

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2014

ŽELMÍRA JAČMENÍKOVÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE



ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2014

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Želmíra Jačmeníková / MF 09

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30.4.2014, Praha

 podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytovala při zpracování mé diplomové práce. Zejména děkuji za odborné vedení a cenné připomínky, které mi napomohli ke zvýšení odbornosti předkládaného textu. Dále bych také ráda poděkovala respondentům a manažerům VUJE, a.s., za jejich čas a ochotu při poskytování informací a účasti na dotazníkovém šetření.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Diplomová práce sa zaoberá oblasťou rozvoja zamestnancov v podnikovej praxi. Cieľom diplomovej práce je formulovať návrhy a odporúčania pre zefektívnenie systému rozvoja a vzdelávania zamestnancov v podniku VUJE, a.s. Zámerom je preskúmať možnosti rozvoja zamestnancov a ich subjektívne preferencie a postoje voči ponuke, kvalite a efektivite rozvojovo-vzdelávacieho programu v podniku. Na báze identifikácie slabých a silných stránok aktuálneho nastavenia systému rozvoja a vzdelávania zamestnancov formulovať návrhy a odporúčania pre jeho zefektívnenie v strednodobom časovom horizonte.

2. Výzkumné metody:

Skúmanie v oblasti rozvoja zamestnancov je realizované prostredníctvom rešerše dostupnej tuzemskej a zahraničnej odbornej literatúry, zhodnotením dostupných podnikových dokumentov a postupov formujúcich systém rozvoja a vzdelávania zamestnancov a ďalej dotazníkovým šetrením, vďaka ktorému sú získavané primárne dáta zo strany zamestnancov podniku VUJE, a.s.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na báze zhodnotenia aktuálneho nastavenia systému rozvoja a vzdelávania zamestnancov v podniku VUJE, a.s. a výsledkom dotazníkového šetrenia boli identifikované silné a slabé stránky, ktoré sa stali základom pre formuláciu odporúčaní. Kladne je možné hodnotiť detailne vymedzené metodické zameranie systému, rozmanitosť foriem a metód rozvoja, aplikáciu systematického prístupu k výcviku SAT, ako aj celkovú spokojnosť zamestnancov s úrovňou kvality a efektivity systému rozvoja. Naopak, negatívne je možné vnímať absenciu aktualizácie auditu potrieb rozvoja a vzdelávania a komplexnejšieho metodologického postupu pre návrh a plánovanie systému odborného rozvoja, nedostatočnú znalosť potrieb a možností rozvoja na strane zamestnancov, nedostatočnú spätnú väzbu dosiahovania cieľov rozvoja a slabý záujem a motiváciu jednotlivcov o oblasť rozvoja a vzdelávania. Za slabú stránku je možné označiť tiež nerovnosť prístupu a dostupnosti voči rozvoju a vzdelávaniu.

4. Závěry a doporučení:

Na základe identifikácie silných a slabých stránok boli pre podnik VUJE, a.s. formulované odporúčané opatrenia, ktoré sú zamerané na aktualizáciu potrieb rozvoja a vzdelávania vykonaním auditu za účelom návrhu obsahovej náplne vzdelávacích aktivít v zmysle metodológie SAT, na zefektívnenie prístupu k hodnoteniu účinnosti rozvoja a vzdelávania, na aplikáciu rovnosti prístupu ku vzdelávaniu v podniku a jeho dostupnosť, na podporu motivácie k rozvoju a vzdelávaniu a na podporu tvorby individuálnych kariérnych plánov zamestnancov.

KLÍČOVÁ SLOVA

Rozvoj zamestnancov, vzdelávanie, metódy rozvoja a vzdelávania, kariérny plán

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

Diploma Thesis deals with the area of staff development in business practice. The aim of the Thesis is to formulate suggestions and proposals to streamlining the system of staff development and education in the company VUJE, a.s. The objective is to explore the options of staff development and their subjective preferences and attitudes towards the offer, quality and efficiency of development-training program in the company. Based on identifying the strengths and weaknesses of the current system of staff development the intention lies in formulating suggestions and proposals for streamlining the system in the medium-term.

2. Research methods:

Examining the issue of staff development has been carried out through conducting available scientific domestic and foreign literature, through assessing available corporate documents and procedures forming the staff development system and through conducting a questionnaire survey among employees of the company VUJE, a.s. by which primary data have been obtained.

3. Result of research:

On the basis of current staff development system assessment in the company VUJE, a.s. and the results of the questionnaire survey, strengths and weaknesses has been identified, which become a subject for formulation of suggestions. Positively can be evaluated the in detail defined methodological focus of the system, the diversity of forms and methods of development, applying of a systemic approach to training SAT and overall employee satisfaction with the level of quality and efficiency of development. On the contrary, several conclusion may be perceived negatively, such as absence of updated audit of development needs and of methodological approach for designing and planning of professional staff development, lackd of feedback how to achieve development goals and weak interest and motivation of individuals towards development and education. As a weakness may be identified also inequality of access and availability of development activities.

4. Conclusions and recommendation:

By identifying the strenghts and weaknesses, recommended measures have been formulated for the pratice of VUJE, a.s., aimed at updating the development needs by conducting an audit in order to proposse the content of training actions in terms of SAT methodology, to streamlining the approach for evaluation the development and education activities, to applying an equal access to education and development, support motivation for learning and development and to support the creation of individual employees 's career plans.

KEYWORDS

Staff development, education, methods of training and development, career plan.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JEL CLASSIFICATION
D23, D83, M53, M54

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jačmeníková Želmíra
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 9
Téma:	Rozvoj zaměstnanců ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Rozvoj zaměstnanců jako motivační faktor, metody výběru zaměstnanců pro rozvojové aktivity 2. Efektivní metody rozvoje zaměstnanců, možnosti, využití a omezení 3. Charakteristika vybraného podniku a jeho systému rozvoje zaměstnanců, management rozvojových aktivit, efektivní využívání zdrojů a výsledný efekt pro podnik 4. Komplexní vyhodnocení rozvoje zaměstnanců v současné situaci v podniku, identifikace slabých a silných stránek 5. Shrnutí základních poznatků a závěrů vyplývajících ze zjištěných informací a formulace doporučení pro podnik
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	ARMSTRONG, M. <i>Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi</i> . Praha : Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1. FOOT, M., HOOK, C. <i>Personalistika</i> . Brno : Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6. KOCIANOVÁ, R. <i>Personální činnosti a metody personální práce</i> . Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. <i>Efektivní vzdělávání zaměstnanců</i> . Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7. VRONSKÝ, J. <i>Profesiografie</i> . Praha : Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-747-6. WAGNEROVÁ, I. <i>Hodnocení a řízení výkonnosti</i> . Praha : Grada publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
Vedoucí práce:	Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 2. 2014

Podepsal: Milan Žák
Organizace: Vysoká škola
ekonomie a managementu, o.p.s.
Datum podpisu: 31.1.2014

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Obsah

Úvod	1
1 Rozvoj zamestnancov v podniku	3
1.1 Podstata a funkcie rozvoja zamestnancov	3
1.1.1 Rozvoj, pracovný výkon a motivácia	4
1.1.2 Vzťah rozvoja a vzdelávania zamestnancov	6
1.1.3 Znalosti a kompetencie ako predmet rozvoja	7
1.2 Stratégia rozvoja a vzdelávania	9
2 Efektívne metódy rozvoja zamestnancov	14
2.1 Metódy rozvoja a vzdelávania	14
2.1.1 Metódy vzdelávania na pracovisku	15
2.1.2 Metódy vzdelávania mimo pracoviska	17
2.1.3 E-learning	20
2.2 Riadenie a rozvoj kariéry	21
2.3 Metodologická časť práce	23
3 Charakteristika VUJE, a.s. a jeho systému rozvoja zamestnancov	27
4 Šetrenie oblasti rozvoja zamestnancov v podniku VUJE, a.s.	31
4.1 Štruktúra respondentov	31
4.2 Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia	34
4.2.1 Stratégia, aktivity a frekvencia rozvoja a vzdelávania	34
4.2.2 Spokojnosť, kompetencie a efektivita aktivít rozvoja a vzdelávania	36
4.2.3 Metódy a organizácia vzdelávania	41
4.2.4 Kariérny rast	46
4.3 Zhrnutie, slabé a silné stránky systému rozvoja zamestnancov	47
5 Odporúčania pre zefektívnenie rozvoja zamestnancov v podniku	51
Záver	57
Literatúra	58
Príloha č. 1 Dotazník	62

Zoznam grafov a obrázkov

Graf 1 Štruktúra respondentov z hľadiska pohlavia.....	31
Graf 2 Štruktúra respondentov z hľadiska veku.....	31
Graf 3 Štruktúra respondentov z hľadiska dosiahnutého vzdelania.....	32
Graf 4 Štruktúra respondentov z hľadiska dĺžky ich pracovného pomeru vo VUJE, a.s.	33
Graf 5 Štruktúra respondentov z hľadiska pozície, ktorú v podniku zastávajú	33
Graf 6 Odpovede respondentov na otázku, či sú si vedomí existencie a obsahovej náplne stratégie rozvoja a vzdelávania v podniku	34
Graf 7 Odpovede respondentov na otázku, ako často absolvujú aktivity rozvoja a vzdelávania.....	35
Graf 8 Odpovede respondentov akú frekvenciu, či spôsob vzdelávania by uvítali	36
Graf 9 Spokojnosť respondentov so vzdelávaním a tréningami zo strany podniku	37
Graf 10 Odpovede respondentov na otázku, či považujú dané vzdelávanie za efektívne	37
Graf 11 Odpovede respondentov na využívanie získaných poznatkov v praxi	38
Graf 12 Označenie schopností, ktoré respondenti považujú za kľúčové pre úspech v práci.....	39
Graf 13 Odpovede respondentov na otázku, či majú možnosť rozvoja spomenutých schopností.....	39
Graf 14 Označenie technických zručností, ktoré respondenti považujú za kľúčové pre úspech v práci.....	40
Graf 15 Odpovede respondentov na otázku, či majú možnosť rozvoja spomenutých technických zručností.....	41
Graf 16 Odpovede respondentov na otázku, ktoré z uvedených metód vzdelávania už využili.....	42
Graf 17 Odpovede respondentov na otázku, ktoré z metód vzdelávania považujú za najefektívnejšie	43
Graf 18 Odpovede respondentov na otázku, ktoré z metód vzdelávania využívajú najčastejšie	44
Graf 19 Odpovede respondentov na otázku, ktorú z metód by chceli vyskúšať, ale zatiaľ ju neabsolvovali	45
Graf 20 Problémy v rámci organizácie vzdelávania podnikom.....	46
Graf 21 Zvyšovanie perspektivity kariérneho rastu absolvovaním vzdelávania, tréningov a školení	46
Graf 22 Odpovede respondentov na otázku, či majú vypracovaný kariérny plán	47
Obrázok 1 Triáda riadenia výkonnosti	4
Obrázok 2 Uplatnenie diferencujúceho prístupu rozvoja zamestnancov	10
Obrázok 3 Algoritmus systematického rozvoja a vzdelávania	12

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Kirkpatrickov prístup k hodnoteniu účinnosti vzdelávania.....	53
Tabuľka 2 Metódy merania hodnotenia účinnosti vzdelávania a ich načasovanie	54
Tabuľka 3 Medzistupne pre dosiahnutie hlavného cieľa rozvoja	56
Tabuľka 4 Plán vzdelávacích aktivít, stanovenie rozvojových oblastí pre dosiahnutie cieľov individuálneho rozvoja	56

Úvod

Požiadavky na znalosti, schopnosti a kompetencie človeka sa v modernej spoločnosti neustále menia v dôsledku rozvoja technologicko-komunikačných infraštruktúr, ako aj z dôvodu ekonomicko-spoločenských zmien. Rozvoj a vzdelávanie sa dnes netýka iba jednotlivcov, ale aj spoločnosti ako celku. Rozvoj a vzdelávanie zabezpečuje prenos znalostí a zručností medzi generáciami, zachováva znalostnú základňu hospodárstva a v neposlednom rade podporuje prosperitu a súdržnosť v rámci zdravého vývoja života v spoločnosti.

Aby jedinec mohol fungovať ako pracovná sila, aby dokázal stať sa a udržiavať sa zamestnateľným, musí svoje znalosti a schopnosti neustále prehľbovať a rozširovať. Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností sa v súčasnosti v podnikoch stáva celoživotným procesom, v ktorom čoraz väčšiu rolu zohráva podnik ako ústredný subjekt organizácie vzdelávacích aktivít svojich zamestnancov. Iba v prípade, že podnik poskytne svojim zamestnancom adekvátny rozvoj a priestor pre vzdelávanie, zabezpečí si tak udržateľný rozvoj ako celok v dlhodobom časovom horizonte.

Podnikové vzdelávanie dospelých dlhodobo patrí k tým oblastiam, na ktoré sa obracia pozornosť domácej aj európskej vzdelávacej politiky. Vzhľadom k socioekonomickým a demografickým trendom, kedy dochádza k starnutiu obyvateľstva a zároveň vzhľadom na neudržateľnosť súčasného sociálneho systému, ktoré vytvára tlak na čoraz neskorší odchod ľudí do dôchodku, celoživotné vzdelávanie sa stáva kľúčovou zložkou výziev nového tisícročia.

Hoci hlavná zodpovednosť za rozvoj jedinca spočíva na jednotlivcovi, podnik zohráva pri jeho rozvoji veľmi dôležitú úlohu a to najmä v oblasti povzbudzovania, podpory, odstraňovania prekážok a poskytovania priestoru a prostriedkov pre rozvoj a vzdelávanie.

Cieľom práce je formulovať návrhy a odporúčania pre zefektívnenie systému rozvoja a vzdelávania zamestnancov v podniku VUJE, a.s. Čiastkovými cieľmi práce sú:

- Zhromaždenie teoretických poznatkov o možnostiach rozvoja zamestnancov v domácej a zahraničnej aktuálnej literatúre
- Zostavenie dotazníka skúmajúceho možnosti rozvoja zamestnancov v spoločnosti VUJE, a.s. a na ich subjektívne preferencie a postoje voči ponuke, kvalite a efektívnosti rozvojovo-vzdelávacieho programu v podniku
- Vyhodnotenie dotazníkov, sumarizácia záverov, formulácia návrhov a odporúčaní pre zefektívnenie rozvoja zamestnancov v podniku VUJE, a.s.

Diplomová práca je metodologicky členená na päť kapitol. Prvá kapitola práce sa svojou štruktúrou zameriava na súvislosti spojené s predmetom, obsahom a nástrojmi rozvoja zamestnancov na podnikovej úrovni. Kapitola sa zaoberá skúmaním vzťahov medzi rozvojom, pracovným výkonom a motiváciou. Pozornosť sa ďalej sústreďuje na vzťah medzi rozvojom a vzdelávaním zamestnancov a na predmet rozvoja u zamestnancov, kde sú charakterizované znalosti, kompetencie, zručnosti a schopnosti, ktoré dokážu byť rozvíjané. V neposlednom rade sa pozornosť sústreďuje na stratégiu rozvoja a vzdelávania na podnikovej úrovni, ktorá je základným východiskom pre

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

stanovenie potrieb, plánovanie, implementáciu aj hodnotenie rozvoja a vzdelávania zamestnancov.

Druhá teoretická kapitola práce sa venuje konkrétnym metódam rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Metodologicky je kapitola členená na charakteristiku jednotlivých metód vzdelávania a rozvoja a na skúmanie problematiky riadenia a rozvoja kariéry.

Praktická časť práce obsahuje kapitolu zameranú na charakteristiku podniku VUJE, a.s., ktorý je predmetom rozboru práce a jeho systému rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Štvrtá kapitola práce interpretuje výsledky dotazníkového šetrenia zameraného na možnosti rozvoja zamestnancov v danej spoločnosti a na ich subjektívne preferencie a postoje voči ponuke, kvalite a efektívite rozvojovo-vzdelávacieho programu zo strany podniku. Po identifikácii slabých a silných stránok systému rozvoja a vzdelávania zamestnancov vo VUJE, a.s. sú na báze dosiahnutých výsledkov formulované návrhy a odporúčania pre zefektívnenie procesu rozvoja zamestnancov v podniku VUJE, a.s.

1 Rozvoj zamestnancov v podniku

Rozvoj ľudských zdrojov vo svojej snahe o zlepšenie výkonu a zvýšenie potenciálu ľudí čelí a aj bude naďalej čeliť mnohým výzvam. V modernej globálnej dobe digitálne prepojených ekonomík, potenciál schopnosti obnovy a regenerácie ľudského úsilia naberá nové rozmery. Nikdy predtým v histórii ľudstva neexistovala tak rozšírená potreba aktualizovať vlastné znalosti a zručnosti a zachovať si tak schopnosť vlastnej zamestnatel'nosti a zároveň pomáhať ľuďom zlepšovať kvalitu ich života.

Predmetom skúmania tejto kapitoly práce je teoretická charakteristika rozvoja zamestnancov v podnikateľskom subjekte, jeho význam a funkcie. Dôležitým aspektom zamerania kapitoly je vysvetlenie vzťahu medzi rozvojom a vzdelávaním zamestnancov, hľadaním kauzalít medzi rozvojom, pracovným výkonom a motiváciou k práci a identifikáciou znalostí a zručností, ktoré môžu byť rozvíjané. Ďalej sa kapitola zameriava na stratégiu rozvoja a vzdelávania, na zhodnotenie rozvojových potrieb podniku a na proces tvorby efektívnych rozvojových programov.

1.1 Podstata a funkcie rozvoja zamestnancov

Pod rozvojom zamestnancov možno chápať rôznorodý okruh obsahovej náplne. Richard Swanson (In: Werner – DeSimone, 2013, s. 5) rozvoj zamestnancov definuje ako *„proces rozvoja a odkrývania ľudských odborných znalostí prostredníctvom školení a rozvoja, organizačného rozvoja, za účelom zlepšenia ich výkonu.“*

O niečo podrobnejšiu definíciu rozvoja ľudských zdrojov v podniku poskytuje Slotte (et al., 2004 In: McGuire – Jorgensen, 2011, s. 5): *„Rozvoj ľudských zdrojov zahŕňa funkcie súvisiace predovšetkým so vzdelávaním, profesijným rozvojom, organizačným rozvojom a výskumom a vývojom spolu s ďalšími organizačnými funkciami ľudských zdrojov, kde tieto sú určené na podporu učiacej kapacity na všetkých úrovniach organizácie, integrácie kultúry vzdelávania do svojej celkovej obchodnej stratégie a pre podporu úsilia organizácie dosiahnuť vysokokvalitný výkon“.*

Rozvoj ľudských zdrojov má pre podnik mimoriadny význam. Ten je možné pretaviť do niekoľkých nosných funkcií, ktoré sú vlastnými nástrojmi rozvoja. Pre klasifikáciu funkcií rozvoja zamestnancov je zaujímavé využiť **MacLaganov prístup** (In: Rothwell – Sanders – Soper, 1999, s. 6). MacLagan ešte v roku 1989 veľmi detailne popísal problematiku ľudských zdrojov, v rámci ktorej sa venoval aj rozvoju zamestnancov. Jeho poňatie je možné považovať za veľmi výstižné, pretože rozvoj ľudských zdrojov považuje za **integrované využitie tréningov a rozvoja, organizačného rozvoja a kariérneho rozvoja**. Tieto tri oblasti využívajú rozvoj ako svoj primárny proces.

Tréning a rozvoj je zameraný na identifikáciu, zabezpečenie a plánovanie vzdelávania, ktoré má napomôcť k rozvoju kľúčových kompetencií umožňujúcich jedincovi vykonávať súčasné a budúce pracovné náplne (MacLagan, 1989 In: Rothwell – Sanders – Soper, 1999, s. 6).

Podľa Mathisa a Jacksona (2011, s. 79) je tréning a rozvoj procesom, v ktorom ľudia nadobúdajú schopnosti vykonávať prácu. Tréning poskytuje zamestnancom špecifické, identifikovateľné znalosti a zručnosti pre ich potreby v aktuálnom zamestnaní. Podľa autorov organizačný tréning zahŕňa výuku „hard skills“, ako napríklad výučba predajcu ako využívať intranetové zdroje a výuku „soft skills“, ktoré zahŕňajú komunikáciu, mentoring, manažovanie stretnutí a prácu v tíme.

Organizačný rozvoj sa vzťahuje na „dlhodobú snahu zlepšiť schopnosti organizácie riešiť problémy a jej schopnosť vyrovnávať sa so zmenami v jeho vonkajšom prostredí s pomocou externých alebo interných behaviorálne-vedeckých poradcov, alebo agentov zmeny, ako sú v niektorých prípadoch nazývaní“ (French In: Cummings – Worley, 2014, s. 2).

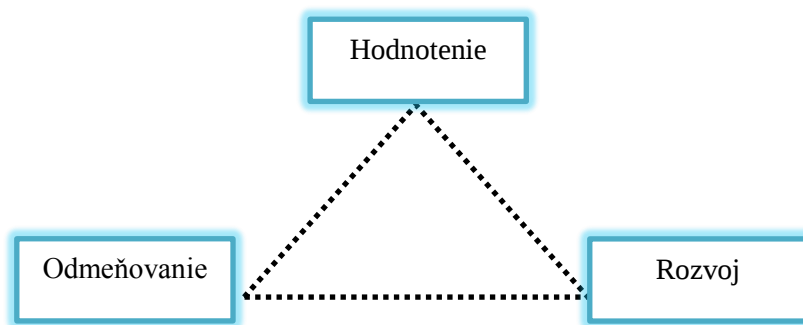
V poňatí MacLagana (1989 In: Rothwell – Sanders – Soper, 1999, s. 7) je organizačný rozvoj zameraný na zabezpečenie zdravých medziľudských vzťahov a napomáha skupinám alebo tímom preberať iniciatívu a manažovať zmenu.

Kariérny rozvoj z pohľadu MacLagana (1989 In: Rothwell – Sanders – Soper, 1999, s. 7) je zameranie na zabezpečenie nastavenia individuálneho kariérneho plánu a podnikové procesy riadenia kariéry pre dosiahnutie optimálnej zhody individuálnych a podnikových potrieb.

1.1.1 Rozvoj, pracovný výkon a motivácia

Zjednodušene možno konštatovať, že výkonnosť podniku je daná výkonnosťou procesov a výkonnosťou jeho zamestnancov, pričom tieto dva parametre sú na sebe závislé. Ako konštatuje Hroník (2007, s. 14), čím sú procesy sofistikovanejšie, tým sa zvyšuje potreba výkonnejších, resp. efektívnejších ľudí. Výkonnosť zamestnancov riadime nielen prostredníctvom hodnotenia a odmeňovania, ale aj ich rozvojom. Riadenie výkonnosti prostredníctvom rozvoja nie je krátkodobou záležitosťou, keď si vezmeme do úvahy jednotlivé aspekty rozvoja, napr. kariérny rast. Naopak, rozvoj sa stáva strategickou záležitosťou a ako ďalej dodáva autor, tzv. triáda riadenia výkonnosti musí byť spravodlivo vybalansovaná (Obrázok 1), t.j. hodnotenie, odmeňovanie a rozvoj by mali byť významovo komplementárne.

Obrázok 1 Triáda riadenia výkonnosti



Zdroj: Hroník, 2007, s. 14

Výkon nie je v poňatí riadenia pracovného výkonu možné chápať iba v podobe výstupov, čiže akési splnenie kvantitatívnych alebo kvalitatívnych cieľov, ale zahŕňa širšie spektrum parametrov, vrátane toho, akým spôsobom zamestnanci dosahujú výsledky. „Výkon je výsledkom správania založeného na vlastnom úsudku a efektívnom využívaní potrebných schopností. V riadení výkonu je nutné zvažovať tak vstupy (správanie), tak výstupy (výsledky), a tiež schopnosti. Tzv. zmiešaný model riadenia pracovného výkonu zahŕňa dosiahnutie očakávanej úrovne schopností, stanovovanie cieľov a hodnotenie pracovníkov a ich pracovného výkonu“ (Armstrong, 2007 In: Kocianová, 2010, s. 141).

Pracovný výkon je teda možné vymedziť ako výsledok práce zamestnanca, ktorý je v súlade so strategickými cieľmi organizácie, spokojnosťou klientely a sám prispieva k celkovým ekonomickým výsledkom, ktoré sú tiež cieľom daného podniku. Pracovný výkon sa tak spája nielen s kvantitou a kvalitou vykonanej práce, ale aj s ochotou, prístupom k práci, empatiou, pracovným správaním, frekvenciou úrazov, absenciou, fluktuáciou, vzťahmi na pracovisku a podobne. Vnímať ho je preto potrebné v rovine kombinácie úsilia, schopností, zručností a pochopenia individuálnej pracovnej role (Koubek, 2009, s. 22-23).

Množstvo podnikov dnes vynakladá značné úsilie pre hľadanie optimálneho spôsobu hodnotenia, merania a zvyšovania podnikovej, ako aj individuálnej výkonnosti, avšak veľa krát zabudne venovať dostatočnú pozornosť rozvojovým potrebám svojich pracovníkov. Takýto prístup môže vyvolať destabilizáciu pracovnej sily. Pracovníci s vysokou mierou zamestnatel'nosti na trhu práce dávajú jasne najavo, že si cenia vzdelávanie a rozvoj a nie sú ochotní sa vzdať príležitostí k ich uskutočneniu (Walker, 2003, s. 78).

Ako výstižne konštatujú Vodák a Kucharčíková (2011, s. 78), rozvoj a vzdelávanie nedokážu byť vždy odpoveďou na všetky problémy a výzvy existujúce v podniku. Nedostatočná výkonnosť neznamená, že vyvstáva potreba vzdelávania. Tá môže byť vyvolaná mnohými inými faktormi, aj keď chyby vo výkonnosti často vyzerajú ako medzery v schopnostiach. Nedostatky napríklad môžu byť spôsobené:

- nedostatočnou kvalitou materiálu,
- nevhodnými pracovnými podmienkami,
- nevhodnými pomôckami,
- nevhodne navrhnutými pracovnými metódami,
- nevhodným počtom zamestnancov,
- nedostatočnými zdrojmi a podobne.

Rozvoj zamestnancov reprezentuje koncentrovanú a najmä sústredenú starostlivosť o jednotlivých pracovníkov ako o bytosti s vlastným rozumom, s tvorivými schopnosťami, znalosťami a vôľou pracovať na určitej motivačnej úrovni (Váchal – Vochozka, 2013, s. 316 - 319). Autori ďalej konštatujú, že pracovná výkonnosť je podmienená najmä:

- dispozíciami jedinca,
- vplyvom pracovného prostredia,
- stupňom motivácie a záujmu o sebazdokonaľovanie,
- objektívne ponúkanými možnosťami pre realizáciu.

Práve **motivácia** býva akademikmi proklamovaná ako jeden z mimoriadne dôležitých faktorov vplývajúcich na efektivitu pracovného výkonu, ako aj celkového rozvoja zamestnancov. Motiváciu možno v najvšeobecnejšom slova zmysle charakterizovať ako „*súhrn jednotlivých motívov alebo dôvodov, prečo niečo robíte*“ (Kolektív autorov, 2009, s. 20).

Motivácia je pre úspech vzdelávania veľmi dôležitá, pretože veľa problémov s učením je spojených práve s problémami s motiváciou. Pokiaľ človek chodí na tréningy a školenia len preto, že musí, motiváciu asi nebude mať vysokú (Kolektív autorov, 2009, s. 20). Ale ten, kto je motivovaný a chce sa naozaj niečo naučiť, tomu sa bude učiť oveľa ľahšie a existuje vysoká pravdepodobnosť, že nadobudnuté znalosti a kompetencie pozitívne pretaví do svojho pracovného výkonu.

1.1.2 Vzťah rozvoja a vzdelávania zamestnancov

Všetky činnosti rozvoja ľudských zdrojov a to bez ohľadu na ich úroveň, funkcie alebo časový rámec, majú podľa Sofa (1999, s. 2) spoločné aspoň dva znaky. V prvom rade sú aktivity rozvoja zamestnancov zamerané na vzdelávanie a zmenu, aj keď existuje veľká rozmanitosť v tom, čo je učenie alebo čo by mohlo byť zmenené. Aktivity rozvoja zamestnancov by mali obsahovať disciplinované úsilie produkovať významnú zmenu a vzdelávanie, ktoré formujú a navádzajú k tomu čo a prečo ich podnik vykonáva. V druhom rade sú aktivity rozvoja ľudských zdrojov zamerané na ľudí a to buď na jednotlivcov alebo skupiny rôznych veľkostí, od malých tímov, až po celopodnikový rámec.

Podľa Charvátu (2006, s. 101), strategický rozvoj ľudských zdrojov má za cieľ tvorbu úplného a jednotného rámca pre rozvoj ľudí. Podľa autora sú kľúčovými zložkami rozvoja nasledovné:

- učenie sa,
- vzdelávanie,
- rozvoj,
- odborné vzdelávanie – výcvik.

Vzdelávanie a školenia reprezentujú najvýznamnejší spôsob rozvoja ľudských zdrojov v podniku a tvoria základ celoživotného vzdelávania. Keďže ide o kontinuálny proces, vzdelávanie by malo byť neoddeliteľnou súčasťou podnikových aktivít v strategickom horizonte. Vzhľadom k zameraniu diplomovej práce bude vzdelávanie chápané ako jadro problematiky rozvoja zamestnancov.

Význam vzdelávania pre jednotlivca neustále narastá a to najmä z nasledujúcich dôvodov (Palán – Langer, 2008, s. 9):

- neustály vývoj komunikačných a informačných technológií, ktorý má ďalej vplyv na organizáciu procesov v podniku (napr. výroba, predaj, atď.),
- prístup k novým trhom,
- rozrastanie sa negatívneho fenoménu nezamestnanosti naprieč väčšinou členských krajín EÚ, preto je dôležité, aby sa ľudia vzdelávali a tým sa stali zamestnateľnými,
- zmeny požiadaviek na pracovnú silu, čoraz vyššie požiadavky kladené na získavanie nových kompetencií v súvislosti s konkrétnou náplňou práce určitého pracovného miesta. Prax ukazuje, že vzdelávanie vedie nielen k profesijnému rastu, ale aj k rastu osobnostnému a kultúrno-spoločenskému.

Podľa Vodáka a Kucharčíkovej (2011, s. 76) predstavuje vzdelávanie nástroj adaptácie na stále sa meniace nároky na pracovné činnosti, kvalifikáciu a pracovné správanie zamestnancov za účelom dosahovania podnikových strategických cieľov. Pokiaľ podnik dbá o vzdelávanie svojich ľudských zdrojov, zamestnancom tak vysiela dôležitý signál, že v nich vidí perspektívu, čo má vplyv na ich motiváciu sa vzdelávať. Týmto spôsobom dochádza k vyššej úrovni ich spokojnosti pri výkone ich práce a nemenej dôležitým faktorom tiež je, že stúpa ich konkurencieschopnosť na trhu práce.

Vzdelávanie má pre dospelého jedinca viacero prínosov súvisiacich s jeho rozvojom. Jednak môže ísť o potrebu dovzdelávania sa v nadväznosti na výkon profesie, okrem toho sa vzdelávaním vyrovnávajú niektoré psychologické nedostatky, zvyšuje sa

ctížiadostivosť, komunikácia, vzdelávanie môže napomôcť k naplneniu vlastného životného zmyslu (Veteška – Tureckiová, 2008, s. 42).

Jedinec vďaka vzdelávaniu rozvíja a vytvára nové kompetencie pre rôznorodé situácie, s ktorými sa stretáva v profesijnom alebo súkromnom živote. Význam má tiež vo sfére riešenia náročných situácií a pri dosahovaní vlastných aspirácií a cieľov. Vzdelaný zamestnanec je schopný svoje kompetencie, zručnosti a znalosti využívať efektívnejšie, skôr bude ochotný prijímať zodpovednosť za svoje aktivity, tvoriť rozhodnutia a tiež získava vyššiu motiváciu pre svoj pracovný výkon a ďalší osobnostný rozvoj (Veteška, 2010, s. 37).

V súvislosti so vzdelávaním zamestnancov je potrebné vymedziť termín **podnikové vzdelávanie**. Podnikové vzdelávanie sa podľa Koubka (1997 In: Vodák – Kucharčíková, 2011, s. 79) „*zameriava na formovanie pracovných schopností v širšom zmysle slova, teda vrátane formovania sociálnych vlastností potrebných pri vytváraní zdravých medziľudských vzťahov osôb, ktoré sú v podniku v pracovnom pomere.*“

Podnikové vzdelávanie sa stáva súčasťou personálnej činnosti, pretože organizáciou a podporou vzdelávania svojich pracovníkov im podnik dáva najavo, že si ich váži, a že s nimi počíta. Podnik de facto na svoje náklady zvyšuje konkurencieschopnosť svojich zamestnancov na trhu práce (Vodák – Kucharčíková, 2011, s. 79).

Zásadne dôležitým determinantom efektivity podnikového vzdelávania je jeho systematickosť a nepretržitosť. Ako uvádza Veteška (2010, s. 10) efektivita vzdelávania sa prejavuje práve v kontinualite v dlhodobom časovom horizonte, pretože zamestnanci sa musia neustále vyvíjať, aby sa adaptovali na meniace sa podmienky prostredia. Iba týmto spôsobom dokážu podniky udržiavať komparatívnu výhodu v konkurenčnom prostredí a zároveň, zamestnanci tak majú príležitosť rozvíjať svoju pracovnú kariéru a profesionálny rast.

1.1.3 Znalosti a kompetencie ako predmet rozvoja

Je zrejmé, že okrem hmotných aktív disponujú podniky aj aktívami, ktoré nedokážu byť zachytené vo finančných výkazoch, ale pre ich existenciu sú nevyhnutné. Ide hlavne o znalosti, zručnosti, schopnosti, kompetencie a skúsenosti podnikových zamestnancov. Tieto aktíva sú tak významné, že stále narastá potreba ich identifikovať, získavať, vyhodnocovať a samozrejme zdieľať, k čomu značne prispieva vzdelávanie a rozvoj zamestnancov (Truneček, 2004, s. 1).

Znalosti nie je vhodné vnímať ako jeden celok, ktorý by mal byť zdieľaný v celej spoločnosti. Ako uvádza literatúra, napr. akademik Polanyi (In: Stenmark, 2000, s. 1), znalosti môžeme rozlišovať na dve kategórie a to explicitné a tacitné. Explicitné znalosti sú také, ktoré môžu byť zachytené a konsolidované do podoby návodov, postupov, pravidiel, systémov, atď. Takýto typ znalostí sa ľahko šíri. Implicitné znalosti nedokážu byť ľahko vysvetliteľné, existujú v mysliach ľudí a prejavujú sa prostredníctvom ich činnosti. Dôležitou črtou tacitných znalostí je skutočnosť, že existuje akési inherentné napätie medzi jeho hodnotou na jednej strane a jeho prchavosťou na strane druhej.

„Vysoká hodnota vychádza zo skutočnosti, že väčšina „reči tela“ sa skladá z vecí, ktoré vieme, ale nie sme schopní ich vyjadriť. Prchavosť tacitných znalostí môže byť odvodená najmenej z dvoch dôvodov: my sami si nie sme plne vedomí našich tacitných

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

znalostí a existuje nedostatok motivácie na individuálnej úrovni, spraviť z nich explicitné“ (Polanyi In: Stenmark, 2000, s. 1).

Z uvedeného je možné odvodiť najväčšiu výzvu z pohľadu vedenia podniku, t.j. premenu tacitných znalostí na znalosti explicitné. Práve táto premena je nevyhnutne spojená so vzdelávaním a rozvojom jednotlivcov, ako aj organizácie ako celku.

Ďalšou dôležitou oblasťou, ktorá môže byť u jedinca rozvíjaná, sú **kompetencie**, resp. spôsobilosť k výkonu určitej úlohy, potenciál preukázania svojich schopností v praxi (Plamínek, 2010, s. 87). Ako dodáva Hroník (2007, s. 61), kompetencie nie sú obyčajnými zručnosťami, ale skôr pozorovateľné spôsoby dosahovania konkrétnych výkonov a to efektívne.

Tureckiová (2004, s. 29) dodáva, že pojem kompetencie sa spája spravidla najmä s výkonom profesie, resp. s pracovnou činnosťou a býva používaný pre označenie právomocí vykonávať rozhodnutia a prijímať zodpovednosť za dôsledky týchto rozhodnutí.

Pre potreby náhľadu na kompetencie z hľadiska potenciálu ich rozvoja Cejthamr a Dědina (2010, s. 39) vymedzujú kompetencie ako *„kombináciu zručností, znalostí, schopností a správania, ktorá prechádza naprieč celou organizáciou a jej pracovníkmi a prejavuje sa v systémoch, procesoch a štruktúrach, môžu byť manažérske i technické.“*

Podľa Katza (1969 In: Tureckiová, 2004, s. 33) možno na úrovni podniku vymedziť tri základné kompetencie:

- technické zručnosti – kompetencie majú bázu v praktických schopnostiach aplikovať do praxe teoretické znalosti, ako aj zo znalostí a zručností pracovných postupov. Tento typ kompetencií rozvíjajú skúsenosti, tréning a vzdelávanie,
- ľudské spôsobilosti – rozvinutá schopnosť práce s ľuďmi a ich vedenie k dosahovaniu vytýčených pracovných cieľov. Kompetencie sa rozvíjajú vzdelávaním (napr. znalosti v oblasti teórií motivácie, vedenia ľudí, atď.),
- koncepčné schopnosti – zamestnanec musí rozumieť podniku z globálneho hľadiska, poznať organizačné štruktúry, prvky, procesy a väzby. Zamestnanec v pozícii manažéra musí sledovať nielen operatívne, ale aj strednodobé a dlhodobé ciele podniku.

Rozvíjanie kľúčových kompetencií je prepojené s ďalším vzdelávaním, celoživotným učením a rekvalifikáciami, pretože kľúčové kompetencie sú získavané predovšetkým pri vzdelávacom procese. Úlohou vedenia podniku by mala byť reakcia na identifikované nedostatky a po metodickej, technickej a organizačnej stránke ponúknuť svojim zamestnancom systematické, dlhodobé vzdelávanie (Veteška – Tureckiová, 2008, s. 56).

V súvislosti s problematikou „čo“ sa dá u jedincov rozvíjať je potrebné uviesť aj klasifikáciu schopností, ktoré sú často predmetom špecializovaných tréningov (Folwarczná, 2010, s. 31):

- odborné schopnosti (tzv. „hard skills“) – sú tvorené odbornými znalosťami, schopnosťami, nadaním a postojmi týkajúcimi sa ekonomických, technologických alebo procesných aspektov práce. Týkajú sa spravidla (ale nie nevyhnutne) manažérskych pozícií. Patrí sem napr. projektové alebo finančné riadenie.
- jednanie s ľuďmi (tzv. „soft skills“) – zahŕňa medziľudské vzťahy, prácu s ľuďmi, komunikáciu a jednanie vo vzťahu k jednotlivcom a skupinám v podniku alebo

v rámci interakcie s externým prostredím. Tento aspekt býva označovaný za kľúčový pre zvládanie rôznych pracovných rolí.

Pre účely diplomovej práce sú ako kľúčové kompetencie chápané najmä schopnosti (napr. tímová práca, aktívne počúvanie, písomná komunikácia, cudzie jazyky a pod.) a zručnosti (analytické myslenie, technické znalosti, komplexné riešenie problémov, atď.), ktoré sú nevyhnutné pre adekvátny výkon práce v špecifickom prostredí, v akom napríklad pôsobí skúmaný podnik VUJE, a.s.

1.2 Stratégia rozvoja a vzdelávania

Stratégia podniku sa týka predovšetkým jeho budúcej orientácie. Dedouchová (2001, s. 1) definuje stratégiu ako „*pripravenosť podniku na budúcnosť. V stratégii sú stanovené dlhodobé ciele podniku, priebeh jednotlivých strategických operácií a rozmiestnenie podnikových zdrojov nevyhnutných pre splnenie daných cieľov tak, aby táto stratégia vychádzala z potrieb podniku, prizerala ku zmenám jeho zdrojov a schopností a súčasne odpovedajúcim spôsobom reagovala na zmeny v okolí podniku*“.

Johnson a Scholes (In: Keřkovský – Vykypl, 2006, s. 9) uvádzajú osem základných charakteristík stratégie a strategického rozhodovania:

- stratégia cieli do vzdialenej budúcnosti,
- stratégia by mala podniku zaistiť špecifickú konkurenčnú výhodu,
- stratégia určuje najmä základné parametre podnikania,
- stratégia by mala sledovať dosiahnutie súladu medzi činnosťou podniku a externým prostredím,
- stratégia má mať základ na kľúčových zdrojoch, schopnostiach a kompetenciách podniku,
- stratégia by mala definovať základné spôsoby zaistenia zdrojov potrebných pre jej implementáciu,
- stratégia určuje zásadným spôsobom úlohy na taktickej a operatívnej úrovni manažmentu,
- stratégia musí zohľadňovať aj podnikové hodnoty, očakávania záujmových skupín a podnikovú kultúru.

Stratégiu rozvoja a vzdelávania podľa Hroníka (2007, s. 19-20) možno rozdeliť do troch základných línií:

- Stratégia organizačného rozvoja alebo stratégia rozvoja jedincov,
- Stratégia diferenciacie alebo stratégia integrácie,
- Stratégia veľkého skoku alebo stratégia plynulého zlepšovania.

Stratégia organizačného rozvoja, nazývaná aj „od organizácie k jedincovi“ sa sústreďí na zmenu fungovania celého podniku a jeho častí (tímov, oddelení, divízií a podobne). Zamestnanci spoločne pracujú na problémoch podniku, pričom je dôležité budovať podnety pre individuálnu iniciatívu a tvorivosť. Vzdelávacie aktivity majú podporný charakter. Stratégia rozvoja jednotlivcov („od jedinca k organizácii“) sa zameriava na odbornú a personálnu pripravenosť jedincov s vhodným kompetenčným profilom. Uplatňuje sa tu kompetenčný model, v ktorom je rozvoj zameraný na kompetencie riešenia problémov, interpersonálne kompetencie a kompetencie sebariadenia (Hroník, 2007, s. 20).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

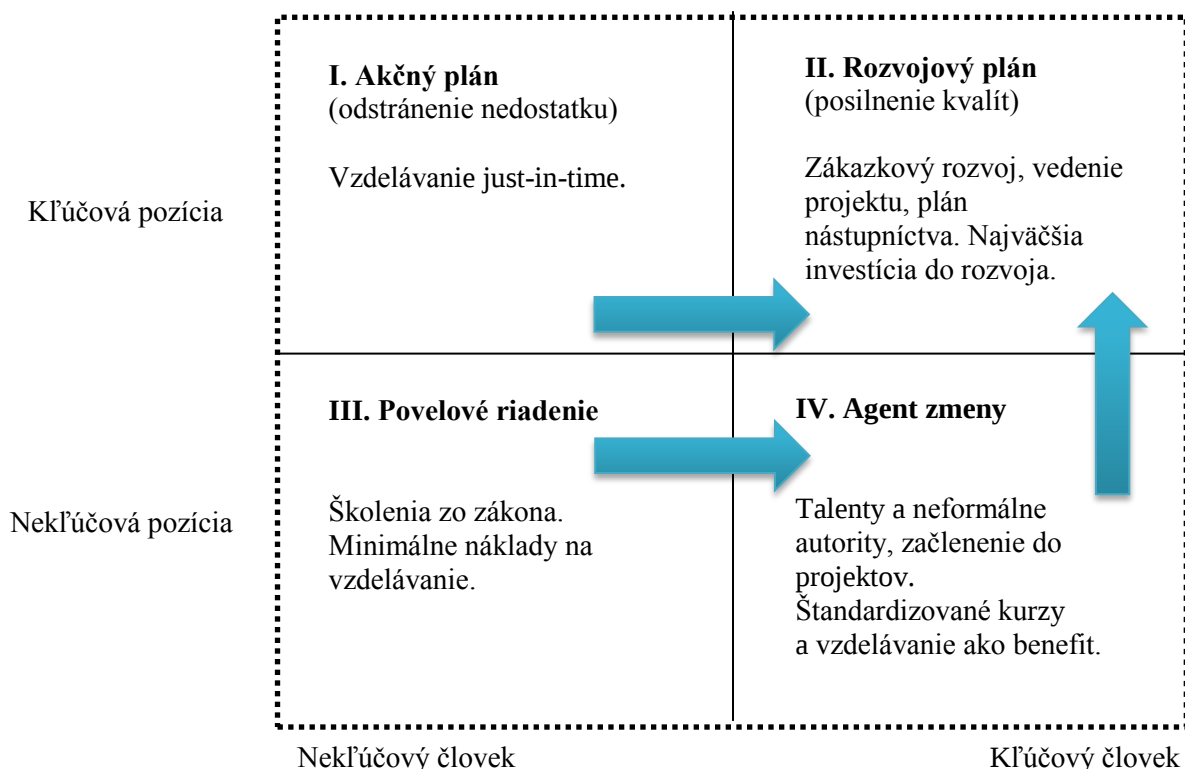
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Kompetenčný model podľa Vetešku (2010, s. 143-144) spravidla obsahuje zoznam jednotlivých kompetencií, ktoré sú selektované z rôznych možných a sú usporiadané podľa nejakého kľúča. Kľúč, resp. algoritmus usporiadania vybraných kompetencií umožňuje jednotlivcovi a podniku ako celku efektívne reagovať na meniace sa externé podmienky a vytvára priestor pre podporu konkurencieschopnosti na globálnej scéne.

Existuje niekoľko typov kompetenčných modelov a závisí hlavne na zámeroch podniku, aký kompetenčný model nakoniec vznikne. Pokiaľ podnik vyhľadáva, ktoré kompetencie sú spoločné a nevyhnutné pre všetkých zamestnancov a to bez ohľadu na pozíciu v organizačnej štruktúre alebo na charakter pracovnej pozície, ide o tzv. model ústredných kompetencií (core competencies). Iný typ kompetenčného modelu má za cieľ identifikovať tie kvality, resp. kompetencie manažéra, ktoré ho robia úspešným a výkonným na danej pracovnej pozícii. Spravidla ide o veľmi konkrétny popis charakteristík (Kubeš – Spillerová, Kurnický, 2004, s. 61).

Stratégia diferenciacie a stratégia integrácie volí medzi diferencujúcim (Obrázok 2) a bezbariérovým prístupom. Podstata prvého prístupu tkvie v stanovení maximálnej a minimálnej latky. Istú mieru vzdelávania podnik poskytuje všetkým zamestnancom (stratégia minimálnej latky) a popri tom ešte venujú pozornosť rozvoju talentov (stratégia maximálnej latky), spravidla u kľúčových ľudí (Bartoňková, 2010, s. 57).

Obrázok 2 Uplatnenie diferencujúceho prístupu rozvoja zamestnancov



Zdroj: Hroník, 2007, s. 22

Naopak, bezbariérový prístup sleduje uvoľnenie možnosti rozvoja pre všetkých zamestnancov a to bez ohľadu na pozíciu alebo výkonnosť. Hroník (In: Bartoňková,

2010, s. 57) poukazuje na to, že na prvý pohľad sa to môže zdať utopistické, v systéme rozvoja a vzdelávania zamestnancov to má integrujúci charakter.

Stratégia veľkého skoku a plynulého zlepšovania prezentuje dva rôzne prístupy. Stratégiu veľkého skoku uplatňujeme v situácii, pokiaľ vznikne potreba veľkej zmeny v krátkom čase. Tieto zmeny sú obvykle vyvolané externým tlakom, zatiaľ čo interný tlak sa uplatňuje skôr ako stratégia plynulého zlepšovania (Bartoňková, 2010, s. 57-58).

Pri tvorbe a implementácii stratégie by sa mali brať do úvahy nasledujúce otázky (Košťan – Šuleř, 2002, s. 105):

- Reaguje stratégia na externé príležitosti v prostredí?
- Eliminuje stratégia hrozby externého prostredia?
- Využíva stratégia silné stránky podniku?
- Zodpovedá stratégia vplyvom externého prostredia?
- Je stratégia v súlade s poslaním spoločnosti a jej strategickou víziou?
- Sú dostupné zdroje pre implementáciu stratégie?
- Ako bude reagovať konkurencia?
- Aké bude finančné riziko pri implementácii stratégie?

Stratégia rozvoja ľudských zdrojov sa premieta do rozvojových programov podniku. Rozvojové programy a intervencie môžu byť využívané na širokú škálu záležitostí a problémov podniku. Využívajú sa pre orientáciu a socializáciu nových zamestnancov, pre zlepšovanie zručností a znalostí a pre pomoc jedincom a skupinám stať sa efektívnejšími. Aby sa zabezpečila dosiahnuteľnosť týchto cieľov, musí byť pozornosť venovaná dizajnovaniu a správnej implementácii programov (Stewart – Rigg – Trehan, 2007, s. 156).

V prvom rade je potrebné mať definované ciele rozvoja a vzdelávania v rámci stratégie rozvoja a vzdelávania zamestnancov (Obrázok 3). Podnik sa potom musí postarať o tvorbu organizačných a inštitucionálnych predpokladov rozvoja a vzdelávania. Cyklus systematického rozvoja a vzdelávania začína identifikáciou potreby rozvoja a vzdelávania v danom podniku. Ďalšou etapou algoritmu je plánovanie rozvoja a vzdelávania na základe vzniknutej požiadavky. Rozvojový program sa ďalej implementuje a spätne vyhodnocuje (Koubek, 2009, s. 259-260).

Potreba rozvoja a vzdelávania vzniká jednak z dôvodu nedostatočnej výkonnosti zamestnanca alebo v dôsledku potrieb podniku (na základe požiadaviek podnikovej stratégie). Na tomto základe člení Hroník (2007, s. 136) metódy identifikácie potreby na metódy pre identifikáciu individuálnych potrieb a na metódy vyplývajúce z pracovnej pozície a z očakávaní do budúcnosti (kariérny rozvoj).

Podľa Hroníka (2007, s. 19) je zrejmé, že v oblasti rozvoja a vzdelávania je venovaná pozornosť tým zamestnancom, ktorí sú v pozíciách, kde môžu prinášať veľkú pridanú hodnotu a pritom sú ťažko nahraditeľní, t.j. nie sú bežne dostupní a trhu práce. U zamestnancov, ktorí disponujú predpokladmi pre veľkú pridanú hodnotu, ale sú bežne na trhu dostupní, podnik volí inú stratégiu. V takom prípade budú mať vzdelávacie aktivity skôr udržiavací charakter.

Po tom, ako sú identifikované potreby rozvoja a vzdelávania, nastáva fáza dizajnovania programu. V rámci tejto etapy sa definujú ciele, vyvíja sa plán výučby, vyberajú sa metódy a techniky rozvoja a vzdelávania, vyberá sa vyučujúci a nastavuje sa časový harmonogram implementácie (Werner – DeSimon, 2013, s. 93).

Pri tvorbe rozvojového programu by sa mal podnik riadiť nasledovnými princípmi (Šmída, 2003, s. 56):

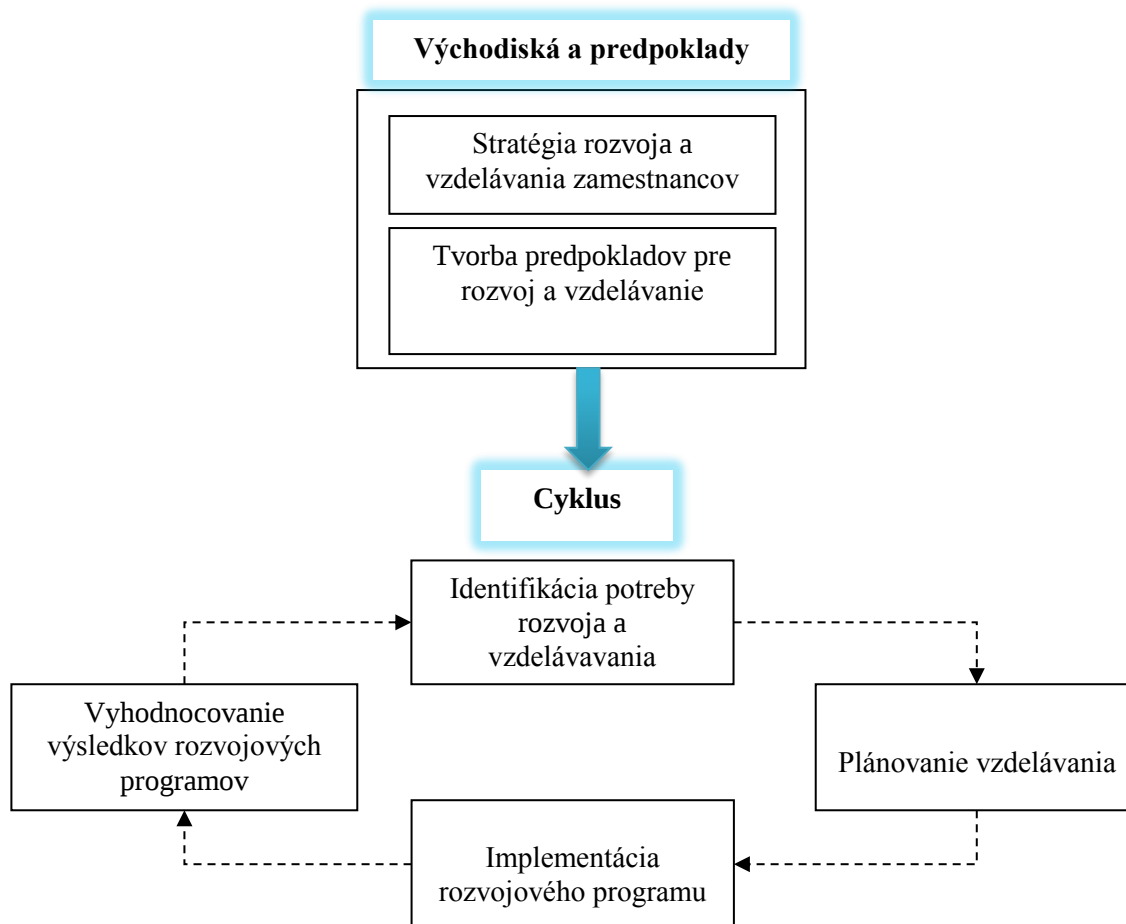
- Princíp variantnosti (vypracovanie minimálne dvoch alebo troch variantov),
- Princíp permanentnosti (program sa vypracúva na niekoľko rokov vopred),
- Princíp vedomia práce s časom (orientácia na výstupy, konkurencieschopnosť),
- Princíp koncentrácie zdrojov (priradiť najkvalitnejších zamestnancov k najväčším príležitostiam).

Po implementácii programu prebieha vyhodnocovanie programu. Už pri dizajnovaní sa zvolili evaluačné kritériá, ktoré slúžia pre objektívne posúdenie efektivity programu (Werner – DeSimon, 2013, s. 93).

Pre monitoring a vyhodnocovanie programu rozvoja zamestnancov možno zaradiť (Bartoňková, 2010, s. 77):

- Metodiku riadenia podľa kompetencií
- Proces riadenia pracovného výkonu
- Balanced Scorecard
- Uplatnenie kompetenčných modelov a nástroje merania úrovne kompetencií
- Metódy a techniky hodnotenia pracovníkov a hodnotenie pracovného výkonu
- Uplatnenie metodiky riadenia podľa cieľov
- Uplatnenie nástroja 360 stupňovej spätnej väzby

Obrázok 3 Algoritmus systematického rozvoja a vzdelávania



Zdroj: Koubek, 2009, s. 260 (upravené)

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Identifikácia potreby rozvoja a vzdelávania plní podľa Belcourta a Wrighta (1996 In: Mužík, 2010, s. 272) niekoľko dôležitých úloh:

- Tvorí bázu pre rozvoj a vzdelávanie zamestnancov,
- Utvára právnu zodpovednosť podniku, prípadne zákonom stanovenú povinnosť zaisťovať vzdelávanie zamestnancov pre určité typy práce,
- Znižuje morálnu zastaranosť schopností a zručností zamestnancov,
- Identifikuje nedostatky vo výkonnosti.

Analýza potrieb rozvoja a vzdelávania sa vykonáva podľa Bartoňkovej (2010, s. 122) buď kvantitatívnym sociologickým výskumom (dotazník, rozhovor, pozorovanie, atď.) alebo aplikáciou kompetenčného prístupu ku vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov.

Plánovanie vzdelávania je ďalšou fázou v systéme rozvoja a vzdelávania a spravidla zahŕňa prípravnú fázu (špecifikácia podnikových potrieb, účastníkov, formulácia vzdelávacích programov), fázu implementačnú (určenie spôsobov, ako bude vzdelávanie prebiehať) a fázu zdokonaľovania (priebežné hodnotenie etáp vzhľadom k stanoveným cieľom) (Vodák – Kucharčíková, 2007, s. 96).

V rámci implementácie programu rozvoja a vzdelávania by mali byť dodržané všetky aspekty z predošlých fáz, t.j. je potrebné dodržiavať plán, ktorý má kopírovať ciele celého programu a systému rozvoja a vzdelávania ako celku.

Vo fáze vyhodnocovania programov rozvoja a vzdelávania existuje mnoho prístupov. K najjednoduchším radí Kocianová (2012, s. 130) zisťovanie reakcie pracovníkov a manažérov v oblasti ich spokojnosti s prínosmi programu rozvoja a vzdelávania. Ďalšia možnosť sa opiera skôr o posudzovanie výsledkov v podobe novo získaných poznatkov, informácií, zručností, schopností, ktoré program zamestnancom priniesli. Náročnejším spôsobom hodnotenia účinnosti je hodnotenie toho, ako sa opatrenia prejavujú v zmenách správania pracovníkov.

Prvá kapitola práce bola zameraná najmä na teoretickú charakteristiku základných pojmov a súvislostí spojených s problematikou rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Ďalej bude v práci venovaná pozornosť konkrétnym metódam rozvoja a vzdelávania v podnikovej praxi, spolu s tretím pilierom rozvoja – kariérnym rastom a jeho plánovaním.

2 Efektívne metódy rozvoja zamestnancov

Nasledujúca kapitola sa zameriava na charakteristiku jednotlivých foriem a metód rozvoja a vzdelávania, ktoré sú rozčlenené podľa miesta ich výkonu. Zámerom kapitoly je prezentovať škálu dostupných metód, ktoré efektívne rozvíjajú a vzdelávajú zamestnancov v podnikoch v súčasnosti.

2.1 Metódy rozvoja a vzdelávania

Rozvoj a vzdelávanie môže prebiehať v rôznych formách. Spravidla sa formy klasifikujú do nasledujúcich kategórií (Joy-Matthews – Megginson – Surtees, 2004, s. 215):

- neformálne vzdelávanie,
- formálne vzdelávanie,
- informálne.

Podľa Walkera (2003, s. 97) bolo po mnohé roky tzv. **formálne vzdelávanie**, najmä formou prednášok, základným prostriedkom rozvoja pracovníkov. V priebehu času boli tieto programy v nezmenenej podobe zhusťované, často veľmi nevhodne, do akýchsi vzdelávacích balíčkov a umiestňované na podnikové intranety, CD a podobne.

Formálne vzdelávanie je prebratým nástrojom vzdelávania z inštitúcií, najmä zo škôl, či už ide o počiatočné alebo ďalšie vzdelávanie (Mazouch – Fischer, 2011, s. 6).

Tento typ vzdelávania pracovníkov je vhodným nástrojom pre získavanie a zdieľanie znalostí a informácií a v kombinácii so školeniami zameranými na nácvik zručností môže vytvoriť vhodné prostredie pre kontinuálne vzdelávanie. Každopádne, má niekoľko obmedzení (Walker, 2003, s. 97):

Pozitíva:

- Konzistentnosť – všetkým poskytuje rovnaké alebo veľmi podobné vedomosti,
- Užitočnosť – vysvetľuje nové prístupy, poskytuje aktualizáciu politík, postupov,
- Informatívnosť – vhodný spôsob šírenia informácií,
- Okamžitosť – možnosť diskusie, kladenia otázok, spätnej väzby,
- Pohodlnosť – používa rovnaké metódy učenia sa, aké si účastníci spravidla pamätajú zo školy,
- Kompatibilita – poskytované znalosti sú kompatibilné s požiadavkami národných alebo podnikových smerníc.

Negatíva:

- Jednosmernosť – sklon k jednosmernej komunikácii zhora nadol,
- Paternalizmus – účastníci sa stávajú študentmi zodpovednými za vstrebanie nových informácií,
- Jednotvárnosť – poskytuje iba informácie a iba málokedy používa nové techniky učenia sa,
- Individualizmus – aj pri tímových diskusiách je zdôrazňované, aby sa nový materiál naučil každý sám,
- Intelektuálnosť – väčšinou sa spolieha iba na predchádzajúce vedomosti,
- Uniformita – predpokladá, že všetci účastníci sú na rovnakej východnej úrovni a majú rovnaké potreby a spôsob učenia sa.

Neformálne vzdelávanie prebieha popri hlavných prúdoch vzdelávania a odbornej prípravy a spravidla nie je ukončené vystavením certifikátu alebo iného dokladu. Môže byť organizované na školách, v podnikoch, v záujmových združeniach, atď. (Jenewein Group, 2009, s. 5).

Informálne vzdelávanie zahŕňa rozvojové príležitosti, ktoré sa objavujú v neočakávaných, neplánovaných situáciách. Narozdiel od formálneho a neformálneho vzdelávania, môže byť nezámerne, neuvedomované (Joy-Matthews – Megginson – Surtees, 2004, s. 215).

Existuje množstvo vzdelávacích metód, kedy ich kombinácia a použiteľnosť v praxi, závisí na rôznych faktoroch (napr. ciele vzdelávania, forma a potreby vzdelávania, účastníci vzdelávania, atď.). Vo všeobecnosti možno povedať, že kombinácia vhodne vybraných viacerých metód je účinnejšia pre účastníkov vzdelávania, kvôli ich vyššej zainteresovanosti a záujmu.

Pod pojmom **metódy vzdelávania** možno chápať „súbor plánovaných pracovných postupov na dosiahnutie cieľa vzdelávania ... spôsob zámerného usporiadania činností a opatrení na uskutočňovanie vzdelávacieho procesu a jeho účinnosti v smere k vzdelávanému tak, aby sa čo najefektívnejšie dosiahol cieľ“ (Jenewein Group, 2009, s. 6).

Podľa Dvořákovvej (2007, s. 298 - 302) sa rozlišujú tri skupiny metód vzdelávania:

- Metódy vzdelávania na pracovisku (on-the-job training);
- Metódy vzdelávania mimo pracoviska (off-the-job training);
- Metódy vzdelávania na rozhraní medzi pracoviskom a mimo pracoviska.

2.1.1 Metódy vzdelávania na pracovisku

Dvořáková ďalej definuje tieto metódy pod spoločným rysom – individuálneho prístupu k vzdelávanému, kde mimoriadnu úlohu hrá osobnosť školiť a jeho celkové pôsobenie (tzn. jeho ochota a schopnosť učiť, počúvať, poskytovať spätnú väzbu, byť adekvátnym predstaviteľom zamestnávateľa). Tento vzťah ovplyvňuje nielen názor školeného zamestnanca na školiť, ale aj na organizáciu ako celok, keďže školiť vystupuje ako predstaviteľ zamestnávateľa.

Inštruktáž pri výkone práce – pri tejto metóde si zamestnanec osvojuje pracovný postup pozorovaním a napodobňovaním svojho lektora/ skúsenejšieho zamestnanca. Väčšinou jedná o jednoduchšie pracovné operácie. V podstate sa je to o najrýchlejší spôsob zaškolenia nového alebo menej skúseneho zamestnanca. Výhoda tejto metódy tkvie v tom, že vzdelávaná osoba je aktívne zapojená do učebného procesu, kedy si môže dané poznatky overovať v praxi a získavať tak okamžitú spätnú väzbu od školiť (Armstrong, 2002, s. 793).

Podľa Čihovskej (2010, s. 155) je predvedenie podstatnou časťou inštruktáže a spočíva v troch krokoch:

- predvedenie pracovnej operácie v takej rýchlosti, ako by sa mala uskutočňovať;
- následné pomalé predvedenie tej istej operácie, s jasným vysvetlením jednotlivých krokov;

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- a opätovné manifestovanie daného úkonu minimálne dva krát, s prípadným zdôrazňovaním hlavných ťažísk vykonávanej práce a zodpovedaním otázok vzdelávaného zamestnanca.

Asistovanie – je metóda, pri ktorej vzdelávaný zamestnanec pomáha (asistuje) skúsenejšiemu kolegovi a zároveň sa prirodzenou cestou učí od neho pracovným postupom a jednaníu s dôrazom na praktické predvádzanie činností súvisiacich s prácou v rámci danej pracovnej funkcie. Cieľom je postupné samostatné zvládanie danej práce vzdelávaným pracovníkom. Táto metóda je vhodná nielen pre manuálne zamestnania, ale aj pre rozvoj riadiacich zamestnancov, či špecialistov, najmä kde si osvojenie potrebných zručností vyžaduje dlhší časový úsek (Koubek, 2009, s. 268).

Rotácia práce – tzv. cross training alebo „plánované poradie zážitkov“, je metóda ktorej podstata tkvie v postupnom a dočasnom premiestňovaní pracovníka na iné pracovné funkcie, kde v inom prostredí plní iné pracovné úlohy. Úspech tohto spôsobu učenia spočíva vo výbornom naplánovaní činností, v stanovení presného výkonu na danom mieste (funkcii) a v definovaní rozsahu a hĺbky osvojenia si problematiky konkrétnej pracovnej funkcie. Ako vhodný spôsob preverenia nových znalostí a schopností je vhodné použiť dotazník, ktorý vzdelávaným objasní prípadnú potrebu dovzdelávania alebo naopak, uspokojujúcu úroveň znalostí (Armstrong, 2002, s. 794 – 795).

Podľa Koubeka (2009, s. 269) rotácia práce umožňuje zamestnancom vidieť vzájomnú previazanosť jednotlivých pracovných pozícií a ich postupov realizovania v podniku ako celku a tým sa stávať flexibilnejším a „tímovejším hráčom“, kde vo výsledku každý rozpoznáva svoj rozvojový potenciál.

Mentoring – jedná sa o vzájomnú dohodu vzdelávaného a jeho mentora (akéhosi patróna v práci), ktorého si aj sám zamestnanec vyberá. Ten mu pomáha, radí napr.: v oblastiach odborných problémov (zložité projekty), pracovných vzťahov (podniková kultúra) či usmerňuje jeho kariéru v rámci rozšírenia jeho potenciálu a býva zapojený do hodnotenia pracovného výkonu vzdelávaného zamestnanca. Tento vzťah možno označiť za neformálny, založený viac-menej na báze priateľstva (Armstrong, 2002, s. 794).

Výhodou je vlastná iniciatíva pracovníka v prepojenosti na otvorenú komunikáciu a spoluprácu medzi mentorom a zamestnancom. Nevýhoda spočíva v neľahkom výbere správneho mentora (Němec – Bucman – Šikýř, 2008, s. 154).

Counselling – táto metóda je vnímaná ako vzájomné ovplyvňovanie školeného zamestnanca a školiteľa, kedy obidva subjekty pôsobia v jednej vzťahovej línii. Zamestnanec má možnosť konzultovať všetky svoje pracovné poznatky, zručnosti a prípadne predkladať aj vlastné návrhy riešenia vzniknutých problémov, čím sa vytvárajú partnerstvá a hlbšia spolupráca medzi pracovníkom a manažérom (Bartoňková, 2007, s. 87-88).

Koučing – Whitmore (2013, s. 19 - 24) definuje koučing ako vzťah školiteľa a školeného, v ktorom je školiteľ školenému oporou a používa špecifické prostriedky a štýl komunikácie. Školený pracovník sám, s pomocou školiteľa, zisťuje fakty o skutočnosti a uvedomuje si realitu takú, aká je. Prvoradým sa stáva cieľ, ktorý je lepší než výkon, kedy kľúčovou podstatou coachingu sa stáva odpoveď na otázku, ako tento cieľ dosiahnuť.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Autor ďalej naznačuje, že pokiaľ manažér alebo školiťel neverí, že potenciál zamestnancov je väčší než ten, ktorý sa prejavuje v každodennom jednaní, nemôžu im pomôcť ho využiť. Preto je dôležité, aby o zamestnancoch uvažovali nie na základe ich výkonu, ale z hľadiska ich potenciálu. Coachovanie sa tak nezameriava na chyby, ktoré sa stali, ale na príležitosti, ktoré prídu.

Plamínek (2010, s. 252) dopĺňa tri podmienky efektívneho pôsobenia coachingu:

- dôvera medzi školiťelom a školeným;
- obojstranná vôľa vzdelávania;
- vedomosť (poznatok) cieľa, ktorého chcú dosiahnuť a „štartovacej pozície“ na začiatku procesu vzdelávania.

Ďalej autor zdôrazňuje, že coach nepôsobí priamo na zamestnanca. Jeho hlavnou úlohou, je usmerňovanie, vysvetľovanie, podporovanie v učení a kontrolovanie, pri rešpektovaní individuality vzdelávaného, kedy požadovaného výkonu dosahuje zamestnanec vlastnou iniciatívou.

Autor Koubek (2009, s. 268 - 269) vymedzuje ešte dve metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku. **Poverenie úlohou** definuje ako vykonanie určitej úlohy vzdelávaným pracovníkom, ktorú mu určil jeho nadriadený (vzdelávateľ). Výhodu vidí v preverení schopností pracovníka, v rozšírení jeho motivácie a poľa pôsobnosti. Nevýhodou pri tejto metóde je možné dopustenie sa chyby vzdelávaného a tým spôsobenie straty dôvery nadriadeného a v neposlednom rade, narušenie vlastnej sebadôvery.

Pracovné porady sú podľa autora považované za vhodný nástroj výmeny skúseností, prezentácie názorov a postojov jednotlivých zamestnancov. Počas nich sa účastníci zoznamujú s problémami a faktami týkajúce sa nielen vlastného pracoviska, ale aj celej organizácie, čo zvyšuje pocit spolupatričnosti.

2.1.2 Metódy vzdelávania mimo pracoviska

Tieto metódy vzdelávania sú prevažne určené pre viac účastníkov, najmä pre vzdelávanie vedúcich zamestnancov a špecialistov. Majú hromadný charakter výučby, ale aj napriek tomu umožňujú istú mieru variability a prispôsobenia sa špecifickým požiadavkám jednotlivých zúčastnených. Kurzy sú vedené buď internými školiťelmi organizácie (výhoda vedomostí o najväčších problémoch v podniku), alebo externými školiťelmi, ktorých výhoda spočíva v obohatení účastníkov minimálne o nové nápady (Dvořáková, 2007, s. 300).

Prednáška – obvykle podáva súhrn teoretických vedomostí a informácií, týkajúcich sa základných aspektov preberanej problematiky. Výhodou je relatívne rýchle a nenáročné sprostredkovanie týchto informácií (Němec – Bucman – Šikýř, 2008, s. 154).

Nevýhodou je podľa Zbojeka (2012, s. 115), že si z odbornej prednášky účastníci pamätajú len 10 % najdôležitejších informácií, ktoré po určitom čase zabudnú. Armstrong (2007, s. 478) tvrdí, že efektívna prednáška by nemala trvať viac ako 30 až 40 minút, kvôli záujmu zúčastnených.

Prednáška spojená s diskusiou – alebo taktiež seminár, je oproti hore uvedenej definícii prednášky obohatená o vzájomnú komunikáciu so školiťelom, ku ktorej dochádza pri výmene vedomostí. Účastníci sú tak viac stimulovaní k aktivite, čo sa

prejavuje v efektívnejšom riešení problémov a diskutovaní nových nápadov (Koubek, 2009, s. 270).

Demonštrovanie – tzv. praktické/ názorné vyučovanie prebiehajúce vo vhodných priestoroch pre predvádzanie pracovných postupov na pracovných zariadeniach. Metóda kladie dôraz na praktické využívanie znalostí a zručností, kde sa však modelové prostredie môže líšiť od reálneho, a tým môže dôjsť k zjednodušeniu určitých problémov a situácií (Němec – Bucman – Šikýř, 2008, s. 155).

Workshop a prípadové štúdie – je metóda vzdelávania, pri ktorej účastníci riešia danú problémovú situáciu fungovania organizácie, ktorá sa už uskutočnila alebo je aktuálna (workshop), v stanovenom čase. Ak je štúdia dobre pripravená, prispieva k rozvoju analytického myslenia a tímovej spolupráce. Môže dokonca konfrontovať analýzu a riešenia vzdelávaných so skutočným riešením problému z praxe a jeho výsledkami, na konkrétnych situáciách ktoré v organizácii už prebehli (Koubek 2009, s. 271, Dvořáková 2007, s. 300).

Pri týchto situáciách sa často využíva ďalšia metóda vzdelávania, tzv. **brainstorming/brainwriting**. Jedná sa o individuálne alebo tímové, ústne alebo písomné navrhnutie riešenia danej problematiky fungovania podniku s následnou diskusiou a výberom optimálneho riešenia (Němec – Bucman – Šikýř, 2008, s. 155).

Hranie rolí - alebo taktiež manažérske hry, umožňujú účastníkom vcítenie sa do určitej roli (manažéra, zamestnanca, zamestnávateľa) a poznávanie v nej povahu medziľudských vzťahov, stretov a vyjednávání, prostredníctvom vopred pripravenej situácie z praxe (prijímací pohovor, porady, konzultácie). Scenár role im pritom môže ponechávať priestor pre dotváranie role, avšak je dôležité zachovávať požadovanú mieru autenticity. Vzdelávaní tak získavajú priamym precítením na sebe cenné informácie, niekedy aj v podobe kritiky, od svojich kolegov či školiteľa. Hranie rolí taktiež účinne napomáha k odstráneniu rozpakov a ostychu zúčastnených z vystupovania na verejnosti (Koubek, 2009, s. 271, Armstrong, 2007, s. 479).

Simulácia – je podľa Armstronga (2002, s. 802) určitým prienikom prípadových štúdií a hrania rolí s dôrazom na zachovanie maximálnej miery reálnosti hraných situácií. Rozvíjajú sa pri nej predovšetkým schopnosti pracovníkov správne komunikovať (argumentovať, vyjednávať) a rozhodovať sa.

Podľa Dvořákovvej (2007, s. 301) sa táto metóda využíva predovšetkým v prípadoch, kde je v reálnych podmienkach výcvik príliš nákladný alebo nebezpečný.

Assessment centre je diagnosticko- výcvikový program, je jedným z najspoľahlivejších nástrojov vzdelávania s vysokou účinnosťou, ale taktiež finančnou náročnosťou pre zadávateľa (organizáciu), využívaný aj pri iných personálnych činnostiach (výber zamestnancov, hodnotenie rozvojového potenciálu zamestnancov). Predstavuje k istej dokonalosti dovedené metódy prípadových štúdií, simulácií a hrania rolí (Koubek, 2009, s. 272).

Assessment centre stavia účastníkov do rôznych simulovaných situácií z reálneho fungovania organizácie, ktoré musia riešiť, a navrhovať ich optimálny výsledok riešenia. Posudzovatelia pozorujú ich správanie a posudzujú ho vzhľadom k relevantným kritériám (kompetenciám), ktoré sú kľúčové pre efektívne zvládanie reálnych pracovných úloh v manažérskej či zamestnaneckej pozícii (Barniaková, 2009).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Účastník tejto metódy vzdelávania sa môže stretnúť s nasledovnými nástrojmi rozvoja (kariérainfo.sk, 2009):

- test prezentačných schopností – prezentácia témy pred ostatnými účastníkmi kde sa rozvíja napr.: neverbálna komunikácia, správna reakcia na otázky zúčastnených, atď.;
- skupinová diskusia – rozvíja najmä schopnosť presadiť sa, iniciatívu či schopnosť počúvať ostatných;
- test rozhodovacích schopností – učí správne a rýchle rozhodovaniu v stresových situáciách, kedy vzdelávaný musí posudzovať dôležitosť jednotlivých úloh a podľa toho sa rozhodovať, ktoré z nich deleguje, vybaví, poprípade odloží na iný termín;
- modelové situácie – tzv. hranie rolí (def. pozri hore);
- prípadová štúdia – preveruje a rozvíja odbornosť vzdelávaných, ich efektívnosť a spôsob prezentácie navrhovaných riešení, reakcie na kritické pripomienky iných strán;
- testy inteligencie a koncentrácie;
- testy osobnosti – diagnostika osobnosti.

Podľa Barniakovej (2009) je assessment centrum práve kvôli komplexnosti a rôznorodosti úloh, ktoré účastníci riešia a tiež „šitiu na mieru“ vzhľadom k požiadavkám pozície, opakovane nezávislými porovnávacími štúdiami označované ako najspoľahlivejší a najférovejší nástroj personálnych rozhodnutí, čo potvrdzuje aj pozitívny efekt znižujúci fluktuáciu zamestnancov a zrýchľujúci či uľahčujúci proces adaptácie ihneď po nástupe.

Outdoor training – táto metóda je založená na zážitkovom učení, kedy sa zamestnanec učí prostredníctvom zážitku vznikajúcom pri aktívnom riešení najrôznejších úloh reálnych aj modelových, a to priamo v teréne. Následnou reflexiou (zhodnotením), obvykle usmerňovaným pedagógom, sa zážitok transformuje do podoby využiteľnej skúsenosti (Svatoš – Lebeda, 2005, s. 17).

Development centre – rozvojové programy sú založené na požiadavkách týkajúcich sa schopností, avšak narozdiel od assessment centier, ktoré skúmajú skôr súčasné schopnosti manažérov, sú development centrá zamerané dopredu, na schopnosti potrebné v budúcnosti. Zatiaľ čo výsledky z assessment centier slúžia najmä podniku s cieľom výberu alebo povyšovania, výsledky z development centier je určený pre jedincov pre účely samostatne riadeného vzdelávania.

Medzi hlavné nástroje implementácie systému rozvoja a vzdelávania možno zaradiť (Bartoňková, 2010, s. 74):

- kompetenčné modely
- riadenie podľa kompetencií
- riadenie pracovného výkonu
- Balanced Scorecard
- Knowledge management, Talent management,
- projektový management
- motivačné mechanizmy riadenia ľudských zdrojov
- management kariéry,

- učiaca sa organizácia, a i.

2.1.3 E-learning

Dnešná doba je charakteristická masovým rozšírením siete internet a jeho sprístupnením prakticky pre kohokoľvek. Rozmach je daný aj technologickým vývojom v oblasti hardwaru – notebook, PDA, Pocket PC, tablem, smartfóny, všetky zariadenia podporujú prenos bezdrôtových Wi-Fi technológií a internetu.

E-learning je možné definovať ako vzdelávací proces, ktorý využíva najnovšie informačné a komunikačné technológie pre implementáciu vzdelávacích aktivít formou diskusných fór, chatov, e-mailov, Skype-u alebo rôznymi špeciálnymi komunikačnými programami špeciálne vyvinutými pre potreby e-learningu (Burian, 2014, s. 270).

Počítačovo riadené vzdelávanie zmenilo oblasť podnikového vzdelávania v niektorých smeroch (Walker, 2003, s. 95):

- Vzdialenosť už nehrá rolu. Zamestnanci majú umožnené ťažiť zo znalostí pochádzajúcich zo všetkých regiónov sveta, ktoré bolo predtým dostupné iba na vybraných pracoviskách.
- Znížilo náklady na jedného účastníka vzdelávacieho programu (cestovné, náklady na ubytovanie, atď.).
- Umožnilo podnikom zabezpečiť si najrozmanitejšie neštandardné vzdelávacie programy za zlomok ceny oproti cene za vytvorenie a získanie „živého“ školiť.
- Otvorilo prístup zdarma k množstvu sekundárnych informačných zdrojov, ktoré násobia obsah vzdelávacích programov.
- Vytvorilo priestor pre vytvorenie špeciálnych elektronických diskusných fór („chat rooms“).
- Zvýšilo latku školiteľom – čím viac školiteľov si začne uvedomovať možnosti tejto novej formy dištančného vzdelávania, tým rýchlejšie porastie konkurenčný boj o kvalitných učiteľov.

Často dochádza k stotožňovaniu pojmov e-learning a dištančné vzdelávanie, resp. Že e-learning je iba elektronickou dištančnou formou vzdelávania. Dištančné vzdelávanie vymedzuje Švec (2008, s. 84) ako „rozmanité formy systematicky organizovanej výučby na diaľku prostredníctvom korešpondencie a telekomunikačných médií“.

V súčasnosti však skôr prevláda názor, že e-learning sa začína odlišovať a to postavením aj rolami školiteľov a študujúcich, ako aj špecifickým procesom učenia sa, čo vyžaduje zmenu pohľadu na postavenie e-learningu (Frk, 2010, s. 109).

E-learning je v súčasnosti využívaný v online aj offline forme. Online podoba využíva počítačové siete (internet a intranet), prípadne formou m-learning (prostredníctvom mobilného telefónu). K najpoužívanejším možnostiam online vzdelávania prebieha prostredníctvom (Frk, 2010, s. 111):

- Audio a video konferencie – operačné systémy väčšinou ponúkajú tieto programy ako súčasť balíčka.
- Instant messaging – rýchle textové správy cez internet (WhatsApp, Viber).
- Zdieľané aplikácie – vzájomné zdieľanie prístupu k software-u-

Asynchrónna podoba e-learningu nevyžaduje časové zladenie účastníkov. Ako výstižne upozorňuje Walker (2003, s. 96), e-learning zvyšuje počet „odpadlíkov“ v komparácii

s tradičnou výučbou, pretože účastníci vycítia, že sa môžu školiť vlastným tempom a podľa vlastných potrieb, preto sa stane, že niektoré časti kurzu preskočia alebo sa dokonca odhlásia z kurzu. Rizikom je zle nastavený systém kurzu, ten musí byť postavený záživne a zaujímavo.

2.2 Riadenie a rozvoj kariéry

Kariéra je vzorom skúseností súvisiacich s výkonom práce, ktoré zahŕňajú celý priebeh života človeka. Každý jednotlivec je v konečnom dôsledku zodpovedný za vlastnú kariéru, rozvíja si jasnú predstavu o sebe a prostredí s cieľom budovať si vlastné kariérne ciele a plány. Podniky vedia pomôcť jedincovi tým, že mu poskytujú informácie, príležitosti a asistenciu (Kroth – Christensen, 2009, s. 2).

Profesnej kariére je potrebné venovať veľkú a sústavnú pozornosť. Definované a rešpektované pravidlá v tejto oblasti posilňujú hodnotu pracovného zaradenia človeka a prispievajú k jeho identifikácii s podnikom. Rozvoj kariéry má podľa Váchala a Vochozku (2013, s. 319) dve roviny. Jednak ide o úsilie jedinca nájsť a uskutočniť svoju vlastnú cestu a zmysel života, nazývanú plánovanie kariéry a jednak ide o úsilie podniku, ktoré umožňuje zamestnancom rásť v súlade s ich potenciálom – riadenie kariéry. Pre človeka, aj pre podnik, je veľmi významné nájsť súlad medzi zamestnancovými potrebami a možnosťami a možnosťami a potrebou podniku.

Greenhaus (In: Werner – DeSimone, s. 119) popisuje proces riadenia kariéry z pohľadu jednotlivca nasledovne:

- skúmanie prostredia,
- rozvoj jasného zmyslu pre chápanie prostredia a samého seba,
- stanovenie kariérnych cieľov,
- rozvoj stratégie pre dosiahnutie cieľov,
- získavanie spätnej väzby z pracovných a nepracovných zdrojov,
- hodnotenie vlastnej kariéry.

Koubek (2009, s. 101) definuje kariérny rozvoj ako „špecifickú personálnu činnosť, ktorá si dáva za cieľ spojiť a optimalizovať znalosti, zručnosti a schopnosti každého pracovníka, na ktorých sa môže vzhľadom ku svojim kvalitám realizovať a podávať optimálny pracovný výkon“.

Craig (2007, s. 141) konštatuje, že plánovanie kariéry je založené na predpoklade, že ľudia sú viac spokojní s ich voľbou povolania a foriem zamestnania, ak ich pracovné skúsenosti sú v súlade s ich potrebami, profesijnými záujmami, profesijnou orientáciou, profesijnými hodnotami a preferenciami životného štýlu. Spokojnosť s kariérou a úspech sú rozširované, keď typ práce vyžaduje uplatňovanie zručností a schopností, ktoré jednotlivec má. Z týchto dôvodov, kariérne plánovanie je modelom, ktorý sa snaží optimalizovať kompatibilitu alebo zapadnutie medzi jednotlivcami a ich potenciálnym pracovným prostredím, či profesijnou dráhou.

Kariérny plán je veľmi dôležitou súčasťou pracovnej motivácie. Napríklad v prípade, že sú v kariérnom raste v konkrétnom podniku obmedzenia alebo sa z určitých dôvodov znížila istota zamestnania, kariérny plán, resp. plán osobnostného rozvoja, by mal byť zostavený tak, aby rozvíjal aj prenosné schopnosti a zručnosti, ktoré uľahčia pracovníkovi vývoj kariéry aj v prípade, že musí z aktuálneho podniku odísť (Šafránková - Duchoň, 2008, s. 281).

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Podľa Melindy Coetzee (2006, s. 19) sám individuálny zamestnanec by mal iniciovať proces svojho kariérneho plánovania a mal by si väčšinu plánu napísať sám. Úlohou manažéra alebo k tejto veci kompetentného nadriadeného je:

- zoznámiť sa s kariérnym plánom a diskutovať o ňom,
- poskytnúť spätnú väzbu na ciele plánu,
- poskytnúť návrhy pre rozvojové aktivity,
- pomôcť nastaviť realistické časové rámce,
- pomôcť riešiť potenciálne prekážky,
- stretávať sa na pravidelnej báze (napr. štvrťročne alebo polročne) a sledovať pokrok,
- vykonávať revízie plánu a potvrdzovať dosiahnuté ciele.

Podľa Branhamu (2009, s. 112), zodpovednosťou podniku by malo byť vytváranie systémov, politík a postupov, aby bolo kumukoľvek umožnené profesionálne rásť, poskytovať manažérom školenia a prostriedky, ktoré im pomôžu rozvíjať svojich zamestnancov, realizovať dlhodobé strategické plánovanie ľudských zdrojov a poskytnúť plány budúcich potrieb manažérom a zamestnancom a tiež poskytovať tréning a školenia nevyhnutné pre zvyšovanie výkonu a umožňujúce kariérny rast.

2.3 Metodologická časť práce

Základný rámec diplomovej práce sa zameriava na rozvoj a vzdelávanie zamestnancov. Uvedená problematika je poznatkovo širokou, preto bolo potrebné záber danej oblasti presne vymedziť a zúžiť do roviny skúmateľnosti na konkrétnom podnikateľskom subjekte.

Teoretický rozbor jednotlivých pojmov súvisiacich s problematikou rozvoja zamestnancov v podniku tvorí kľúčový podklad pre návrh a samotnú realizáciu výskumu, ako aj pre argumentáciu a kritické zhodnotenie výsledkov výskumu a ich použiteľnosť do praxe v podobe vytýčenia slabých a silných stránok v skúmanom podniku VUJE, a.s. Tieto parametre sú nevyhnutné pre efektívnu formuláciu návrhov a odporúčaní pre zlepšenie rozvoja zamestnancov v danom podniku.

Bázou pre tvorbu teoretickej časti práce a teda podkladom aj pre analytickú časť práce sa stalo v akademických kruhoch akceptované vymedzenie rozvoja ľudských zdrojov, ktoré ako koncept predstavil MacLagan (1989 In: Rozwell – Sanders – Soper, s. 6). Ten v rámci rozvoja zamestnancov vymedzuje tri roviny jeho náplne:

- Tréning a rozvoj (systematické plánovanie a zabezpečenie vzdelávania),
- Organizačný rozvoj (výsledok systematického vzdelávania individuálnych zamestnancov),
- Kariérny rozvoj (nastavenie kariérnych plánov podľa individuálnych a podnikových potrieb).

Tieto tri roviny náplne rozvoja zamestnancov sa stali kľúčovými piliermi pri vymedzení obsahu a štruktúry diplomovej práce. Rovina tréningu a rozvoja, ako aj rovina organizačného rozvoja, ako je v práci konštatované, je pokrytá vzdelávaním a školeniami zamestnancov. Z charakteru skúmania problematiky rozvoja zamestnancov vyplýva, že kontinuálne vzdelávanie a školenia reprezentujú najvýznamnejší spôsob rozvoja ľudských zdrojov v podniku a tvoria základ celoživotného vzdelávania. Kariérny rast je potrebné chápať v rovine pomocného nástroja individuálneho rozvoja zamestnancov.

Teoretická časť práce je metodologicky členená na dve kapitoly. Prvá kapitola práce sa svojou štruktúrou zameriava na súvislosti spojené s predmetom, obsahom a nástrojmi rozvoja zamestnancov na podnikovej úrovni. Druhá kapitola práce skúma konkrétne metódy rozvoja a vzdelávania zamestnancov, vrátane tretej roviny obsahovej náplne rozvoja zamestnancov – kariérnym rastom a individuálnymi rozvojovými plánmi.

V úvodnej teoretickej kapitole je zdôraznený význam rozvoja zamestnancov pri skúmaní vzťahov medzi rozvojom, pracovným výkonom, ktorého zložky sú predmetom rozvoja a motiváciou. Pozornosť sa ďalej sústreďí na vzťah medzi rozvojom a vzdelávaním zamestnancov, kde je konštatované, že vzdelávanie tvorí determinujúce jadro rozvoja zamestnancov a podľa Vodáka a Kucharčíkovej (2011, s. 76) tvorí nástroj adaptácie na stále sa meniace nároky na pracovné činnosti, kvalifikáciu a pracovné správanie, čím sa sleduje napĺňanie podnikových strategických cieľov. Okrem toho bol skúmaný predmet rozvoja zamestnancov, kde sú charakterizované znalosti, kompetencie, zručnosti a schopnosti, ktoré dokážu byť rozvíjané. V neposlednom rade sa pozornosť sústreďí na stratégiu rozvoja a vzdelávania na podnikovej úrovni, ktorá je základným východiskom pre stanovenie potrieb, plánovanie, implementáciu aj hodnotenie rozvoja a vzdelávania zamestnancov.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Druhá teoretická kapitola práce sa venuje konkrétnym metódam rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Metodologicky je kapitola členená na charakteristiku jednotlivých metód vzdelávania a rozvoja, ktorá pokrýva prvé dve roviny obsahovej náplne rozvoja vzdelávania podľa MacLagana (1989 In: Rozwell – Sanders – Soper, s. 6) a na skúmanie problematiky riadenia a rozvoja kariéry, ktorá zastrešuje tretiu rovinu autorovho prístupu k rozvoju zamestnancov.

Metodika spracovania diplomovej práce prebiehala v niekoľkých fázach. Po výbere témy práce bol zvolený hlavný cieľ a čiastkové ciele práce, ktoré plnia úlohu pilierov pre splnenie cieľa hlavného. Využitím metódy literárnej rešerše boli vyhľadávané, skúmané a selektované relevantné podklady potrebné pre zostavenie teoretickej časti práce. Pri jej samotnom spracovaní bola využitá najmä metóda abstrakcie, ktorá napomohla koncentrovať sa na najvýznamnejšie stránky skúmanej problematiky rozvoja a vzdelávania zamestnancov a vďaka tejto metóde bola vypracovaná štruktúra obsahovej časti práce. Prostredníctvom indukcie došlo k spájaniu jednotlivých parciálnych myšlienok k teoretickým záverom a naopak, prostredníctvom dedukcie bolo možné niektoré všeobecné myšlienky a zásady odvodzovať na konkrétne aspekty. Syntetizáciou nahromadených poznatkov ich bolo možné uceliť a vytvoriť tak štruktúrovaný celok prvkov, ktoré boli zvolené pre spracovanie celej teoretickej časti práce. Teoretické podklady (dáta sekundárneho pôvodu) majú charakter kníh, monografií, článkov v odborných časopisoch, publikáciách, príspevkov v zborníkoch a dokumentov z praxe podnikov pôsobiach na medzinárodnej scéne. Využité podklady pochádzajú tak z domácich, ako aj zahraničných zdrojov.

V ďalšej fáze spracovania diplomovej práce bola zvolená nosná metóda výskumu – **dotazníkové šetrenie** na zamestnancoch podniku VUJE, a.s. zamerané na možnosti rozvoja zamestnancov v danej spoločnosti a na ich subjektívne preferencie a postoje voči ponuke, kvalite a efektívnosti rozvojovo-vzdelávacieho programu zo strany podniku. Reichel (2009, s. 26) vymedzuje dotazníkové šetrenie ako zber primárnych dát prostredníctvom dotazníka.

V prípade šetrenia diplomovej práce bola zvolená možnosť aplikácie elektronického dotazníka, pretože šetrí čas a náklady. Respondenti vyplnili elektronický dotazník priamo v prostredí internetu, odkiaľ boli dáta automaticky zaradené do databázy a pripravené pre spracovanie. Elektronický dotazník bol riadne uložený do databázy iba v prípade, že boli zodpovedané všetky odpovede respondenta (položky boli funkcionálne zabezpečené tak, aby dotazník nemohol byť odoslaný bez vyplnenia všetkých položiek).

Štruktúra dotazníka je tvorená záhlavím (meno autora, účel dotazníkového šetrenia, inštrukcie pre vyplnenie dotazníka) a hlavnou časťou. Dotazník obsahuje iba uzatvorené položky s typom ponukových odpovedí: a) jednoduchý výber, b) viacnásobný výber (Gavora, 2010, s. 38).

Spoločnosť VUJE, a.s. je zameraná na projektové, realizačné, inžinierske a školiace činnosti pre jadrové a klasické elektrárne a pre spracovateľský priemysel. Z uvedeného je zrejmé, že spoločnosť si vyžaduje špičkovú vzdelanú a kvalifikovanú pracovnú silu v rôznych technických oblastiach. V spoločnosti sú vzdelávaní úplne všetci zamestnanci a to na pravidelnej báze, avšak tréningy, školenia a vzdelávanie je rôznorodé z hľadiska pozície zamestnanca v hierarchii firmy a z hľadiska špecifik technického zamerania jeho pozície. Dotazník má za úlohu zmapovať, aké metódy rozvoja a vzdelávania sú aplikované na jednotlivé typy zamestnancov, ako často sú vzdelávaní, aké sú ich

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

preferencie a postoje k ponuke, kvalite a efektivite programov rozvoja a vzdelávania zo strany spoločnosti VUJE, a.s. Ďalej dotazník mapuje, ktoré technické zručnosti a schopnosti, ktoré sú v podniku predmetom rozvoja, sú podľa zamestnancov pre výkon ich pracovnej pozície kľúčové. Dotazník okrem toho skúma, ktoré z metód rozvoja a vzdelávania využívajú zamestnanci najčastejšie, ktoré považujú za efektívne, a ktoré by radi vyskúšali, ale ešte nemali možnosť. Otázky sa ďalej sústreďia na aspekty súvisiace so vzťahom rozvoja/vzdelávania a kariérneho rastu, ako aj osobného postoja zamestnancov z hľadiska ich individuálneho vnímania významu rozvoja a vzdelávania. Nemenej dôležitým zameraním dotazníka je tiež identifikácia nedostatkov a silných stránok aktuálneho rozvoja a vzdelávania zo strany podniku VUJE, a.s.

Metodicky je okruh dotazníkového šetrenia rozdelený na štyri sekcie:

- Stratégia, aktivity a frekvencia rozvoja a vzdelávania
- Spokojnosť respondentov, rozvoj kľúčových kompetencií a efektivita rozvoja a vzdelávania
- Metódy a organizácia vzdelávania
- Kariérny rast

Formulované otázky je možné na základe prepojenia s teoretickou časťou a na základe pilotného pokusu na šiestich respondentoch a po aplikácii korekcií dotazníka, považovať za objektívne, validne a vhodné pre zvolený typ šetrenia.

Primárne dáta získané dotazníkovým šetrením sú vyhodnocované z hľadiska porovnania vybraných parametrov, konkrétne na základe rozdelenia výskumnej vzorky na:

- Manažment (vyšší manažment, stredný manažment, nižší manažment)
- Rádový pracovník

Z celkového počtu 281 rozoslaných dotazníkov bolo kompletne a správne vyplnených a navrátených 178 dotazníkov. Návratnosť dotazníkov je teda 63,3 %. Z celkového počtu 178 dotazníkov

Pri vyhodnocovaní je použitých viacero preverených metód vedeckého skúmania. Nosnou metódou skúmania sa stala metóda syntézy, ktorá bola použitá pri všetkých etapách a na všetkých stupňoch riešenia praktickej časti práce. Vďaka tejto metóde mohla byť pozornosť sústredená na rozčlenenie skúmaného celku na jednotlivé oblasti (všeobecne systém rozvoja a vzdelávania, zameranie a efektivita rozvoja a vzdelávania, metódy a organizácia vzdelávania, kariérny rast) tak, aby bola odhalená podstata v podobe identifikácie slabých a silných stránok systému v danom podniku. Prostredníctvom syntézy boli sledované vzťahy a vzájomné súvislosti medzi jednotlivými aspektami skúmaného celku. Metódou komparácie sme zisťovali podobnosti a rozdiely v skúmaných javoch. Využili sme ju napríklad pri sledovaní podobností a rozdielov v odpovediach v skupinách manažérov a pracovníkov, pri zameraní obsahu systému rozvoja a vzdelávania v podniku s názormi respondentov a podobne.

Predpoklady šetrenia

1. Každý zamestnanec je subjektom programu rozvoja a vzdelávania na pravidelnej báze v podniku VUJE, a.s. a má predstavu o tom, aká je obsahová náplň a význam podnikovej stratégie rozvoja a vzdelávania, resp. rozvojových programov.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

2. Vybrané klúčové schopnosti a technické zručnosti potrebné pre výkon práce vo VUJE, a.s. sú predmetom rozvoja a vzdelávania u viac než dvoch tretín zamestnancov.
3. Metódy, ktoré sú vnímané z pohľadu zamestnancov za najefektívnejšie pre rozvoj a vzdelávanie, sú najčastejšie aplikovanými metódami rozvoja zo strany VUJE, a.s.
4. Väčšina zamestnancov považuje rozvoj a vzdelávanie za významný prvok profesijného a osobného rastu, ale len málo zamestnancov má vypracovaný individuálny kariérny plán.

3 Charakteristika VUJE, a.s. a jeho systému rozvoja zamestnancov

Nasledujúca kapitola práce je zameraná na charakteristiku podniku VUJE, a.s., ktorý je predmetom rozboru práce a jeho systému rozvoja a vzdelávania zamestnancov.

VUJE je akronymom pre Výskumný ústav jadrových elektrární, ktorý začal svoju činnosť 1. januára 1977 ako koncernová organizácia Slovenských energetických podnikov. V roku 1983 začalo v ústave pracovať rezortné školiace a výcvikové stredisko, ktoré bolo v nasledujúcom roku vybavené plnorozsahovým trenažérom reaktorových blokov VVER-440/213 a postupne dosiahlo medzinárodnú úroveň, keďže tu výcvikové kurzy uskutočňovala aj Medzinárodná agentúra pre atómovú energiu.

Podnik sa postupne preorientoval z výskumnej organizácie na inžiniersku a projektovú spoločnosť, ktorá realizovala významné projekty v jadrovej energetike a v ďalšom období rozšírila svoju činnosť do oblasti rozvodných sietí, klasickej energetiky a využitia obnoviteľných zdrojov.

Od roku 2004 je podnik zapísaný v Obchodnom registri ako VUJE, a.s., ktorej akcionármi sú výhradne súčasní a bývalí zamestnanci, resp. dedičia vlastníckych podielov. Podnik dokázal svojou účasťou v mnohých významných projektoch, že je schopným organizátorom spolupráce medzi zahraničnými a slovenskými dodávateľmi prác, technológií a komponentov v takej špecializovanej oblasti, akou je modernizácia a dostavba jadrových elektrární a tiež v ďalších sektoroch energetiky. Dosiahnutými výsledky sa VUJE, a.s. zaradilo medzi popredné európske výskumno-vývojové a inžiniersko-projektové podniky.

Predmetom podnikania VUJE, a.s. sú projektové, realizačné, inžinierske a školiace činnosti pre jadrové a klasické elektrárne a pre spracovateľský priemysel. Podnik poskytuje komplexné riešenia pre jadrovú energetiku – projektovanie, spúšťanie jadrových elektrární, činnosti súvisiace s prevádzkou a údržbou jadrových elektrární, modernizáciu, vyradovanie a likvidáciu jadrových elektrární a ostatné všeobecné služby pre energetiku a iné energetické zariadenia.

Trvalým cieľom VUJE, a.s. je presadzovať sa v sektore jadrovej energetiky. Stratégia spoločnosti je spracovaná na základe predpokladaného vývoja odvetvia energetiky v európskom priestore a tiež v Ázii. VUJE, a.s. navrhlo svoje ciele tak, aby čo najlepšie obstálo v konkurenčnom prostredí a uspokojilo potreby svojich zákazníkov, očakávania akcionárov i zamestnancov.

K strategickým prioritám VUJE, a.s., patria:

- Udržiavanie a posilňovanie pozície významného podniku v oblasti energetiky na domácom i zahraničnom trhu aj po jeho úplnom otvorení,
- Zvyšovať hodnotu podniku,
- Ponúkať obchodným partnerom nové a ucelené produkty s cieľom zvýšiť ich spokojnosť,
- Udržiavať rešpekt ku zákazníkom a k pracovníkom vo vnútri podniku VUJE, a.s. považuje za základ práce svojho tímu,
- Rozvíjať odbornú spôsobilosť zamestnancov a efektívne zdieľať informácie vo vnútri podniku,
- Ponúkanými riešeniami prispievať k ochrane a rozvoju životného prostredia.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Organizačná štruktúra podniku má charakter pyramídy, na ktorej čele je predstavenstvo a generálny riaditeľ a jeho útvary. Podnik disponuje 11 divíziami (jadrová bezpečnosť, diagnostika, informačné technológie, obchod, školiace a výcvikové stredisko, atď.).

K 31.12.2013 bolo vo VUJE, a.s. zamestnaných 780 pracovníkov, čo oproti predošlému roku predstavuje pokles o 2 zamestnancov. Z celkového počtu zamestnancov v roku 2013 bolo 209 žien, ich podiel tak tvoril 26,37 %, čo je oproti roku 2012 zníženie o 1,3 %.

Z hľadiska kvalifikačnej štruktúry malo koncom roka 2013 – 39 zamestnancov vysokoškolské vzdelanie III. stupňa (5 %), 437 zamestnancov malo vysokoškolské vzdelanie I. a II. stupňa (56 %) a 304 zamestnancov stredoškolské vzdelanie (s maturitou + bez maturity), čo predstavuje 38,9 %. V porovnaní s rokom 2012 vzrástol počet zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním o 1,8 % a znížil sa počet zamestnancov so stredoškolským vzdelaním o 1,8 %. 5 % zamestnancov má dosiahnutú vedeckú hodnosť.

Z hľadiska vekovej štruktúry boli jednotlivé kategórie v roku 2013 zastúpené nasledovne: v kategórii do 30 rokov bolo zaradených 82 zamestnancov (10,5 %), v kategórii od 30 rokov do 40 rokov bolo 166 zamestnancov (21,2 %), v kategórii od 40 do 50 rokov bolo 180 zamestnancov (23 %), v kategórii od 50 do 60 rokov bolo 242 zamestnancov (31 %) a v kategórii nad 60 rokov bolo 110 zamestnancov (14,1 %).

Z vekovej štruktúry podniku je možné vyvodiť záver, že až 70 % zamestnancov má vek nad 40 rokov. Je zrejmé, že vysoká kvalifikácia a skúsenosti sú determinantom výskumu a inžinierskej činnosti.

Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov prebieha vo VUJE, a.s. na základe **Systému odbornej prípravy zamestnancov VUJE, a.s.** v rozsahu, ktoré plní zákonné a interné požiadavky a potreby. Pre rozvoj a vzdelávanie využíva systematický prístup k výcviku **SAT (Systematic Approach to Training)**, ktorý je v oblasti technických odborov jednou z najužívanejších metodík v oblasti rozvoja zamestnancov pre výkon funkcie. VUJE, a.s. považuje SAT za kvalitnú metodiku pre rozvoj zamestnancov, ktorá je logickým postupom od identifikácie kompetencií, zručností a schopností požadovaných na výkon funkcie alebo pracovných úloh, cez vývoj a implementáciu programov odborného vzdelávania a rozvoja, ktoré zabezpečia nadobudnutie potrebných zručností, schopností a kompetencií, až po následné hodnotenie kvality a efektívnosti vzdelávania.

VUJE, a.s. využíva pre označenie rozvoja a vzdelávania zamestnancov termín „odborná príprava“.

Z hľadiska zákonných požiadaviek, Systém odbornej prípravy VUJE, a.s. popisuje proces odbornej prípravy zamestnancov VUJE, ktorí sú na základe § 24 zákona č. 541/2004 Z.z. (atómový zákon) v znení neskorších predpisov, zaradení ako zamestnanci s priamym vplyvom a s vplyvom na jadrovú bezpečnosť jadrových zariadení. Dokument obsahuje jednotlivé fázy odbornej prípravy zamestnancov zaradených na funkciách, ktoré vyžadujú odbornú resp. osobitnú odbornú spôsobilosť podľa zákona č. 541/2004 Z.z. o mierovom využívaní jadrovej energie (atómový zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov, v znení neskorších predpisov.

Cieľom vzdelávania zamestnancov VUJE, a.s. je pripravovať a udržiavať vysokokvalifikovaných a odborne spôsobilých zamestnancov potrebných pre realizáciu náročných projektov a úloh podniku. Celopodniková stratégia rozvoja a vzdelávania je

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

v podniku metodicky rozčlenená do viacerých fáz:

1. PQ-12.0/12 Systém prípravy zamestnancov;
2. PQ-12.1/06 Vstupné školenie zamestnanca;
3. PQ-12.2/06 Nástupné školenie zamestnanca;
4. PQ-12.3/09 Identifikácia potrieb vzdelávania zamestnancov;
5. PQ-12.4/05 Plánovanie, zabezpečenie a realizácia vzdelávania zamestnancov;
6. PQ-12.4.1/07 Plánovanie vzdelávania zamestnancov;
7. PQ-12.4.2/05 Zabezpečenie vzdelávania zamestnancov;
8. PQ-12.5/06 Hodnotenie absolvovanej vzdelávacej akcie;
9. PQ-12.7/05 Súhrnné hodnotenie vzdelávania zamestnancov,

Školiace a výcvikové stredisko vykonáva teoretickú prípravu a výcvik personálu na simulátoroch. Základom výcviku je systém vzdelávania pre oblasť jadrovej energetiky, klasických elektrární, elektrizačnej siete a ďalších užívateľov. Školiace a výcvikové stredisko vyvíja a konštruje technické a programové prostriedky pre udeľovanie licencií na výkon funkcií v jadrových elektrárnach a organizuje špecializované a medzinárodné kurzy.

Zvyšovanie a prehlbovanie kvalifikácie je zabezpečené rôznorodými formami a metódami. V prvom rade ide o prípravu odborne a osobitne odborne spôsobilých zamestnancov (v súlade so zákonom č. 514/2004 Z.z. atómový zákon a Vyhláškou č. 52/2006 Z.z.). Túto skupinu predstavujú zamestnanci, ktorí sú školiacim personálom školiaceho a výcvikového strediska – lektori teoretickej prípravy vybrancých a odborne spôsobilých zamestnancov a lektori výcviku na reprezentatívnom plnorozsahovom simulátore a tiež odborne spôsobilí zamestnanci pre vyraďovanie jadrových zdrojov z prevádzky (Experimentálna a bitumenačná linka) – spolu 38 zamestnancov.

Ďalej sú to povinné opakované školenia, rôzne doplnkové odborné semináre, kurzy, domáce i zahraničné konferencie, workshopy, tréningy pracovných zručností, štúdium popri zamestnaní. Z najdôležitejších sa dá spomenúť príprava certifikovaných projektových manažérov s medzinárodným uznávaným certifikátom IPMA. V roku 2013 tento certifikát získali 2 zamestnanci. Celkovo certifikát vlastní 23 zamestnancov podniku. Podnik podporuje aj jazykovú prípravu, ktorej sa minulý rok zúčastnilo 132 zamestnancov. Formou dohôd si zvyšovalo svoju kvalifikáciu 11 zamestnancov štúdiom VŠ popri zamestnaní.

Vzdelávanie zamestnancov sa uskutočňuje v týchto oblastiach:

Teoretická príprava je organizovaná v podobe kurzov a základných školení ukončených záverečnou skúškou a periodických školení. Školiace a výcvikové stredisko vypracováva programy a učebné materiály pre všetky kategórie školenia, udržiava databázu otázok pre potreby štátnej skúšobnej komisie a aplikuje metódu SAT.

Simulátorový výcvik vykonáva VUJE, a.s. v podobe výcviku operátorov jadrových elektrární na simulátoroch v základných a periodických kurzoch a manipulantov elektrických staníc. V rámci programov sa výcvik uskutočňuje na simulátorovom systéme VVER 440/230.

Medzinárodné kurzy, ktoré organizuje tak VUJE, ako aj zahraniční partneri. Zamestnanci tak majú možnosť vzdelávať sa v oblasti diagnostiky reaktorov,

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

všeobecnom prístupe k jadrovej bezpečnosti, o použití pravdepodobnostného hodnotenia bezpečnosti, o havarijnom plánovaní a podobne.

VUJE, a.s. uskutočňuje vzdelávanie zamestnancov aj formou osobitných školení. Podnik poskytuje širokú škálu aktivít rozvoja a vzdelávania, tie najviac používané sú nasledovné:

- Vstupné školenia pre nových zamestnancov
- Manažérske hry
- Development centre
- Assessment centre
- Workshopy
- Indoorové vzdelávanie
- Outdoorové vzdelávanie
- Rotáciu práce
- Teambuildingové aktivity
- Koučing, mentoring a iné.

Celkový počet vyškolených zamestnancov v roku 2013 poklesol oproti predchádzajúcemu roku o 26,4 % z dôvodu periodicity školení z oblasti BOZP, OPP a jadrovej legislatívy.

VUJE, a.s. využíva v rámci systému rozvoja a vzdelávania zamestnancov prístup na báze kompetenčného modelu.

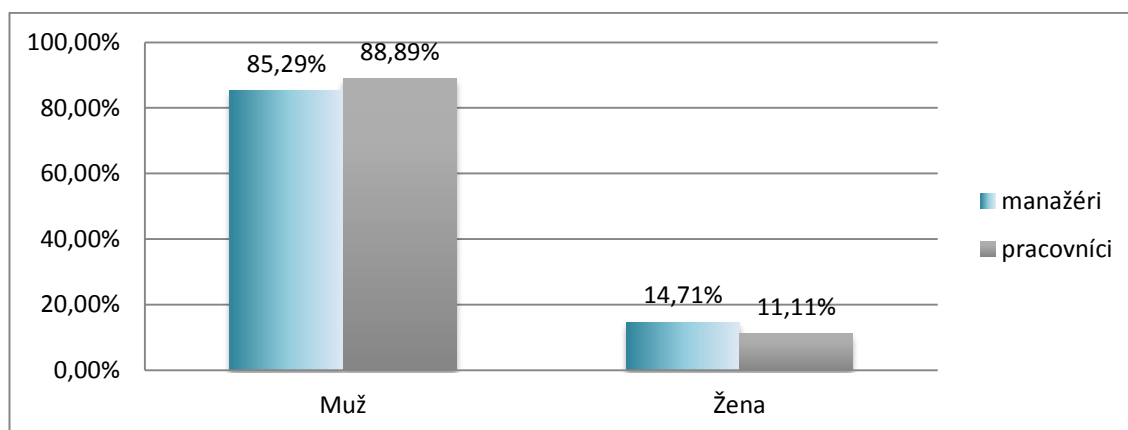
4 Šetrenie oblasti rozvoja zamestnancov v podniku VUJE, a.s.

Nasledujúca kapitola práce tvorí nosnú časť diplomovej práce. Kapitola sumarizuje štruktúru vzorky dotazníkového šetrenia, interpretuje výsledky dotazníkového šetrenia zameraného na možnosti rozvoja zamestnancov danej spoločnosti a na ich subjektívne preferencie a postoje voči ponuke, kvalite a efektívnosti rozvojovo-vzdelávacieho programu zo strany podniku. Na báze dosiahnutých výsledkov práca formuluje návrhy a odporúčania pre zefektívnenie procesu rozvoja zamestnancov v podniku VUJE, a.s.

4.1 Štruktúra respondentov

Graf 1 znázorňuje pohlavie respondentov. V prípade manažérov bolo 85,29 % mužov a 14,71 % žien. U respondentov – pracovníkov bolo 88,89 % mužov a 11,11 % žien. Štruktúra respondentov naznačuje percentuálne zloženie žien v rámci podniku.

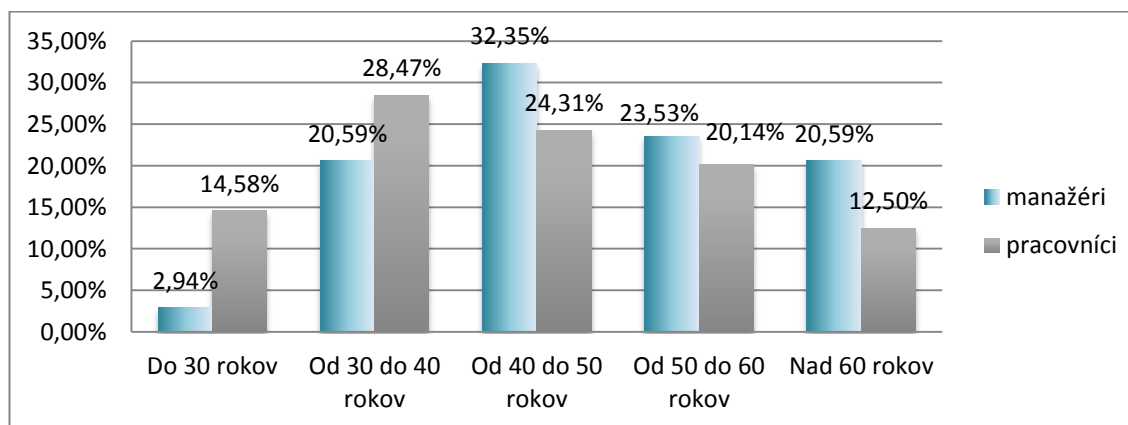
Graf 1 Štruktúra respondentov z hľadiska pohlavia



Zdroj: Vlastný prieskum

Od respondentov bol zisťovaný aj ich vek (Graf 2). **Veková štruktúra respondentov bola metodicky rozdelená na kategórie tak, ako sú vedené v podniku VUJE, a.s.**

Graf 2 Štruktúra respondentov z hľadiska veku



Zdroj: Vlastný prieskum

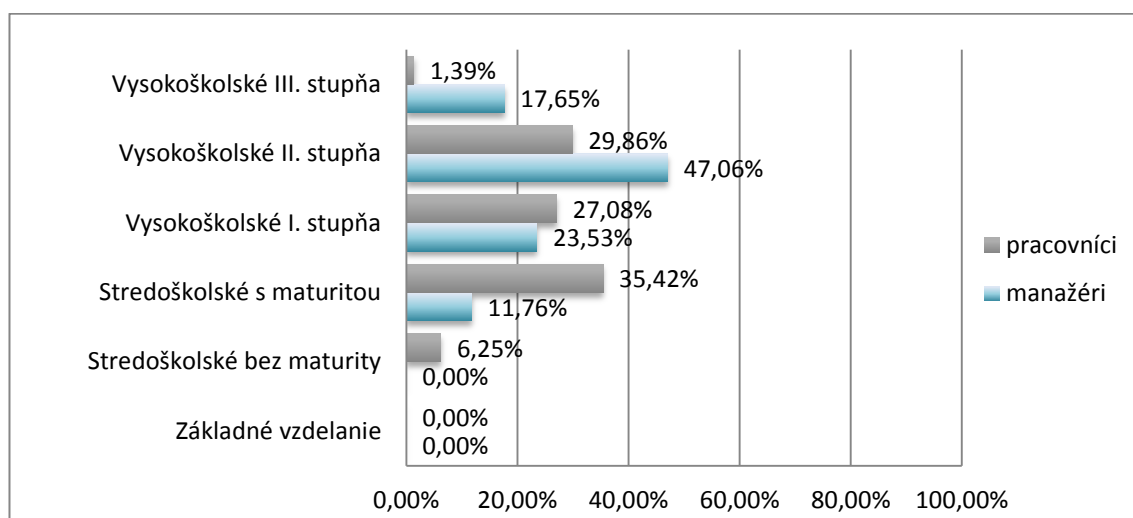
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vo veku do 30 rokov bolo 2,94 % manažérov a 14,58 % pracovníkov, vo veku od 30 – 40 rokov bolo 20,59 % manažérov a 28,47 % pracovníkov. Respondenti ďalej uvádzali vek od 40 – 50 rokov, pričom v prípade manažérov išlo o 32,35 % odpovedí, u pracovníkov 24,31 %. Vo veku od 50 – 60 rokov bolo 23,53 % manažérov a 20,14 % pracovníkov. Poslednou možnosťou bol vek nad 60 rokov. V tomto veku bolo 20,59 % manažérov a 12,50 % pracovníkov.

Respondenti odpovedali aj na otázku o ich najvyššom dosiahnutom stupni vzdelania (Graf 3). U manažérov najviac prevažuje vysokoškolské vzdelanie a to II. stupňa (47,06 %), I. stupňa (23,53 %) a III. stupňa (17,65 %).

Graf 3 Štruktúra respondentov z hľadiska dosiahnutého vzdelania



Zdroj: Vlastný prieskum

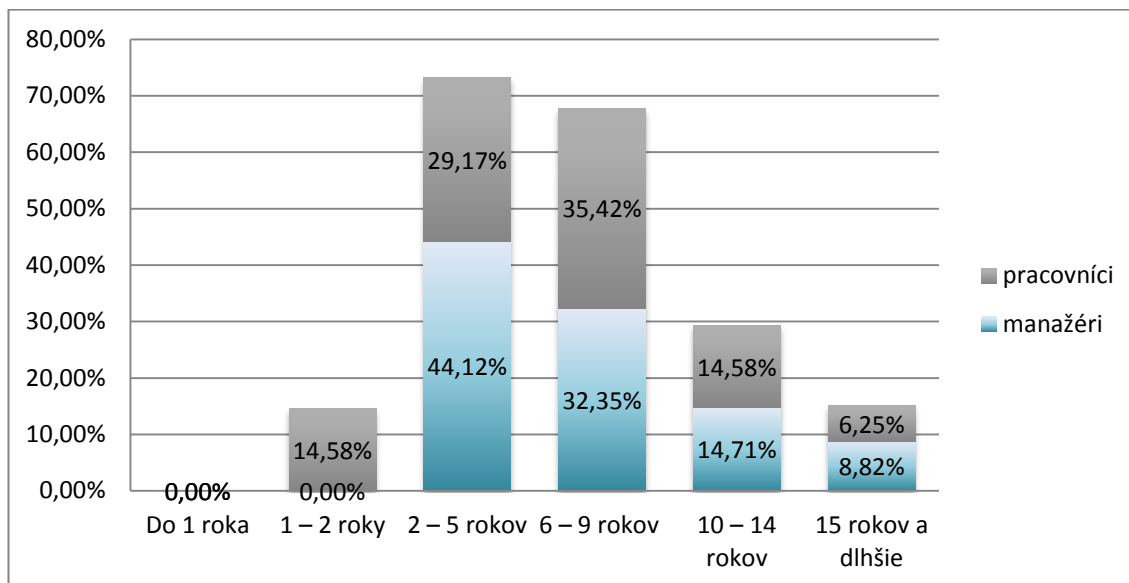
V prípade zamestnancov bola najčastejšie označovaná odpoveď, že majú ukončené ukončené stredoškolské vzdelanie s maturitou (35,42 %), vysokoškolské vzdelanie II. stupňa (29,86 %) a vysokoškolské vzdelanie I. stupňa (27,08 %). 6,25 % pracovníkov uvádzalo označovalo, že ich najvyššie dosiahnutým vzdelaním je stredoškolské vzdelanie bez maturity.

Graf 4 znázorňuje odpovede respondentov na otázku, ako dlho už pracujú na súčasnem pracovisku. Možnosť dĺžky práce na súčasnem pracovisku do 1 roka neoznačoval ani jeden respondent. Na svojom pracovisku pracuje 1 – 2 roky 14,58 % pracovníkov, pričom manažéri túto možnosť neoznačovali ani v jednom prípade. U manažérov bola najčastejšie označovanou odpoveďou možnosť, že na svojom súčasnem pracovisku pracujú 2 – 5 rokov. Takto odpovedalo 44,12 % z nich. U vzorky pracovníkov tvorila táto odpoveď 29,17 %. Pracovníci najčastejšie označovali, že na svojom súčasnem pracovisku pracujú 6 – 9 rokov, pričom túto možnosť označovalo 35,42 % z nich. U manažérov tvorila táto možnosť 32,25 % odpovedí. Respondenti ďalej označovali aj možnosť, že na svojom súčasnem pracovisku pracujú 10 – 14 rokov. Túto možnosť označovalo 14,71 % manažérov a 14,58 % pracovníkov. 15 rokov a dlhšie pracuje na svojom pracovisku 8,82 % manažérov a 6,25 % pracovníkov.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

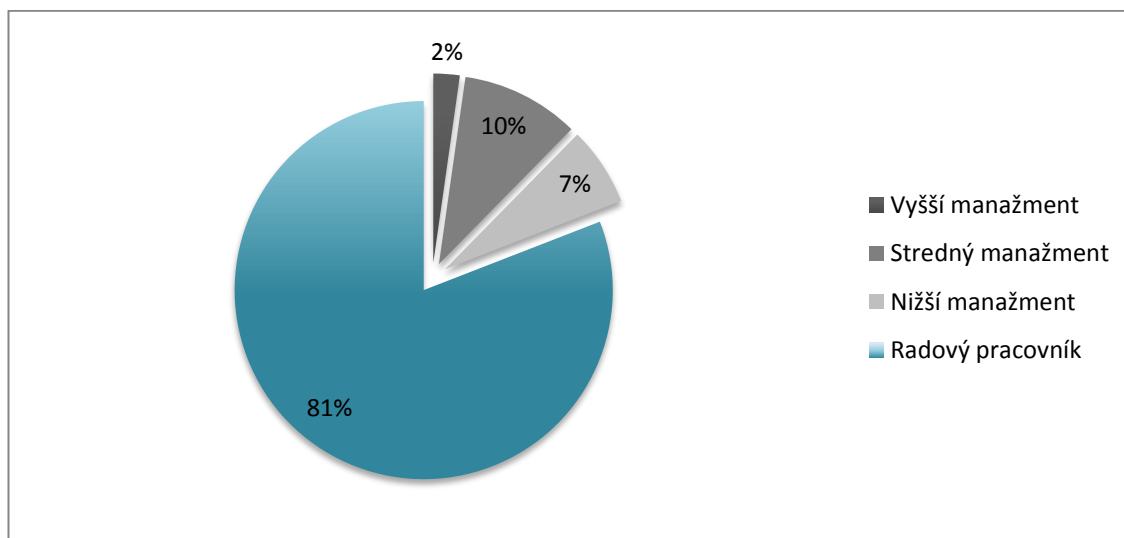
Graf 4 Štruktúra respondentov z hľadiska dĺžky ich pracovného pomeru vo VUJE, a.s.



Zdroj: Vlastný prieskum

Respondenti v ďalšej otázke odpovedali, akú pozíciu zastávajú v podniku, kde pracujú (Graf 5). Vo vyššom manažmente pracovalo 2,25 % respondentov, v strednom manažmente 10,11 % respondentov a v nižšom manažmente 6,74 % respondentov. Najväčšiu časť respondentov tvorili radoví zamestnanci, ktorých bolo až 80,90 %.

Graf 5 Štruktúra respondentov z hľadiska pozície, ktorú v podniku zastávajú



Zdroj: Vlastný prieskum

4.2 Vyhodnotenie dotazníkového šetrenia

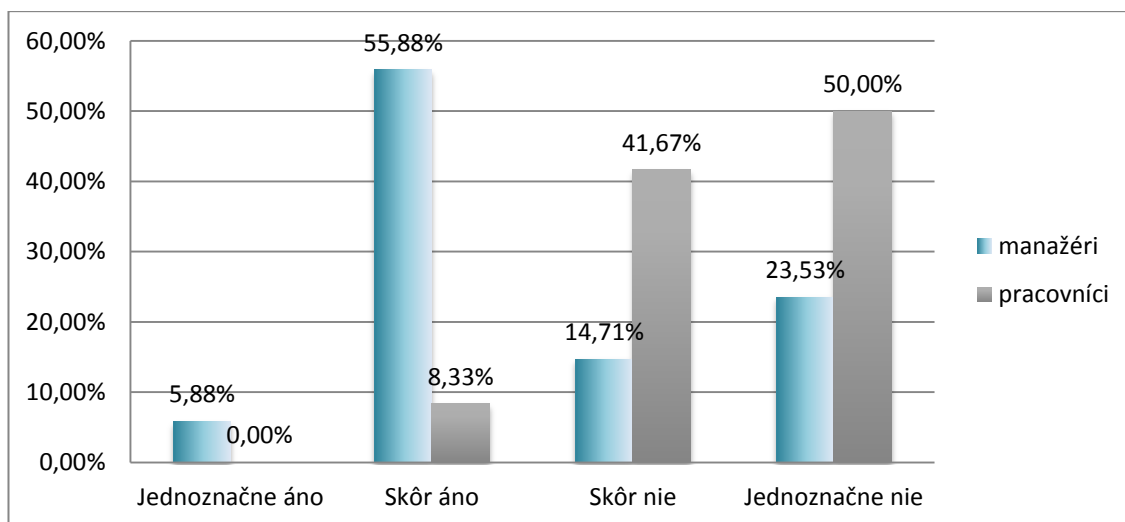
Nasledujúca podkapitola práce interpretuje výsledky dotazníkového šetrenia na 178 zamestnancoch podniku VUJE, a.s. v jednotlivých

4.2.1 Stratégia, aktivity a frekvencia rozvoja a vzdelávania

Oblasť nasledujúcich otázok v štruktúre dotazníka je zameraných na vedomosť zamestnancov ohľadom existencie a obsahovej náplne stratégie rozvoja a vzdelávania v podniku a na frekvenciu aktivít rozvoja a vzdelávania, ktoré sú aplikované na zamestnancoch v pozícii respondentov dotazníkového šetrenia.

Graf 6 znázorňuje odpovede respondentov na otázku, či sú si vedomí existencie obsahovej náplne stratégie rozvoja a vzdelávania ich podniku, resp. rozvojových programov. V prípade manažérov bola najčastejšie označovaná odpoveď skôr áno, teda manažéri sú si skôr vedomí obsahu tejto stratégie a rozvojových programov. Túto možnosť označovalo 55,88 % z nich. Druhou najčastejšie označovanou odpoveďou bola možnosť jednoznačne nie, ktorú manažéri označovali v 23,53 % prípadov. 14,71 % manažérov ďalej odpovedalo, že skôr nie sú si vedomí existencie obsahovej náplne stratégie rozvoja, resp. rozvojových plánov. Iba 5,88 manažérov uvádzalo v súvislosti s touto vedomosťou odpoveď jednoznačne áno. U pracovníkov bola najčastejšie označovanou odpoveďou možnosť jednoznačne nie, ktorú označovalo 50 % z nich. Pracovníci teda najčastejšie jednoznačne nemajú vedomosť o existencii obsahovej náplne stratégie rozvoja a vzdelávania ich podniku. Možnosť skôr nie, teda skôr nevedomosť, označovalo 41,67 pracovníkov. Naopak odpoveď skôr áno uvádzalo iba 8,33 % z nich. Možnosť jednoznačne áno neoznačoval ani jeden pracovník.

Graf 6 Odpovede respondentov na otázku, či sú si vedomí existencie a obsahovej náplne stratégie rozvoja a vzdelávania v podniku

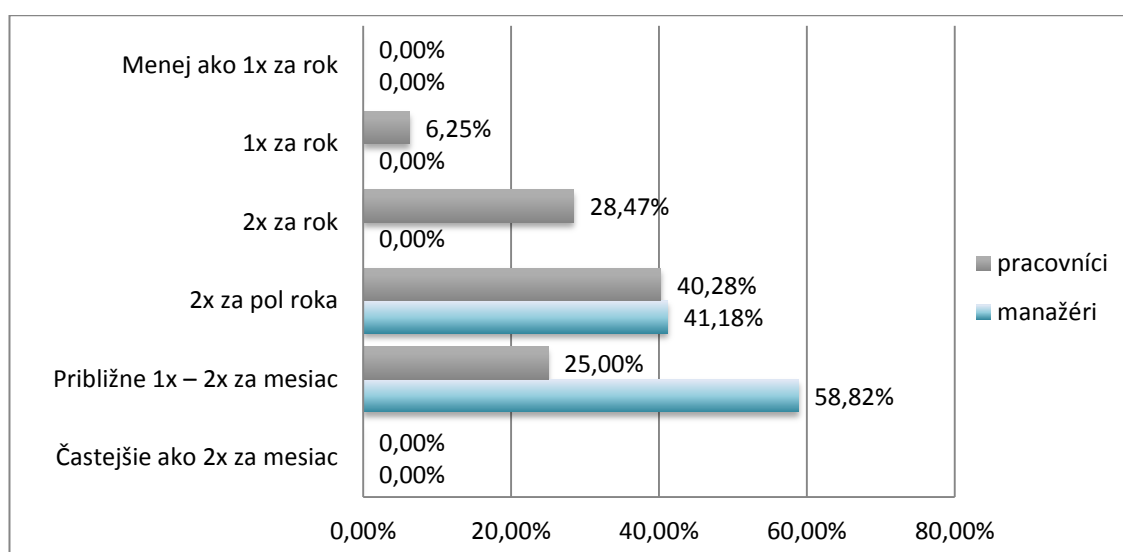


Zdroj: Vlastný prieskum

Respondenti v nasledujúcej otázke odpovedali, ako často absolvujú aktivity vzdelávania a rozvoja (Graf 7). Manažéri v tomto prípade odpovedali iba dvomi možnosťami, a to možnosťou, že tieto aktivity absolvujú približne 1x – 2x za mesiac, ktorú označovalo

58,82 % z nich a možnosťou 2x za pol roka, ktorú označovalo 41,18 % z nich. Ostatné možnosti, teda možnosť absolvovania aktivít vzdelávania a rozvoja častejšie ako 2x za mesiac, 2x za rok, 1x za rok a menej ako 1x za rok neoznačoval ani jeden respondent zo vzorky manažérov. V prípade pracovníkov bola najčastejšie označovaná odpoveď, že aktivity vzdelávania a rozvoja absolvujú 2x za pol roka, ktorú označovalo 40,28 % z nich. 28,47 % pracovníkov ďalej uvádzalo, že tieto aktivity absolvujú 2x za rok. Približne 1x – 2x za mesiac aktivity vzdelávania a rozvoja absolvovalo 25 % pracovníkov. Najmenej často pracovníci označovali možnosť, že uvedené aktivity absolvujú 1x za rok. Takto odpovedalo 6,25 % z nich. Ostatné možnosti pracovníci neoznačovali ani v jednom prípade.

Graf 7 Odpovede respondentov na otázku, ako často absolvujú aktivity rozvoja a vzdelávania

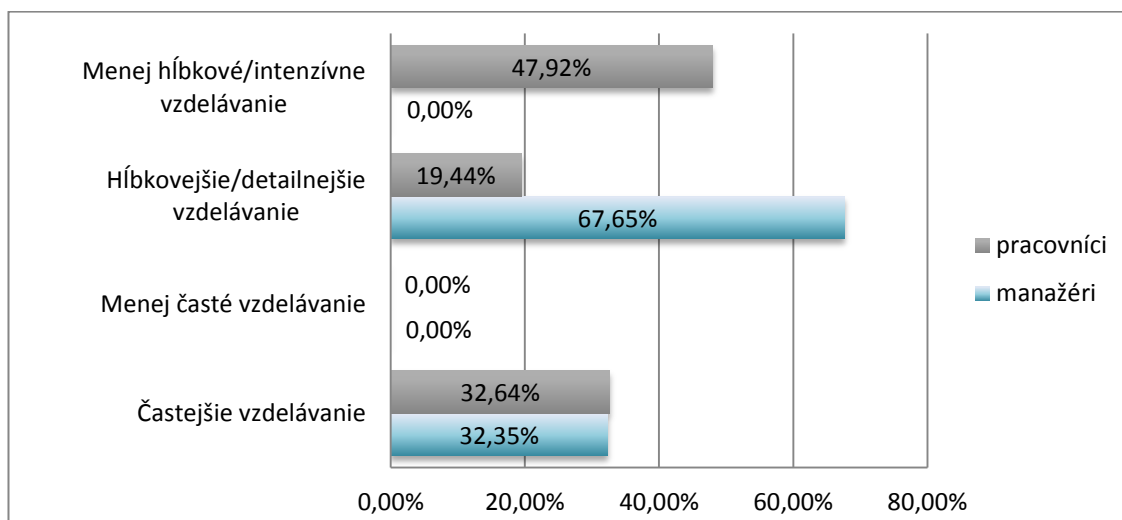


Zdroj: Vlastný prieskum

Respondenti tiež odpovedali na otázku, akú frekvenciu, či spôsob vzdelávania by uvítali (Graf 8). Možnosť, že respondenti by uvítali častejšie vzdelávanie označovalo 32,35 % manažérov a 32,64 % pracovníkov. Naopak menej časté vzdelávanie by neuvítal ani jeden respondent.

Manažéri najčastejšie označovali, že by uvítali hlbkovejšie, resp. detailnejšie vzdelávanie. Takto odpovedalo 67,65 % z nich. Rovnako odpovedalo aj 19,44 % pracovníkov. Poslednou možnosťou, ktorú mohli respondenti označovať, bola odpoveď, že by uvítali menej hlbkové, resp. menej intenzívne vzdelávanie. Túto možnosť neoznačoval ani jeden manažér, zatiaľ čo zo vzorky pracovníkov takto odpovedalo najviac, až 47,92 % respondentov.

Graf 8 Odpovede respondentov akú frekvenciu, či spôsob vzdelávania by uvítali



Zdroj: Vlastný prieskum

4.2.2 Spokojnosť, kompetencie a efektívnosť aktivít rozvoja a vzdelávania

Štruktúra nasledujúcich otázok dotazníkového šetrenia bola zameraná na postoj respondentov k celkovej spokojnosti a efektívnosti aktuálneho systému rozvoja a vzdelávania zo strany podniku, na využívanie získaných poznatkov v praxi a na identifikáciu kľúčových kompetencií, ktoré respondenti považujú za dôležité pre úspech v práci.

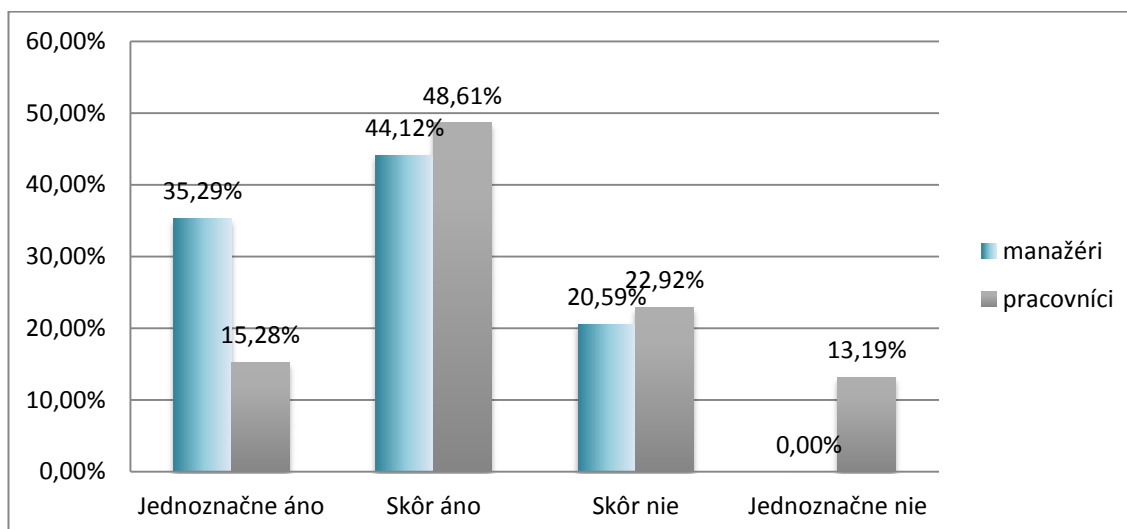
Kľúčovými kompetenciami v zmysle už spomenutej teoretickej charakteristiky sú chápané najmä schopnosti a zručnosti potrebné pre adekvátny výkon práce v špecifickom odvetví.

Respondentom bola položená tiež otázka, či sú spokojní so vzdelávaním a tréningami zo strany ich zamestnávateľa z hľadiska rozvoja ich schopností a znalostí a rozvoja ich kariéry (Graf 9). Možnosť jednoznačne áno, teda jednoznačnú spokojnosť s uvedeným označovalo 35,29 % manažérov a 15,28 % pracovníkov a možnosť skôr áno, teda skôr spokojnosť so vzdelávaním a tréningami označovalo najviac, až 44,12 % manažérov a 48,61 % pracovníkov. Respondenti tiež označovali odpoveď skôr nie, teda že skôr nie sú spokojní so vzdelávaním a tréningami poskytovanými zo strany zamestnávateľa z hľadiska ich rozvoja. Túto možnosť označovalo 20,59 % manažérov a 22,92 % pracovníkov. Poslednou možnosťou, ktorú mohli respondenti označovať, bola odpoveď jednoznačne nie, teda jednoznačnú nespokojnosť s uvedeným. Túto možnosť neoznačoval ani jeden manažér. U vzorky pracovníkov tvorila táto možnosť 13,19 % odpovedí.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

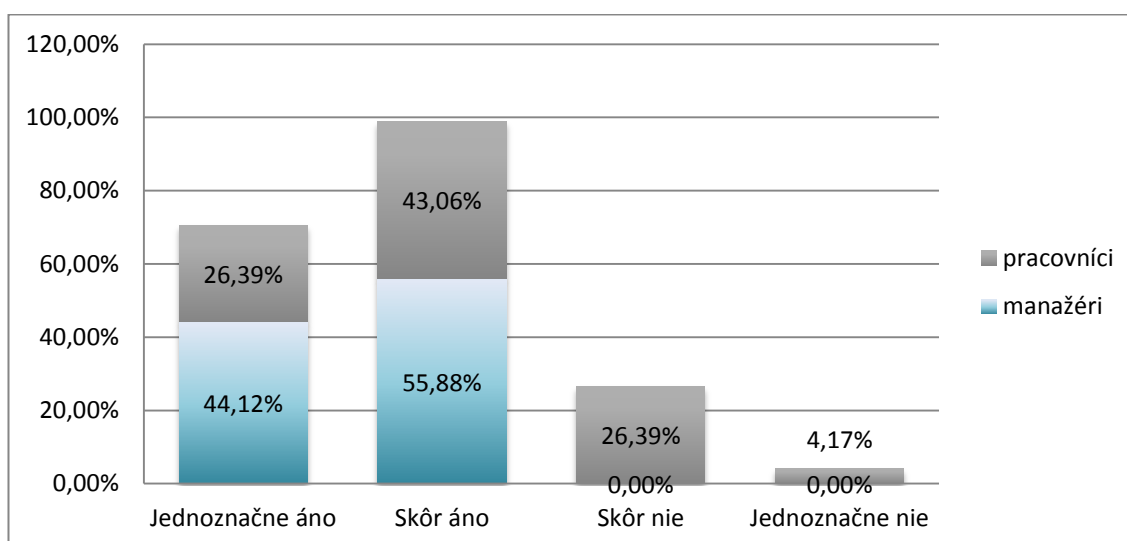
Graf 9 Spokojnosť respondentov so vzdelávaním a tréningami zo strany podniku



Zdroj: Vlastný prieskum

Graf 10 znázorňuje odpovede respondentov na otázku, či považujú dané vzdelávanie za efektívne. Manažéri v tomto prípade odpovedali iba možnosťami skôr áno a jednoznačne áno. Prvú uvedenú možnosť, teda možnosť skôr áno, označovalo najviac, až 55,88 % z nich, možnosť jednoznačne áno, teda to, že manažéri považujú dané vzdelávanie jednoznačne za efektívne, označovalo 44,12 % z nich. V prípade pracovníkov bola najčastejšie označovanou odpoveďou možnosť skôr áno, ktorú označovalo 43,06 % z nich. Možnosť jednoznačne áno, teda jednoznačný súhlas s tým, že dané vzdelávanie je efektívne, označovalo 26,39 % pracovníkov. Naopak možnosť jednoznačne nie, teda jednoznačný nesúhlas s uvedeným tvrdením označovalo iba 4,17 % pracovníkov. Pracovníci tiež označovali možnosť skôr nie, teda dané vzdelávanie podľa nich skôr nie je efektívne. Takto odpovedalo 26,39 % z nich.

Graf 10 Odpovede respondentov na otázku, či považujú dané vzdelávanie za efektívne



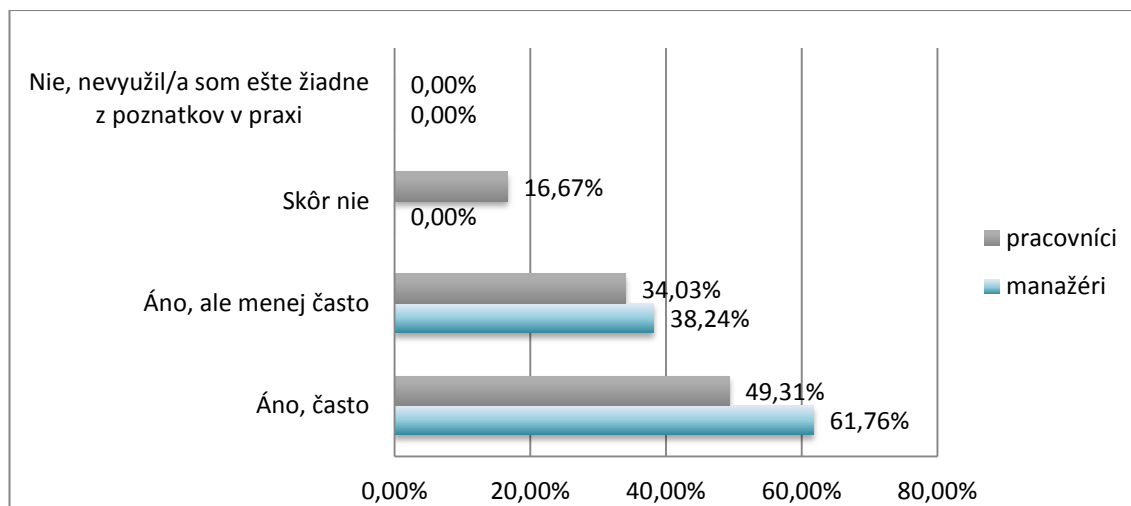
Zdroj: Vlastný prieskum

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Respondenti odpovedali aj na otázku, či už niekedy využili získané poznatky aj v praxi. (Graf 11). Možnosť áno, často, označovalo 61,76 % manažérov a 49,31 % pracovníkov a možnosť áno, ale menej často, označovalo 38,24 % manažérov a 34,03 % pracovníkov. Respondenti v tomto prípade uvádzali aj možnosť skôr nie, teda skôr nevyužitie získaných poznatkov. Túto možnosť označovalo 16,67 % pracovníkov, manažéri túto možnosť neoznačovali ani v jednom prípade. Odpoveď nie, nevyužil/a som ešte žiadne poznatky v praxi, neuvádzal ani jeden respondent.

Graf 11 Odpovede respondentov na využívanie získaných poznatkov v praxi



Zdroj: Vlastný prieskum

Graf 12 znázorňuje odpovede respondentov na otázku, ktoré schopnosti považujú za kľúčové pre úspech v práci a ktoré by mali byť predmetom rozvoja, pričom respondenti mohli označovať viacero možností. Ako je možné vidieť z grafu, manažéri veľmi často označovali prakticky všetky odpovede.

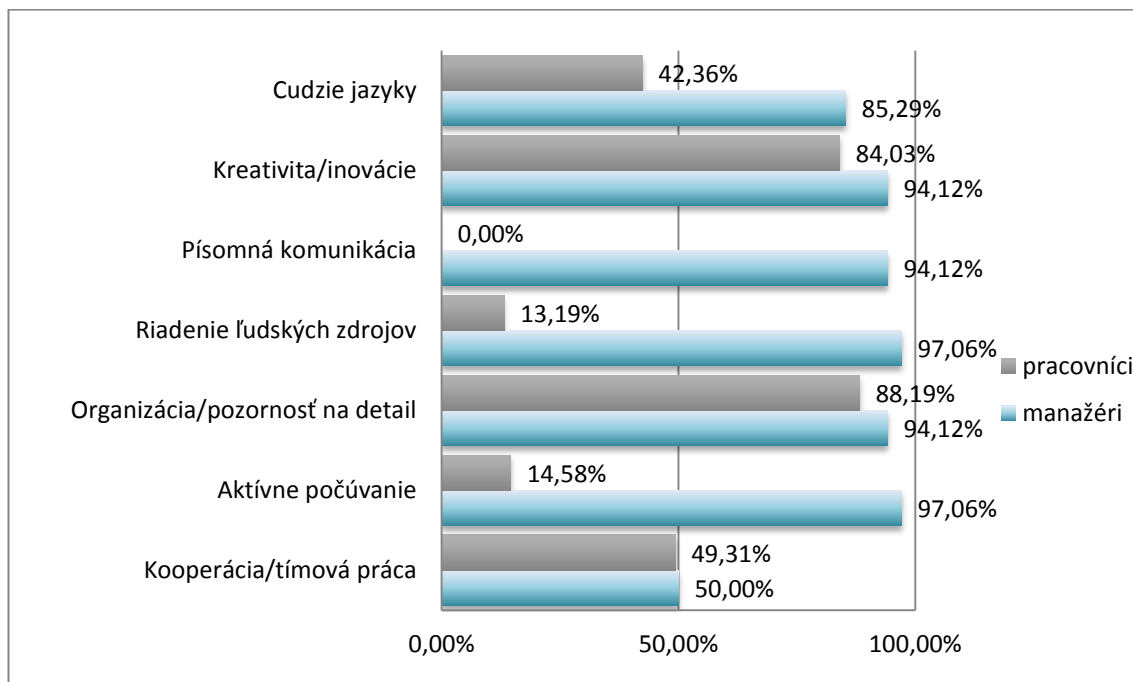
Najmenej často označovali odpoveď, že za kľúčové pre úspech v práci považujú kooperáciu a tímovú spoluprácu. Takto odpovedalo 50 % z nich. Aktívne počúvanie ako kľúčovú schopnosť označovalo 97,06 % manažérov, organizáciu/pozornosť na detail 94,12 % manažérov, riadenie ľudských zdrojov považovalo za kľúčovú schopnosť 97,06 % manažérov, písomnú komunikáciu označovalo 94,12 % manažérov, kreativitu/inovácie rovnako 94,12 % z nich a 85,29 % manažérov označovali, že kľúčovou schopnosťou sú aj cudzie jazyky.

V prípade pracovníkov bola najčastejšie označovanou odpoveďou možnosť, že kľúčovou schopnosťou z hľadiska úspechu v práci, ktorú by bolo potrebné rozvíjať, je organizácia/pozornosť na detail. Takto odpovedalo 88,19 % z nich. 84,03 % pracovníkov ďalej uvádzalo, že kľúčovou schopnosťou je kreativita/inovácie. Kooperáciu/tímovú prácu považovalo za kľúčovú 49,31 % pracovníkov, cudzie jazyky 42,36 % manažérov, aktívne počúvanie 14,58 % pracovníkov a riadenie ľudských zdrojov 13,19 % pracovníkov. Možnosť, že kľúčovou schopnosťou je písomná komunikácia, neoznačoval ani jeden pracovník.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

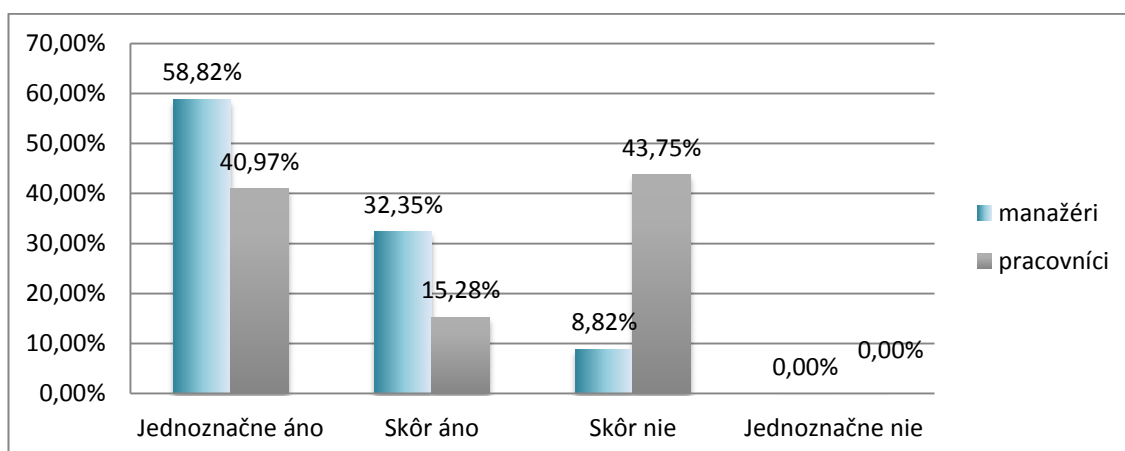
Graf 12 Označenie schopností, ktoré respondenti považujú za kľúčové pre úspech v práci



Zdroj: Vlastný prieskum

V súvislosti s predchádzajúcou otázkou respondenti odpovedali, či majú možnosť rozvoja niektorých z vyššie uvedených schopností v podniku VUJE, a. s. (Graf 13). Možnosť jednoznačne áno, teda jednoznačný súhlas s tým, že respondenti majú možnosť rozvíjať si tieto schopnosti v podniku VUJE, a. s. označovalo 58,82 % manažérov a 40,97 % pracovníkov. Možnosť skôr áno, teda skôr možnosť rozvoja uvedených schopností vo VUJE, a. s. označovalo 32,35 % manažérov a 15,28 % pracovníkov. Naopak možnosť skôr nie v tomto prípade označovalo 8,82 % manažérov a 43,75 % pracovníkov. Možnosť jednoznačne nie, teda jednoznačne nemožnosť rozvoja niektorých z uvedených schopností neoznačoval ani jeden respondent.

Graf 13 Odpovede respondentov na otázku, či majú možnosť rozvoja spomenutých schopností



Zdroj: Vlastný prieskum

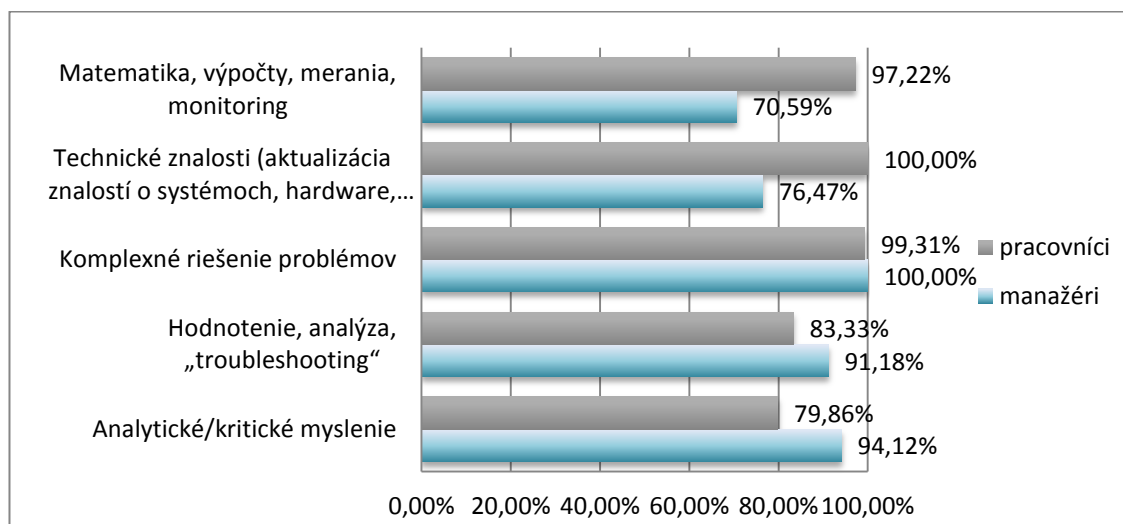
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Respondenti odpovedali aj na otázku, ktoré technické zručnosti považujú za kľúčové pre úspech v práci a ktoré by mali byť predmetom rozvoja (Graf 14). 94,12 % manažérov a 79,86 % pracovníkov za takéto technické zručnosti považovalo analytické/kritické myslenie. Možnosť, že kľúčovými technickými zručnosťami je hodnotenie, analýza, „troubleshooting“, označovalo 91,18 % manažérov a 83,33 % pracovníkov.

Všetci manažéri, teda 100% z nich, odpovedali, že k týmto technickým zručnostiam patrí komplexné riešenie problémov a rovnakú možnosť označovalo aj 99,31 % pracovníkov. 100 % pracovníkov označovalo, že ku kľúčovým technickým zručnostiam patria technické znalosti (aktualizácia znalosti o systémoch, hardware, software). Manažéri túto možnosť označovali v 76,47 % prípadov. Poslednou možnosťou, ktorú mohli respondenti označovať, bola odpoveď, že kľúčovými technickými zručnosťami sú matematika, výpočty, merania a monitoring. Takto odpovedalo 70,59 % manažérov a 97,22 % pracovníkov.

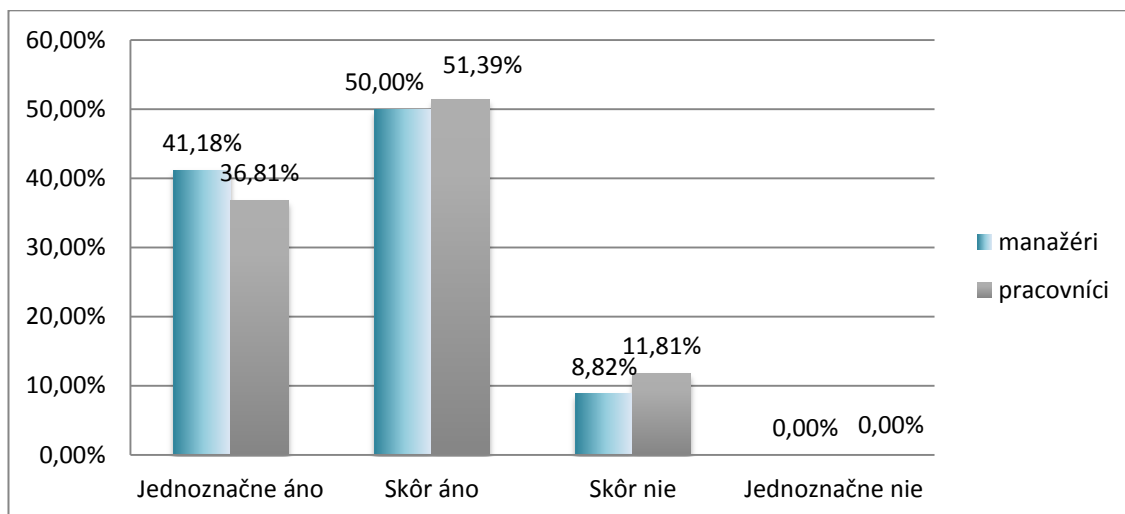
Graf 14 Označenie technických zručností, ktoré respondenti považujú za kľúčové pre úspech v práci



Zdroj: Vlastný prieskum

V súvislosti s predchádzajúcou otázkou respondenti odpovedali, či majú v podniku VUJE, a. s. možnosť rozvoja niektorých z uvedených zručností (Graf 15). U manažérov bola najčastejšie označovanou odpoveďou možnosť skôr áno, ktorú uvádzalo 50 % z nich. 41,18 % manažérov odpovedalo jednoznačne áno, a teda títo manažéri vyjadrovali súhlas s tým, že v podniku VUJE, a. s. majú možnosť rozvoja niektorých z uvedených technických zručností. Naopak možnosť skôr nie označovalo iba 8,82 % manažérov a možnosť jednoznačne nie, teda jednoznačne nemožnosť rozvoja uvedených technických zručností, neoznačoval ani jeden manažér. U prieskumnej vzorky pracovníkov bola najčastejšie označovanou odpoveďou možnosť skôr áno, ktorú označovalo 51,39 % z nich. Možnosť jednoznačne áno, teda súhlas s tým, že pracovníci jednoznačne majú v spoločnosti VUJE, a. s. možnosť rozvoja uvedených technických zručností, označovalo 36,81 % z nich. Naopak možnosť skôr nie v tomto prípade označovalo 11,81 % pracovníkov. Možnosť jednoznačne nie neoznačoval ani jeden pracovník.

Graf 15 Odpovede respondentov na otázku, či majú možnosť rozvoja spomenutých technických zručností



Zdroj: Vlastný prieskum

4.2.3 Metódy a organizácia vzdelávania

Ďalšia oblasť obsahového zamerania dotazníkového šetrenia skúmala jednotlivé metódy rozvoja a vzdelávania, ktoré respondenti už využili, ktoré považujú za najefektívnejšie, ktoré využívajú najčastejšie, a ktoré by radi využili, ale ešte nemali tú možnosť. Objektom skúmania boli aj najčastejšie problémy, s ktorými sa respondenti stretávajú, v rámci organizácie rozvoja a vzdelávania zo strany podniku.

Graf 16 znázorňuje odpovede respondentov na otázku, ktorú z metód vzdelávania už využili. Outdoorové vzdelávanie využilo 88,24 % manažérov a 25,69 % pracovníkov, indoorové vzdelávanie využili všetci respondenti, teda 100 % manažérov aj 100 % pracovníkov. E-learning využilo iba 10,42 % pracovníkov, zatiaľ čo manažéri túto možnosť neoznačovali ani v jednom prípade.

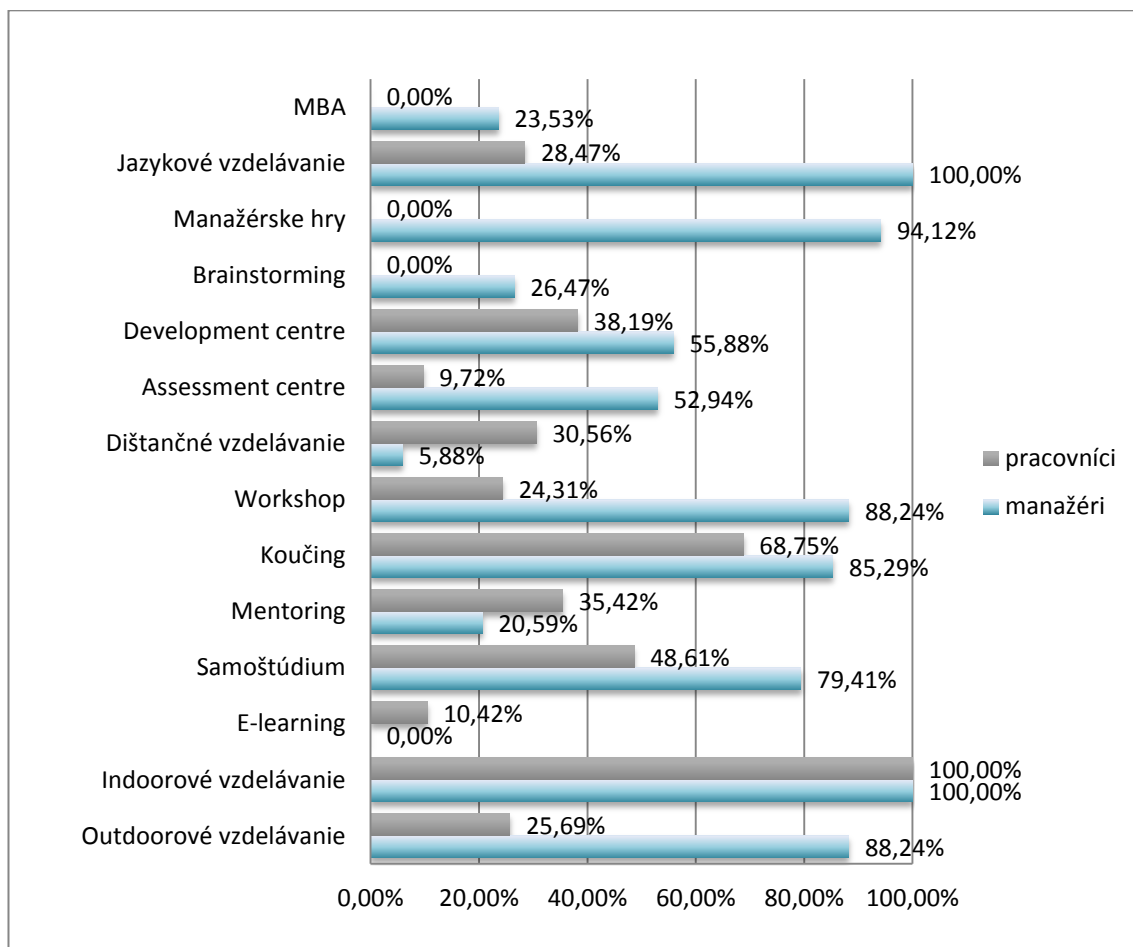
Samoštúdium ako metódu vzdelávania využilo 79,41 % manažérov a 48,61 % pracovníkov, mentoring využilo 20,59 % manažérov a 35,42 % pracovníkov, koučing využilo 85,29 % manažérov a 68,75 % pracovníkov. Respondenti ďalej uvádzali, že využili aj workshop ako metódu vzdelávania, pričom takto odpovedalo 88,24 % manažérov a 24,31 % pracovníkov. Respondenti tiež uvádzali, že využili dištančné vzdelávanie. Odpovedalo tak 5,88 % manažérov a 30,56 % pracovníkov. Assessment centre využilo 52,94 % manažérov a iba 9,72 % pracovníkov, development centre využilo 55,88 % manažérov a 38,19 % pracovníkov.

Metódu vzdelávania brainstorming využilo 26,47 % manažérov, zatiaľ čo pracovníci túto možnosť neoznačovali ani v jednom prípade. Rovnako ani jeden pracovník nevyužil manažérske hry, zatiaľ čo v prípade manažérov tvorila táto možnosť 94,12 % odpovedí. Všetci manažéri uvádzali, že využili jazykové vzdelávanie a rovnako odpovedalo aj 28,47 % pracovníkov. Metódu MBA využilo 23,53 % manažérov, pracovník takto neodpovedal ani jeden.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Graf 16 Odpovede respondentov na otázku, ktoré z uvedených metód vzdelávania už využili



Zdroj: Vlastný prieskum

Respondenti odpovedali aj na otázku, ktorú z metód vzdelávania považujú za najefektívnejšiu (Graf 17). Outdoorové vzdelávanie považuje za najefektívnejšie 52,94 % manažérov a 33,33 % pracovníkov, indoorové vzdelávanie takto vníma 32,35 % manažérov a 15,97 % pracovníkov. Pracovníci uvádzali, že za najefektívnejšiu metódu vzdelávania považujú samoštúdium, pričom takto odpovedalo 12,5 % z nich. Manažéri túto možnosť ako najefektívnejšiu neoznačovali ani v jednom prípade. Rovnako tak ani jeden manažér neodpovedal, že najefektívnejšou metódou vzdelávania je mentoring, zatiaľ čo túto metódu za najefektívnejšiu považovalo 42,36 % pracovníkov.

Koučing považovalo za najefektívnejšiu metódu 85,29 % manažérov a 47,92 % pracovníkov. Workshop ako najefektívnejšiu metódu vzdelávania označovalo 18,06 % pracovníkov, zatiaľ čo v prípade manažérov takto neodpovedal ani jeden z nich. Assessment centre ako najefektívnejšiu metódu vzdelávania označovalo 88,24 % manažérov a 54,17 % pracovníkov, development centre za najefektívnejšiu metódu považovalo 91,18 % manažérov a 57,64 % pracovníkov.

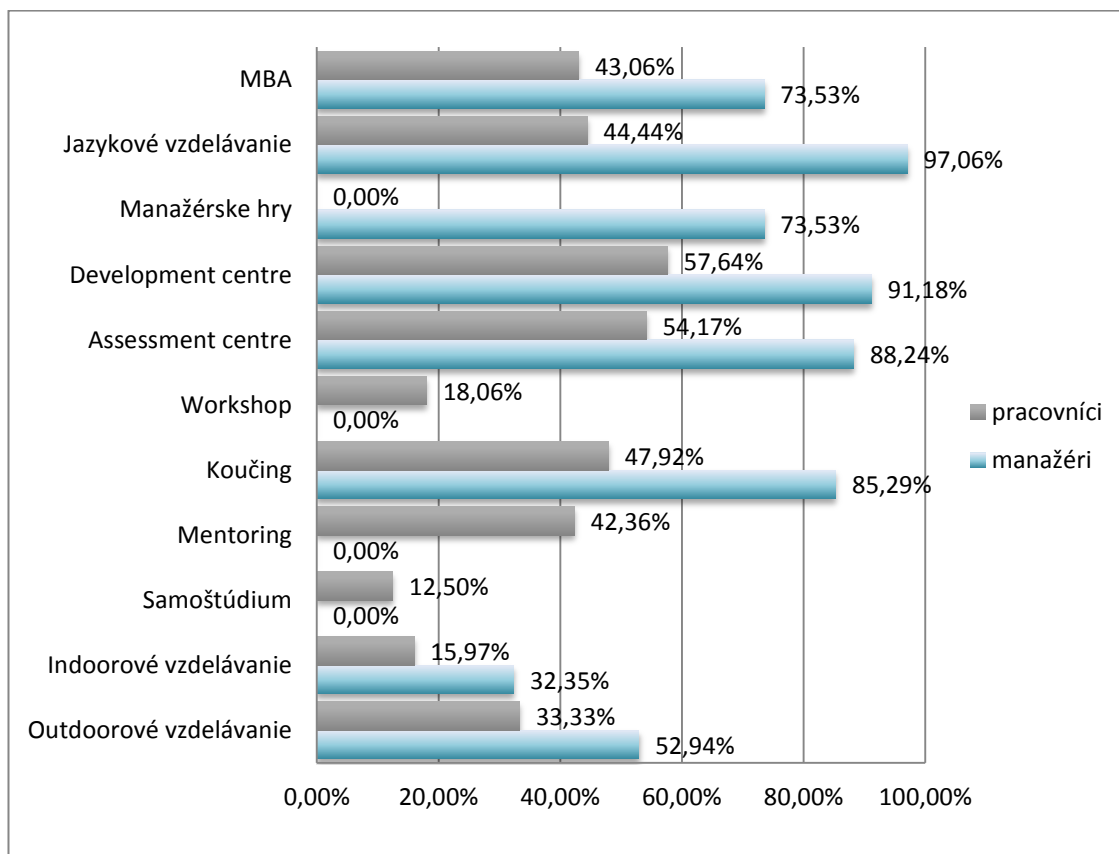
Manažérske hry ako najefektívnejšiu metódu vzdelávania uvádzalo 73,53 % manažérov. Z prieskumnej vzorky pracovníkov túto metódu neoznačoval ani jeden respondent. Jazykové vzdelávanie považovalo za najefektívnejšiu metódu vzdelávania 97,06 %

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

manažérov a 44,44 % pracovníkov. Poslednou možnosťou, ktorú respondenti označovali ako najefektívnejšiu, bola metóda MBA. Takto odpovedalo 73,53 % manažérov a 43,06 % pracovníkov.

Graf 17 Odpovede respondentov na otázku, ktoré z metód vzdelávania považujú za najefektívnejšie



Zdroj: Vlastný prieskum

Graf 18 znázorňuje odpovede respondentov na otázku, ktorú z metód vzdelávania využívajú najčastejšie. V tomto prípade outdoorové vzdelávanie využívalo najčastejšie 70,59 % manažérov a 33,33 % pracovníkov, indoorové vzdelávanie najčastejšie využívalo 73,53 % manažérov a 88,19 % pracovníkov, samoštúdium označovalo ako najčastejšie využívané 64,71 manažérov a 43,06 % pracovníkov. 47,22 % pracovníkov tiež uvádzalo, že najčastejšie využívajú mentoring, zatiaľ čo manažéri túto možnosť neoznačovali ani v jednom prípade.

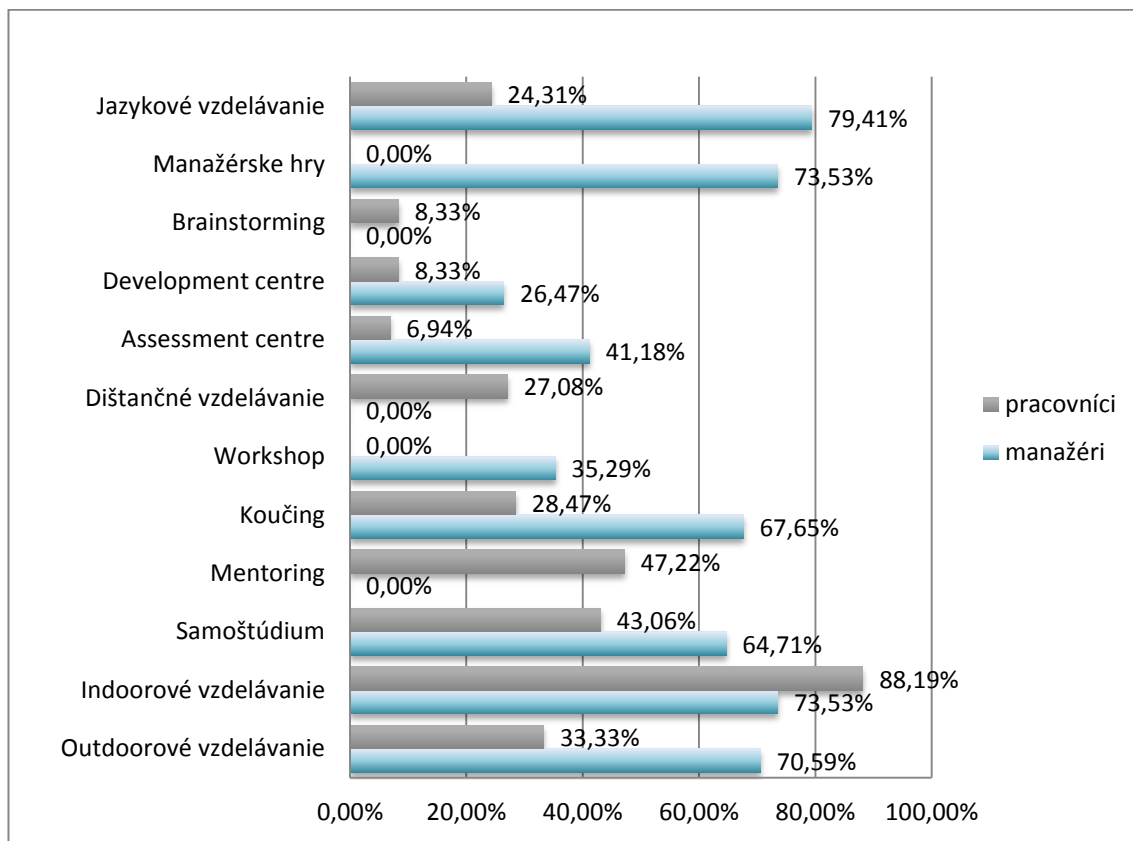
Naopak, ani jeden pracovník neoznačoval, že by najčastejšie využíval workshop, pričom u manažérov táto možnosť tvorila 35,29 % odpovedí. Dištančné vzdelávanie ako najčastejšie využívanú metódu vzdelávania označovalo 27,08 % pracovníkov. Manažéri túto možnosť neoznačovali vôbec. Assessment centre ako najčastejšie využívanú metódu označovalo 41,18 % manažérov a 6,94 % pracovníkov, development centre označovalo 26,47 % manažérov a 8,33 % pracovníkov. 8,33 % pracovníkov ako najčastejšie využívanú odpoveď označovalo brainstorming, zatiaľ čo z prieskumnej vzorky manažérov takto neodpovedal ani jeden respondent. 73,53 % manažérov uvádzalo, že najčastejšie využívajú manažérske hry. Takto neodpovedal ani jeden pracovník. 79,41

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

% manažérov najčastejšie využívalo jazykové vzdelávanie a rovnako odpovedalo aj 24,31 % pracovníkov.

Graf 18 Odpovede respondentov na otázku, ktoré z metód vzdelávania využívajú najčastejšie



Zdroj: Vlastný prieskum

Nasledujúca otázka zisťovala, ktoré metódy vzdelávania respondenti ešte nevyskúšali a mali by záujem si ich vyskúšať (Graf 19). Jednoznačne najčastejšie bola v prípade manažérov označovaná možnosť video learningu, ktorú označilo 73,53 % respondentov a následne metóda E – learningu, ktorú chcelo spoznať 70,59 % respondentov. Viac ako polovica, konkrétne 55,88 % manažérov by chcelo vyskúšať metódu brainstorming a polovica manažérov, teda presne 50 % metódu vzdelávacieho programu na kľúč.

44,12 % manažérov by chcelo vyskúšať dištančné vzdelávanie a 41,18 % manažérov by chcelo vyskúšať metódu MBA. Mentoring, ako metódu vzdelávania by radi vyskúšalo 38,24 % manažérov a 11,76 % manažérov by zhodne chcelo vyskúšať metódu assessment centre a outdoorové vzdelávanie. V prípade pracovníkov, najviac z nich chcelo vyskúšať metódu outdoorového vzdelávania, ktorú označilo 64,58 % a následne metódu MBA, ktorú označilo 48,61 % respondentov.

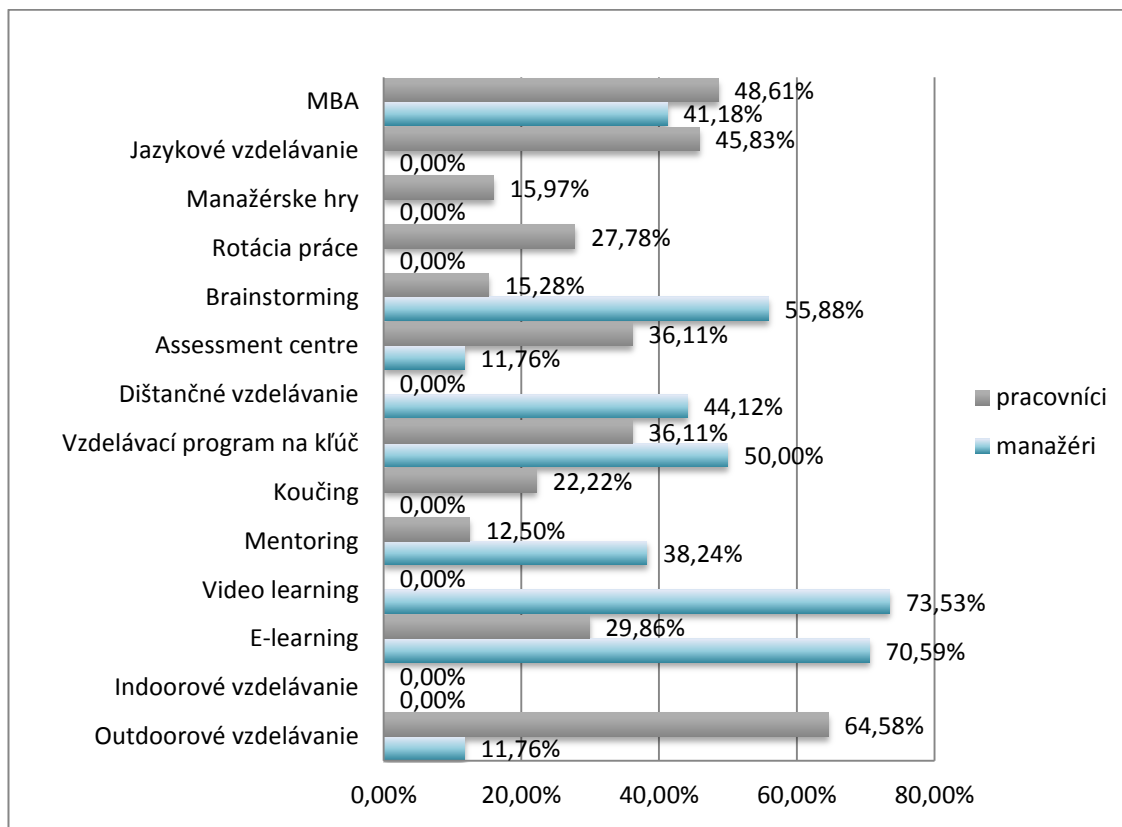
Záujem bol taktiež o metódu jazykového vzdelávania, ktorú označilo 45,83 % pracovníkov a o metódy assessment centre a vzdelávací program na kľúč, ktoré označilo zhodne po 36,11 % pracovníkov. E – learning malo záujem vyskúšať 29,86 % pracovníkov a rotáciu práce 27,78 % pracovníkov. 22,22 % pracovníkov malo záujem o koučing a 15,28 % pracovníkov chcelo vyskúšať brainstorming. 15,97 % pracovníkov

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

malo záujem o vzdelávanie prostredníctvom manažérskych hier. Najmenej pracovníkov, presnejšie 12,5 % malo záujem o vzdelávanie pomocou mentoringu.

Graf 19 Odpovede respondentov na otázku, ktorú z metód by chceli vyskúšať, ale zatiaľ ju neabsolvovali



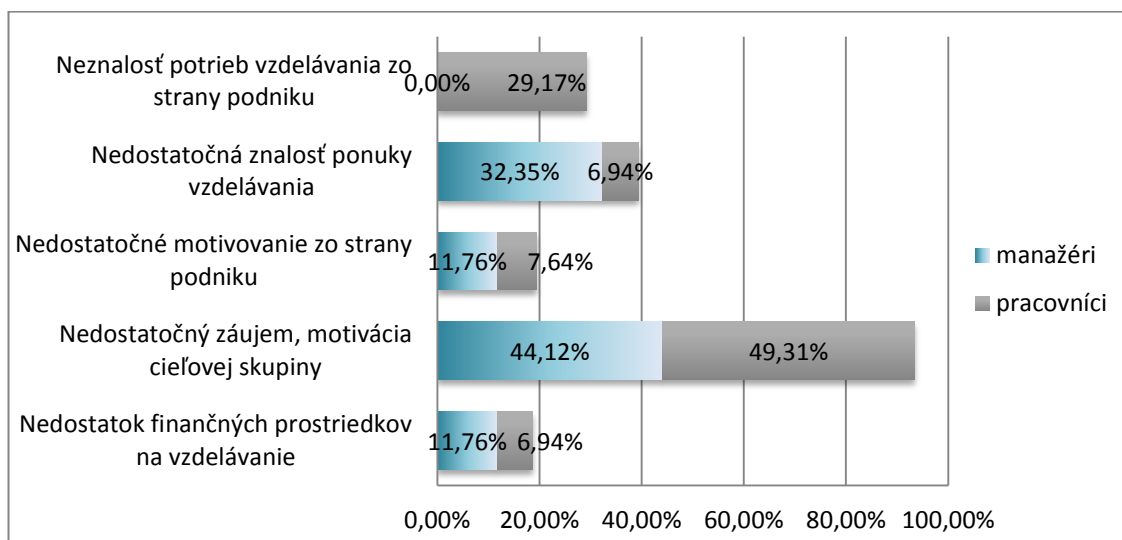
Zdroj: Vlastný prieskum

So samotným organizovaním vzdelávania môžu nastať v problémy prakticky v každom podniku. Otázka teda smerovala na vymedzenie problémov, ktoré nastávajú v podniku v prípade vzdelávacích aktivít (Graf 20). Najviac respondentov z oboch vzoriek označovalo, že problémom je nedostatočný záujem a motivácia cieľov skupiny, teda zamestnancov. Na tento nedostatok poukazovalo 44,12 % manažérov a 49,31 % pracovníkov.

Ďalším nedostatkom, na ktorý respondenti často poukazovali, bola nedostatočná znalosť ponuky vzdelávania, ktorú označilo za problém 32,35 % manažérov a 6,94 % pracovníkov. Menej intenzívnym problémom bola nedostatočná motivácia zo strany podniku, ktorý označovalo 11,76 % manažérov a 6,94 % pracovníkov.

Nedostatok finančných prostriedkov na vzdelávanie udávalo 11,76 % manažérov a 6,94 % pracovníkov ako problém pri vzdelávaní. Neznalosť potrieb vzdelávania zo strany podniku bol problém, na ktorý poukazovali iba pracovníci, a to až 29,17 % z nich.

Graf 20 Problémy v rámci organizácie vzdelávania podnikom



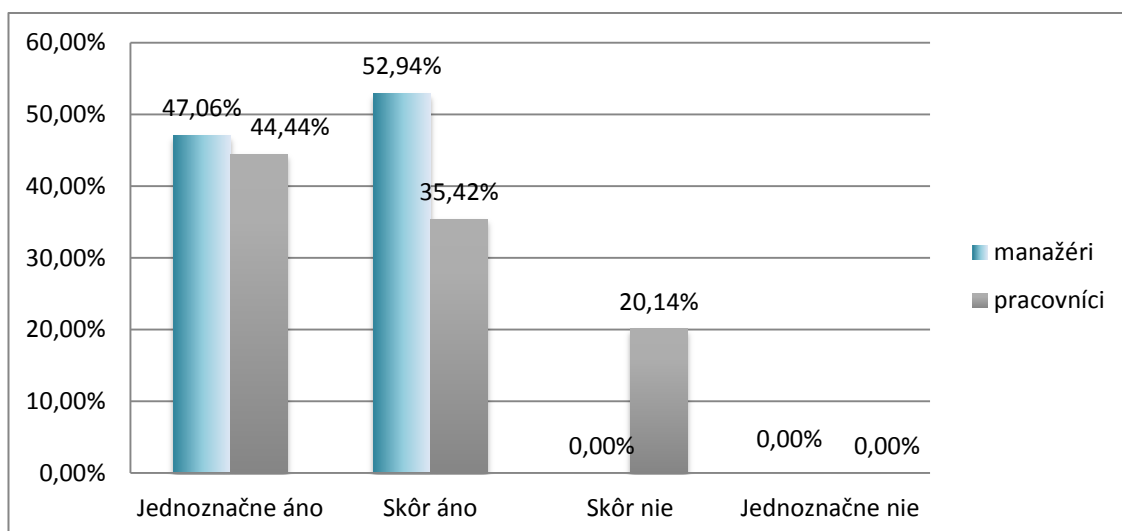
Zdroj: Vlastný prieskum

4.2.4 Kariérny rast

Posledná skupina otázok dotazníkového šetrenia bola zameraná na oblasť kariérneho rastu. Objektom záujmu bol potenciál vzdelávania, tréningov a školení pre zvyšovanie perspektívy kariérneho rastu a dopytovanie sa na otázku, či majú respondenti vypracovaný kariérny plán.

Absolvovaním tréningov, školení a iných foriem vzdelávania je možné zvyšovať perspektívu kariérneho postupu zamestnanca, čo bolo predmetom ďalšej otázky (Graf 21).

Graf 21 Zvyšovanie perspektívy kariérneho rast absolvovaním vzdelávania, tréningov a školení

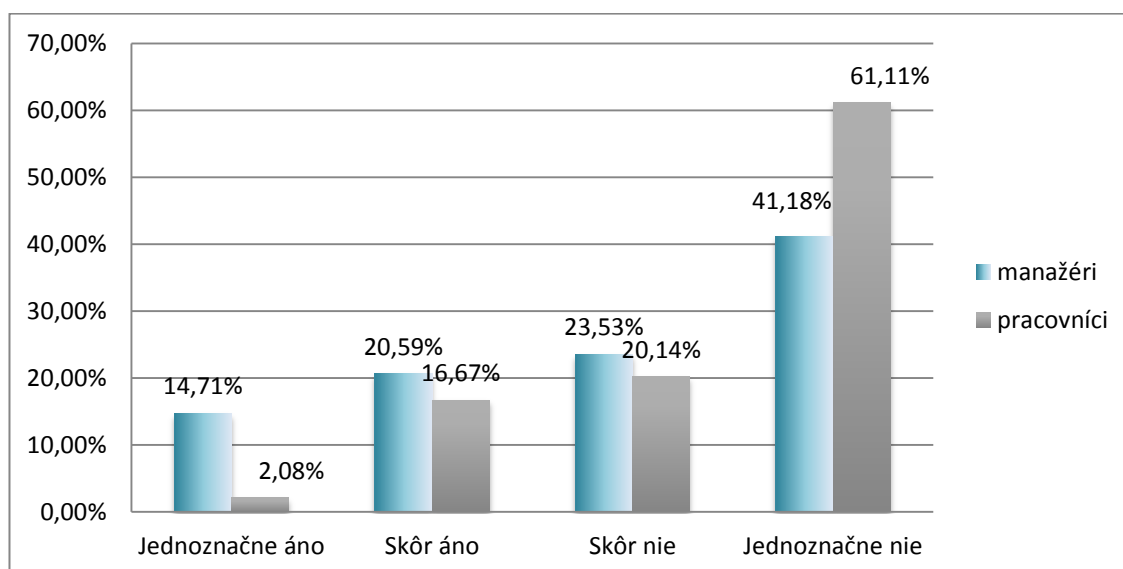


Zdroj: Vlastný prieskum

Respondenti odpovedali predovšetkým súhlasne, čo znamená, väčšina z nich má možnosť kariérneho postupu v prípade absolvovania školení, vzdelávania alebo tréningov. Možnosť jednoznačne áno označilo 47 % manažérov a možnosť skôr nie označilo 52,94 % respondentov z tejto vzorky. Ostatné možnosti neboli manažérmi označované. Pracovníci označovali najčastejšie možnosť jednoznačného súhlasu, ktorý označilo 44,44 % respondentov a následne čiastočný súhlas, ktorý označilo 35,42 % respondentov. Čiastočný nesúhlas označilo 20,14 % pracovníkov, čo je rozdiel v porovnaní s manažérmi. Jednoznačne nesúhlasnú možnosť neoznačovali ani pracovníci.

Posledný Graf 22 je zameraný na zistenie, či majú zamestnanci vypracovaný vlastný kariérny plán. V tomto prípade obe vzorky odpovedali vo veľkej väčšine nie, čo znamená, že nemajú vypracovaný vlastný kariérny plán. Túto možnosť označilo 64,71 % manažérov a až 81,14 % pracovníkov. Možnosť áno označilo málo respondentov v oboch vzorkách. Len 14,71 % manažérov a 2,08 % pracovníkov jednoznačne má vypracovaný kariérny plán.

Graf 22 Odpovede respondentov na otázku, či majú vypracovaný kariérny plán



Zdroj: Vlastný prieskum

4.3 Zhrnutie, slabé a silné stránky systému rozvoja zamestnancov

Dotazníkové šetrenie zamerané na možnosti rozvoja zamestnancov v spoločnosti VUJE, a.s. a na ich subjektívne preferencie a postoje voči ponuke, kvalite a efektívnosti rozvojovo-vzdelávacieho programu v podniku poukázalo na viacero záverov.

Pracovníci a manažéri majú úplne inú vedomosť o existencii a obsahovej náplni stratégii rozvoja a vzdelávania v podniku. Zatiaľ čo manažéri majú skôr predstavu o jej existencii a zameraní, polovica pracovníkov sa vyjadrila, že nemajú o nej predstavu vôbec a o niečo viac než 40 % o nej skôr nemá predstavu. Z hľadiska štruktúry prieskumnej vzorky je možné konštatovať, že ako-takú predstavu o nej majú najmä pracovníci, ktorí pôsobia v spoločnosti 6 a viac rokov a majú 40 a viac rokov. Tento záver možno hodnotiť negatívne, pretože práve zdieľanie informácií o systéme,

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

možnostiach a ponuke rozvoja a vzdelávania sa stáva základom pre motiváciu vzdelávať sa a učiť sa tak na individuálnej, ako aj podnikovej úrovni.

Z hľadiska frekvencie aktivít rozvoja a vzdelávania je tiež prítomný významný rozdiel. Manažéri sú vzdelávaní skôr na mesačnej, resp. štvrťročnej báze, zatiaľ čo pracovníci najviac na štvrťročnej a polročnej báze. Toto je spôsobené najmä tým, že pracovníci musia byť školení v zmysle zákonných požiadaviek, ktoré podliehajú aj dohľadu zo strany Ministerstva životného prostredia v gescii príslušnej sekcie a zo strany Úradu jadrovej bezpečnosti. Vzdelávanie manažérov je skôr zamerané na zvyšovanie kompetencií, manažérskych zručností, zlepšovanie jazykovej prípravy a podobne.

Manažéri by celkovo uvítali hlbkovejšie a detailnejšie, ako aj častejšie vzdelávanie. Naopak, takmer polovica pracovníkov by uvítala menej hlbkové a intenzívne vzdelávanie (čo súvisí s náročnosťou školení vyplývajúcich zo zákona). Takmer tretina pracovníkov by však prijala častejšie vzdelávanie.

Z celkového pohľadu sa približne 80 % manažérov vyjadrilo, že je spokojných s aktuálnym nastavením systému vzdelávania a rozvoja zo strany podniku. Podobne, približne 65 % pracovníkov sa vyjadrilo na otázku tiež kladne. Tento záver indikuje pozitívne smerovanie voči jednému zo strategických cieľov podniku, ktorý je formulovaný na rozvoj odbornej spôsobilosti svojich zamestnancov. Podobný názor zdieľajú manažéri aj pracovníci ohľadom efektivity vzdelávania zo strany podniku. Negatívne sa nevyjadril ani jeden manažér a približne 30 % pracovníkov.

Podobný záver potvrdzuje aj šetrenie v oblasti využiteľnosti poznatkov získaných aktivitami rozvoja a vzdelávania v praxi. 62 % manažérov využíva poznatky často a takmer 40 % menej často. Podobne, polovica opýtaných pracovníkov využíva poznatky často a 35 % menej často. Z ponúkaných možností odpovedí je možné vyvodiť záver, že obsahová náplň rozvoja a vzdelávania nemá vážne medzery z pohľadu postoja prieskumnej vzorky.

Za kľúčové schopnosti pre úspech v práci považujú manažéri aktívne počúvanie, riadenie ľudských zdrojov, cudzie jazyky, kreativitu, písomnú komunikáciu, ako aj organizáciu a pozornosť na detail. Pre výkon svojej práce považujú pracovníci kľúčovú organizáciu a pozornosť na detail, kreativitu a tímovú prácu. Na margo tejto otázky boli ďalej respondenti dopytovaní, či sú tieto schopnosti predmetom rozvoja v podniku VUJE, a.s. Manažéri sa vyjadrili v absolútnej väčšine, že áno, takmer polovica pracovníkov skôr nie je toho názoru.

Za kľúčové technické zručnosti potrebné pre úspech v práci považujú manažéri komplexné riešenie problémov, analytické myslenie, hodnotenie, analýzu a troubleshooting. Pracovníci považujú za kľúčové tiež komplexné riešenie problémov a najmä matematiku, výpočty, merania a monitoring. Tieto odpovede kopírujú náplň práce jednotlivých úrovni organizačnej štruktúry vzhľadom k špecifickosti technického zamerania odboru, v ktorom skúmaný podnik pôsobí.

Pozitívnym záverom je, že absolútna väčšina tak manažérov, ako aj pracovníkov, sú toho názoru, že tieto kľúčové technické zručnosti majú v podniku možnosť rozvíjať.

Z odpovedí na otázku, aké metódy vzdelávania respondenti už využili, je možné odčítať, že pestrosť metodologického aparátu rozvoja a vzdelávania je v spoločnosti VUJE, a.s. pestrá. Za chybu vypracovania dotazníkovej otázky je možné považovať to, že v otázke nebolo jasne špecifikované, že je otázka zameraná na metódy využité

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

v rámci ich pôsobenia v danom podniku. Otázka namiesto toho bola položená tak, že nie je zrejmé, odkiaľ respondenti nadobudli skúsenosť s jednotlivými aktivitami rozvoja a vzdelávania. Na strane druhej, skúsenosti z iných podnikov vedia slúžiť pre vyššiu relevanciu odpovedí v nasledujúcich otázkach, pretože zvyšujú šancu pre objektívne posúdenie efektivity jednotlivých metód.

Všetci manažéri už využili metódu indoorového vzdelávania a jazykového vzdelávania. Väčšina manažérov má skúsenosť aj s indoorovým vzdelávaním, manažérskymi hrami, koučingom, workshopmi a samoštúdiom. Polovica manažérov už vyskúšali assessment a development centrá. Pracovníci využili indoorové vzdelávanie (všetci), koučing a samoštúdium.

Za najefektívnejšiu metódu rozvoja a vzdelávania považujú manažéri jazykové vzdelávanie, development centrá, assessment centrá, koučing a MBA. Pracovníci považujú za najefektívnejšie vzdelávanie formou development a assessment centier, outdoorové vzdelávanie, mentoring a koučing.

Z otázky, ktoré metódy rozvoja a vzdelávania využívajú respondenti najčastejšie, je zrejmé, čo presne a akým spôsobom im je v tejto oblasti ponúkané zo strany VUJE, a.s. manažér najčastejšie využívajú jazykové vzdelávanie, manažérske hry, outdoorové a indoorové vzdelávanie, koučing. Pracovníci najčastejšie využívajú indoorové vzdelávanie, mentoring a samoštúdium. Viacerí manažéri ešte nevyskúšali, ale radi by využili možnosť videolearningu, e-learningu, vzdelávacieho programu na kľúč, brainstorming a MBA. Pracovníci by radi využili možnosť outdoorového vzdelávania, MBA, a jazykového vzdelávania.

V rámci organizácie rozvoja a vzdelávania podnikom je zjavný problém v nedostatku záujmu a motivácie cieľovej skupiny. Toho názoru je takmer polovica aj pracovníkov, aj manažérov. Viacerí pracovníci vnímajú problém v neznalosti potrieb vzdelávania zo strany podniku a manažéri nedostatočnú ponuku vzdelávania.

Iba 20 % respondentov a to iba na strane pracovníkov nemá pocit, že vzdelávanie, tréningy a školenia zvyšujú perspektívu kariérneho rastu. Všetci ostatní respondenti dotazníkového šetrenia si myslia jednoznačne alebo skôr áno – rozvoj a vzdelávanie má vplyv na perspektívu zvyšovania ich kariérneho rastu.

Negatívne dopadla odpoveď na otázku, či majú jednotliví respondenti vypracovaný individuálny kariérny plán. Len cca 15 % manažérov a 2 % pracovníkov odpovedalo, že kariérny plán majú vypracovaný, čo je absolútne nedostačujúce.

V nasledujúcom kroku sú na báze charakteristiky aktuálneho systému rozvoja a vzdelávania a na báze dosiahnutých výsledkov dotazníkového šetrenia, identifikované slabé a silné stránky daného systému tak, aby mohli byť slabé stránky v nasledujúcom kroku eliminované prostredníctvom formulovania návrhov a odporúčaní v jednotlivých najkritickejších oblastiach.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Silné stránky:

- Spoločnosť považuje rozvoj a vzdelávanie za jednu zo svojich strategických priorít
- Existujúci celopodnikový systém s detailne vymedzeným metodickým zameraním
- Celková spokojnosť zamestnancov s úrovňou kvality a efektivity systému rozvoja a vzdelávania
- Zamestnanecké vnímanie dostatočného priestoru pre rozvoj kľúčových kompetencií (schopností a zručností) potrebných pre výkon práce
- Rozmanitosť foriem a metód rozvoja a vzdelávania
- Vlastné školiace a výcvikové stredisko vykonávajú teoretickú prípravu a výcvik personálu (aj na simulátoroch)
- Aplikácia systematického prístupu k výcviku SAT

Slabé stránky:

- Absencia aktualizácie auditu potrieb rozvoja a vzdelávania
- Absencia komplexnejšieho metodologického postupu pre návrh a plánovanie systému odborného rozvoja a vzdelávania
- Nedostatočná znalosť potrieb a možností rozvoja a vzdelávania na strane zamestnancov
- Nedostatočná spätná väzba dosahovania cieľov rozvoja a vzdelávania
- Mimo zákonom povinné programy vzdelávania sú vo väčšine výsadou manažérskych postov
- Nedostatočný záujem a motivácia cieľovej skupiny rozvíjať sa a vzdelávať sa

5 Odporúčania pre zefektívnenie rozvoja zamestnancov v podniku

Nasledujúca kapitola práce na báze teoretického zhrnutia problematiky a dosiahnutých výsledkov šetrenia, ako aj vzhľadom na dostupné informácie o aktuálnom nastavení systému rozvoja a vzdelávania, predkladá formulácie návrhov a odporúčaní v jednotlivých identifikovaných slabých stránkach tak, aby sa zefektívnil systém rozvoja a vzdelávania v podniku VUJE, a.s. minimálne v strednodobom horizonte rokov (3 až 5 rokov).

ODPORÚČANIE: Vykonanie komplexného auditu potrieb odborného vzdelávania zamestnancov vo VUJE, a.s. s cieľom návrhu obsahovej náplne vzdelávacích aktivít v zmysle metodológie SAT

Podnik VUJE, a.s. naposledy analyzoval potreby odborného rozvoja a vzdelávania v roku 2009, čo je nutné označiť za nedostačujúce vzhľadom k neustálym zmenám a trendom v oblasti obsahového a metodického vzdelávania zamestnancov. Je potrebné sa orientovať nie iba na odborné vzdelávanie súvisiace so zákonnými povinnosťami, ale podporovať rozvoj zručností, schopností a kompetencií zamestnancov ako celku. Vykonanie komplexného auditu potrieb v podniku je podľa Mužíka (2010, s. 279) analýzou na úrovni podniku. Tá je spravidla riadená personálnym oddelením, ktoré je v prípade VUJE, a.s. reprezentované školiacou a výcvikovou divíziou, a ktorej cieľom je rozpoznať množstvo a mieru potrebných znalostí, schopností, zručností pracovníkov potrebných pre výkon zverených pozícií. Celkový prehľad tak umožňuje plánovanie ich rozvoja a vzdelávania s ohľadom na strategické ciele spoločnosti, či už v kratšom alebo dlhodobejšom horizonte.

Nadväzujúc na preferovanú metodológiu SAT zo strany VUJE, a.s., na úvod je vhodné vykonať komplexnú analýzu vedomostí, zručností a postojov, ktoré sú potrebné pre výkon jednotlivých pracovných funkcií.

Druhou fázou metodologického postupu by mal byť návrh výučbových cieľov pre každú funkciu, ktoré sú zoskupené do jednotlivých modulov, v rámci ktorých sa vhodnými metódami a formami vyučuje. Moduly je ďalej odporúčané zoradiť do vhodných poradí a blokov, čím vzniká štruktúra vzdelávania.

1. Krok Analýza

- Je potrebné vykonať komplexnú analýzu potrieb odborného vzdelávania zamestnancov za účelom vypracovania programov prípravy pre jednotlivé kategórie zamestnancov z hľadiska požadovanej kvalifikácie.
- Súčasťou komplexnej analýzy by mala byť opätovná kompetenčná analýza funkcií zamestnancov, či ich aktuálna kategorizácia korešponduje s odbornosťou, požadovanými vedomosťami, zručnosťami, postojmi a ďalšími relevantnými skutočnosťami.
- Na základe výsledkov z vykonaných analýz je potrebné prostredníctvom internej metodiky SAT aktualizovať zoznam vedomostí, zručností a postojov potrebných pre výkon funkcií jednotlivých pracovných pozícií, definovať potreby odborného vzdelávania pre jednotlivé kategórie zamestnancov. Pri formulácii potrieb odbornej prípravy je potrebné zohľadniť súčasné a budúce aktivity VUJE, a.s., platnú legislatívu, ale aj medzinárodnú prax a trendy.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- Formulovať ciele potrieb odborného rozvoja na základe vytvoreného zoznamu vedomostí, zručností a postojov potrebných pre výkon jednotlivých pozícií

V rámci analýzy je ďalej na báze identifikácie potrieb odborného vzdelávania potrebné vytvoriť návrh systému odborného vzdelávania, ktorý zahŕňa transformáciu zadefinovaných cieľov do návrhov programov vzdelávania a ich modulov s uplatnením modelu SAT, návrh systému vzdelávania zamestnancov, ktorý sa bude skladať z návrhov programov odborného vzdelávania a definíciu predpokladaných informačných zdrojov a iných zdrojov potrebných pri vývoji a realizácii identifikovaných programov.

Na základe týchto výstupov je potrebné navrhnuť dlhodobú stratégiu politiky rozvoja a vzdelávania zamestnancov v časovom horizonte minimálne 10 rokov, kde je potrebné zohľadniť externé aj interné faktory, legislatívu, medzinárodnú prax, aj vývoj jadrového priemyslu.

2. Krok Vývoj

V rámci vývoja je potrebné navrhnuť a vypracovať výučbové materiály v podobe interaktívnych skrípt pre všetky moduly odborného vzdelávania, ktoré boli zadefinované predchádzajúcim krokom. Pre každý modul sa musia formulovať výučbové ciele a osnovy lekcí, vrátane kontrolných otázok.

Návrh a vypracovanie výučbových materiálov k jednotlivým modulom môže byť realizované tak interne, ako aj na externej báze v podobe školiacich agentúr. Externé školiace agentúry sa vo VUJE, a.s. využívajú najmä vo sfére certifikovaného vzdelávania, jazykovej prípravy, manažérskej prípravy a iných.

Celý systém odborného vzdelávania v podniku je potrebné navrhnuť tak, aby bol flexibilný a umožňoval v budúcnosti pridávať, meniť, odoberať, prípadne rozširovať jednotlivé moduly programov vzdelávania. Za kľúčový je potrebné brať do úvahy technologický pokrok, preto je vhodné, aby sa výučba uskutočňovala hlavne prostredníctvom počítačových rozhraní (Computer Based Training) – aspoň tam, kde je to možné (napríklad je pochopiteľné, že jazyková príprava si vyžaduje interaktivitu).

Súčasťou vývoja systému vzdelávania by mala byť tvorba podnikovej databázy výučbových materiálov a skrípt a to z hľadiska potrieb podniku nielen v slovenskom jazyku, ale do budúcnosti aj v jazyku anglickom. To umožní zdieľanie poznatkov a obsahového zamerania výučby so zahraničnými partnermi, čím dochádza k vytváraniu priestoru pre prínosné rozširovanie obsahu a metodológie vzdelávania.

Ďalej je možné odporúčať v rámci vývoja návrhu odborného vzdelávania vypracovať štruktúru systému testovania jednotlivých modulov programov, určiť spôsob hodnotenia a vytvoriť vyhodnocovací modul a databázu otázok so stanovenou náročnosťou podľa charakteru funkcie a požadovanej kvalifikácie zamestnanca a určiť certifikačný nástroj, prípadne iné vhodné parametre.

Výsledkom by mala byť databáza testovacích otázok v rozsahu 1000 až 2500 otázok a k tomu potrebného počtu odpovedí na všetky moduly programov odborného vzdelávania.

V rámci vývoja systému vzdelávania je potrebné taktiež vykonať analýzu vhodnosti používaného IS/IT systému a zabezpečiť funkčnú inštaláciu softvéru s plnou licenciou s užívateľským manuálom.

3. Krok Implementácia

Pri implementácii systému vzdelávania je vhodné realizovať pilotný kurz na vzorke 11 zamestnancov VUJE, a.s. s rôznymi funkciami a z rôznych oddelení pre overenie vhodnosti navrhnutých modelov programov vzdelávania, výučbového materiálu, ale zároveň aj softvérového riešenia. Výstupom by malo byť 11 otestovaných zamestnancov a vyplnené dotazníky pre spätnú väzbu pre identifikáciu potenciálnych slabých stránok navrhovanej štruktúry, obsahu a nástrojov systému.

4. Krok Hodnotenie

Završením návrhu pre zefektívnenie systému odborného vzdelávania vo VUJE, a.s. by malo byť vypracovanie hodnotiacej správy zo zrealizovaného pilotného kurzu. Sumarizáciou výstupov spätnej väzby by sa mali vykonať nápravné opatrenia na zlepšenie dosiahnutia cieľov definovaných vo vzdelávacích aktivitách.

Organizátorom a odborným garantom systému rozvoja vzdelávania by mala byť garantujúca inštitúcia s príslušnou certifikáciou. Je dôležité v rámci systému rozvoja a vzdelávania preukázať funkčnosť a zhodu s požiadavkami noriem ISO 9001, ktoré sú implementované vo VUJE, a.s.

ODPORÚČANIE: Kirkpatrickov prístup k hodnoteniu účinnosti rozvoja a vzdelávania

V súčasnosti je vo VUJE, a.s. využívaný prístup pre hodnotenie účinnosti vzdelávania založený na meraní spokojnosti účastníkov vzdelávania a na zhodnocovanie množstva získaných znalostí formou záverečného testovania.

Donald Kirkpatrick vytvoril taxonómiu tzv. 4-stupňového modelu hodnotenia účinnosti vzdelávania, v ktorom sa hodnotí 1. Meranie spokojnosti účastníkov (reakcia), 2. Meranie množstva získaných poznatkov (učenie), meranie zmeny v správaní, 4. Meranie vplyvu vzdelávania na výkonnosť organizácie (López, 2008, s. 42).

Tabuľka 1 Kirkpatrickov prístup k hodnoteniu účinnosti vzdelávania

Úroveň	Popis cieľov merania
1. Reakcia	Meranie reakcie účastníka na program, často zamerané na jeho spokojnosť
2. Učenie	Meranie zlepšenia v znalostiach, schopnostiach, zručnostiach, postojoch vplyvom programu, % úspešnosti splnenia limitov
3. Správanie	Meranie zmien správania v praxi vplyvom programu, porovnávanie úrovne kompetencií vplyvom programu
4. Výsledky	Meranie zmien v kľúčových parametroch výkonu vplyvom programu
5. *Návratnosť investícií (ROI)	Porovnanie finančnej hodnoty výsledkov s nákladmi na vzdelávanie

Zdroj: Mužík, 2010, s. 297

Janišová a Křivánek (2013, s. 220) uvádzajú aj jednotlivé metódy k hodnoteniu účinnosti a načasovania meraní:

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabuľka 2 Metódy merania hodnotenia účinnosti vzdelávania a ich načasovanie

Úroveň merania	Metóda merania	Načasovanie merania
1. Reakcia	Dotazník pre účastníka, pre lektora alebo pre audítora	Koniec vzdelávacieho programu
2. Učenie	Testy	Pred vzdelávacím programom a po ňom, prípadne s časovým odstupom
3. Správanie	Dotazník na hodnotenie kompetencií škálou	Hodnotenie účastníka vzdelávania pred programom a 3 mesiace po ňom. Hodnotenie od líniového manažéra pred a 3 mesiace po programe
4. Výsledky	Sledovanie výkonov	Pre programom Mesačne Po roku od programu
5. *Návratnosť investícií (ROI)	Finančná hodnota vplyvu vzdelávania na výkony získané z 3. A 4. úrovne merania. Výpočet nákladov. Výpočet ROI	6-12 mesiacov po vzdelávacom programe

Zdroj: Janišová – Křivánek, 2013, s. 220

Na prácu Kirkpatricka naviazali aj iní autori, ktorí identifikovali ďalší dopad vzdelávania a tréningov a to dopad spoločenský (ako organizácia ovplyvňuje dodávateľov, klientov, širšiu spoločnosť), ktorý je ale veľmi ťažko merateľný (Bozarth, 2008, s. 275).

Je viac než vhodné zaviesť model Kirkpatrickovho prístupu, ktorý by vo VUJE, a.s. dokázal mapovať aj meranie zmien správania jednotlivých zamestnancov vplyvom rozvojovo-vzdelávacích programov a meranie zmien v kľúčových parametroch výkonu.

ODPORÚČANIE: Rovnosť prístupu ku vzdelávaniu v podniku a jeho dostupnosť

Na strane identifikovaných slabých stránok je zrejma nerovnosť príležitostí v oblasti prístupu k jednotlivým formám a metódam vzdelávania. Pre zvýšenie motivácie zamestnancov k rozvoju a vzdelávaniu je však rovnosť prístupu ku vzdelávaniu potrebné považovať za nutnosť. Možnosť voľby foriem aj metód vzdelávania by nemala byť výsadou iba manažérskych postov. Realizovateľnosť tohto návrhu sa do značnej miery dokonca netýka zásadného zvýšenia nákladov na vzdelávanie (aj keď to býva v podnikovej praxi finančne náročné), pretože podnik disponuje vlastným školiacim strediskom, vlastnou výpočtovou technikou a pravidelne prispieva manažérom aj na externé formy vzdelávania a rozvoja. Takto sa dosiahne otvorenosť rozvojového procesu, ktoré podporuje rozvoj na individuálnej báze, založené na schopnostiach, zručnostiach a motivácii jednotlivca. To vytvára predpoklady pre dosiahnutie žiaducich výsledkov vzdelávacieho procesu.

ODPORÚČANIE: Podpora motivácie k rozvoju a vzdelávaniu

Je viac než potrebné zaviesť tzv. open-book manažment vo vzťahu k rozvoju a vzdelávaniu a to voči zamestnancom na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry. Zamestnanci majú mať právo dostatočnej informovanosti o možnostiach a aktivitách rozvoja a vzdelávania, aby sa podporila motivácia jednotlivcov rozvíjať sa a vzdelávať. Pokiaľ berieme do úvahy implementáciu odporúčania rovnosti prístupu ku rozvoju a vzdelávaniu, open-book manažment spolu s uvedeným opatrením eliminuje slabú stránku systému, ktorou je nedostatočná je nedostatočný záujem zamestnancov a nedostatočná znalosť potrieb a možností rozvoja a vzdelávania na strane zamestnancov.

ODPORÚČANIE: Podpora tvorby individuálnych kariérnych plánov

Tvorba individuálnych kariérnych plánov nadväzuje na problém nedostatočnej spätnej väzby dosahovania cieľov rozvoja a vzdelávania a na problém nedostatočného záujmu a nízkej motivácie niektorých zamestnancov rozvíjať sa a vzdelávať. Opatrenie vykonania interného audita aktuálnych potrieb rozvoja a vzdelávania je zásadným, ale len prvým krokom k zefektívneniu celého systému rozvoja a vzdelávania. Druhým krokom je spomenutý open-book manažment vo vzťahu k možnostiam a dostupnosti aktivít rozvoja a vzdelávania na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry. Pre podporu individuálne motivácie pre rozvoj a vzdelávanie je ďalej odporúčané podporiť tvorbu individuálnych kariérnych plánov tak manažérov, ako aj pracovníkov. Línioví manažéri by sa mali stať mentormi pracovníkov pri ich tvorbe.

Individuálny kariérny plán by mal byť nastavený aspoň na dobu piatich rokov. Päťročný plán by mal napomôcť rozvíjať individuálne zručnosti a schopnosti v súčasnom zamestnaní alebo pripravovať na prácu budúcu a mal by byť navrhnutý tak, aby uľahčil individuálny rast, vývoj a pokrok.

Na začiatku plánu by malo byť presne vymedzené plánované obdobie, vymedzenie súčasnej pozície v podniku a individuálny dlhodobý cieľ:

Plánované obdobie: Od - _____ Do - _____

Moja súčasná pozícia: _____

Môj dlhodobý cieľ: _____

Ďalším krokom je konkretizácia medzistupňov rozvoja v priebehu časového horizontu piatich rokoch podporujúcich dosiahnutie hlavného cieľa a to z pohľadu jednotlivca a mentora. Tento krok má podstatný význam pre parciálne dosahovanie cieľa hlavného. Prínosom je tiež stanovenie mentora alebo iných zainteresovaných, ktorý podporia individuálny plán rozvoja.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tabuľka 3 Medzistupne pre dosiahnutie hlavného cieľa rozvoja

Medzistupne v priebehu nasledujúcich piatich rokov, pre dosiahnutie môjho cieľa		
	Pre mňa	Pre môjho mentora/iných, ktorí ma budú podporovať
1. rok		
2. rok		
3. rok		
4. rok		
5. rok		

Zdroj: Meeting Professionals International, 2006, [online]

Pre dosiahnutie medzistupňov smerom k hlavnému cieľu rozvoja jednotlivca je ďalej odporúčané presne vypísať spôsoby alebo nástroje, akými môžu iní pomôcť dosiahnuť ciele jednotlivcovi.

Tabuľka 4 Plán vzdelávacích aktivít, stanovenie rozvojových oblastí pre dosiahnutie cieľov individuálneho rozvoja

Aké vzdelávacie aktivity mi pomôžu k dosiahnutiu mojich cieľov?		
Tréning alebo školenie	Plánované	Dokončené
1. ...		
2. ...		
Ktoré sú moje rozvojové oblasti a môj plán pre dosiahnutie týchto oblastí?		
Oblasť rozvoja:	Plánované	Dokončené
Ktoré sú moje rozvojové oblasti a môj plán pre dosiahnutie týchto oblastí?		
Oblasť rozvoja	Plánované	Dokončené
...		

Zdroj: Meeting Professionals International, 2006, [online]

Individuálny rozvojový, resp. kariérny plán sa ďalej zameriava na špecifikáciu vzdelávacích akcií, ktoré jednotlivcovi pomôžu k dosiahnutiu stanovených cieľov. Ďalej je odporúčané špecifikovať jednotlivé oblasti a individuálny plán, pre dosiahnutie týchto oblastí.

Je odporúčané minimálne raz za rok prehodnotiť individuálny rozvojový plán a uistiť sa, že parciálne ciele sú dosahované, prípadne aj naďalej relevantné pre vlastný kariérny plán.

Záver

Odbory zamerané na jadrovú energetiku majú veľkú perspektívu do budúcnosti. Súvisí to s neustálym technologickým pokrokom, likvidáciou zastaralých jadrových elektrární, výskumom novej generácie jadrových elektrární, či s neustále sa zvyšujúcimi kvalifikačnými požiadavkami i striktnjším procesom nakladania s rádioaktívnymi odpadmi. Výstavba, prevádzka, údržba i likvidácia jadrových elektrární je spojená s množstvom technickým prekážok a problémov. Mnoho podnikov, vrátane VUJE, a.s., pociťuje nedostatok „strednej generácie“ špecialistov, ktorí by postupne nahradzovali staršiu generáciu pracovníkov. Keďže školy pripravujú pre potreby praxe len nízky počet odborníkov, podniky si musia samé rozvíjať, vzdelávať a školiť pracovníkov. Rozvoj zamestnancov sa (nielen) v takýchto špecifických odboroch stáva v súčasnej dobe absolútnou nevyhnutnosťou.

V práci došlo ku zhodnoteniu aktuálnej situácie v oblasti rozvoja a vzdelávania v konkrétnom podniku. Cieľom bola formulácia návrhov a odporúčaní pre zefektívnenie systému rozvoja zamestnancov v podniku VUJE, a.s.. Na báze dostupných literárnych zdrojov, konzultácií s niektorými manažérmi podniku a dotazníkového šetrenia na vzorke respondentov – zamestnancov podniku, mohli vzniknúť závery popísané v kapitole o vyhodnotení rozvoja, a na ktoré nadväzujú formulované návrhy a odporúčania.

Na báze zhodnotenia aktuálneho nastavenia systému rozvoja a vzdelávania zamestnancov v podniku VUJE, a.s. a výsledkom dotazníkového šetrenia boli identifikované silné a slabé stránky, ktoré sa stali базou pre formuláciu odporúčaní. Kladne je možné hodnotiť detailne vymedzené metodické zameranie systému, rozmanitosť foriem a metód rozvoja, aplikáciu systematického prístupu k výcviku SAT, ako aj celkovú spokojnosť zamestnancov s úrovňou kvality a efektivity systému rozvoja. Naopak, negatívne je možné vnímať absenciu aktualizácie auditu potrieb rozvoja a vzdelávania a komplexnejšieho metodologického postupu pre návrh a plánovanie systému odborného rozvoja, nedostatočnú znalosť potrieb a možností rozvoja na strane zamestnancov, nedostatočnú spätnú väzbu dosiahovania cieľov rozvoja a slabý záujem a motiváciu jednotlivcov o oblasť rozvoja a vzdelávania. Za slabú stránku je možné označiť tiež nerovnosť prístupu a dostupnosti voči rozvoju a vzdelávaniu.

Na základe identifikácie silných a slabých stránok boli pre podnik VUJE, a.s. formulované odporúčané opatrenia, ktoré sú zamerané na aktualizáciu potrieb rozvoja a vzdelávania vykonaním auditu za účelom návrhu obsahovej náplne vzdelávacích aktivít v zmysle metodológie SAT, na zefektívnenie prístupu k hodnoteniu účinnosti rozvoja a vzdelávania, na aplikáciu rovnosti prístupu ku vzdelávaniu v podniku a jeho dostupnosť, na podporu motivácie k rozvoju a vzdelávaniu a na podporu tvorby individuálnych kariérnych plánov zamestnancov

Literatúra

Monografie

ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, H. 2007. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého. 2007. 158 s. ISBN 978-80-244-1859-9.

BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BOZARTH, J. 2008. *From Analysis to Evaluation: Tools, Tips, and Techniques for Trainers*. San Francisco: Jon Wiley & Sons, 2008. 280 s. ISBN 978-0-7879-8201-0

BRANHAM, L. 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9

BURIAN, P. 2014. *Internet inteligentních aktivit*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 336 s. ISBN 978-80-247-5137-5.

CEJTHAMR, R. – DĚDINA, J. 2010. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

CUMMINGS, T. – WORLEY, CH. 2014. *Organization Development and Change*. Stanford: Cengage Learning, 2014. 810 s. ISBN 978-1-133-19045-5.

ČIHOVSKÁ, V. et al. 2010. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2010. 225 s. ISBN 978-80-225-3021-7.

DEDOUCHOVÁ, M. 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

FORWALCZNÁ, I. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

GAVORA, P., a kol. 2010. *Elektronická učebnica pedagogického výskumu*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010. ISBN 978-80-223-2951-4.

HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 233 s. ISBN 978-80-2471-457-8.

JANIŠOVÁ, D. – KŘIVÁNEK, M. 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada Publishing, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JOY-MATTHEWS, J. – MEGGINSON, D. – SURTEES, M. 2004. *Human Resource Development*. 3. vyd. London: Kogan Page, 2004. 313 s. ISBN 0-7949-4160-7.

CHARVÁT, J. 2006. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

KEŘKOVSKÝ, M. – VYKYPĚL, O. 2006. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-247-3.

KOCIANOVÁ, R. 2012. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5

KOLEKTÓV AUTOROV, 2009. *Velká kniha technik učení, tréninku paměti a koncentrace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-3023-3.

KOŠTAN, P. – ŠULEŘ, O. 2002. *Firemné strategie – plánování a realizace*. Brno: Computer Press, 2002. 136 s. ISBN 80-7226-657-8.

KOUBEK, J. 2009. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press. 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KROTH, M. – CHRISTENSEN, M. 2009. *Career Development Basics*. Danvers: ASTD Press, 2009. 130 s. ISBN 978-1-56286-546-7.

KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R. 2004. *Manažerské kompetence: Spůsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9

LÓPEZ, I., J., G. 2008. *Performance Evaluation: Proven Approaches for Improving Program and Organizational Performance*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2008. 256 s. ISBN 978-0-7879-8883-8

MATHIS, R., L. – JACKSON, J. 2011. *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Mason: Cengage Learning, 2011. ISBN 978-05-38448-17-0.

McGUIRE, D. – JORGENSEN, K., M. 2011. *Human Resource Development: Theory and Practice*. London: Sage Publications, Ltd., 2011. 242 s. ISBN 978-1-4129-2298-2.

MUŽÍK, J. 2010. *Řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer, 2010. 324 s. ISBN 978-80-7357-581-6

NĚMEC, O. – BUCMAN, P. – ŠIKÝŘ, M. 2008. *Personální management*. Praha. VŠEM. 2008. 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.

PALÁN, Z. – LANGER, T. 2008. *Andragogika*. Praha: Univerzita J. A. Komenského Praha, 2008. 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

PLAMÍNEK, J. 2010. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3235-0.

REICHEL, J. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

ROTHWELL, W., J. – SANDERS, E., S. – SOPER, J., G. 1999. *ASTD Models for Workplace Learning and Performance: Roles, Competencies, and Outputs*. Virginia: The American Society for Training & Development, 1999. 135 s. ISBN 1-56286-110-7.

STENMARK, D. 2000. *Turning Tacit Knowledge Tangible*. 33. Hawajská medzinárodná konferencia na systémové vedy, 2000. ISBN 0-7695-0493.

STEWART, J. – RIGG, C. – TREHAN, K. 2007. *Critical Human Resource Development: Beyond Orthodoxy*. Essex: Pearson Education, 2007. 303 s. ISBN 0-273-70559-8.

SVATOŠ, V. – LEBEDA, P. 2005. *Outdoor trénink pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 192 s. ISBN 80-247-0318-1.

ŠAFRÁNKOVÁ, J. – DUCHOŇ, B. 2008. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4

ŠMÍDA, F. 2003. *Strategie v podnikové praxi*. Brno: Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-86419-41-X.

TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-2470-405-6.

TRUNEČEK, J. 2004. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.

ZBOJEK, J. 2012. *Šlabikár podnikania*. 1. vyd. Košice: Paco - Fin, s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 978-80-969759-5-2.

VÁCHAL, J. – VOCHOZKA, M. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VETEŠKA, J. – TURECKIOVÁ, M. 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

VETEŠKA, J. 2010. *Kompetence ve vzdělání*. Praha: Univerzita J.A. Komenského Praha, 2010. 202 s. ISBN 978-80-86723-98-3.

WALKER, A., J. 2003. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-2470-449-8.

WERNER, J. – DeSIMONE, R., L. 2013. *Human Resource Development*. Mason: Cengage Learning, 2013. ISBN 978-0-538-48099-4.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

WHITMORE, J. 2013. *Koučování*. 3. vyd. Praha: Management Press. 2013. 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

Články v časopisoch a periodikách

FRK, B. 2010. E-learning a online vzdelávanie dospelých. In: *Pedagogika.sk*, roč 1., č. 2, 2010. s. 107-122. ISSN 1338-0982.

Elektronické zdroje

JENEWEIN GROUP. 2006. *Stratégia rozvoja celoživotného vzdelávania v rámci učiaceho sa regiónu Trenčianskeho samosprávneho kraja*. [online]. [cit. 10.1.2014] Dostupné na WWW: http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/eppp/Strategia_trencin.pdf

KARIÉRAINFO.SK. 2009. *Viete čo je assessment centrum?* [online]. [cit. 1.2.2014] Dostupné na WWW: <http://karierainfo.zoznam.sk/cl/100324/398518/Viete-co-je-Assessment-Centrum->

BARNIAKOVÁ, K. 2009. *Assessment/Development centre* [online]. Recruitment and Developium Group. [online]. [cit. 18.12.2013] Dostupné na WWW: http://www.developium.sk/assessment-development-centre#utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=Assessment+centre&utm_campaign=Developium.sk+-+Search

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Príloha č. 1 Dotazník

Dobrý deň,

moje meno je Želmíra Jačmeníková a som študentkou Vysokej školy ekonomie a managementu v Prahe. Na základe súhlasu vedenia podniku Vás chcem požiadať o zodpovedanie dotazníkových otázok týkajúcich sa príležitostí a kvality rozvoja a vzdelávania zo strany Vášho podniku. Dotazník je anonymný a slúži výhradne pre účely spracovania mojej diplomovej práce. Dotazník je koncipovaný tak, že v každej položke je potrebné označiť aspoň jednu možnosť, prípadne viacero, pokiaľ je tak uvedené.

Veľmi pekne ďakujem za Váš čas

Želmíra Jačmeníková

1. Pohlavie:
 - a. Muž
 - b. Žena
2. Váš vek:
 - a. Do 30 rokov
 - b. Od 30 do 40 rokov
 - c. Od 40 do 50 rokov
 - d. Od 50 do 60 rokov
 - e. Nad 60 rokov
3. Najvyšší dosiahnutý stupeň vzdelania:
 - a. Základné vzdelanie
 - b. Stredoškolské bez maturity
 - c. Stredoškolské s maturitou
 - d. Vysokoškolské I. stupňa
 - e. Vysokoškolské II. stupňa
 - f. Vysokoškolské III. stupňa
4. Ako dlho pracujete na súčasnom pracovisku?
 - a. Do 1 roka
 - b. 1 – 2 roky
 - c. 2 – 5 rokov
 - d. 6 – 9 rokov
 - e. 10 – 14 rokov
 - f. 15 rokov a dlhšie
5. Akú pozíciu zastávate v podniku?
 - a. Vyšší manažment
 - b. Stredný manažment
 - c. Nižší manažment
 - d. Radový pracovník

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

6. Ste si vedomý/á existencie a obsahovej náplne stratégie rozvoja a vzdelávania Vášho podniku, resp. rozvojových programov?
 - a. Jednoznačne áno
 - b. Skôr áno
 - c. Skôr nie
 - d. Jednoznačne nie

7. Ako často absolvujete aktivity vzdelávania a rozvoja (vrátane tréningov, školení, atď.)?
 - a. Častejšie ako 2x za mesiac
 - b. Približne 1x – 2x za mesiac
 - c. 2x za pol roka
 - d. 2x za rok
 - e. 1x za rok
 - f. Menej ako 1x za rok

8. Uvítali by ste:
 - a. Častejšie vzdelávanie
 - b. Menej časté vzdelávanie
 - c. Hlbkovejšie/detailnejšie vzdelávanie
 - d. Menej hlbkové/intenzívne vzdelávanie

9. Ste spokojný/á so vzdelávaním a tréningami poskytovanými zo strany svojho zamestnávateľa z hľadiska rozvoja Vašich schopností a znalostí a rozvoja Vašej kariéry?
 - a. Jednoznačne áno
 - b. Skôr áno
 - c. Skôr nie
 - d. Jednoznačne nie

10. Považujete dané vzdelávanie za efektívne?
 - a. Jednoznačne áno
 - b. Skôr áno
 - c. Skôr nie
 - d. Jednoznačne nie

11. Využili ste už niektoré poznatky v praxi?
 - a. Áno, často
 - b. Áno, ale menej často
 - c. Skôr nie
 - d. Nie, nevyužil/a som ešte žiadne z poznatkov v praxi

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

12. Ktoré schopnosti považujete za kľúčové pre úspech v práci a ktoré by mali byť predmetom rozvoja? (**môžete označiť viacero možností**)
- a. Kooperácia/tímová práca
 - b. Aktívne počúvanie
 - c. Organizácia/pozornosť na detail
 - d. Riadenie ľudských zdrojov
 - e. Písomná komunikácia
 - f. Kreativita/inovácie
 - g. Cudzie jazyky
13. Máte možnosť rozvoja niektorých z týchto schopností v podniku VUJE, a.s.?
- a. Jednoznačne áno
 - b. Skôr áno
 - c. Skôr nie
 - d. Jednoznačne nie
14. Ktoré technické zručnosti považujete za kľúčové pre úspech v práci a ktoré by mali byť predmetom rozvoja? (**môžete označiť viacero možností**)
- a. Analytické/kritické myslenie
 - b. Hodnotenie, analýza, „troubleshooting“
 - c. Komplexné riešenie problémov
 - d. Technické znalosti (aktualizácia znalostí o systémoch, hardware, software)
 - e. Matematika, výpočty, merania, monitoring
15. Máte možnosť rozvoja niektorých z týchto zručností v podniku VUJE, a.s.?
- a. Jednoznačne áno
 - b. Skôr áno
 - c. Skôr nie
 - d. Jednoznačne nie
16. Ktorú z metód vzdelávania ste už využili? (**môžete označiť viacero možností**)
- a. Outdoorové vzdelávanie
 - b. Indoorové vzdelávanie
 - c. E-learning
 - d. Video learning
 - e. Samoštúdium
 - f. Mentoring
 - g. Koučing
 - h. Vzdelávací program na kľúč
 - i. Workshop
 - j. Dištančné vzdelávanie
 - k. Assessment centre
 - l. Development centre
 - m. Brainstorming
 - n. Rotácia práce
 - o. Manažérske hry
 - p. Jazykové vzdelávanie
 - q. MBA

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

17. Ktorú z metód vzdelávania považujete za najefektívnejšiu? (**môžete označiť viacero možností**)

- a. Outdoorové vzdelávanie
- b. Indoorové vzdelávanie
- c. E-learning
- d. Video learning
- e. Samoštúdium
- f. Mentoring
- g. Koučing
- h. Vzdelávací program na kľúč
- i. Workshop
- j. Dištančné vzdelávanie
- k. Assessment centre
- l. Development centre
- m. Brainstorming
- n. Rotácia práce
- o. Manažérske hry
- p. Jazykové vzdelávanie
- q. MBA

18. Ktorú z metód vzdelávania využívate najčastejšie? (**môžete označiť viacero možností**)

- a. Outdoorové vzdelávanie
- b. Indoorové vzdelávanie
- c. E-learning
- d. Video learning
- e. Samoštúdium
- f. Mentoring
- g. Koučing
- h. Vzdelávací program na kľúč
- i. Workshop
- j. Dištančné vzdelávanie
- k. Assessment centre
- l. Development centre
- m. Brainstorming
- n. Rotácia práce
- o. Manažérske hry
- p. Jazykové vzdelávanie
- q. MBA

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

19. Ktorú z metód vzdelávania by ste chceli vyskúšať a zatiaľ ste ju neabsolvovali?
(môžete označiť viacero možností)

- a. Outdoorové vzdelávanie
- b. Indoorové vzdelávanie
- c. E-learning
- d. Video learning
- e. Samoštúdium
- f. Mentoring
- g. Koučing
- h. Vzdelávací program na kľúč
- i. Workshop
- j. Dištančné vzdelávanie
- k. Assessment centre
- l. Development
- m. Brainstorming
- n. Rotácia práce
- o. Manažérske hry
- p. Jazykové vzdelávanie
- q. MBA
- r. Ani jednu
- s. Vyskúšal/a som už všetky

20. Stretli ste sa s niektorými z uvedených problémov v rámci organizácie vzdelávania Vaším podnikom?

- a. Nedostatok finančných prostriedkov na vzdelávanie
- b. Nedostatočný záujem, motivácia cieľovej skupiny
- c. Nedostatočné motivovanie zo strany podniku
- d. Nedostatočná znalosť ponuky vzdelávania
- e. Neznalosť potrieb vzdelávania zo strany podniku

21. Zvyšuje sa perspektíva Vášho kariérneho postupu po absolvovaní vzdelávania, tréningov, školení, atď.?

- a. Jednoznačne áno
- b. Skôr áno
- c. Skôr nie
- d. Jednoznačne nie

22. Máte vypracovaný vlastný kariérny plán?

- a. Áno
- b. Nie