšie ako konkurenti za jedinú a rozhodujúcu konkurenčnú výhodu.

¹⁵ FARKAŠOVSKÁ V., ĎURČÍK V.: Ľudské zdroje ako súčasť rozvoja podniku, In: Zborník z medzinárodného vedeckého seminára „Rozvoj ľudských zdrojov pri oživovaní ekonomiky SR“, Trenčín 2000

Toto neskôr viedlo k potrebe vyšpecifikovať nástroje dôležité k vytváraniu učiacej sa organizácie:

- osobné majstrovstvo spočívajúce vo zvládnutí odborných zručností, ale taktiež v neustálom prehľbovaní vlastných predstáv, sústredení energie, rozvoji vytrvalosti a objektívnom vnímaní reality.
- systémové myslenie ako náhrada za tradičné jednostranné uvažovanie postavené na izolovaní časti problému komplexným prístupom, ktorý integruje rôzne pohľady (technický, ekonomický, kultúrny).
- zmena myšlienkových modelov, predsudkov, zovšeobecnení, ktoré brzdia rozvoj firmy a ich nahradenie novými myšlienkami v procese učenia.
- stotožnenie sa s víziou, mať jasnú predstavu o budúcom rozvoji firmy, ktorú budú zamestnanci s nadšením realizovať.
- tímové učenie postavené na schopnosti členov tímu prekonať svoje osobné bariéry a naučiť sa „myslieť spoločne.“ (Kokavcová, 2006, s. 2).

Firma fungujúca v moderných podmienkach by mala vedieť pracovať so znalosťami svojich pracovníkov a zároveň vedieť usmerňovať ich pohyb vo firme. Znalosti sa nemôžu priamo riadiť. Tradičný kontrolno-príkazový systém nie je účinný. (Diačiková, 2001, s. 123-128) . Znalostný proces sa musí uskutočňovať s ohľadom na potreby firmy. Vytváranie pracovných miest s veľkým obsahom znalostí prináša ľuďom, ktorí ich zastávajú, prináša pracovníkom väčšie uspokojenie, čo je samo o sebe dôležité. Čím je väčší obsah znalostí potrebných na určitom pracovnom mieste, tým je väčšia hodnota práce každého človeka – t.j. to, čo ekonómovia nazývajú *produktivita*. Poslaním a cieľom vzdelávania sú hlavne komplexné znalosti, návyky myslenia, schopnosti efektívne riešiť problémy a prispôsobovanie sa meniacim podmienkam. Pri rozvoji znalostí v podniku a potrebách konkurenciaschopnosti sa do popredia dostáva *tímové učenie* , ktoré je základom učiacej sa organizácie. (Hroník, 2002, s. 46). V podnikovom učení by sa malo zdôrazniť hlavne to, čo podnik odlišuje od konkurencie.

1.5 Vzdelávanie a globalizácia

Nástup globalizácie priniesol zmeny v novom ponímaní vzdelávania, ako aj jeho významu pre podnik. Pre podniky vznikla príležitosť pre ďalšiu prosperitu vstupom do medzinárodného prostredia. Podnikateľské subjekty preto musia:

- monitorovať vplyvy globalizácie a postupne im prispôsobovať svoju stratégiu a správanie,
- aktívne sa zapájať do tohto procesu.

Každý podnikateľský subjekt – podnik, ktorý chce byť úspešný, musí byť schopný na tieto globalizačné zmeny reagovať. To vyžaduje predovšetkým pripraviť manažment, ako aj zamestnancov na rozvoj vedomostí, zručností a schopností.

Nosnou personálnou aktivitou sa stáva:

- výber zamestnancov,
- vzdelávanie,
- motivovanie a
- hodnotenie zamestnancov.

Očakáva sa, že pracovné pozície sa budú obsadzovať takými zamestnancami, ktorí majú potrebné znalosti, zručnosti, schopnosti.

Dôležité je sledovať v podniku tieto úlohy:

- podporovať a rešpektovať osobný rozvoj zamestnancov (umožniť im realizovať svoj osobný potenciál),
- zabezpečiť kvalitných zamestnancov,
- postup vo vzdelávaní zamestnancov.

Uvedené úlohy je potrebné dôsledne aplikovať v praxi podnikov, pretože v náročnej konkurencii sa udržia len tie podniky, ktoré budú pružne reagovať na meniace sa vonkajšie podnikateľské prostredie. K tomu je nevyhnutné cieľavedome a systematicky zabezpečovať vzdelávanie zamestnancov v súlade s ich pracovným zaradením.

Vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov sa stalo kľúčovou požiadavkou doby a kľúčom k pochopeniu zmien. Dobře koncipované vzdelávanie je dôležitou

podmienkou rozvoja podniku, ako aj pozitívneho využitia možností, ktoré mu globalizácia prináša.

2 PODNIKOVÉ VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV

2.1 Systematický spôsob vzdelávania pracovníkov

Najefektívnejším spôsobom vzdelávania pracovníkov je dobre organizované systematické vzdelávanie.

Pojem systematické vzdelávanie vznikol koncom 60. rokov na pôde Industrial Training Boards (Výbor pre pracovné vzdelávanie). Podľa Armstronga je to vzdelávanie, ktoré je vytvorené špecificky k uspokojovaniu definovaných potrieb, je plánované a zabezpečované ľuďmi, ktorí vedú ako vzdelávať a spoľahlivo účinnok vzdelávania vyhodnocovať. Niektorí autori zdôrazňujú, že hlavnou charakteristikou systematického vzdelávania je, že prebieha nepretržite v rámci opakujúceho sa cyklu, kedy sa využívajú skúsenosti z predchádzajúceho cyklu v ďalších cykloch a vzdelávanie sa tak neustále zlepšuje.

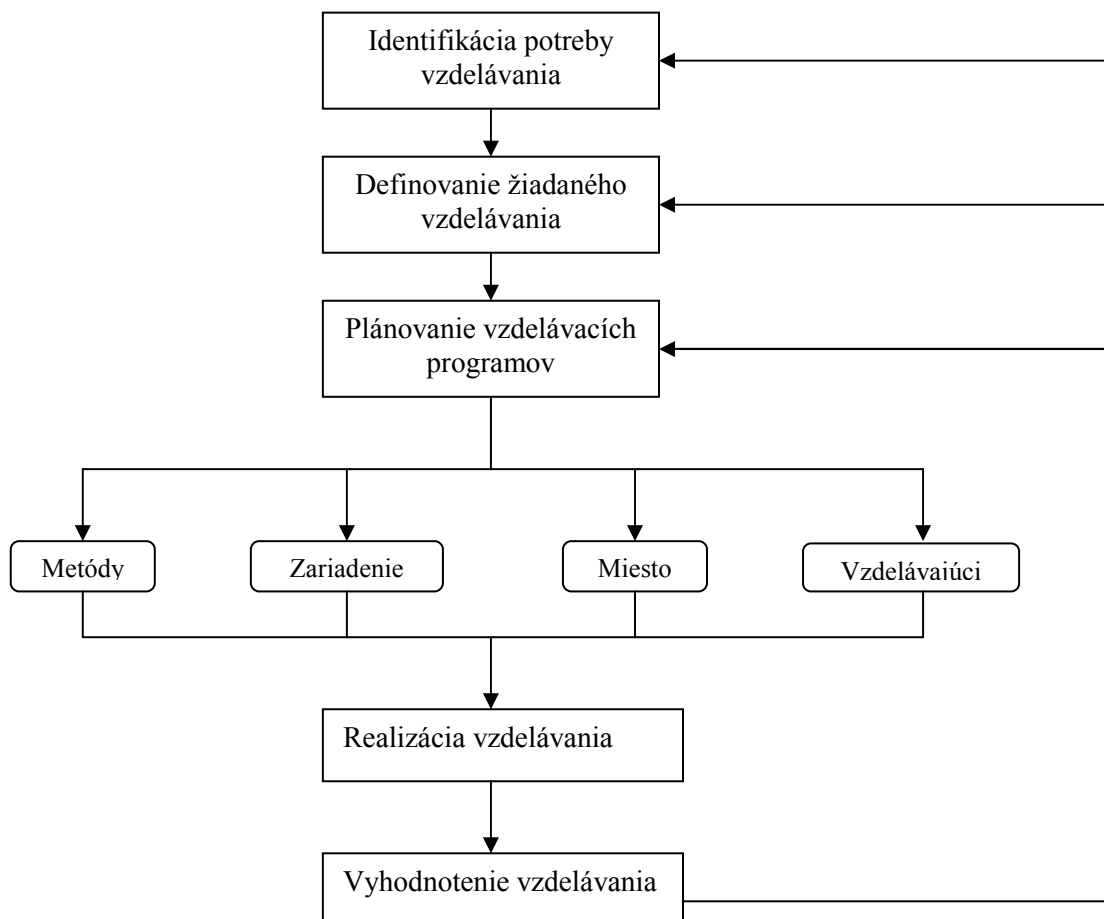
Systematické vzdelávanie je založené na jednoduchom štvorfázovom modeli:

- definovanie potrieb vzdelávania,
- rozhodnutie o tom, aký druh vzdelávania je potrebný,
- využitie skúsených a školených vzdelávajúcich pri plánovaní a realizácii vzdelávania,
- monitorovanie a vyhodnotenie vzdelávania za účelom zistenia jeho efektívnosti.

Tento model je príliš jednoduchý, pretože vzdelávanie je omnoho náročnejším procesom. Nedostatkom systematického vzdelávania je, že nekladie dostatočný dôraz na zodpovednosť manažérov a samostatných pracovníkov za vzdelávanie. V dôsledku toho sa v 70. rokoch vyvinul „priemysel vzdelávania“, ktorý sa pokúsil zaviesť do priemyslu a obchodu príliš detailné, komplikované a byrokratické procedúry, teda priemysel, ktorý bol neskôr do značnej miery odstránený. To, čo bolo potrebné, bolo vytvoriť realistickejší prístup, vytvorený pod názvom *plánované vzdelávanie*.

V roku 1994 Kenney a Reid definovali plánované vzdelávanie ako „premyslený postup krokov orientovaný na dosiahnutie vzdelania nevyhnutného pre zlepšenie pracovného výkonu“. [1, s. 496]¹⁶

Obr. č. 1: Proces plánovaného vzdelávania



Zdroj: ARMSTRONG, M: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, Praha 2002, s. 497

V roku 1981 bol **systemový prístup ku vzdelávaniu** Komisiou pre služby pracovníkov vo Veľkej Británii (Manpower Services Commission) definovaný ako: „Identifikácia vstupov, výstupov, zložiek a subsystemov a hľadanie ciest, ako pomocou vzdelávania zlepšiť vykonávanú prácu zvýšeným príspevom ľudskej zložky – v kontraste k strojnému zariadeniu a výrobným postupom. Pri formovaní vzdelávacích programov, v ktorých sú zložkami stratégie vzdelávania a ľudia a cieľa požiadavky na

¹⁶ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, a. s., Praha 2002, s.496. ISBN 80-247-0469-2

vzdelanie, sa uplatňuje systémový prístup. A aby bolo možné poznamky o efekte vzdelávania využiť k zlepšeniu nasledujúceho vzdelávania, aplikuje sa systémový prístup taktiež na interakciu medzi vzdelávaním a výrobnou činnosťou.“¹⁷

Systematický prístup vyžaduje ľudí, ktorí sa zaoberajú prípravou plánov vzdelávania a berú pritom do úvahy všetky faktory, ktoré môžu ovplyvniť osvojenie si znalostí, vedomostí a schopností, pretože program vzdelávania pre prácu v jednej časti podniku môže byť ovplyvnený udalosťami vnútri i mimo podniku a podoba kurzu musí zohľadniť tieto okolnosti.

2.1.1 Výhody systematického vzdelávania

Systematické vzdelávanie je pre podnik potrebné z mnohých dôvodov:

- dodáva odborne pripravených pracovníkov bez potreby využitia trhu práce,
- priebežne formuje pracovné schopnosti pracovníka podľa špecifických potrieb,
- neustále zlepšuje kvalifikáciu, vedomosti, znalosti i osobnosť pracovníkov,
- prispieva k zlepšeniu pracovného výkonu, produktivity práce i kvality výrobkov a služieb väčšou mierou ako iné spôsoby vzdelávania,
- je spôsobom odhalenia vnútorných zdrojov pokrytia potreby pracovníkov,
- priemerné náklady na vzdelávaného pracovníka sú nižšie ako pri iných spôsoboch,
- umožňuje predvídať dôsledky strát pracovnej doby v súvislosti so vzdelávaním,
- umožňuje neustále zdokonaľovanie vzdelávacích procesov, tým že skúsenosti z predchádzajúceho cyklu sa využívajú v cykle nasledovnom,
- zjednodušuje hľadanie ciest vedúcich k zlepšovaniu pracovného výkonu jednotlivých pracovníkov v záverečnej fáze hodnotenia pracovníkov,
- umožňuje realizáciu modernej koncepcie riadenia pracovného výkonu,
- zlepšuje vzťah pracovníka k organizácii a zvyšuje ich motiváciu,
- zvyšuje atraktivitu organizácie na trhu práce a uľahčuje získavanie pracovníkov,

¹⁷ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, a. s., Praha 2002, s.498. ISBN 80-247-0469-2

- zvyšuje sociálne istoty pracovníkov podniku,
- zvyšuje kvalitu, tým i trhovú cenu individuálneho pracovníka a jeho potenciálne šance na trhu práce v podniku a mimo neho,
- urýchľuje personálny a sociálny rozvoj pracovníkov, čím zvyšuje ich šance na funkčný a platový postup,
- prispieva k zlepšeniu medziľudských vzťahov.¹⁸

Podnikové vzdelávanie síce prináša veľa výhod, ale je potrebné poukázať i na niektoré jeho hroziace nebezpečenstvá, napr. manipulácia a konflikty:

- vzdelávanie pracovníkov môže prerásť až do nástroja manipulácie s pracovníkmi. Vzdelávacie aktivity môžu pôsobiť na pracovníka jednostranne, napr. rozvíjať jeho odborný profil na úkor rozvoja osobnosti, toto pôsobenie môže v budúcnosti ohroziť profesijnú mobilitu pracovníkov,
- vzdelávanie môže viesť až ku konfliktným situáciám. Lukratívne vzdelávacie aktivity, ako napr. jazykové kurzy sú finančne náročné a môžu sa stať určitým nástrojom bojov o riadiace pozície, či neformálny vplyv v organizácii.

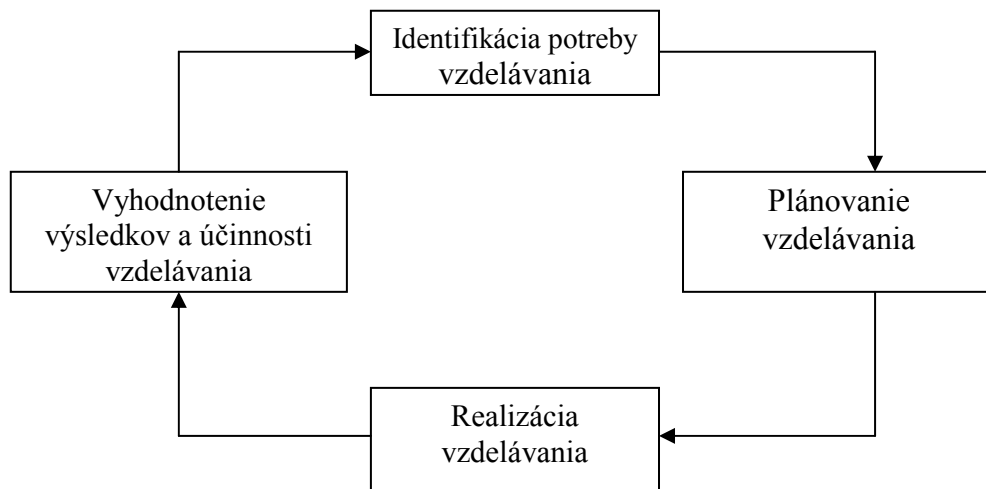
2.1.2 Cyklus vzdelávania v podniku

V systéme vzdelávania sa angažuje nielen personálny útvar či útvar vzdelávania pracovníkov, ale taktiež všetci vedúci pracovníci, odbory a iné združenia pracovníkov. Intenzita a šírka podnikového vzdelávania závisí od podnikovej personálnej politiky a podnikovej personálnej stratégie. Systém podnikového vzdelávania zahŕňa i vzdelávacie aktivity ako orientácia, doškoľovanie, preškoľovanie a rozvoj iniciované podnikom.

Podľa Koubeka je systém vzdelávania neustále sa opakujúci cyklus vychádzajúci zo zásad politiky vzdelávania, sledujúci ciele stratégie vzdelávania a opierajúci sa o starostlivo vytvorené organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania. [9]

¹⁸ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha 2001, ISBN 80-7261-033-03

Obr. č. 2: Základný cyklus vzdelávania pracovníkov



Zdroj: KOUBEK J., Řízení lidských zdrojů, Management Press 2001, s. 245

Fázy cyklu vzdelávania:

1. identifikácia potreby vzdelávania pracovníkov,
2. fáza plánovania vzdelávania,
3. realizácia vzdelávacieho procesu,
4. vyhodnotenie výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacieho programu a použitých metód.

2.1.3 Oblasti podnikového vzdelávania

Vzdelanie sa stáva atribútom k pochopeniu zmien, ktoré zasahujú sféru podnikania, obchodu a služieb. Formovanie pracovného potenciálu v podniku predpokladá odbornú prípravu zameranú na zvládnutie povinností a úloh vyplývajúcich z práce alebo aj ďalšieho pôsobenia v podniku. Zavádzanie nových výrobných programov a nové zmeny v živote podnikov predstavujú silný vplyv na zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov. Z uvedeného vyplýva, že kvalifikácia nadobúda v podnikoch čoraz väčší význam.

OBLASŤ OSOBNÉHO ROZVOJA - proces prípravy na povolanie, na určité zamestnanie. Je zamerané aj na doškolovanie v rámci prehľbovania kvalifikácie. Oblasť odborného vzdelávania rozdeľujeme to týchto oblastí:

ROZVOJ ZAMESTNANCA - ide o odbornú prípravu ľudského potenciálu, ktorý rešpektuje budúce strategické zámery podniku. Predstavuje nepretržitý proces osvojovania si schopností, ktoré potrebujú na vykonávanie práce. Súčasťou rozvoja zamestnancov je aj ďalšie vzdelávanie zamestnancov podniku. Zahŕňa proces orientácie (adaptácie), doškolovanie, preškolovanie zamestnancov a rozširovanie ich kvalifikácie. Ide o formovanie pracovných schopností a osobných vlastností ľudí s cieľom dosiahnuť splnenie podnikových cieľov a zvyšovanie flexibility zamestnancov. Rozvoj zamestnancov úzko súvisí s rozvojom kariéry.

ADAPTÁCIA ZAMESTNANCOV - predstavuje organizovanú orientáciu nastupujúcich zamestnancov v novom pracovnom prostredí. Výsledkom by malo byť čo najrýchlejšie zapracovanie zamestnancov, ich socializácia a identifikácia s podnikovou kultúrou, ale taktiež konkretizácia profilu zamestnancov z hľadiska určitého pracovného zamerania. Vhodne koncipovaná náplň adaptačného procesu umožňuje formovať nových zamestnancov priamo na podmienky podniku.

ORIENTÁCIA ZAMESTNANCA - zefektívňuje proces adaptácie tým, že dopĺňa pracovnú adaptáciu o činnosti, ktoré nepriamo súvisia s prácou.

DOŠKOLOVANIE ZAMESTNANCOV - predstavuje pokračovanie odbornej prípravy zamestnancov v súvislosti s novými kvalifikačnými požiadavkami pracovných miest v odbore, v ktorom pracujú. Potrebu doškolovania vyvoláva dynamika zmien, aby každý zamestnanec mal potrebné vedomosti pre prácu v prípade zmien technológie, metód riadenia a podobne.

REKVALIFIKÁCIA - predstavuje prípravu zamestnanca pre ďalšie alebo úplne nové uplatnenie, pri zmene profesie a odbornosti.

PROFESNÁ REHABILITÁCIA - je zvláštnym prípadom rekvalifikácie, ktorá smeruje k opätovnému pracovnému zaradeniu osôb, ktorým zdravotný stav alebo iné okolnosti dlhodobo bránili vykonávať povolanie.

PREHLBOVANIE KVALIFIKÁCIE – rozumieme ňou jej priebežné doplňovanie, ktorým sa nemení jej podstata a ktoré umožňuje zamestnancovi výkon zjednanej práce. Za prehĺbovanie kvalifikácie sa tiež považuje jej udržiavanie a obnovovanie.

ZVYŠOVANIE KVALIFIKÁCIE – predstavuje zmenu hodnoty kvalifikácie, zvýšením kvalifikácie je tiež jej získanie alebo rozšírenie. Zvyšovaním kvalifikácie môže byť ďalšie štúdium, vzdelávanie, školenie alebo iná forma prípravy k dosiahnutiu vyššieho stupňa vzdelania, pokiaľ sú v súlade s potrebou zamestnávateľa.

2.2 Identifikácia potreby vzdelávania

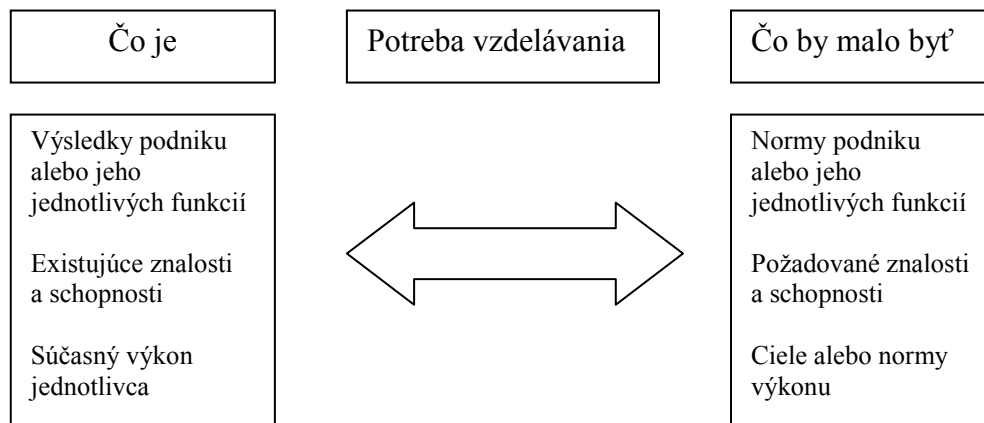
Na zistenie potreby rozvoja je nutné poznať ciele organizácie, uskutočniť komplexnú analýzu práce a úrovne vedomostí, zručností a schopností a taktiež analýzu obsadených miest. Ide o zistenie skutočnej disproporcie medzi požiadavkami pracovných miest a kvalifikačnými predpokladmi zamestnanca z hľadiska súčasných a budúcich potrieb. Presné určenie potreby je dosť problematické, väčšinou ide skôr o určitý odhad. Podnikové aktivity v oblasti vzdelávania môžu byť efektívne a kvalitne prevedené do praxe až po zistení a analyzovaní skutočnej potreby vzdelávania. Podnik musí rozpoznať rozdiel medzi tým, čo pracovníci poznajú a robia a tým, čo by mali poznať a mali byť schopní robiť.

Potreba vzdelávania sa neprejavuje vždy len v nedostatkoch. Významným dôvodom môže byť naprojektovanie nového výrobného programu či plánované zmeny v organizácii práce.¹⁹

¹⁹ FRK, V.: Systém a organizácia profesijného vzdelávania zamestnancov, Filozofická fakulta Prešovskej univerzity 2003, ISBN 80-8068-186-4

Pri vzdelávaní je potrebné vyhnúť sa tzv. *modelu deficitu*, ktorý znamená, že vzdelávanie iba napravné to, čo bolo zlé.

Obr. č. 3: Potreba vzdelávania



Zdroj: ARMSTRONG M., Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, Praha 2002, s. 498

Pre účely identifikácie potreby vzdelávania je možné využiť rôzne **zdroje informácií**:

1. **celopodnikové údaje**, to sú údaje o štruktúre podniku, jeho výrobnom programe, podnikových cieľoch, zdrojoch. Významné sú informácie o počte, štruktúre a pohybe pracovníkov, o využívaní kvalifikácie a pracovnej doby, o pracovnej neschopnosti pre nemoc či úraz, absencii a pod.,
2. **údaje týkajúce sa jednotlivých pracovných miest a činností**, teda popisy pracovných miest a ich špecifikácia, i informácie o štýle vedenia, kultúre pracovných vzťahov. V podstate ide o inventúru pracovných úloh a potreby práce v podniku,
3. **údaje o jednotlivých pracovníkoch**, ktoré je možné získať napr. zo záznamu hodnotenia pracovníkov, záznamu o vzdelávaní, kvalifikácii a absolvovaní vzdelávacích programov, z výsledkov testov, zo záznamu z pohovoru či prieskumu.²⁰

²⁰ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha 2001, ISBN 80-7261-033-03

Pri identifikácii potreby vzdelávania je dôležité poznať profesionálnu kvalifikačnú štruktúru pracovných zdrojov a ich vývojové tendencie na území, v ktorom organizácia získava množstvo svojich pracovných síl, ale i preferencie u mládeže v období voľby prípravy na povolanie. Je dôležité myslieť i na skúsenosti s obtiažnosťou získavania pracovníkov jednotlivých profesijných kvalifikačných skupín na trhu práce.

2.3 Plánovanie vzdelávania pracovníkov

Fáza identifikácie vzdelávacích potrieb plynulo prechádza do fázy plánovania vzdelávania pracovníkov v organizácii. Už vo fáze identifikácie sa postupne formulujú prvé návrhy a predbežné plány, upresňujú sa prvé úlohy a priority vzdelávania a z nich obsahové námety vzdelávacích programov a predbežné finančné nároky. Všetky tieto návrhy sa postupne prejednávajú a upresňujú až po definitívnu podobu vzdelávacieho programu a finančného rozpočtu.

Dobre vypracovaný *plán vzdelávania* by mal odpovedať na otázky:

1. aké školenie má byť zabezpečené – čo má byť obsahom jednotlivých vzdelávacích programov,
2. komu – jednotlivci alebo skupiny, pre ktorých je vzdelávanie organizované,
3. akým spôsobom – metóda vzdelávacej aktivity,
4. kým – interný alebo externý lektor, samotná organizácia či vzdelávacie inštitúcie,
5. kedy – termín, časový plán,
6. kde – miesto konania,
7. za akú cenu – náklady,
8. ako majú byť vyhodnocované výsledky vzdelávania a účinnosť jednotlivých vzdelávacích programov – metódy hodnotenia, kto a kedy bude hodnotiť.

Realizácii vzdelávacieho programu ešte predchádza registrácia navrhovaných účastníkov, prípadne záujemcov a výber účastníkov. V priebehu času sa môžu z rôznych dôvodov zmeniť potreby vzdelávania. Ak sa objavia odôvodnené operatívne

požiadavky na zmenu plánu vzdelávania, je výhodnejšie patričné korekcie v pláne vzdelávania urobiť, ako trvať už na schválenom pláne. Môžu sa tak ušetriť finančné zdroje, ale hlavne neutrpí efektívnosť vzdelávania pracovníkov.

Ako protihodnota nákladov na vzdelávanie vystupujú jeho efekty. Zamestnanci sú erudovanejší o daných problémoch, postupoch, metódach práce, zároveň sú aj viac motivovaní vykonávať svoju prácu zodpovedne a správne. Vidia, že spoločnosť sa o nich stará a tým im pomáha zvyšovať ich vlastnú kvalifikáciu a znalosti. Sú si vedomí aj faktu, že po školeniach sa od nich očakáva vyššia efektívnosť a bezchybovosť, ktorá môže byť v konečnom dôsledku odmenená. Ak rastie produktivita a hospodárnosť spoločnosti, rastie aj istota pracovného miesta a platové ohodnotenie.

2.4 Realizácia programu vzdelávania

Ku konkretizácii plánu vzdelávania dochádza prostredníctvom jednotlivých vzdelávacích programov, zohľadňujúcich špecifické požiadavky na vzdelávanie určitej kategórie pracovníkov. Pri realizácii vzdelávacieho programu sa podnik môže rozhodovať o vytvorení programu vo vlastnej réžii alebo o dodávateľskom spôsobe vytvorenia programu. Pri dodávateľskom spôsobe je zodpovednosť na externej organizácii, podnik však musí venovať pozornosť výberu vhodného dodávateľa. Ak sa podnik rozhodne pre tvorbu programu vo vlastnej réžii, za jeho priebeh zodpovedá koncepčný pracovník pre vzdelávanie. Pri rozhodovaní o konkrétnom vzdelávacom programe je pre podnik dôležité zhodnotiť efektívnosť jeho použitia z hľadiska finančnej náročnosti a výhodnosti pre pracovníkov, ktorí by sa ho mali zúčastniť. Pre podnik je dôležité vybrať vhodný program, len tak môžu pracovníci dosiahnuť skvalitnenie svojich vedomostí, zručností a znalostí a v konečnom dôsledku tým dosiahnuť aj efektívne výsledky podniku.²¹

Vzdelávací program môže naplniť svoj účel a byť efektívny len vtedy, ak sú dobre vybrané metódy vzdelávania pracovníkov.

²¹ PROKOPENKO, J., KUBR, M.: Vzdelávaní a rozvoj manažérov, Grada Publishing, Praha 1996, ISBN 80-7169-250-6

Metódy predstavujú prostriedky a spôsoby používané pri prenose a osvojovaní si vedomostí, zručností, postojov a skúseností. Existuje široká škála metód, ktorú môžeme rozdeliť:

A. metódy vzdelávania pri výkone práce - „on the job“, na konkrétnom pracovnom mieste pri vykonávaní bežných pracovných úloh,

B. metódy vzdelávania mimo pracoviska – „off the job“, v podniku alebo mimo neho,

C. metódy vzdelávania na i mimo pracoviska, zahŕňa projekty, učenia sa akciou, štúdium doporučenej literatúry, video a i.

2.4.1 Metódy vzdelávania pri výkone práce na pracovisku

Metódy „on the job“ na pracovisku sa vykonávajú na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní pracovných úloh. Pri realizácii školení rozlišujeme medzi dvomi základnými formami: tréningy realizované na pracovisku (tzv. on-the-job) a mimo pracoviska (tzv. off-the-job).

Podľa článku „Employee Training and Development“ (2005) je on-the-job tréning realizovaný počas toho, keď pracovníci riadne vykonávajú svoje zamestnanie. Týmto spôsobom pracovníci nestrácajú čas, pokiaľ sú vzdelávaní. Akonáhle je zostavená obsahová náplň on the job tréningov, pracovníci by s ňou mali byť oboznámení. Výkon účastníkov je opakovane hodnotený a pracovníci sú informovaní o pokroku, ktorý dosahujú. Medzi najpoužívanejšie on-the-job techniky radíme orientáciu na pracovisku, inštruktážny tréning, prax, stáž, a rotácie pracovníka na rôznych pozíciách a tzv. „coaching“

1. **Inštruktáž pri výkone práce**, metóda vhodná pre nového či menej skúseného pracovníka, pri ktorom si pracovník pozorovaním a napodobňovaním tento pracovný postup osvojí. Predstavuje najjednoduchší spôsob zácviaku, pri ktorom kvalifikovaná osoba- školiteľ, predvedie pracovný postup. Školený pracovník si týmto pozorovaním a napodobňovaním osvojuje tento postup pri plnení svojich vlastných pracovných úloh. pracovník predkladá vlastné návrhy riešenia a tým vzniká vzťah spätnej väzby, vyjadruje sa ku všetkým problémom svojej práce

i procesu vzdelávania. Výhodou je rýchly zácvik, naopak nevýhodou je pôsobenie pod tlakom pracovných úloh.

2. **Koučovanie**, predstavuje dlhodobé, sústavné smerovanie vzdelávaného k žiaducim výkonom práce a vlastnej iniciatíve s periodickou kontrolou nadriadeného. Je to najsilnejší a najvplyvnejší spôsob poradenstva, pri čom sa do úvahy berie individualita každého zamestnanca. Cieľom je rozvoj individuálnych vedomostí, zručností a postojov. Výhodou je, že pracovník je o svojej práci neustále informovaný.
3. **Mentorovanie**, je obdoba koučovania, na vzdelávanom pracovníkovi spočíva iniciatíva v tom, že si vyberá svoj osobný vzor, mentora, ktorý mu pomáha a usmerňuje. Mentor zamestnanca vedie, poskytuje mu rady, usmerňuje a stimuluje ho, čím mu vlastne pomáha rozvíjať jeho kariéru. Veľkou nevýhodou tejto metódy je nebezpečenstvo voľby nevhodného mentora.
4. **Konzultovanie**, ide o vzájomné konzultovanie a ovplyvňovanie, ktorá prekonáva jednosmernosť vzťahu medzi vzdelávaným a vzdelávajúcim. Pracovník predkladá vlastné návrhy riešenia a tým vzniká vzťah spätnej väzby, vyjadruje sa ku všetkým problémom svojej práce i procesu vzdelávania. Nevýhodou je časová náročnosť,
5. **Asistovanie**, vzdelávaný pracovník je pridelený ako pomocník skúsenému pracovníkovi a učí sa od neho pracovné postupy, časom sa podieľa na práci stále väčšou mierou a samostatnejšie až pokiaľ nie je schopný vykonávať prácu samostatne. Funguje tu neustále pôsobenie vzdelávajúceho a kladie sa dôraz na praktickú stránku vzdelávania. Nevýhodou je vplyv nevhodných pracovných návykov, pretože inštrukcie plynú z jedného zdroja, a tak sa môže oslabiť vlastný tvorivý prístup a nadanie.
6. **Poverenie úlohou**, vzdelávaný pracovník dostane určitú úlohu, na ktorú má vytvorené podmienky a právomoci, pričom je jeho práca sledovaná. Používa sa pre formovanie riadiacich a tvorivých pracovníkov. môže oslabiť vlastný tvorivý

prístup a nadanie. Vychováva k samostatnému rozhodovaniu a tvorivému riešeniu úloh. Nevýhodou je, že pracovník sa ľahko môže doplniť chýb, nakoľko usmerňovanie jednotlivých krokov nie je vždy možné. Nasledný neúspech by mohol ohroziť dôveru nadriadených v jeho schopnosti a narušiť sebadôveru.

7. **Rotácia práce**, metóda, pri ktorej je vzdelávaný pracovník na určité obdobie poverený pracovnými úlohami v rôznych častiach organizácie. Pracovník komplexne poznáva pracovné postupy podniku, rozvíja sa jeho flexibilita a schopnosť vidieť problémy podniku vo vzájomnej previazanosti. Nevýhodou je možnosť neúspechu na niektorých pracoviskách.
8. **Pracovné porady**, metóda, počas ktorej sa účastníci zoznamujú s problémami a faktami týkajúcich sa nielen vlastného pracoviska, ale aj celej organizácie. Vzájomne si vymieňajú skúsenosti, prezentujú svoje názory a postoje k pracovným problémom. Zvyšuje sa tým pocit spolužitia s kolektívom a podnikom

Okrem poslednej metódy ide o individuálne metódy vzdelávania vyžadujúce individuálny prístup a partnerský vzťah medzi vzdelávaným a vzdelávajúcim.

2.4.2 Metódy vzdelávania mimo pracovisko

Môže ísť o vzdelávacie akcie, ktoré sú organizované priamo v podniku, mimo pracoviska alebo vzdelávacie akcie organizované v rôznych vzdelávacích inštitúciách, kam podnik vysiela svojich zamestnancov, predovšetkým riadiacich zamestnancov a špecialistov.

- **Prednáška**

Je obvykle zameraná na sprostredkovanie faktických informácií či teoretických znalostí. Jej výhodou je rýchlosť prenosu informácií a nenáročnosť na podmienky

a vybavenie. Na druhej strane sa hodnotí negatívne, že ide o jednostranný tok informácií pasívne prijímaných účastníkmi prednášky.

Ak má byť efektívna, nemala by obsahovať príliš veľa informácií, mala by sa snažiť uľahčiť ich zapamätanie použitím vizuálnych pomôcok a objasniť, ako možno prednášanú látku využiť v praxi.

- **Prednáška spojená s diskusiou**

Je opäť metódou sprostredkovania znalostí, no prekonáva nevýhody klasickej prednášky. Tento variant metódy prednášania začleňuje do svojej štruktúry diskusné prvky. Najznámejším je zodpovedanie otázok na záver alebo v priebehu prednášky. Počas diskusie sa objavujú nápady a riešenia problémov, na ktorých sa účastníci diskusie zúčastňujú aktívne, čím si uchovávajú viac poznatkov ako z klasickej prednášky.

- **Demonštrovanie**

Je praktické a názorné vyučovanie, ktoré sprostredkováva znalosti a zručnosti názorným spôsobom s použitím audiovizuálnej techniky, počítačov, тренаžérov, predvádzania pracovných postupov alebo funkčných vlastností a obsluhy jednotlivých zariadení na vývojových pracoviskách alebo v podnikoch vyrábajúcich tieto zariadenia a pod.

- **Prípadové štúdie a workshopy**

Prípadové štúdie sú rozšírenou, veľmi obľúbenou metódou, ktorá sa používa zväčša pri vzdelávaní riadiacich zamestnancov (manažérov) a tvorivých zamestnancov. Prípadové štúdie sú založené na skupinovej práci. Ich podstatou je skutočný alebo vymyslený obraz určitého problému podniku, ktorý jednotliví účastníci študujú, usilujú sa diagnostikovať situáciu a navrhnuť riešenie problému. Dobre pripravené prípadové štúdie pomáhajú rozvíjať analytické myslenie a schopnosť nájsť riešenie problému.

Workshopy sú variantou prípadových štúdií. Praktické problémy sa v tomto prípade riešia tímovo a z komplexnejšieho hľadiska.

▪ **Brainstorming a brainwriting**

Brainstorming je variantom prípadovej štúdie. Skupina účastníkov sa skladá z odborníkov v danej oblasti i úplných laikov z tejto oblasti, pričom každý navrhuje spôsob riešenia zadaného problému. Po predložení individuálnych návrhov prebieha diskusia o navrhovaných riešeniach a hľadá sa optimálny návrh či optimálna kombinácia návrhov riešení. Táto metóda prináša nové nápady a alternatívne prístupy k riešeniu problému, čo podporuje kreatívne myslenie.

Brainwriting je modifikáciou metódy brainstormingu, keď experti komunikujú bez osobnej účasti – sprostredkovane, napr. písomne alebo cez počítačovú sieť.

▪ **Hranie rolí**

Je to metóda orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníkov, od ktorých sa vyžaduje značná aktivita a samostatnosť. Účastníci hrajú určité pridelené role, v ktorých poznávajú povahu medziľudských vzťahov, učia sa umeniu vyjednávania a musia riešiť konkrétnu situáciu. Hranie rolí je najúčinnjšou metódou pri získavaní zručností v medziľudských vzťahoch.

▪ **Simulácia**

Táto metóda je zväčša zameraná na prax a aktívnu účasť vzdelávaných zamestnancov. Dovoľuje účastníkom konať tak, ako keby boli v reálnej situácii. Jej cieľom je prenos teoretických znalostí do praxe. Simulácia je vzdelávacie cvičenie, pri ktorom sa používa model skutočnosti.

Hlavnými technikami simulácie sú:

- hranie rolí,
- simulačné hry (obsahujú prvok súťaživosti),
- simulácie založené na skutočnosti, kde v prvom prípade je prostredie založené na skutočnosti a modeluje sa rola, v druhom prípade sa rola zakladá na skutočnosti a modeluje sa prostredie.

- **Development centrum**

Je súborom aktivít, štandardizovaných metodík a postupov, ktorými zisťujeme rozvojové predpoklady, potenciál a možnosti ďalšieho rastu a vzdelávania pracovníkov v organizácii. Informácie, ktoré sa získajú pri posúdení pracovníka sa využívajú na nastavenie jeho individuálneho rozvojového plánu, plánu vzdelávania. Development centrum sa používa na posúdenie rezerv u pracovníkov organizácie a na nájdenie efektívnych ciest, akými možno rezervy v oblasti zručností a kompetencií odstrániť. Pracovníci dostávajú priebežnú aj konečnú spätnú väzbu z procesu posúdenia. Na závery development centra nadväzujú systém vzdelávania pracovníkov, systém hodnotenia pracovníkov, prípadne systém sociálnych benefitov.

- **Učenie sa hrou (outdoor training)**

Efektívna metóda, ktorá sa v poslednej dobe stále viac používa ku vzdelávaniu manažérov. Základom sú skutočné hry, ktoré pomáhajú rozvíjať manažérske zručnosti, ako sú hľadanie optimálneho riešenia nejakej úlohy, umenie koordinovať nejakú činnosť, umenie komunikovať so spolupracovníkmi a poverovať ich úlohami a pod. Školenie sa môže realizovať vo voľnej prírode, v telocvični, ale i vhodne upravenej učebni. Charakteristickou črtou tejto formy rozvoja riadiacich zamestnancov je možnosť otestovať a rozvíjať ich osobný potenciál a manažérske zručnosti cestou zážitkového učenia.

Metódy vzdelávania založené na využití techniky vo vzdelávacom procese (video, počítač a pod.) sú v dnešnej dobe už všeobecne známe. Rýchlo sa rozvíja i vzdelávanie s použitím elektronických médií (e-learning). Jeho podstata spočíva v tvorbe, dodávke a riadení vzdelávania prostredníctvom médií ako je televízia, internet, intranet, satelitné vysielanie, CD-ROM.

- **Vzdelávanie pomocou počítačov**

Počítačové vzdelávacie programy patria v súčasnosti medzi najrozšírejšie vzdelávacie programy. Uľahčujú zamestnancom učenie pomocou schém, grafov a obrázkov. Zamestnanci tak získavajú potrebné informácie, ale aj možnosť priebežne hodnotiť proces osvojovania si znalostí a zručností.

Vzdelávanie pomocou počítačov možno použiť ku kolektívnemu i individuálnemu vzdelávaniu zamestnancov. Táto interaktívna metóda umožňuje bezprostrednú spätnú väzbu, pričom tempo vzdelávania možno prispôbiť individuálnym potrebám a schopnostiam vzdelávaných zamestnancov.

Počítače pri vzdelávaní možno použiť nasledovným spôsobom:

- simulovať skutočnú situáciu,
- poskytovať databázu informácií,
- zabezpečovať pre vzdelávaných zamestnancov testy alebo cvičenia,
- poskytovať schémy a obrázky a umožňovať interakciu medzi zamestnancom a informáciou na obrazovke.

V poslednom období zaznamenal významný rozvoj INTERNET nielen ako komunikačný nástroj, ale i nástroj vzdelávania. Internet je dostupný veľkému množstvu užívateľov a predstavuje perspektívny prístup vo vzdelávaní zamestnancov. Vzdelávacie kurzy poskytované prostredníctvom internetu môžu mať rôznu úroveň z hľadiska náročnosti. Vzdelávanie prostredníctvom internetu využíva výcvik, testovanie zručností a znalostí, ale poskytuje aj spätnú väzbu zamestnancovi o správnosti odpovedí a reakcií. Vyžaduje väčšiu aktivitu a flexibilitu zamestnanca vo vzdelávacom procese.

▪ **E-learning**

E-learning je efektívne využívanie informačných technológií v procese vzdelávania. Je to multimedialna forma výučby, pri ktorej sú študujúci fyzicky oddelení od vzdelávacej organizácie a vzdelávanie zamestnancov prebieha formou kurzou. Táto forma vzdelávania poskytuje veľké množstvo výhod, je to obojstranná komunikácia, vzdelávaný zamestnanec má možnosť klásť otázky súbežne s učebným programom. Tieto otázky sú zobrazené tak, aby o nich vedeli aj ostatní užívatelia. Hlavným prínosom e-learningu je, že vzdelávanie zamestnancov sa stáva nenáročným na prostriedky, čas a ľudí.

▪ Videokonferencie

Umožňujú prostredníctvom prenosu obrazu a hlasu odborníka stretnutie so zamestnancami pracujúcimi v rôznych lokalitách. Prostredníctvom živého televízneho vysielania je možné poskytnúť školenie aj väčšiemu množstvu zamestnancov. Informácie sa týmto spôsobom rýchlo distribuujú, a to sa môže pozitívne odraziť v znižovaní nákladov na vzdelávanie zamestnancov.

▪ Dištančné vzdelávanie

Metóda, ktorá umožňuje vzdelávanie zamestnancov vo voľnom čase z rôznych študijných materiálov prostredníctvom korešpondenčných kurzov.

Dištančné vzdelávanie - „vzdelávanie na diaľku“ (z anglického distance = vzdialenosť) je typ vzdelávania, pri ktorom sa vzdelávaný zamestnanec a jeho školiťel nenachádzajú na jednom mieste, teda ich delí určitá vzdialenosť. Komunikujú pomocou pošty, telefónu, e-mailu alebo iného komunikačného kanálu. Dištančné vzdelávanie je zdokonalené používaním televízie, videa, rozhlasu, internetu, ale i rozšírené o skúšky organizované mimo vlastnú inštitúciu. Tento typ vzdelávania vyžaduje silnú vnútornú motiváciu a sebadisciplínu.

Vzdelávacie akcie organizované mimo pracoviska a mimo podniku v rôznych vzdelávacích inštitúciách alebo v podnikoch vyrábajúcich techniku používanú alebo zavádzanú v podniku, má mnoho **výhod**:

- vzdelávacie akcie vedú skúsení odborníci,
- účastníci vzdelávacích akcií získajú najnovšie informácie, najnovšie znalosti a zručnosti,
- zoznámia sa s najmodernejšími strojmi a zariadeniami,
- majú možnosť si vymeniť skúsenosti so zamestnancami iných podnikov,
- prinesú do podniku nové myšlienky a prístupy.

Medzi **nevýhody** vzdelávania mimo pracoviska patrí to, že:

- je finančne náročné (poplatok vzdelávacej inštitúcii, cestovné a ubytovacie náklady a pod.)

- sa skôr zameriava na teoretické poznatky, ktoré nie je možné uplatniť v každom podniku,
- je niekedy obtiažne aplikovateľné v podniku, ktorý má odlišné vybavenie od toho, na ktorom sa vzdelávaní zamestnanci učili,
- vzdelávacie akcie ponúkané vzdelávacími inštitúciami nemusia vždy a v plnej miere vyhovovať potrebám podniku,
- podnik môže mať problémy s uvoľňovaním svojich zamestnancov, pretože počas ich neprítomnosti môžu vzniknúť problémy, ktoré bez nich nie je možné vyriešiť (predovšetkým pokiaľ ide o riadiacich zamestnancov).

2.4.3 Formy vzdelávania

Podnikové vzdelávanie možno organizovať tromi formami:

➤ Interná forma vzdelávania

Firma si ju zabezpečuje samostatne, vlastnými prostriedkami a silami. Výhodou je, že firma najlepšie pozná potreby vzdelávania svojich zamestnancov a odbornú úroveň svojich zamestnancov. Výhodou je menšia strata času, keďže lektor aj účastník sú na jednom mieste a materiály môžu obsahovať aj interné informácie.

➤ Externá forma vzdelávania

Je zabezpečovaná externou agentúrou, na základe objednávky. Nie vždy sa dá kvalita vzdelávania dosiahnuť len vlastnými zdrojmi firmy. To si vo väčšine prípadov môžu dovoliť iba najväčšie firmy. Práve preto spoločnosti čoraz viac využívajú služby personálno-poradenských firiem. Externí poradcovia sú nezaujatí a do organizácie prinášajú nový pohľad a dynamiku. Personálno-poradenské firmy poskytujú celé spektrum služieb od personálneho auditu cez vzdelávanie až po motiváciu, plánovanie a analýzu pracovných miest a systém odmeňovania. Výhodou je nazaujatosť, profesionalita a nadhľad lektorov. Nemenej dôležitá je objektívnosť voči problémom vo firme, ktoré mohli zadpadnúť v podnikovej slepote.

➤ **Kombinovaná forma vzdelávania**

Ide o kombináciu externého a interného vzdelávania, kedy spoločnosť spolupracuje s externou firmou. Vzdelávanie zabezpečuje interný lektor a externý lektor vzdelávaniu poskytne širší nadhľad na danú problematiku.

2.5 Hodnotenie vzdelávania

Hodnotenie zamestnancov je dôležitou súčasťou riadenia ľudských zdrojov. Zaoberá sa zisťovaním toho, ako zamestnanec vykonáva svoju prácu a hľadá cesty k zlepšeniu. Pracovný výkon sa hodnotí kvantitatívne a kvalitatívne. Sledujú sa názory, postoje, jednanie a vystupovanie pracovníka za určitých okolností a situácií. Tieto výsledky sa potom použijú pri plánovaní ďalšieho rozvoja. Súvislosť medzi hodnotením a rozvojom vidí aj M. Armstrong: „Cieľom hodnotenia je zistiť potreby vzdelávania a rozvoja, poskytnúť orientáciu o možných smeroch rozvoja individuálnej kariéry a ukázať, kto je vhodný na povýšenie.“ (Armstrong, 1999, s. 584) Potvrďuje to aj Z. Dvořáková: „Účelom aj využitím hodnotenia je určiť úroveň pracovného výkonu a kvality práce zamestnanca, rozpoznať jeho výkonnostný potenciál a formulovať odporúčenie pre jeho ďalšiu činnosť v organizácii, určiť silné a slabé stránky zamestnanca a formulovať návrhy na opatrenia k ďalšiemu rozvoju, dať zamestnancovi príležitosť ku zlepšeniu, ak má pracovník rezervy vo výkone a predpoklady k ďalšiemu rozvoju.“ (Dvořáková, 2004, s. 24)

Hodnotenie pomáha k tomu, aby sa vytipovali ľudia, ktorí majú na to, aby zastávali vyššie funkcie než na akých sú momentálne. Okrem toho slúži na rozpoznanie potrieb v oblasti vzdelávania, rozpoznanie potenciálu zamestnanca. Pravidelné hodnotenie prináša informácie o zlepšeniach, ktoré nastali od posledného hodnotenia, prípadne o stagnácii v niektorých oblastiach.

Hodnotenie uzatvára vzdelávací cyklus a je východiskom na nasledujúcu identifikáciu potrieb, ktorou sa začína ďalší proces. Samotný akt hodnotenie by mal byť zvýraznený už pri plánovaní vzdelávania pracovníkov.

V procese hodnotenia vzdelávania nám ide o vyjadrenie pre organizáciu významnej veličiny v protipóle vyjadrenia účinné – neúčinné vzdelávanie. Pri posudzovaní účinnosti vzdelávania pracovníkov by sa mali brať do úvahy aj determinanty, ktoré v rôznej miere ovplyvňujú účinnosť vzdelania.

Tieto determinanty možno rozdeliť na:

- **determinanty negatívnej povahy**, ktoré spôsobujú znižovanie účinnosti vzdelávacieho procesu pracovníkov. Ich zdroje môžu byť v osobe vzdelávaného pracovníka, v podmienkach jeho pracoviska či organizácie, v organizácii procesu vzdelávania, v nevhodne formulovaných cieľoch, metódach, formách vzdelávania a pod.,
- **determinanty pozitívnej povahy**, to znamená podľa rôznych kritérií, kde účinky vzdelávacieho procesu sú pozorovateľné, napr. zníženie konfliktov, zmätkov.

Vzdelávanie má pre organizáciu mnohostranný prínos:

- **kvantifikovateľný prínos**: zvyšuje záujem o prácu zamestnancov, čo vedie k výraznejšej väzbe, identifikácii s organizáciou, zvyšuje sa miera spokojnosti pracovníkov, zisk organizácie, znižuje sa počet reklamácií, fluktuácia,
- **nekvantifikovateľný prínos**: zlepšujú sa pracovné a medziľudské vzťahy, zvyšuje sa motivácia zostať v organizácii a urobiť kariéru, spokojnosť klientov, zlepšuje sa komunikácii a iné.

Pri hodnotení vzdelávania môžeme využiť nasledovné prístupy :

1. *empirické hodnotenie účastníka a vzdelávajúceho* – môžeme opierať o priebežné a dlhodobé pozorovanie a úsudky vzdelávajúcich a účastníkov. K hodnoteniu používame ich vzájomné hodnotenia, závery a odporúčania. Môžu byť však silne subjektívne, poznačené odleskom obľúbenosti preberaného obsahu,

2. *účinnosť vzdelávania* – je možné merať na základe kritérií ako je: úspora materiálu, energie, zvýšenie produktivity práce, kvality práce alebo služieb, odbytu, počet zlepšovateľských nápadov, zníženie pracovných úrazov,

3. *experimentálne hodnotenie* – jedná sa o nasledovné experimentálne postupy, ide o hodnotenie:

- pred a po realizovaní vzdelávacieho procesu bez kontrolnej skupiny – porovnanie vstupného a výstupného testu účastníka,

- počas priebehu vzdelávania bez kontrolnej skupiny – možnosti korekcie,
- po realizovaní vzdelávacieho procesu bez kontrolnej skupiny – možnosť porovnania so stanovenými kritériami,
- po realizovaní vzdelávacieho procesu s kontrolnou skupinou - problémom porovnania vedomostí a zručností je vybrať porovnateľnú skupinu pracovníkov, ktorí sa vzdelávacieho programu nezúčastnili,
- pred a po realizovaní vzdelávania s kontrolnou skupinou – poskytuje najspolahlivejšie hodnotenie účinnosti vzdelávacieho programu, porovnávajú sa dve skupiny rovnaké, jedna absolvovala vzdelávací program, druhá nie,
- po ukončení vzdelávania – zisťujeme schopnosť prenášať nadobudnuté vedomosti, schopnosti, zručnosti do konkrétnej pracovnej činnosti.²²

Hamblin definoval proces vyhodnocovania vzdelávania ako: „ Každý pokus získať informáciu o účinkoch vzdelávacieho programu a oceniť hodnotu tohto vzdelávania vo svetle tejto informácie .“²³

Vzdelávanie možno hodnotiť aj zo stránky produktivity podniku, nakoľko produktivita predstavuje zhodnotenie podnikových zdrojov. Pre efektívne a objektívne hodnotenie je potrebné získať relevantné informácie, ktoré pochádzajú z rôznych zdrojov. Najčastejšie sa však informácie získavajú prostredníctvom:

- **pozorovania** - využíva sa pri nových a zdokonalených kurzoch,
- **záznamy a ich vyhodnocovanie** - využívajú sa dva druhy záznamov a to:
 - záznamy, ktoré boli tvorené priamo hodnotiteľom,
 - záznamy, ktoré nie sú vytvorené priamo za týmto účelom, ale existujú bez ohľadu na to, či budú pri hodnotení použité alebo nie,
- **písomné prehlásenia** - sledujú najmä formálne aspekty kurzu, respondent odpovedá na otázky voľne svojimi slovami alebo má niekoľko alternatívnych odpovedí,

²² FRK, V.: Systém a organizácia profesijného vzdelávania zamestnancov, Filozofická fakulta Prešovskej univerzity 2003, ISBN 80-8068-186-4

²³ ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, a. s., Praha 2002, s.514. ISBN 80-247-0469-2

- **ústne prehlásenia** - možno nimi získať veľké množstvo informácií, problémy vznikajú zaznamenávaním hovoreného slova, kedy záznamy nemusia byť dostatočne presné.

Hodnotenie pomáha zistiť, či vzdelávací program naplnil stanovené ciele vzdelávania, poukazuje na silné a slabé stránky vzdelávacieho programu. Odhalenie a odstránenie nedostatkov pomôže zvýšiť účinnosť vzdelávacieho programu do budúcnosti a tým aj znížiť náklady na jeho realizáciu. Náklady na vzdelávanie spôsobujú, že organizácie často sledujú iba vynaložené náklady na jedného účastníka a neustále zvažujú ako tieto náklady znížiť, často i skrátiť vzdelávací cyklus. Chybou je, že organizácie očakávajú praktický prínos vzdelávania pracovníkov iba v ekonomických ukazovateľoch, resp. návratnosť investícií do vzdelávania zužujú na finančné kritérium. Vedenie organizácie má hlavne sledovať účinnosť, ktorú vzdelávanie prináša.

3. Analýza vzdelávania v Honeywell Internationall

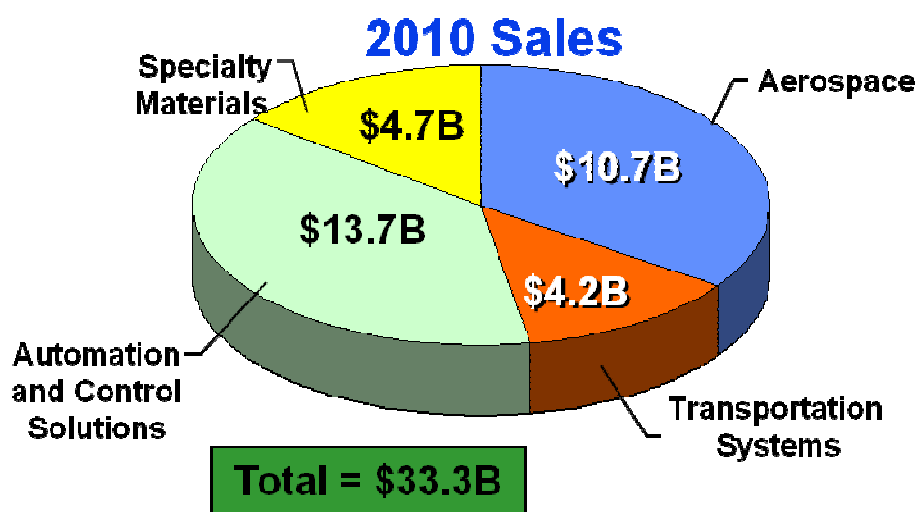
3.1 Charakteristika spoločnosti Honeywell

Na začiatok je dôležité opísať prostredie, z ktorého sa budú zbierať a čerpať data. Stručne si preto charakterizujeme prostredie spoločnosti Honeywell.

Spoločnosť Honeywell je medzinárodná spoločnosť, ktorá zamestnáva viac ako 120 000 zamestnancov vo viac ako 100 krajinách sveta. Je jednou z vedúcich spoločností v oblasti riadenia budov, významných priemyslových procesov a služieb spojených s letectvom. Produkty firmy Honeywell a jej ucelené riešenia ovplyvňujú každodenný život mnoho ľudí a do značnej miery ho uľahčujú a činia bezpečnejším, pohodlnejším a produktívnejším.

Zameriava sa na štyri základné strategické skupiny obchodu: riešenie pre automatizáciu a riadenie, letectvo, špeciálne materiály a dopravné systémy.

Obr. č. 4: Prehľad obratu za rok 2010



Firma Honeywell si za jednu zo svojich hlavných priorít stavia kódex podnikateľského chovania, čo znamená :

- Jadrom podnikania je integrita a program plnenia predpisov
- Odráža víziu a hodnoty spoločnosti
- Pomáha zamestnancom, partnerom a dodávateľom po celom svete podnikat' s vysokou úrovňou podnikateľského chovania
- Každý je zodpovedný za etické chovanie sa v súlade s platnými zákonmi

3.1.1 História spoločnosti Honeywell

Spoločnosť nesie názov po svojom zakladateľovi, ktorým bol Mark Honeywell. Ten spoločnosť založil v roku 1904. Pôvodne sa len snažil zdokonaľiť zdroj tepla ako súčasť svojej inštalátorskej firmy. Krátko nato založil firmu, ktorá sa špecializovala na horúcu vodu a tepelné generátory.

Firma postupne rozširovala svoje produktové rady o stále nové produkty a predávala ich po celom svete. Spoločnosť vo svojej histórii musela prejsť viacerými rekonštrukciami a zmenami.

V roku 1934 spoločnosť začala dlhú históriu globálnej expanzie. Prvá kancelária mimo USA bola založená v kanadskom Toronte. Jeho prvá európska dcérska spoločnosť bola založená v Holandsku a ďalšie v Londýne a v Štokholme. V roku 1972 už existovalo 25 dcérskejších spoločností, 142 pobočiek a naďalej sa rozrastala. V roku 1998 operuje spoločnosť v 95 krajinách prostredníctvom 83 dcérskejších spoločností a 13 podnikov. Firma si uvedomovala neustálu potrebu prispôsobovania meniacej sa dobe. Hromadná výroba bola zdokonalená a produktové portfólio sa rozšírilo o autopilota , čo sa ukázalo ako kľúčový význam pre vojnové úsilie USA.

V Českej republike vzniklo obchodné zastúpenie v roku 1962 a hlavnou náplňou bolo realizovanie obchodných zákaziek. V roku 2001 bola otvorená pobočka v Brne, kde vznikla významná výrobnotechnologická základňa pod názvom MORA Aerospace. Krátko nato prebehlo otvorenie ďalšej pobočky, a to v Olomouci. Zatiaľ posledná pobočka bola otvorená v Ostrave. Ako jedna z mála nadnárodných korporácií umiestnil Honeywell do Českej republiky i svoje vývojové centrum.

Nakoľko počet zamestnancov v Pražskej pobočke neustále stúpal, spoločnosť sa presídlila do nových a väčších priestorov na Chodov. Túto časť Prahy osídľuje hneď niekoľko väčších nadnárodných korporácií.

Firma je rozdelená do dvoch právnych entít, Honeywell spol. s r.o. a Honeywell International s r.o.

Honeywell spol. s r.o. pozostáva z dvoch divízií, a to z ACS (Automation Control Solution), ktorá zamestnáva 185 zamestnancov a Credit & Control, ktorá zamestnáva 120 pracovníkov.

Honeywell International s r.o., ktorá predstavuje najväčšiu časť podnikania, zamestnáva viac ako 340 zamestnancov.

V súčasnosti spoločnosť zamestnáva v Českej republike viac ako 3000 zamestnancov, z toho približne 650 v Prahe.

3.2. Vzdelávanie v spoločnosti Honeywell

Ľudia sú hlavným faktorom a kľúčom k úspechu a zároveň hlavným rozlišujúcim činiteľom. Vďaka ich vynikajúcim myšlienkam a práci podnik dosahuje lepšie výsledky a prosperitu. Len správne motivovaní a mobilizovaní ľudia znamenajú správnu cestu pre vyšší výkon firmy. Spoločnosť si túto skutočnosť uvedomuje a snaží sa svojich zamestnancov motivovať a podporovať od momentu prijatia do firmy. Spoločnosť si zakladá na tom, aby bol nástup pre pracovníka čo najkomfortnejší.

3.2.1 Tréning pre nových zamestnancov

Každý nový zamestnanec pred nástupom do zamestnania absolvuje vstupnú zdravotnú prehliadku. Prvým školením pre zamestnanca je adaptačný tréning. Ten je povinný pre každého nového zamestnanca. V prvý deň prebieha celodenné školenie, na začiatku ktorého sa podpisuje pracovná zmluva. Nasleduje spoločné školenie pre všetkých nových zamestnancov. Tieto školenia sú realizované dvakrát do mesiaca, kedy firma naberá nových ľudí.

Toto úvodné školenie pozostáva z prezentácie o firme, ktoré zabezpečuje personálne oddelenie, zároveň zodpovedá za všetky dôležité otázky ohľadom dovolení, benefitov, miezd a podobne. Nasleduje školenie prezentované technickým oddelením, ktoré prináša informácie o inštalovaní počítačov, notebookov, telefónov a správnej manipulácii s technikou. Posledným školením je školenie finančného oddelenia, ktoré hovorí o užívaní firemných kariet, služobných áut a správnom vyúčtovaní služobných ciest a nákladov.

Na konci úvodného školenia si nového zamestnanca vyzdvihne jeho priamy nadriadený a predstaví mu prostredie, v ktorom bude pracovať a kolegov. Zamestnanec si inštaluje svoj počítač, aby mohol absolvovať e-learningové školenie Požiarnej ochrany a Bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci.

V ďalšie dni sú pre zamestnanca pripravené školenia zamerané na otázky týkajúce sa spoločnosti Code of Conduct a prácu s interným systémom. Každému zamestnancovi je pridelený služobne starší kolega, ktorý má za úlohu predať mu všetku potrebnú agendu.

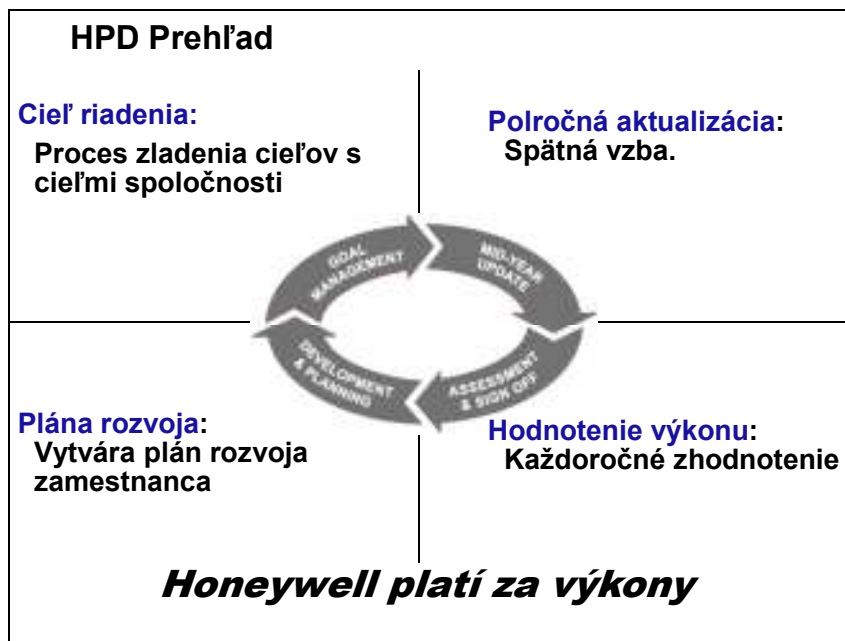
3.2.2 Rozvoj zamestnancov v Honeywell

Pokiaľ majú byť školenia efektívne, musia reflektovať potreby zamestnancov. To je možné dosiahnuť principiálne dvoma spôsobmi: Monitoringom vzdelávacích potrieb a / alebo vytvorením takého systému, v ktorom majú sami pracovníci možnosť ovplyvniť náplň existujúcich školení. Pre spoločnosť je dôležité, aby sa zamestnanci vžili s firemnou kultúrou. Spoločnosť si založila svoj vlastný program vzdelávania Honeywell Performance Development (HPD). V oblasti vzdelávania stanovuje cieľ - vytvorenie systému pre sústavné zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov. HPD je zameraný na rozvoj a výkon zamestnanca a zahŕňa nasledujúce činnosti :

- Snaha o stotožnenie individuálnych cieľov s cieľmi firmy
- Zaisťuje kontinuálne hodnotenie výkonnosti prostredníctvom priamej spätnej väzby
- Identifikuje rozvojové potreby jednotlivcov
- Zabezpečuje stratégiu riadenia talentov
- Zaisťuje, aby zamestnanci pracovali na najvyššej úrovni produktivity
- Zvyšuje sa frekvencia spätnej väzby
- Umožňuje zamestnancom neustály rast tým, že vytvára plán osobného rozvoja

Schéma HPD :

Obr. č. 5: Schéma HPD procesu



Prehľad HPD procesu:

Každý pracovník si sám vypracuje svoj akčný plán. Znamená to, že sám zamestnanec si zadá úlohy, na ktorých by mal pracovať. Monitorovanie plnenia akčných plánov je následne v kompetencii priameho nadriadeného, pod ktorého pracovník spadá. Efektivita školení z pohľadu jednotlivca hodnotená nie je. Stanovuje jednotlivé kroky vzdelávania pracovníka a začína stanovením požiadaviek na vzdelávanie, pokračuje spracovaním návrhu plánu a nasleduje schválenie

1. Zamestnanec sa dohodne so svojim nadriadeným na pláne rozvoja, ktorý sa zhoduje s cieľmi organizácie
2. V polovici roka prebieha spätná väzba, ktorá má za úlohu zistiť, ako zamestnanec plní dané ciele. Časté hodnotenie zlepšuje zosúladenie sa cieľov s cieľmi firmy.

3. Na konci roka prebieha ročné zhodnotenie výkonov, na základe ktorého je zamestnanec odmenený.
4. Nasleduje plán rozvoja s cieľom zabezpečiť trvalý rast zamestnanca

HPD je sprostredkované prostredníctvom firemného intranetu.

3.3 Smernica vzdelávania v spoločnosti Honeywell

Systém a postup pre prípravu a vzdelávanie pracovníkov stanovuje smernica s názvom *Podpora štúdia zamestnancov*. Cieľom tejto smernice je stanoviť pravidlá pre podporu štúdia zamestnancov pri prehlbovaní a zvyšovaní kvalifikácie. Starostlivosť o odborný rozvoj zamestnancov zahŕňa najmä prehlbovanie a zvyšovanie kvalifikácie formou školení, stáže, praxe či ďalšieho štúdia. Tieto formy prehlbovania / zvyšovania kvalifikácie kladú vysoké nároky ako na účastníka školenia z hľadiska jeho časových nárokov a intenzity, tak i na zamestnávateľa z hľadiska finančných nákladov a prevádzkového zaistenia.

Úlohou smernice je:

- Stanoviť podmienky podpory týchto foriem odborného rozvoja zamestnancov
- Zabezpečiť v súlade s ust. §§ 230 a násl. zákona č. 262/2006 Sb., Zákonník práce, v plnom znení, účelné vynaloženie nákladov zamestávateľa na odborný rozvoj zamestnancov
- Definovať postup pre prípady náhrady nákladov, ktoré bude musieť zamestnanec povinne uhradiť zamestnávateľovi, pokiaľ nespkní svoj záväzok zotrvať v zamestnaní.

Táto smernica sa vzťahuje na všetkých zamestnancov spoločnosti Honeywell International s.r.o. v hlavnom pracovnom pomere s výnimkou:

- Zamestnancov v neaktívnom vzťahu (materská dovolenka)
- Zamestnancov, ktorí boli pri poslednom HDP hodnotení „pod štandardom“
- Novo prijatých zamestnancov, ktorí svoje zahájili ešte pred dátumom nástupu do spoločnosti.

Smernica je aplikovaná na podporu štúdia najmä na VOŠ, VŠ, MBA, PhDr, pokiaľ je toto v súlade s potrebou zamestnávateľa a požadované prehlbovanie / zvyšovanie kvalifikácie nie je možné získať prostredníctvom školení, kurzov, vzdelávacích programov poskytovaných spoločnosťou Honeywell. Podmienkou aplikovateľnosti tejto smernice – podpory štúdia je zapísanie sa k štúdiu na príslušnom type školy. Podpora štúdia na základe tejto smernice bude poskytnutá zamestnancovi iba pri štúdiu na školách akreditovaných Ministerstvom školstva a telovýchovy Českej republiky. Ďalej je smernica aplikovaná na prehlbovanie / zvyšovanie kvalifikácie prostredníctvom externých školení a kurzov. U interných kurzov, školení a programov poskytovaných spoločnosťou Honeywell je smernica uplatňovaná v prípade, že zamestnancovi zaistí kvalifikáciu využiteľnú i u iných zamestnávateľov a je spojená s nákladmi zamestnávateľa.

3.3.1 Proces schválenia podpory ďalšieho štúdia

O prehlbovanie / zvyšovanie kvalifikácie formou ďalšieho štúdia musí zamestnanec požiadať prostredníctvom odpovedajúceho formuláru. Súčasťou žiadosti o schválenie prehlbovania / zvyšovania kvalifikácie musia byť predpokladané náklady, ktoré doplní personálne oddelenie.

Ako prvé je vždy potrebné schválenie priameho nadriadeného. Formulár schválený priamim nadriadeným musí byť doručený na personálne oddelenie ku schváleniu HR manažerovi, ďalšou schvalovacou osobou je príslušný Business HR Director. Pokiaľ je žiadosť schválená na tejto úrovni, postupuje ku schváleniu k príslušnému Site Leadrovi, prípadne vlastníčkovi rozpočtu. V prípade schválenia od

všetkých potrebných schvalovacích úrovni, je medzi zamestnancom a zamestnávateľom spísaná kvalifikačná dohoda.

Táto dohoda musí byť uzavrená písomne a musí obsahovať :

- Druh kvalifikácie, spôsob jej zvyšovania alebo prehlbovania a spôsob jej riadneho ukončenia
- Dobu, po ktorú sa zamestnanec zaväzuje zotrvať u zamestnávateľa v zamestnaní (pre ktoré bolo zvýšenie kvalifikácie či jej prehlbovanie určené) po dosiahnutí zvýšenia alebo prehlbovania kvalifikácie
- Druhy nákladov, spôsob úhrady a celkovú čiastku nákladov, ktorú bude zamestnanec povinný uhradiť zamestnávateľovi, pokiaľ nesplní svoj záväzok zotrvať v zamestnaní alebo nedokončil zvýšenie či prehlbovanie kvalifikácie.

Spoločnosť na základe tejto dohody o podpore štúdia bude hradiť náklady na školné v rámci ďalšieho štúdia v nasledujúcej výške :

- Štúdium na VOŠ a bakalársky stupeň na VŠ do maximálnej výšky **100.000 Kč ročne, maximálne po dobu štandardnej dĺžky štúdia**
- Štúdium magisterského stupňa na VŠ, MBA, PhDr. do maximálnej výšky **150.000 Kč ročne, maximálne po dobu štandardnej dĺžky štúdia**
- Externé a interné kurzy, ktoré sú v súlade s potrebou zamestnávateľa, nie sú limitované

Medzi náklady pokryté touto smernicou patria :

- Cena školenia / kurzu , školné podľa typu zvyšovania kvalifikácie
- Náklady spojené s náhradou mzdy za dni voľna poskytnutého za účelom zvyšovania kvalifikácie
- Cestovné náhrady + náklady na prípadne ubytovanie, dopravu do miesta zvyšovania kvalifikácie a cesty naspäť

- Ostatné náklady zamestnávateľa ako sú : poplatok za vykonanie skúšky / certifikácie, registračné poplatky, učebné pomôcky a podobne
- Náklady zamestnávateľa na organizáciu školenia ako sú najmä odmeny školiteľov, školiace pomôcky, prenájom školiacich priestorov a podobne

V prípade prehlbovania kvalifikácie môže byť kvalifikačná dohoda spísaná, pokiaľ predpokladané náklady na školné dosiahnu aspoň **75.000 Kč**.

3.3.2 Povinnosti zamestnávateľa a zamestnanca

Po dobu prehlbovania / zvyšovania kvalifikácie sa *zamestnávateľ zaväzuje* zamestnancovi poskytnúť nezbytné nutné pracovné voľno s náhradou mzdy maximálne v rozsahu danom Zákonníkom práce, prípadne iné hmotné zabezpečenie a ďalej uhradí náklady na zvýšenie kvalifikácie.

Zamestnanec je povinný venovať sa zvyšovaniu kvalifikácie tak, aby dosiahol prehlbenie / zvýšenie kvalifikácie v zamýšľanom rozsahu. Zároveň má povinnosť doložiť zamestnávateľovi potvrdenie o úspešnom absolvovaní ihneď po obdržaní príslušného dokladu.

Závazok zamestnanca zotrvať v zamestnaní začína od získania vyššej kvalifikácie alebo jej prhlbenia. Doba zotrvania v prípade prehlbovania / zvyšovania kvalifikácie prostredníctvom ďalšieho štúdia (VOŠ, VŠ, MBA alebo PhDr.) i odborných školení a kurzov je určená podľa výšky predpokladaných nákladov. Do doby zotrvania v pracovnom pomere sa nezapočítava :

- Doba rodičovskej dovolenky v rozsahu rodičovskej dovolenky matky dieťaťa
- Doba neprítomnosti v práci pre výkon trestu, pokiaľ došlo k pravo mocnému odsúdeniu.

3.4 Identifikácia potreby vzdelávania

Celý systém vzdelávania začína zisťovaním potreby vzdelávania na všetkých úrovniach výroby a riadenia. Cieľom tejto fázy je nepretržité odhaľovanie nedostatkov v organizácii a u jednotlivých pracovníkov.

Potreba vzdelávania sa opiera o požiadavky:

- vyplývajúce z vyhlášok, noriem a vnútropodnikových predpisov spoločnosti,
- pracovníka a jeho nadriadených
- momentálne potreby pracovníka

Za identifikáciu potrieb vzdelávania u jednotlivých pracovníkov zodpovedá príslušný nadriadený. Pri identifikácii potreby vychádza z charakteristiky pracovného miesta, z požiadaviek na pracovné miesto, z hodnotenia pracovníka. Každá vzdelávacia činnosť v podniku sa uskutočňuje na základe predkladania požiadaviek podľa aktuálnej potreby, pretože v priebehu roka dochádza k situáciám, kedy vznikajú nové potreby vzdelávania. V dnešnej dobe vývojové trendy pokroku spôsobujú neustále zmeny požiadaviek na personál, a preto je potrebné neustále sledovať aktuálne trendy vo vzdelávaní vhodné pre spoločnosť, ale aj nové ponuky vzdelávacích inštitúcií. Tieto trendy sledujú nielen pracovníci personálneho oddelenia ale i samotní nadriadení.

Podnik rozlišuje školenia:

- **periodické** – sú dané platnými normami a vnútornými predpismi organizácie,
- **ostatné** – ide o školenia, ktoré zvyšujú kvalifikáciu pracovníkov, dopĺňajú a rozširujú vedomosti a zručnosti pracovníkov, môžu byť napr.: kurzy výpočtovej techniky – napr. školenia v informačných technológiách, školenie Excel – základný, pokročilý, kurzy kvality, energetiky, riadiacich systémov, zmeny v legislatíve, odborné kurzy, semináre a konferencie, jazykové kurzy.

Vzhľadom k širokému portfóliu produktov a služieb, ktoré poskytuje a množstvu zákazníkov, ktorých firma má, je nutné zamestnávať ľudí, ktorí sú jazykovo vybavení. Práve preto firma zabezpečuje v najväčšom objeme práve jazykové kurzy, ktoré plne

hradí. Celoročne sú k dispozícii virtuálne školenia na excell, prácu s intranetom a mäkké dovednosti.

3.4.1 Plánovanie vzdelávacích aktivít

Na základe predložených požiadaviek na vzdelávanie sa vypracováva plán vzdelávania. Spracovanie plánu si vyžaduje dôslednú spoluprácu vedúcich s pracovníkmi personálneho úseku.

Plán vzdelávania EMEA LEARNING CALENDAR sa vyhotovuje na obdobie jedného kalendárneho roka a obsahuje nasledovné údaje:

- tému vzdelávacej aktivity,
- termín vzdelávacej aktivity,
- kategória/počet pracovníkov,
- náklady na vzdelávanie.

Návrh ročného plánu vzdelávania sa spracuje a predloží na schválenie vedeniu. Schválený ročný plán sa v priebehu roka dopĺňa v prípadoch vyplývajúcich z nových úloh. Vyhodnotenie a aktualizácia plánu sa vykonáva štvrťročne, v takomto vyhodnotenom pláne sa prejaví koľko školení bolo aktualizovaných v priebehu štvrťroka a nezahrnutých do plánu vzdelávania. Takýto plán je len málokedy dodržaný úplne presne – flexibilne sa mení podľa situácie.

3.4.2 Realizácia vzdelávacieho programu

Úspešnosť vzdelávania pracovníkov vo veľkej miery závisí od výberu organizácie, ktorá zabezpečí priebeh vzdelávacej aktivity po stránke odbornej a organizačnej.

Realizácia školiacich aktivít je zabezpečovaná personálnym úsekom, ktorý zabezpečuje priestory pre školenie, audiovizuálnu techniku a iné požiadavky.

Po absolvovaní vzdelávacej akcie pracovník personálneho oddelenia vyhotoví záznam o vzdelávaní, ktorý obsahuje nasledovné údaje:

- meno pracovníka,
- pracovné zaradenie,
- stredisko,

- druh školenia /téma/,
- dátum školenia, príp. dátum skúšky,
- forma overovania, výsledok školenia,
- platnosť odbornej spôsobilosti / v príp. periodického školenia/,
- podpis skúšajúcich.

Lektor v spolupráci s pracovníkom na základe záznamu o školení vydá osvedčenie, preukaz alebo potvrdenie o absolvovaní školenia. V prípade nesplnenia požiadaviek zo školenia /ak je vopred určené hodnotenie/ personálny úsek v spolupráci so školiteľom rozhodne o ďalšom postupe.

Originály osvedčení, certifikátov, preukazov obdržia absolventi školenia, kópie osvedčení, záznam o školení, skúšobné testy a prezenčné listiny sú založené na personálnom oddelení.

Účasť na školení sa zaznamená i elektronickou formou, do počítačom vedenej Karty vzdelávania každého pracovníka, táto obsahuje údaje o všetkých školeniach pracovníka, druh školenia, dátum, miesto, lektora a osobné údaje pracovníka.

3.4.3 Účinnosť a efektivita školení

Existuje viacero kritérií, ktoré musia byť splnené, aby bola zabezpečená účinnosť školení. Jednou z nutných podmienok účinnosti sú pozorovateľné dopady školení na pracovisku. Efektivita školení môže byť pozorovaná, len pokiaľ sú zo školení vyčísľované výstupy. Personálne oddelenie sa zaoberá meraním výstupov, účinnosťou a efektivitou školenia, ale aj zmenou v správaní zamestnancov. Ak na externých školeniach pracovníci absolvujú nejaké testy, personálne oddelenie si ich vyžiada. Prostredníctvom tohto zisťuje, či dané školenie malo naozaj význam. V prípade interných školení sa útvár vzdelávania takisto spolieha na získanú spätnú väzbu z formulárov. Na konci každého školenia sa zisťuje feedback (v preklade z anglického jazyka – „spätná väzba“). Účastníci majú možnosť prostredníctvom jednoduchého formuláru ohodnotiť školenie, čo môže viesť k tomu, že „ďalšia generácia“ účastníkov zažije školenie v pozmenenej podobe. Informácie sa získavajú hlavne z pravidelného ročného hodnotenia zamestnancov (hodnotiaci pohovor), ktoré obsahuje Development plan vrátane požadovaných tréningov, ale aj prostredníctvom spätnej väzby, ktorá sa

zbiera po každom tréningu. Dopady školení na pracovisku (výstupy) centrálné monitorované nie sú. Za monitorovanie výstupov školení je zodpovedný priamy nadriadený účastníka, ktorý má možnosť sledovať zmeny v pracovných výkonoch daného pracovníka. V oblasti cudzích jazykov je meraná úroveň vedomostí účastníkov pred a po školení.

3.5 Metodológia práce

Pre účely hodnotenia vzdelávania v spoločnosti Honeywell bola v predkladanej práci použitá SWOT analýza. Sledovanie a vyhodnocovanie vývojových trendov v neustále sa meniacom vonkajšom prostredí, taktiež identifikovanie trendov alebo smerov vývoja ako príležitosti alebo hrozby, je v súčasnosti pre každú firmu nevyhnutnosť. To, čo sa však na prvý pohľad zdá ako príležitosť, ňou vo vzťahu k podnikovým zdrojom, kultúre, uplatňovanej stratégii vôbec nemusí byť. Nástrojom pre celkovú analýzu vonkajších a vnútorných činiteľov sa stala SWOT analýza.

SWOT analýza je teda základným nástrojom na vyhodnotenie súčasného stavu z hľadiska silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození. Súčasne naznačuje možné alternatívy budúceho vývoja, možnosti na ich využitie, prípadne ich riešenie.

SWOT analýza je ľahko použiteľný nástroj na rýchle spracovanie prehľadu o strategickej situácii podniku. Je východiskom pre formulovanie stratégie, ktorá vznikne ako súlad medzi internými schopnosťami podniku a jeho vonkajším prostredím.

Názov SWOT pozostáva zo skratiek anglických slov *S - strengths*, *W - weaknesses*, *O - opportunities* and *T - threats*, čo v preklade znamená silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia. SWOT je názov analýzy pozostávajúci zo začiatkových písmen jednotlivých zložiek prislúchajúcich strán a to :

Strenght / (sila) - interné / vnútorné vlastnosti organizácie, ktoré môžu prispieť k dosiahnutiu cieľa,

Weakness / (slabosti) - interné / vnútorné vlastnosti organizácie, ktoré sťažujú dosiahnutie cieľa,

Opportunity / (príležitosť) - externé podmienky, ktoré môžu napomôcť organizácii k dosiahnutiu cieľa,

Threat / (hrozba) - externé podmienky, ktoré môžu naopak sťažiť organizácii dosiahnutie cieľa.

SWOT analýza je nástroj strategického plánovania, ktorá sa používa na hodnotenie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb, ktoré spočívajú v danom projekte, obchodnej príležitosti, alebo v akejkoľvek inej situácii, v ktorej sa nachádza organizácia so snahou uskutočniť určitý cieľ. Ide o monitorovanie interného aj externého prostredia organizácie. SWOT analýza sa používa zásadne vo fáze formulácie stratégie podniku, pričom úlohou stratégie je vytvoriť tesný súlad medzi:

- **internými schopnosťami podniku** (jeho *silami a slabosťami*) a jeho

- **vonkajším prostredím** (jeho *príležitosťami a hrozbami*).

SWOT analýza zobrazuje okrem internej situácie podniku aj niektoré položky na identifikáciu externých hrozieb a príležitostí.

Výsledky SWOT analýzy sú založené na porovnaní vonkajších hrozieb a príležitostí s vnútornými silnými a slabými stránkami vzdelávania podniku.

3.5.1 SWOT analýza vzdelávania v spoločnosti Honeywell

Na získanie potrebných informácií o vzdelávaní v spoločnosti Honeywell International bola použitá SWOT analýza. Pre túto analýzu je potrebné si uvedomiť, čo patrí medzi vnútorné a vonkajšie prostredie. Do vnútorného patria interní lektori, smernica vzdelávania, zamestnanci. Do vonkajšieho prostredia patrí konkurencia, externí lektori, dodávatelia. V SWOT analýze sú jednotlivé poznatky rozdelené do štyroch skupín. Medzi silné stránky boli zahrnuté tie poznatky, ktoré hovoria o kvalitách systému vzdelávania. Jedná sa najmä o dosiahnuté vysoké hodnotenia. V skupine slabé stránky sú uvedené kvantitatívne údaje, v ktorých má systém Honeywell najväčšie rezervy, ako aj závery poukazujúce na absenciu kľúčových prvkov efektívneho vzdelávacieho systému. Medzi príležitosťami sú uvedené najmä také

faktory, ktoré do súčasného vzdelávacieho systému doposiaľ neboli zavedené, a ktorých implementácia by mala viesť k zvýšeniu celkovej úrovne tohto systému. Hrozbou pre vzdelávanie je neistá pracovná situácia a šetrenie na vzdelávaní. SWOT analýzu vzdelávacieho systému vzdelávania v Honeywell prezentuje nasledujúca tabuľka.

Obr. č. 6: SWOT analýza vzdelávacieho systému

SWOT analýza vzdelávacieho systému Honeywell	
S – Silné stránky	W - Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dostatok finančných zdrojov • Obsahová zrozumiteľnosť školení • Schopnosť školení napomôcť účastníkovi podávať lepšie výkony v práci • Zdieľanie vedomostí medzi pracovníkmi pobočiek navzájom • Tréningy pre nových zamestnancov • Kvalitní externí lektori • Vzdelaní a kvalifikovaní interní lektori • Dobré technicky vybavené priestory na vzdelávanie • Záujem zamestnancov o ďalšie vzdelávanie 	<ul style="list-style-type: none"> • Opakujúci sa lektori • Nízka interaktivita školení, ich schopnosť zaujať pozornosť • Odchýlenie od odbornej časti programu • Absencia monitoringu nákladov a výnosov školení • Nedostatočné pedagogické vzdelanie u interných lektorov • Nízka miera možnosti zamestnancov ovplyvniť výber školenia • Hodnotenie kvality školení je založené len na názore účastníkov • Chýba kontrola zo strany nadriadeného
O – Příležitosti	T – Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Možnosť lepšieho uplatnenia • Vznik trvalej väzby medzi zamestnancom a zamestnávateľom • Zvýšiť obľúbenosť prízvukovaním: získať potrebné informácie, odborný rast, lepšie si plniť pracovné úlohy, lepšie vychádzať v ústrety klientom • Reálna možnosť zvýšenia relevantnosti školenia k pozícii účastníka • Možnosť výberu kvalitných vzdelávacích dodávateľov • Aplikácie poznatkov zo školení v praxi 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatok času • Nepochopenie potreby ďalšieho vzdelávania • Fluktuácia • Nepriaznivá finančná situácia • Daňová hrozba • Nepriaznivá legislatíva • Konkurencia ponúka kvalitnejšie programy • Nutnosť a neochota veľa cestovať • Nezamestnanosť

Chyby , ktorým sa treba vyhnúť pri strategickej analýze :

1. Uskutočňovať SWOT analýzu skôr než sú definované a odsúhlasené ciele t.j. želaný koncový stav. SWOT nemôže existovať bez vzťahu k cieľom. Ak konečný cieľový stav nie je jasne a otvorene definovaný a schválený, účastníci rozhodovania môžu mať na mysli rozdielne koncové stavy čím výsledky analýzy budú neefektívne.

2. Zámena vonkajších s vnútornými silnými stránkami spoločnosti. Je nevyhnutné tieto dve kategórie rozlišovať.

3. Občasne mylné zamieňanie SWOT analýz za možné stratégie. SWOT analýza predstavuje opis podmienok, kým možné stratégie definujú akcie. Táto chyba sa vyskytuje predovšetkým v súvislosti s analýzou príležitostí. Aby sa predišlo tejto chybe, je užitočné považovať za príležitosti tzv. „vhodné podmienky“.

3.6 Zhrnutie a odporúčania pre spoločnosť Honeywell

V tejto časti sú odporúčané riešenia, ktorých cieľom je eliminovať slabé stránky vzdelávacieho systému a využiť identifikované príležitosti. Medzi najväčšie hrozby vzdelávania patrí súčasná nepriaznivá situácia, ktorú mnohé firmy využívajú ako zámienku na šetrenie a vzdelávanie je jednou z prvých oblastí, ktorú toto šetrenie postihuje.

- S cieľom zvýšiť celkovú úroveň hodnotenia školení je potrebné zamerať pozornosť lektorov na zlepšenie interaktivity školení, ich schopnosti zaujať ako aj na elimináciu nepotrebných informácií.
- Ďalej sa odporúča zamerať sa na charakteristiky, pri ktorých existuje priestor na zlepšenie, a ktorých posilnenie veľmi pravdepodobne povedie k zvýšeniu celkového hodnotenia vzdelávacieho systému, t.j. zlepšiť využiteľnosť poznatkov v praxi, klásť väčší dôraz na relevantnosť školení, ako aj zostaviť

školenia takým spôsobom, aby napomohli účastníkovi podať lepší výkon na pracovisku.

- Autor odporúča, aby priamy nadriadený vykonával náhodnú inšpekciu na školeniach, ktoré absolvuje jeho podriadený a tým získal obraz o relevantnosti školenia
- Útvary vzdelávania je tiež možné odporučiť, za účelom zvýšenia obľúbenosti školení (ktorá je dôležitá z pohľadu motivácie pracovníkov), posilnenie a prízvukovanie motivačných faktorov: získanie potrebných informácií, odborný rast, lepšie si plnenie pracovných úloh, schopnosť lepšie vychádzať v ústrety klientom. Je potrebné zamerať pozornosť na elimináciu demotivačných faktorov, t.j. odstránenie na školeniach prezentovaných nevyužitelných poznatkov a zaručenie prítomnosti potrebných informácií. V tomto smere je možné odporučiť upravenie spätnej väzby po každom školení takým spôsobom, aby bolo možné identifikovať nevyužitelné poznatky, ako aj poznatky, ktoré účastníci postrádali. Útvary vzdelávania by tiež mal preskúmať možnosti, ako znížiť negatívne reakcie vyplývajúce z nutnosti za školeniami veľa cestovať.
- Doporučuje sa možnosť pracovníka, aby si sám vybral termín školenia, respektíve „aby mal možnosť ho zmeniť a nevnímal tak školenie ako „odtrhnutie od práce,“ čo by mohlo pôsobiť ako demotivačný faktor k účasti na školeniach.
- Vzdelávacie systémy Honeywell by bolo v prípade interných produktových školení možné obohatiť o zainteresovanie pracovníkov produktových útvarov do vzdelávania pracovníkov pobočiek. Zavedenie takejto formy školení povedie k zvýšeniu kvality a aktuálnosti ponúkaných informácií, čo prispeje k celkovej kvalite a odbornosti školení. Navyše, takéto rozšírenie kompetencií a pracovnej náplne (tzv. „job enlargement“) pracovníkov produktových útvarov má tendenciu na daných pracovníkov pôsobiť motivačne. Týmto krokom sa tiež významne zvýši miera zdieľania vedomostí v rámci organizácie, čo môže predstavovať významnú konkurenčnú výhodu organizácie (Tsai, 2002).
- Napriek istej nedôvere voči e-learningu zo strany útvaru vzdelávania, pre zrejmé výhody tejto formy vzdelávania vo viacerých oblastiach autor odporúča hľadať cesty, ako využiť výhody, ktoré e-learning poskytuje. Berúc do úvahy opatrnosť útvaru vzdelávania, autor odporúča zvoliť obozretný prístup, t.j. prvotne

verifikovať efektívnosť e-learningu, a až následne aplikovať e-learning v tých oblastiach, kde bola účinnosť tejto formy vzdelávania potvrdená.

- Za zásadný nedostatok vzdelávacieho systému vzdelávania Honeywell považuje absenciu monitoringu nákladov a výnosov školení
- Autor doporučuje využiť okrem už existujúcich zdrojov, najmä informácie z hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov.
- Autor doporučuje pripraviť pravidelné dotazníky spokojnosti zo strany personálneho oddelenia smerom k zamestnancom

ZÁVĚR

Bakalárska práca mala za cieľ poukázať na význam a nadväznosť jednotlivých častí systému vzdelávania a pokúsiť sa navrhnúť opatrenia na zefektívnenie vzdelávacieho procesu v spoločnosti Honeywell International s.r.o. Je potrebné zdôrazniť, že prístup organizácie ku vzdelávaniu svojich zamestnancov odráža aj firemnú kultúru a pomáha u zamestnancov vytvoriť záujem a správny postoj

Na dosiahnutie daného cieľa sme použili SWOT analýzu. Je dôležité dodať, že SWOT analýza je len jednou z metód kategorizácie a má tiež svoje slabé stránky. Napríklad vyvoláva u spoločností tendenciu k vytváraniu zoznamov namiesto toho, aby ich prinútila rozmýšľať o tom, čo je naozaj dôležité pri dosahovaní cieľa. SWOT môže vyústiť do nekritického zoznamu položiek, z ktorého sa môže zdať, že (slabé) príležitosti vyvažujú (veľké) hrozby. Celkovo možno zhodnotiť systém vzdelávania pozitívne, no musíme upozorniť na najslabší a nedostačujúci článok vzdelávacieho cyklu, a to hodnotenie vzdelávania. Venuje sa mu malá pozornosť, a len u niektorých externých dodávateľov vzdelávania. Na základe tohto zistenia sme navrhli následne opatrenia :

- Pre fázu identifikácie potreby sme navrhli zaviesť existenciu osobnej zodpovednosti samotných pracovníkov za správne zistenie potreby vzdelávania,
- riadiacim pracovníkom sme odporučili vzdelávacie programy pre skvalitnenie a uľahčenie ich práce,
- pre každého novoprijatého pracovníka sme navrhli pripraviť plán nástupnej praxe.

Najväčšou slabinou vzdelávacieho systému je však absencia hodnotiacej fázy. Preto autor navrhuje hodnotiaci formulár pre vzdelávacie aktivity, ktorý by tvoril akýsi obraz o danej vzdelávacej akcii zo strany pracovníka. Tento dotazník by sa využíval pri ďalšej potrebe vzdelávania a pracovníkom personálneho oddelenia by dodal celkový posudok o vzdelávacej akcii zo strany účastníka. Navyiac by sa mala spoločnosť zaujímať či prispelo vzdelávanie k zvýšeniu výkonu, čo prinieslo podniku, ale aj o to, čo prinieslo

samotným pracovníkom, či sa zvýšila ich spokojnosť, motivácia a posilnila väzba na podnik.

Je zrejmé, že medzi vzdelávaním ľudí od nástupu do zamestnania, cez preklopenie adaptačného procesu, úspešného zaškolenia v pracovnej pozícii, sebavzdelávania a priebežného vzdelávania je veľký priestor na ďalšie inovatívne návrhy. Neustále zefektívňovanie je následkom firemnej evolúcie, vývinu a smerovania organizácie a je treba mať na pamäti, že kvalitný ľudský kapitál je zárukou úspešnosti a presadenia sa firmy na trhu.

Autor verí, že zavedením transparentnej hodnotiacej fázy by sa predišlo vzdelávacím aktivitám, ktoré sú neefektívne a zbytočne nákladné, z pohľadu pracovníkov možno aj bezvýznamné. Tým by sa mohli ušetriť finančné prostriedky a presunúť sa tak na kvalitnejšie programy vzdelávania. Takýmto spôsobom budú spokojnejší i pracovníci a predpokladom je, že budú vykonávať svoju prácu kvalitnejšie a efektívnejšie.

Čo si takto na záver pripomenúť výrok, ktorý je odkrytím pravého významu vzdelávania a intelektuálnych možností každého človeka.

„Ľudí nemôžete nič naučiť, ale môžete im pomôcť objaviť to, čo majú v sebe.“

(Galileo)

SEZNAM POUŽITÉ ČESKÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha :Grada Publishing, 1999. 963 s.

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, a. s., Praha 2007, ISBN 80-247-0469-2

BLÁHA, J. - MATEICIUC, A. - KAŇÁKOVÁ, Z. : *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

BELCOURT, M., WRIGHT, P. C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, Grada Publishing, Praha 1998, ISBN 80-7169-459-2

BUCKLEY, R., CAPLE, J. : *Trénink a školení*. Brno : Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.

HRONÍK, F. : *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, Management Press, Praha 2001, ISBN 80-7261-033-03

KUCHARČÍKOVÁ, A., VODÁK, J.: *Identifikace vzdělávacích potřeb podniku*, In: Moderní řízení č. 2/2004

LIVEČKA, E., KUBÁLEK, J.: *Výchova a vzdělávání dospělých*, vydavatelství SPN, Praha 1979, ISBN 14-400-79

PROKOPENKO, J., KUBR, M.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, Grada Publishing, Praha 1996, ISBN 80-7169-250-6

TUMA, M.: *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*, OBZOR, Bratislava 1987, ISBN 65-007-87

WALKER J., A.: *Moderní personální management*, Grada Publishing, Praha 2003, ISBN 80-247-0449-8

WERTHER W, KEITH D. : *Lidský faktor a personální management*. Praha :Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

SEZNAM POUŽITÉ ZAHRANIČNÍ LITERATURY

ĎURNÝ, P.: *Moderné metódy vzdelávania*, In: Personálny manažment, RAABE, Bratislava 2001, ISBN 80-968206-2-1

FARKAŠOVSKÁ V., ĎURČÍK V.: *Ludské zdroje ako súčasť rozvoja podniku*, In: Zborník z medzinárodného vedeckého seminára „Rozvoj ľudských zdrojov pri oživovaní ekonomiky SR“, Trenčín 2000

GALLO, J., ŠKODA, K.: *Dejiny pedagogiky dospelých*, SPN, Bratislava 1986, ISBN67-219-86

KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov, ľudský faktor a úspešnosť podniku*, Sprint, Bratislava 2001, ISBN 80-88848-72-5

KAMPOVÁ, S.: *Jediným kritériom pre cenu vzdelania je rozvoja človeka*, In: Trend 8/2001

MAJTÁN, M. : *Manažment, Ekonóm*, Bratislava 2001, ISBN 80-225-1388-1

PORVAZNÍK, J.: *Celostný manažment, Piliere kompetentnosti v riadení*, Sprint, Bratislava 1999, ISBN 80-88848-36-9

REISELOVÁ, E.: *Princípom dištančného vzdelávania je spojenie slobody, dôvery a zodpovednosti*, In: Trend 16/1999

REPKOVÁ, K.: *Personálna práca v organizácii*, vydal Ing. Mračko, Bratislava 1999, ISBN 80-8057-103-1

ŠVEC, Š.: *Základné pojmy v pedagogike a andragogike*, IRIS 2002, ISBN 80-89018-31-9

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: PROCES PLÁNOVANÉHO VZDELÁVANIA

OBRÁZEK 2: ZÁKLADNÝ CYKLUS VZDELÁVANIA PRACOVNÍKOV

OBRÁZEK 3: POTREBA VZDELÁVANIA

OBRÁZOK 4: PREHĽAD OBRATU ZA ROK 2010

OBRÁZEK 5: SCHÉMA HPD PROCESU

OBRÁZEK 6: SWOT ANALÝZA VZDELÁVACIEHO SYSTÉMU

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Katarína Vršecká

Obor: Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Systematické vzdelávanie v organizácii

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 60

Celkový počet stran příloh:⁰

Počet titulů české literatury a pramenů:13

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:10

Počet internetových zdrojů:2

Vedoucí práce: PhDr. Jarmila Salivarová