

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra sociológie a andragogiky

VZELÁVANIE PRACOVNÍKOV V SPOLOČNOSTI
ORANGE SLOVENSKO, A. S.

Employee Education System in company
Orange Slovensko, a. s.

Záverečná bakalárska práca

Michaela Andriskinová

Vedúca bakalárskej záverečnej práce: PhDr. Andrea Kovalčíková

Olomouc 2010

Prehlásenie

Prehlasujem, že záverečnú bakalársku prácu s názvom „Vzdelávanie pracovníkov v spoločnosti Orange“, som vypracovala samostatne a uviedla som v nej všetky použité zdroje.

V Olomouci 25.03.2010

Anotácia

Priezvisko a meno autora: Andriskinová Michaela

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

Názov bakalárskej práce: Vzdelávanie pracovníkov v spoločnosti Orange Slovensko, a. s.

Počet titulov použitej literatúry: 15

Kľúčové slová: vzdelávanie, ďalšie vzdelávanie, systém podnikového vzdelávania, kvalifikácia, motivácia

Záverečná bakalárska práca sa zaoberá vzdelávaním pracovníkov v spoločnosti Orange Slovensko, a. s. Cieľom práce je posúdiť efektivitu reorganizácie vzdelávacieho centra na základe analýzy systému vzdelávania pracovníkov spoločnosti. Práca pozostáva zo štyroch kapitol. Prvá a druhá kapitola práce boli zamerané na vymedzenie základných pojmov a cyklus systematického podnikového vzdelávania. Tretia a štvrtá kapitola, ktoré sa opierali o teoretickú časť práce, boli orientované na charakteristiku spoločnosti Orange a analýzu systému vzdelávania pracovníkov spoločnosti. Za účelom dosiahnutia cieľu, boli v práci použité metódy dotazníkového prieskumu, rozhovoru a pozorovania.

Annotation

Author's name: Andriskinová Michaela

Department and faculty: Department of Adult Education, Faculty of Arts

BSc thesis title: Education of staff at Orange Slovakia, a. s.

Number of used titles literature: 15

Keywords: education, further education, system of vocational education, qualification, motivation

This final bachelors degree thesis has to do with the education of staff at Orange Slovakia, a. s. It is aimed at assessing the effectiveness of the reorganization of the education centre by analysing the system of education of employees in the company. The assessment consists of four chapters. The first and second chapters are aimed at defining the basic concepts and systematic cycle of corporate training. The third and fourth chapters, which are based on the theoretical part of the work, focus on the characteristics of Orange as an organisation and analysis of the education of its workers. To achieve this purpose a survey based on questionnaires, interviews and observation was made.

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela poďakovať PhDr. Andrey Kovalčíkovej za jej ústretový a ľudský prístup, ako aj za odbornú podporu pri vzniku záverečnej bakalárskej práce.

V Olomouci, 25.03.2010

Obsah

Obsah	6
Úvod	8
1 Vymedzenie základných pojmov	10
2 Cyklus systematického podnikového vzdelávania	13
2.1 Analýza a identifikácia potrieb vzdelávania	14
2.2 Plánovanie a projektovanie ďalšieho vzdelávania	16
2.2.1 Cieľová skupina	18
2.2.2 Ciele vzdelávania	19
2.2.3 Obsah vzdelávania	20
2.2.4 Lektori	21
2.2.5 Organizácia	21
2.3 Realizácia vzdelávania	21
2.3.1 Ciele vzdelávacieho procesu	22
2.3.2 Program	22
2.3.3 Motivácia	22
2.3.4 Účastníci	23
2.3.5 Metódy vzdelávania	26
2.3.6 Lektori	28
2.4 Vyhodnotenie vzdelávania	29
3 Charakteristika spoločnosti Orange	32
3.1 Charakteristika spoločnosti a zásady vzdelávania zamestnancov	32
3.2 Organizačná štruktúra spoločnosti	33
4 Prístup spoločnosti k cyklu systematického podnikového vzdelávania .	35
4.1 Analýza a identifikácia potrieb vzdelávania spoločnosti	35
4.2 Plánovanie a projektovanie ďalšieho vzdelávania v spoločnosti	36
4.2.1 Cieľová skupina	36

4.2.2	Ciele vzdelávania	36
4.2.3	Obsah vzdelávania	37
4.2.4	Lektori	37
4.2.5	Organizácia	37
4.3	Realizácia vzdelávania v spoločnosti	37
4.3.1	Charakteristika vzdelávacej aktivity	38
4.3.2	Cieľ	38
4.3.3	Cieľová skupina	38
4.3.4	Program	38
4.4	Vyhodnotenie vzdelávania v spoločnosti	42
4.4.1	Prieskum	42
4.4.2	Vyhodnotenie prieskumu	43
4.4.3	Záver vyhodnotenia	45
	Záver	47
	Zoznam použitej literatúry	49

Úvod

V časech, keď začal byť vplyv globalizácie stále významnejší, začala pociťovať Európska únia potrebu zvýšenia konkurencieschopnosti voči veľmociam ako USA či Japonsko, za ktorými zaostávala. Preto lídri vtedajšej európskej pätnástky prijali v marci roku 2000 Lisabonskú stratégiu. Lisabonská stratégia je programom radikálnej obnovy Európskej únie v ekonomickej a sociálnej oblasti. Podľa tohto programu mala EÚ do roku 2010 vybudovať konkurenčne schopnú dynamickú znalostnú ekonomiku, ale s udržateľným rastom, aby vytvárala viac kvalitnejších pracovných miest a opierala sa o sociálnu súdržnosť.

Slovenská republika, ktorá sa stala v roku 2004 novým členským štátom EÚ, sa v snahe priblížiť úrovni EÚ-15 a zvýšenia svojej konkurencieschopnosti rozhodla prebrať niektoré ciele Lisabonskej stratégie. Z toho dôvodu je nevyhnutné, aby sa vo svojej rozvojovej časti zamerala stratégia na štyri oblasti, medzi ktoré patrí aj rozvoj ľudských zdrojov a vzdelávania. Slovenská republika si je vedomá potreby zvýšenia konkurencieschopnosti a preto sa rozhodla vypracovať Národný strategický referenčný rámec.

Rovnako ako EÚ aj spoločnosť Orange pociťuje potrebu zvyšovania vzdelanostnej a kvalifikačnej úrovne zamestnancov, preto má kvalitne vypracovaný program rozvoja a vzdelávania pracovníkov.

Cieľom tejto práce je posúdiť efektivitu reorganizácie vzdelávacieho centra na základe analýzy systému vzdelávania pracovníkov spoločnosti. K naplneniu cieľa nám slúžia pomocné ciele, ktorými sú:

- analýza systému vzdelávania pracovníkov,
- vyhodnotenie spokojnosti zamestnancov, ktorí sa zúčastnili konkrétneho školenia

Obsah jednotlivých kapitol odráža rozloženie hlavného cieľa ako aj pomocných cieľov. Prvá kapitola je zameraná na vymedzenie základných pojmov ako vzdelávanie, ďalšie vzdelávanie, kvalifikácia a motivácia.

Cieľom druhej kapitoly je získať teoretické poznatky o cykle systematického podnikového vzdelávania pracovníkov. Jedná sa najmä o získanie konkrétnych znalostí z oblasti analýzy a identifikácie potrieb vzdelávania, plánovania a projektovania vzdelávacej aktivity, realizácie vzdelávacieho procesu a jeho následného vyhodnotenia.

Úlohou tretej kapitoly je charakterizovať spoločnosť Orange a predstaviť jej organizačnú štruktúru.

V štvrtej kapitole je prezentovaný prístup spoločnosti Orange k cyklu systematického podnikového vzdelávania. Fáza analýzy a identifikácie potrieb vzdelávania ako aj plánovanie a projektovanie vzdelávania sa orientuje na všetky vzdelávacie aktivity spoločnosti.

Fáza realizácie je zameraná na konkrétne absolvované školenie. Vo fáze vyhodnotenia sa zamestnanci prostredníctvom prieskumu vyjadria k spokojnosti s absolvovaným školením. Na základe tohto prieskumu bude možné navrhnúť možnosti zlepšenia či zefektívnenia vzdelávacieho programu. V prieskume budú použité metódy dotazník a pozorovanie.

1 Vymedzenie základných pojmov

Posledné desaťročia sú charakteristické výraznou intelektualizáciou práce. Tak ako sa za posledné desaťročia zmenila štruktúra práce, zmenili sa aj kvalifikačné nároky na človeka. Dnes je dôležitejšie ako kedykoľvek predtým zamerať sa nielen na rozvoj odborných znalostí a zručností zamestnancov, ale vypracovať komplexný vzdelávací program, ktorý môže poskytnúť spoločnosti výhodu v konkurenčnom boji.

Vzdelávanie

Podľa Prusákovej (2000, str. 9) znamená vzdelávanie pôsobenie na človeka s cieľom utvárania návykov, postojov, spôsobov správania, intelektuálnej a fyzickej pripravenosti. Prostredníctvom vzdelávacích aktivít sa rozvíjajú vedomosti, spôsobilosti a postoje človeka, ktoré sa vyžadujú v jeho pracovnom i osobnom živote.

Ďalšie vzdelávanie

Zákon 568/2009 Z. z. z 1. decembra 2009 o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov definuje ďalšie vzdelávanie ako vzdelávanie vo vzdelávacích inštitúciách ďalšieho vzdelávania (ďalej len „vzdelávacia inštitúcia“), ktoré nadväzuje na školské vzdelávanie a umožňuje získať čiastočnú kvalifikáciu alebo úplnú kvalifikáciu alebo doplniť, obnoviť, rozšíriť alebo prehĺbiť si kvalifikáciu nadobudnutú v školskom vzdelávaní alebo uspokojiť záujmy a získať spôsobilosť zapájať sa do života občianskej spoločnosti. Úspešným absolvovaním ďalšieho vzdelávania nemožno získať stupeň vzdelania.

Ďalšie vzdelávanie sa uskutočňuje v štátnom jazyku a podľa záujmu účastníkov ďalšieho vzdelávania a možnosti vzdelávacích inštitúcií je v inom ako štátnom jazyku.

Vzhľadom na to, že pozornosť sa bude orientovať na oblasť vzdelávania ako východisko kariérneho rastu v centre pozornosti bude práve ďalšie profesijné vzdelávanie. Kvalifikačné predpoklady potrebné na výkon povolania sa stále menia, ovplyvnené je to rozvojom informačných a komunikačných technológií, potrebou

trvalých inovácií vo výrobe a poskytovaných službách (Matulčíková, Matulčík, 2009, str. 7).

Systém podnikového vzdelávania

Podľa Vodáka a Kucharčíkovej (str. 65 – 66) je systém podnikového vzdelávania opakujúci sa cyklus, ktorý vychádza zo zásad podnikovej vzdelávacej politiky, sleduje ciele podnikovej stratégie vzdelávania a opiera sa o organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania. Do celého systému podnikového vzdelávania patrí orientácia na pracovníka, doškolenie, preškolenie a rozvoj, iniciované a financované podnikom.

Kvalifikácia

Kvalifikácia je súbor schopností, vedomostí, zručností, skúseností, postojov, návykov, kľúčových kompetencií získaných v priebehu života s potenciálnou možnosťou využitia na výkon určitých činností. Kvalifikácia je teda stupeň odbornej pripravenosti potrebnej na získanie oficiálnej spôsobilosti na výkon určitej činnosti (povolania, funkcie). Získava sa prípravou na povolanie v rámci prvej vzdelávacej cesty (pred nástupom do pracovného procesu) alebo v rámci druhej vzdelávacej cesty, t. j. v rámci vzdelávania dospelých (ide o tých dospelých, ktorí už skončili školské vzdelávanie a prípravu na povolanie a vstúpili na trh práce) (Matulčíková, Matulčík, 2009, str. 8).

Motivácia

Pre účely vytvorenia čo najefektívnejšieho vzdelávacieho programu spoločnosti je dôležité poznať motiváciu zamestnancov. Manažér sa má preto zaujímať o to, prečo človek nejako koná, respektíve konal, t. j. má poznať motív jeho činnosti a správania. Všeobecne sa pod motívom rozumie vnútorný podnet, psychologická príčina činnosti, určujúca smer činnosti, jej intenzitu a vytrvalosť. V psychike človeka nikdy neexistuje len jedna pohnútko, len jeden motív, vždy je ich niekoľko, tvoria komplex, istú hierarchiu, sú individuálne odlišné pôsobia rôzne v situáciách. (Fuchsová, Kravčáková, str. 13)

Motivácia vyjadruje vnútorný stav , ktorý človek prežíva ako chcenie, pranie, túžbu, úsilie, snahu, zámer a pod. Motiváciu môžeme chápať (Alexy, Boroš, Sivák, 2004, str. 201 – 202):

- ako zvnútra aktivované správanie, ktoré sa vykonáva spontánne, nenútene, to znamená, že je prototypom sebadeterminujúcej činnosti,
- ako zvonka aktivované správanie, ktoré nie je spontánne, je vyvolané nejakým vonkajším činiteľom, spravidla sa sleduje napr. dosiahnutie určitej odmeny a pod.

2 Cyklus systematického podnikového vzdelávania

Pokiaľ má byť vzdelávanie efektívne a má zaručiť podniku návratnosť vložených prostriedkov, nemôže byť náhodné a nepravidelné, ale systematické a vychádzať z celkovej podnikovej stratégie. Vyžaduje to nevyhnutnú spoluprácu viacerých odborníkov, či oddelení v podniku a spoluprácu s internými a externými odborníkmi ako aj vzdelávacími inštitúciami (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 64).

Najefektívnejším vzdelávaním pracovníka v organizácii je dobre organizované systematické vzdelávanie. Je to neustále sa opakujúci cyklus, vychádzajúci zo zásad politiky vzdelávania, sledujúci ciele a stratégie vzdelávania opierajúce sa o inštitucionálne predpoklady vzdelávania. Celý proces je závislý na skupine či skupinách pracovníkov, ktorí realizujú vzdelávanie a zabezpečujú jeho odbornú a organizačnú stránku.

Podľa Prusákovej (2000, str. 10) je systém charakteristický určitou štruktúrou, regulovaným fungovaním procesov a vzťahmi s inými subsystémami. Je dôležité, aby mal jasne stanovené ciele, ktoré vlastne určujú vnútornú štruktúru a správanie.

Podľa Vodáka a Kucharčíkovej (2007, str. 66) je základnou úlohou systému podnikového vzdelávania umožniť zamestnancom podniku neustále rozširovať a inovovať rozsah a štruktúru teoretických poznatkov, získať špecifické schopnosti pre prácu na konkrétnom pracovnom mieste a vytvárať podmienky pre realizáciu plánu osobného rozvoja pracovníka po stránke jeho potenciálu a osobnosti.

Hlavným cieľom systému podnikového vzdelávania je pripraviť zamestnancov podniku tak, aby sa zvýšila ich schopnosť efektívneho dosiahnutia cieľov (ich výkonnosť), čím zvýšia aj konkurencieschopnosť a prosperitu podniku ako aj mieru naplňania cieľov podnikovej stratégie. Cieľom podnikového vzdelávania je zároveň aj vytváranie podmienok vhodných pre sebarealizáciu zamestnancov

Realizátormi podnikového vzdelávania môžu byť interní odborníci alebo vlastné vzdelávacie centrum. Výnimkou nie sú ani externé inštitúcie. Efektívne realizované podnikové vzdelávanie je dlhodobý proces, ktorý tvoria štyri fázy:

- 1) analýza a identifikácia potrieb vzdelávania
- 2) plánovanie a projektovanie ďalšieho vzdelávania
- 3) realizácia vzdelávania
- 4) vyhodnotenie vzdelávania

2.1 Analýza a identifikácia potrieb vzdelávania

Analýza vzdelávacích potrieb je základným kameňom systémového prístupu ku vzdelávaniu. Základom analýzy vzdelávacích potrieb je zistenie rozdielu medzi súčasným stavom výkonu pracovníkov a požadovaným výkonom, ktorý chceme dosiahnuť a zistenie, či sa to dá riešiť vzdelávaním (Prusáková, 2000, str. 19).

Prvá fáza procesu vzdelávania spočíva v zhromažďovaní informácií týkajúcich sa súčasného stavu znalostí a schopností pracovníkov, výkonnosti podniku a porovnávania súčasného stavu s požadovanou alebo štandardnou úrovňou. Výsledkom je zistenie nedostatkov, ktoré vedú k prijatiu vzdelávacích alebo iných opatrení a následnému návrhu vzdelávacieho programu.

Bartoňková (2008, str. 104) definuje potrebu ako akúkoľvek disproporciu medzi znalosťami, schopnosťami, prístupom, porozumením problému na strane pracovníka a tým, čo požaduje pracovné miesto alebo čo vyplýva z organizačných či iných zmien.

Vzdelávacie aktivity v podniku sú zamerané na zvýšenie výkonnosti a to ako u jednotlivca, tak oddelenia ako aj celého podniku. Pri posudzovaní výkonu sa vychádza z porovnávacej úrovne – štandardu. Existujú vzdelávacie a výkonové štandardy. Pre účely identifikácie problému vo výkone a zistenie príčin problémov je potrebné získané údaje analyzovať. Na základe vykonanej analýzy možno stanoviť priority v problémových oblastiach a prijať vzdelávacie a iné opatrenia. Následne sa v súlade s podnikovou stratégiou a podnikovými cieľmi vypracuje program vzdelávania.

Každá etapa procesu identifikácie vzdelávacích potrieb začína fázou zberu informácií. V tejto fáze je porovnávaná aktuálna úroveň výkonu, schopností, zručností a vedomostí zamestnancov so štandardom. Informácie o podstate činností pracovného miesta

a dosahovanej úrovne výkonnosti môžeme získať pomocou rôznych metód, akými sú napríklad (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 75):

- štruktúrovaný rozhovor
- pozorovanie
- dotazník
- participácia
- popis práce vytvorený zamestnancom
- skupinová diskusia

Pre úspešnosť identifikácie vzdelávacích potrieb je dôležité vychádzať z informácií o stratégií a cieľoch podniku, organizačnej štruktúry, finančných plánov a správ, pracovných náplní, ukazovateľov fluktuácie a úrazovosti, výkonových noriem, marketingových plánov a systému hodnotenia pracovníkov. Z týchto zdrojov sa môžu získať technické, hospodárske a personálne údaje a informácie o existujúcich vzťahoch a podnikovej kultúre. Získané údaje sa interpretujú a hodnotia vo vzťahu k tomu, do akej miery umožňujú zvýšiť výkonnosť pracovníkov i celej firmy.

Je dôležité, aby boli pracovníci podniku vopred informovaní o prebiehajúcej analýze vzdelávacích potrieb a jej významu pre firmu. V opačnom prípade dochádza k skresleniu získaných informácií, lebo u pracovníkov vznikajú obavy z dôsledkov prebiehajúcich aktivít a považujú ich za ohrozenie vlastnej osoby.

Na základe zdrojov pre analýzu sa analyzuje potreba vzdelávania pracovníkov podniku. Obvykle sa používa jedna alebo viaceré z nasledujúcich metód (Bartoňková, 2008, str. 107 - 108):

- analýza strategických plánov,
- analýza plánov ľudských zdrojov,
- analýzy štatistických alebo iných priebežne zisťovaných a registrovaných údajov o organizáciách, pracovných miestach a jednotlivých pracovníkoch,
- analýzy dotazníkov či iných foriem prieskumu názorov, postojov a požiadaviek pracovníkov týkajúcich sa vzdelávania,
- analýzy informácií získaných od vedúcich pracovníkov a týkajúcich sa potreby kvalifikácie a vzdelávania,
- skúmanie a hodnotenie pracovného výkonu jednotlivých pracovníkov,

- monitorovanie výsledkov porád a diskusií, týkajúcich sa súčasných pracovných problémov a perspektívnych pracovných úloh,
- analýza pracovných záznamov vedených vedúcimi pracovníkmi, špecialistami, poprípade ďalšími pracovníkmi,
- analýza práce,
- osobná dokumentácia,
- názory podriadených,
- funkčná analýza,
- procedurálna analýza

Podľa Vodáka a Kucharčíkovej (2007, str. 78) je pri hodnotení a meraní údajov získaných v rámci prvej fázy podnikového vzdelávania zvykom používať dva prístupy:

- porovnávací
- absolútny

Porovnávací prístup zahŕňa techniky stanovenia poradia, núteného rozdelenia do skupín, intervalov, bodové hodnotenie pri pevnom počte bodov u danej skupiny alebo párové porovnávanie.

Pri absolútnom prístupe je používaný písomný popis hodnotiteľa, číselné hodnotenie, popisná stupnica, grafická hodnotiaci stupnica, výkonnostná stupnica alebo nútená voľba.

Pri zbere údajov sa získa veľké množstvo informácií z rôznych zdrojov. Pri ich spracovaní je nutné zachovanie objektivity. Výsledkom procesu identifikácie vzdelávacích potrieb je zoznam vzdelávacích a ďalších potrieb pracovníkov a návrh vzdelávacieho programu, prípadne návrhy na riešenie iných zistených problémov a potrieb. Ide o určenie „kto“ a „prečo“ potrebuje vzdelávanie. Každé riešenie však bude vyžadovať zo strany podniku určitú investíciu.

2.2 Plánovanie a projektovanie ďalšieho vzdelávania

Jednotlivci môžu program ďalšieho sebarozvoja realizovať tak, že sa rozhodnú študovať na vysokej škole alebo v nejakej vzdelávacej inštitúcii, štátnej alebo súkromnej. Na ďalšej úrovni môžu manažéri odporučiť vzdelávanie na základe analýzy vzdelávacích potrieb s cieľom zlepšenia výkonu alebo splnenia certifikačných noriem. Tretia úroveň

môže byť zameraná na kontinuálne skvalitňovanie vedomostí a zručností zamerané na rozvoj osobnosti, tímu a organizácie.

Všetky tieto úrovne majú mať plánovaný priebeh. Majú mať premyslený návrh vzdelávania konkretizovaný v podobe projektu vzdelávania.

Treba správne odhadnúť, čo možno získať sebvzdelávaním, čo riadeným vzdelávaním a čo vzdelávaním na pracovisku pri výkone. Dôraz sa kladie uplatnenie vzdelávania v reálnej praxi.

Podľa Vodáka a Kucharčíkovej (2007, str. 80 - 81) je výstupom fáze identifikácie potrieb vypracovaný návrh vzdelávacieho programu (plánu, projektu), čo predstavuje proces prípravy učebných osnov a materiálov spĺňajúcich požiadavky vzdelávania a rozvoja. Proces návrhu vzdelávacieho programu sa skladá z troch fáz:

- 1) Prípravná fáza – na základe analýzy vzdelávacích potrieb a analýzy poslucháčov (cieľovej skupiny) sa stanovujú ciele vzdelávania.
- 2) Realizačná fáza – na základe celkových všeobecných cieľov sú spracované čiastkové ciele, určené jednotlivé etapy vzdelávania, spracovaný obsah vzdelávania, výber metód a techník vzdelávania.
- 3) Fáza zdokonaľovania – každá časť vzdelávacieho programu sa hodnotí vo vzťahu k cieľom vzdelávania. Zisťuje sa, kde je ešte možné niečo vylepšiť

Analýza vzdelávacích potrieb nám dáva informácie o predpokladanom prínose pre prax, analýza účastníkov nám dáva informácie o ich predchádzajúcich vedomostiach, schopnosti sa učiť a potrebnej dĺžke vzdelávania a jeho rozsahu (Prusáková, 2001, str. 179 - 180).

Na účinnosť vzdelávania dospelých významne vplýva prostredie. Negatívne pôsobia napríklad malá miestnosť, kde sa rýchlo vydýcha vzduch, učebné pomôcky, na ktoré nie je dobre vidieť, hluk z vonkajšieho prostredia a pod.

Fyzický stav účastníkov ovplyvňuje ich kapacitu učenia sa, preto je dôležité, aby sa kompenzovali vizuálne ťažkosti všetkých vekových skupín. Je dôležité starostlivo vyberať a používať pomôcky a taktiež dbať na kvalitné sluchové vnímanie a správne rozvrhnutie priestoru, aby všetci účastníci počuli lektora ako aj seba navzájom.

Jednou z najvýznamnejších zásad pre efektívne vzdelávanie dospelých je zásada aktívneho zapájania účastníkov do procesu vzdelávania. Poznatky, ktoré sa osvojujú v aktívnej činnosti sú trvalejšie, prinášajú uspokojenie z učenia a minimalizujú únavu. Aktivita sama o sebe má motivačný charakter. Ak účastníci precvičujú jednotlivé odprednášané tézy, sú schopnejší viac si zapamätať a využívať následne tieto poznatky v praxi.

Ďalšiu zásadu možno charakterizovať ako aktivizovanie psychických procesov účastníkov, pri čom napomáha i názornosť a spájanie konkrétneho s abstraktným. Názornosť je len prostriedkom, ktorý umožňuje lepšie pochopenie vecí a javov.

Už pri tvorbe obsahu vzdelania sa dôsledne uplatňujú zásady systémového prístupu, keď sa snaží o jasnú a zrozumiteľnú štruktúru učebných osnov. Uplatňuje sa aj pri realizácii vzdelávacieho procesu.

Celkový projekt by mal umožňovať nielen prácu v skupinách, ale aj príležitosť k individuálnej práci. Každý účastník má svoje vlastné tempo učenia sa a niektoré úlohy sa ľahšie zvládnu v individuálnej práci (Prusáková, 2001, str. 184).

Najdôležitejšie prvky plánovania a projektovania vzdelávania sú:

- 1) cieľová skupina (účastníci vzdelávania)
- 2) ciele vzdelávania
- 3) obsah vzdelávania
- 4) lektori
- 5) organizácia

2.2.1 Cieľová skupina

Cieľová skupina môže byť utváraná na základe niekoľkých faktorov ako:

- profesia,
- organizácia,
- vek.

Charakteristika cieľovej skupiny vo vzdelávaní je zameraná na úroveň, možnosti a potreby skupiny ľudí, ktorých spájajú rovnaké pracovné činnosti. Cieľová skupina sa utvára na základe rovnakých vzdelávacích potrieb (Prusáková, 2001, str. 185).

2.2.2 Ciele vzdelávania

Učebné ciele popisujú predpokladané konečné správanie účastníkov. Dôležité je rozlišovať medzi cieľom a zámerom. Zámer je to, čo mieni lektor v priebehu lekcie robiť. Možno povedať, že ciele vymedzujú jednak zámer učenia a výsledok učenia.

Na tomto základe stanovujeme ciele:

- poznávacie – zdokonalenie vedomostí
- postojoyé – emocionálna stránka, zmena postoja
- výcvikové – praktický výkon, činnosť.

Správne vymedzené ciele majú významnú výpovednú hodnotu pre tých, ktorí koncipujú projekty vzdelávacích podujatí ako aj pre lektorov. Určujú, aký obsah, učebné situácie, formy a metódy je potrebné zvoliť. Určujú, aká zmena má nastať vo vedomostiach, spôsobilostiach, ale najmä v postojoch účastníkov vzdelávania (Matulčíková, Matulčík, 2009, str. 74 – 75). Na presné a zreteľné spoznanie, či sa nám podarilo ciele splniť, musia byť:

- konkrétne
- primerané
- kontrolovateľné
- konzistentné

Účastníkov motivuje, ak poznajú ciele. Je dobre, ak je poznávanie podporené aj vizuálne, teda na nejakom plagátovom papieri, tabuli, a pod., aby účastníci mali ciele podujatia pred sebou po celý čas. Je dôležité, aby lektor vo vzťahu k účastníkom sledoval i čiastkové ciele zamerané na motiváciu, precvičovanie, kontrolu a hodnotenie (Prusáková, 2001, str. 190).

Čiastkové ciele sú konkretizáciou hlavných cieľov orientované na menšie obsahové celky. Je potrebné ich voliť tak, aby podporovali plnenie hlavného cieľa. V žiadnom prípade nemôžu byť v rozpore s hlavným cieľom.

Podľa Matulčíkovej a Matulčíka (2009, str. 75) majú byť čiastkové ciele:

- vo vzťahu ku konkrétnej činnosti,
- merateľné,
- v súlade so vzdelávacími potrebami,
- reálne vo vzťahu k účastníkom vzdelávania.

2.2.3 Obsah vzdelávania

V etape prípravy učebného plánu a učebných osnov ide o výber, spracovanie, stanovenie poradia a určenie metodiky jednotlivých celkov tak, aby boli splnené stanovené programové ciele (Prusáková, 2001, str. 192).

Konkretizácia obsahu vzdelávania je v základných vzdelávacích dokumentoch:

- učebný plán
- učebné osnovy
- plán učebnej jednotky

Najvšeobecnejším dokumentom sú učebné plány. Učebné plány predstavujú sústavu učebných tematických okruhov a foriem vzdelávania. Sú odvodené z cieľov a vychádzajú z profilu absolventa vzdelávania. Zaoberá sa otázkami ukončenia vzdelávacieho podujatia (Matulčíková, Matulčík, 2009, str. 77).

Učebné osnovy sú rozpracovaním jednotlivých tematických okruhov. Najčastejšie sa postupuje od jednoduchšieho k zložitému. Jednoduchšie je vždy to, čo má oporu v skúsenostiach účastníkov. Treba dbať na to, aby poznatky, ktoré vyberáme do učebnej osnovy boli (Prusáková, 2001, str. 194):

- funkčné vo vzťahu k cieľu vzdelávania
- úplné a ucelené, usporiadané v systéme, kde sú jasné jednotlivé obsahové celky, základné pojmy a praktické činnosti
- vecne správne, overené v súlade s vedeckým poznaním

- primerané účastníkom vzdelávania

2.2.4 Lektori

Lektorov by sme mali vyberať na základe ich odbornej a lektorskej kompetencie. Ako zdroj informácií nám môže byť ich profesionálna povesť, dokumenty o ich odbornej kvalifikácii, certifikát o metodologickej príprave, resp. písomné alebo telefonické odporúčania od iných organizácií.

Lektorov musíme vyberať starostlivo, lebo efektívnosť vzdelávacieho podujatia vo veľkej miere závisí od ich lektorskej profesionality. Táto spočíva nielen v ich odborných vedomostiach, ale aj v praktických skúsenostiach, metodike, komunikačných zručnostiach a záujmu o poskytovanie vzdelávania. Lektorov prístup má byť orientovaný na účastníka. Lektor je na vzdelávacom podujatí kvôli účastníkom nie naopak (Prusáková, 2001, str. 196).

2.2.5 Organizácia

Na to, aby bola vzdelávacia aktivita úspešná, nestačí mať len dobrého lektora a kvalitne prepracovaný obsah vzdelávania, ale je potrebné vytvoriť správne podmienky pre realizáciu vzdelávacej akcie aj z hľadiska organizácie. Kľúčovú úlohu tu zohrávajú najmä:

- časový plán,
- miesto konania,
- prostriedky a vzdelávacie zariadenie,
- organizátor,
- rozpočet.

2.3 Realizácia vzdelávania

Po ukončení plánovacej fázy a všetkých prípravných prác je možné začať s realizáciou konkrétnych vzdelávacích aktivít v súlade s plánom podnikového vzdelávania. Fáza realizácie pozostáva z niekoľkých nevyhnutných prvkov (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 83). Sú to:

- ciele,

- program,
- motivácia,
- metódy,
- účastníci
- lektori.

2.3.1 Ciele vzdelávacieho procesu

Podľa Vodáka a Kucharčíkovej (2007, str. 83) sa ciele vzdelávania určia na základe stanovených potrieb vzdelávania:

- 1) programové ciele zahrňujú ciele celého vzdelávacieho programu ako výstupu procesu stanovených potrieb vzdelávania
- 2) ciele kurzu (vzdelávacie akcie) obsahujú ciele jednotlivých vzdelávacích aktivít a tie môžu obsahovať ešte dielčie ciele

2.3.2 Program

Výsledkom efektívneho vzdelávania je skutočnosť, že sa účastníci niečo naučia. Učenie je definované ako relatívne trvalá zmena správania, vedomostí, schopností, názorov a postojov (Bocková, Ďurajková, Feketeová, Sakáčová, 2006, str. 22). Uvedenej požiadavke musí byť prispôsobený program konkrétnej vzdelávacej akcie, ktorá obsahuje: časový harmonogram, obsah (témy), použité metódy a pomôcky.

2.3.3 Motivácia

Motivácia zamestnancov k učeniu a zvyšovaniu vlastného potenciálu je veľmi významným prvkom vzdelávacieho procesu. Motivácia k učeniu, teda ochota zdokonaľiť znalosti, schopnosti, vo veľkej miere ovplyvňuje efektivitu vzdelávania.

Pokiaľ účastníci očakávajú prínos realizácie vzdelávacieho programu, je treba zaoberať sa problematikou motivácie a stimulácie účastníkov vzdelávacích programov.

Vysoká motivácia k vzdelávaniu a rozvoju zabezpečuje u zamestnancov vysokú mieru transformácie výstupov vzdelávacích aktivít do kvantity a kvality výkonnosti podniku.

(Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 85 – 86)

V dnešnej dobe je kľúčové udržiavať vedomosti a schopnosti zamestnancov na potrebnej úrovni. Pre podnik je dôležité vhodne motivovať zamestnancov k vzdelávaniu. Podľa Vodáka a Kucharčíkovej (2007, str. 87) je potrebné pri vypracovávaní efektívneho motivačného programu v oblasti podnikového vzdelávania správne zvoliť sústavu stimulačných faktorov, ktoré musia:

- vychádzať zo stratégie podniku
- vychádzať z cieľov podnikového systému vzdelávania
- rešpektovať potreby a možnosti zamestnancov podniku
- zohľadňovať špecifiká podniku a regiónu
- reagovať na celospoločenskú situáciu v krajine

2.3.4 Účastníci

Kľúčovým prvkom podnikového vzdelávania, ktorému sú vzdelávanie aktivity určené, sú sami jeho účastníci.

Každý človek má vlastný štýl učenia. Niektorí dávajú prednosť praktickým cvičeniam a možnosti učiť sa zo svojich chýb, zatiaľ čo iní uprednostňujú abstraktnú diskusiu a ďalší dávajú prednosť získaniu informácií a nových schopností, ktoré môžu preniesť do ich prostredí. Kolb, Honey a Mumford, ktorí sa zaoberali skúmaním dôsledkov učebných štýlov, špecifikujú štyri základné kategórie učenia (In: Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 90 – 92):

- 1) aktivisti
 - a. dominujú u nich okamžité skúsenosti,
 - b. radi prijímajú nové výzvy,
 - c. dokážu byť otrávení pri realizácii dlhodobých činností
 - d. aktivisti sa najlepšie učia za týchto podmienok:
 - sami sa môžu zúčastniť krátkych činností ihneď a na mieste (manažérske hry, tímové úlohy, cvičenia, v nich môžu hrať svoju rolu...)
 - je prítomné vzrušenie a dráma, vecí majú rýchly spád a rôzne zvraty s celou radou aktivít, s nimi je potrebné sa vysporiadať
 - sú „hodení do vody“, aby riešili komplikovanú úlohu

- sú s ostatnými ľuďmi zapojení do riešenia problémov, sú súčasťou tímu a odovzdávajú mu množstvo nápadov.

2) reflektor

- a. stojí v pozadí, uvažuje o skúsenostiach a pozoruje ju z rôznych uhlov pohľadu
- b. sú zvyknutí zhromažďovať údaje a analyzovať ich skôr, než dôjde k záveru
- c. reflektorom pri učení najlepšie vyhovujú nasledovné podmienky:
 - môžu činnosť sledovať alebo o nej premýšľať
 - situácia im umožňuje byť nad vecou, počúvať alebo pozorovať (skupinu pri práci, video, a pod....)
 - môžu o činnosti premýšľať (dvakrát meraj, raz rež), majú zodpovedajúci čas na prípravu
 - majú príležitosť prekontrolovať, čo sa stalo alebo čo sa majú učiť
 - môžu si vymeniť myšlienky a nápady s ostatnými v atmosfére bez rizika.

3) teoretici

- a. túžia po základných predpokladoch, princípoch, teóriách, modeloch a systémoch
- b. oceňujú racionalitu a logiku
- c. teoretici sa najlepšie učia za týchto okolností:
 - to, čo je im ponúknuté, je súčasťou systému, modelu či teórie
 - sú skúsení a majú príležitosť sa pýtať a skúšať si základné metodológie, predpoklady, logiku
 - sú v štruktúrovaných situáciách, ktoré majú jasný cieľ
 - sú im ponúkané zaujímavé myšlienky a koncepty, aj keď nie sú dôležité okamžite
 - vyžaduje sa, aby pochopili komplikované situácie a zúčastnili sa ich

4) pragmatici

- a. často pátrajú po nových myšlienkach
- b. chopia sa prvej príležitosti, aby experimentovali s aplikáciami
- c. berú problémy a príležitosti obvykle ako výzvu (zatiaľ čo aktivisti ju nemusia rozpoznať ako problémy a príležitosti)

d. pragmatici sa najlepšie učia, ak majú tieto podmienky:

- vidia jasné spojenie medzi preberajúcou látkou a zamestnaním
- ak sú im predstavované myšlienky a postupy, ktoré majú praktické výhody a ich riešenia majú opodstatnenie
- majú šancu skúšať a precvičovať postupy za pomoci inštruktora, za pomoci spätnej väzby od dôveryhodného odborníka
- môžu sa sústreďovať na praktický problém, teda navrhnú plány činností s jasným konečným produktom

Keď sa realizátorovi vzdelávania podarí zladiť štýl vzdelávania so štýlom učenia, odnesú si jednotlivci zo vzdelávacej aktivity viac, než sami predpokladali.

V rámci realizácie vzdelávacej aktivity je treba si uvedomiť, že dospelí sa správajú v procese výučby inak ako deti a mládež. Matulčíková a Matulčík (2009, str. 73) stručne charakterizovali vzťah dospelých k učeniu nasledovne:

- 1) dospelí vstupujú do učebnej situácie emocionálne, t. j. so svojim vlastným sebahodnotením a sebavnímaním
- 2) dospelí sa neradia učia pod tlakom, dôležitá je kooperácia
- 3) vzdelávanie je potrebné orientovať problémovo
- 4) dôležitá je participácia na riešení problémov
- 5) schopnosť učiť sa je viazaná na fyzický stav dospelého človeka – kľúčovú úlohu zohráva prostredie, v ktorom vzdelávanie prebieha

Podľa Vodáka a Kucharčíkovej (2007, str. 94) dospelí reagujú na vzdelávanie vnímavejšie, pokiaľ nové poznatky získavajú kombináciou rôznych metód, ktoré sú v súlade s ich preferenciami pri učení. Predovšetkým v nečakaných situáciách môžu byť zaskočení a objavia sa rôzne bariéry a v učení stojace medzi nimi a poznaním nového či radosti z učenia objavovaním nových vecí. Bariéry spočívajú v nasledovných skutočnostiach:

- 1) potreba dokonalosti – ľudia sa obávajú straty autority, prestíže, či úcty, obávajú sa zlyhania a ohrozenia svojej pozície
- 2) negatívna skúsenosť – inou bariérou úspešného učenia môže byť opakovaný neúspech z minulosti, či už v praxi alebo na vzdelávacej akcii

- 3) nevhodná definícia cieľa, nevhodná výzva – bariérou brániacej efektívnemu prístupu k novým veciam a poznatkom môže byť i nevhodná definícia výzvy, ktorá stojí pred účastníkom akcie
- 4) stereotypy myslenia – pri zachovaných stereotypoch sa neuvažuje iným než tradičným spôsobom, zabúda sa na tvorivé prístupy a neuvažuje sa o tom, že veci je možné urobiť i inak

Pri realizácii vzdelávania je dôležité, aby lektori reagovali na to, aké sú preferované štýly učenia účastníkov, a aby podľa možnosti odstraňovali bariéry v ňom. Už pri príprave vzdelávacích programov je treba pokiaľ možno tvoriť homogénnu skupinu účastníkov. Kritériám pritom môže byť napríklad odbornosť, dĺžka pracovného pomeru, funkčné a profesijné zaradenie. V každom prípade však vzdelávaní program musí vyhovovať potrebám väčšiny účastníkov v jednej skupine (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 95).

2.3.5 Metódy vzdelávania

Keď sú stanovené ciele, ktoré chce podnik prostredníctvom systému vzdelávania dosiahnuť, je potrebné k ich naplneniu zvoliť vhodnú metódu. Rovnako je veľmi dôležité brať ohľad na individuálny učebný štýl účastníkov.

Efektívnosť vzdelávacích programov je vo veľkej miere podmienená výberom vhodných metód vzdelávania zamestnancov, ktoré predstavujú prostriedky a spôsoby využívané pri prenose a osvojovaní si vedomostí, zručností, postojov a skúseností. Uplatnenie týchto metód vzdelávania je podmienené konkrétnymi potrebami a podmienkami v podniku. Metódy vzdelávania sa najčastejšie členia na nasledujúce dve skupiny (Kachaňáková, 2007, str. 114):

- 1) metóda vzdelávania pri výkone práce (on the job), sa vykonáva na konkrétnom pracovnom mieste a pri bežných pracovných povinnostiach a je vhodnejšia na vzdelávanie robotníkov. Patria sem najmä inštruktáž, koučovanie, mentorovanie, konzultovanie,...
- 2) metóda vzdelávania mimo pracoviska (off the job) je vhodnejšia pri vzdelávaní manažérov a špecialistov. Zaraďujeme sem metódy ako workshop, brainstorming, simulácia, hranie rolí,...

Podľa Vodáka a Kucharčíkovej (2007, str. 97 – 100) je k dosahovaniu vyššej efektivity vzdelávania vhodné využívať kombinácie viacerých metód. Najčastejšie sú využívané prednášky, semináre, modernejšie a účinnejšie sú však tzv. participatívne metódy.

- 1) Prednášky sú verbálne prezentácie určitej témy
 - a. vhodné sú pri odovzdávaní veľkého množstva informácií veľkým skupinám, pričom však chýba možnosť vzájomnej interakcie prednášajúceho a účastníkov
 - b. orientované sú predovšetkým na zdokonaľovanie vedomostí
 - c. z hľadiska uchovávanía informácií nie sú príliš efektívne.
- 2) Semináre formou referátov a diskusií sú zamerané na výmenu informácií a názorov účastníkov vopred známej témy
 - a. výhodou je podpora a rozvoj myšlienok, okamžitá spätná väzba
 - b. kvalita učenia však závisí na vedomostiach úrovne účastníkov.
- 3) Participatívna metóda predpokladá vysokú mieru aktivity účastníkov v učebnom procese
 - a. sú určené iba pre menšie skupiny účastníkov
 - b. ich výhodou je, že podporujú lepšie zapamätanie naučenej látky
 - c. ide o súčasnú modernú vzdelávaciu metódu a jednu z nich predstavuje tréning.
- 4) Tréning kladie dôraz predovšetkým na aktívne získavanie schopností a spôsobilostí
 - a. ide o formu zážitkového učenia vychádzajúceho zo skutočnosti, že ľudia sa omnoho viac a rýchlejšie naučia, keď si „niečo vyskúšajú
 - b. uprednostňuje sa tu procesná stránka učenia.
 - c. tréningový proces je zameraný na vyššiu mieru participácie účastníkov než pri klasickom poňatí učenia
 - d. účastníci sú aktivizovaní formou skupinových prác, manažérskych hier, brainstormingu, riešeniu prípadových štúdií, hraním rolí atď.
 - e. neoddeliteľnou súčasťou tréningu je poskytovaná spätná väzba a vyhodnotenie uskutočňovaných aktivít
 - f. účinnosť a kvalita hodnotenia sú zvyšované použitím kamery a zhodnotením jednotlivých realizovaných činností.

Efektívnejšie uplatnenie akejkoľvek metódy podporujú audiovizuálne pomôcky, napríklad trhacie tabule (flipchart), dataprojektor, spätný projektor, biela tabuľa, rôzne náučné, prípadne i zábavné film, modely alebo podporné materiály. Módnym hitom je využitie počítačov a prezentácia vyučovaných tém v programe PowerPoint. Rizikom je tu skutočnosť, že sa vytráca interaktivita a pri tvorbe prezentácie sa lektori často zamerajú viac na ich vizuálnu stránku, pričom je podceňovaný obsah. Nie je dobré zabúdať ani na vhodné usporiadanie miestnosti, v nej sú vzdelávacie aktivity realizované. Usporiadanie je treba prispôbiť hlavnej téme aktivity, používaným metódam, veľkosti skupiny, veľkosti miestnosti, časovej náročnosti a podobne (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 98).

V súčasnosti sa dynamicky šíri e-learnig (elektronické vzdelávanie), ktoré je rýchlejšie a lacnejšie než ostatné, klasické formy vzdelávania. Jeho použitie je však obmedzené témou vzdelávania a technologickým vybavením podniku. Rozvoj informačných a komunikačných technológií umožnil významný posun v oblasti vzdelávania zabezpečením neobmedzeného prístupu k informáciám.. Matulčíková a Matulčík (2009, str. 102 - 103) charakterizujú e-learning ako aktuálny technologický prvok pre dištančné vzdelávanie a pre využitie v rámci prezenčného vzdelávania. Predstavuje multimediálnu a didaktickú podporu vzdelávacieho procesu, využívajúci informačné a komunikačné technológie pre dosiahnutie vyššej kvality a efektivity vzdelávania.

2.3.6 Lektori

Od lektora sa očakáva vnútorná zrelosť, vysoká miera sociálnej inteligencie, schopnosť dobre fungovať v medziľudských vzťahoch, čo okrem komunikačných zručností predstavuje aj cit pre situáciu, empatiu a aj isté osobnostné kúzlo. Očakáva sa od neho, že bude integrovaná osobnosť aby si získal rešpekt a dôveru účastníkov školenia. Jeho príprava, realizácia a vyhodnotenie vzdelávania predstavujú často komplikovaný proces kladúci na neho rôzne nároky. Osobnostné predpoklady lektorov sú významným predpokladom úspešného vzdelávania.

Platí, že dobrý lektor veľa počúva, podporuje, povzbudzuje účastníkov v aktivitách, poskytuje im reálnu spätnú väzbu, je trpezlivý a nebagatelizuje snahu účastníkov o učenie, prípadne dovysvetlenie nejasností. Poskytuje dostatok času na premýšľanie

a ujasňovanie, nedáva príliš ľahké ani príliš ťažké úlohy, snaží sa podnecovať tvorivú a pozitívnu atmosféru k učeniu a rešpektuje individualitu každého z účastníkov.

Dynamika doby kladie zvýšené nároky aj na rolu lektora, ktorý musí byť aktívny, pozerat' sa na svoju úlohu z nadhľadu a pomáhat' podniku v rozvíjaní jeho najdôležitejších aktív – ľudí (Vodák, Kucharčíková, 2007, str. 103).

2.4 Vyhodnotenie vzdelávania

Hodnotenie jednak uzatvára proces vzdelávania, jednak je východiskom na identifikáciu potrieb, ktorou sa začína ďalší proces. Podľa autorov Belcourtovej a Wrighta je hodnotenie dôležité (In: Kachaňáková, 2007, str. 117):

- na zistenie, či program splnil očakávané ciele, alebo vyriešil problém,
- na identifikáciu silných a slabých stránok programu,
- na určenie nákladov a prínosov programu a s tým spojených hodnotení,
- na pomoc manažérom pri zisťovaní, ktorí zamestnanci budú mať z programu najväčší úžitok,
- na posilnenie očakávaných výsledkov medzi účastníkmi,
- na posilnenie dôvery v hodnotu a zmysel programov riadenia ľudských zdrojov.

Hamblin (In: Kachaňáková, 2007, str. 118) naznačuje päť úrovní vyhodnocovania vzdelávania. Sú to:

- 1) Reakcie školených osôb na zážitky zo vzdelávania. Je to najčastejšie používaná hodnotiacia metóda. Obyčajne na základe dotazníka sa zisťuje, čo si myslia účastníci školení o užitočnosti či dokonca o zábavnosti, resp. príjemnosti vzdelávania, čo si myslia o jednotlivých témach a lektoroch, čo by zaradili do kurzu, prípadne čo by vypustili a pod.
- 2) Hodnotenie poznatkov spočíva v meraní množstva látky naučenej v kurze. Je druhým najľahším spôsobom hodnotenia školiteľov. Zisťujú sa nové vedomosti a zručnosti, ktoré školením získali, alebo zmeny v postojoch, ku ktorým u nich po vzdelávaní došlo. Najlepším spôsobom hodnotenia výsledkov učenia je vykonanie testu na začiatku a po skončení programu. Na overenie vedomostí možno použiť klasický test pomocou papiera a pera. Použitie testu zvyšuje aj motiváciu školených osôb a môže upozorniť aj na prípadné nedostatky kurzu.

- 3) Hodnotenie pracovného správania znamená zisťovanie miery, v akej absolventi vzdelávania uplatňujú svoje poznatky pri výkone práce, ako sa odrážajú v ich výkone. Hodnotenie transferu zručností možno uskutočniť napríklad prostredníctvom pozorovateľov, ktorí na základe určitých formulárov budú hodnotiť výkon zamestnanca pred a po školení, ale aj prostredníctvom zákazníkov, spolupracovníkov (hodnotia nadriadení aj podriadení), prípadne nahrávaním správania na video a pod. Toto hodnotenie by sa malo zameriavať na uplatnenie poznatkov a skúseností získaných vo vzdelávacích aktivitách mimo pracoviska.
- 4) Hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky sa pokúša zistiť dosah zmien v pracovnom správaní absolventov kurzov na fungovanie tej časti podniku, kde títo zamestnanci pracujú. Zisťovanie môže vychádzať zo zmeny podnikových ukazovateľov, ako sú obrat, produktivita, kvalita, čas, sťažnosti zákazníkov a pod. Vzhľadom na problémy s kvantifikovateľnými údajmi hodnotitelia niekedy používajú aj tzv. mäkké údaje, napr. hodnoty, pocity, postoje a pod. Ide však len o isté doplnenie, resp. nahradenie kvantifikovateľných údajov v niektorých situáciách. Toto hodnotenie v konečnom dôsledku umožňuje zistiť, čo priniesla zmena v správaní zamestnanca oddeleniu, v ktorom pracuje.
- 5) Hodnotenie konečnej hodnoty znamená zisťovanie prínosov zo vzdelávania pre celý podnik, z hľadiska ziskovosti podniku, jeho zachovania alebo rastu. Kritériá tohto hodnotenia sa vzťahujú skôr na efektívnosť podniku, resp. na to, ako posudzuje podnik svoj úspech alebo neúspech. Určiť konkrétny prínos vzdelávania na konečných výsledkoch podniku je úloha veľmi ťažká a problematická.

V praxi býva náročné vyjadriť všetky prínosy vzdelávania len finančným vyjadrením. Kvalitatívne, nehmotné prínosy sa ťažko merajú, aj keď sa všeobecne uznáva, že môžu byť dôležitejšie než kvantitatívne. Zisťovanie návratnosti investície do vzdelávania zahŕňa napríklad informácie typu: rast ziskovosti, rast výkonnosti oproti rozpočtu, zvýšenie obratu na hlavu, pokles absencií, zníženie percenta sťažností, zvýšenie kvality, zvýšenie úrovne schopností, väčšia flexibilita pracovnej sily, a iné.

Z hľadiska efektívnej realizácie vzdelávacích programov v podnikoch je treba zaoberať sa otázkami spojenými s ich vyhodnocovaním. Väčšina slovenských podnikov (80 až 90

%) v súčasnej dobe robí vyhodnocovanie prínosu manažérskeho vzdelávania len na úrovni spokojnosti účastníkov. Pokiaľ ide o úroveň nárastu znalostí, je vyhodnocovanie závislé na druhu vzdelávacej akcie a zaoberá sa tým o mnoho menej podnikov. V tretej úrovni vyhodnocovania pracovnej výkonnosti to bude menej než 10 % podnikov.

Podľa skúseností možno súdiť, že orientácia na vyhodnocovanie prínosu vzdelávania je pre účastníkov motivačná a managementu poskytuje argumenty pri rozhodovaní o investíciách do rozvoja ľudského kapitálu.

3 Charakteristika spoločnosti Orange

3.1 Charakteristika spoločnosti a zásady vzdelávania zamestnancov

Orange Slovensko, a. s. je najväčším telekomunikačným operátorom na Slovensku. Ako integrovaný telekomunikačný operátor poskytuje služby na báze multi - play prostredníctvom svojej mobilnej a pevnej siete.

Orange vytvára zamestnancom optimálne pracovné podmienky a dáva im pocit istoty, čoho dôkazom sú úspech a stabilita celej firmy. Dôraz kladie na to, aby zamestnanci našli vo firme popri rôznych benefítoch aj priestor na osobný rast.

Táto spoločnosť ponúka prepracovaný systém benefitov a zamestnaneckých výhod. Dôkazom je aj cena udelená Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny, ktorú v kategórii rodinná politika získali už tretíkrát po sebe.

Spoločnosť si uvedomuje, že úspech firmy stojí na jej zamestnancoch, na ich vzdelaní, schopnostiach a zručnostiach. Orange dlhodobo podporuje osobný a profesijný rast svojich zamestnancov. Na roky 2008-2010 vypracovali vzdelávací projekt pre zamestnancov v štyroch hlavných oblastiach:

- manažérske zručnosti
- komunikačné zručnosti
- počítačové zručnosti
- jazykové zručnosti

Tieto školenia prebiehajú na niekoľkých úrovniach. Hneď na začiatku je dôležité rozdelenie pracovníkov na interných zamestnancov a externých spolupracovníkov. V prípade interných zamestnancov sa spoločnosť pri nástupe do pracovného vzťahu zameriava na školenie tzv. hard skills, ktoré prebieha v internom tréningovom centre. Jedná sa o školenie produktov, základných pracovných postupov, aplikácií ... Ďalšou úrovňou vo vzdelávacom procese je školenie tzv. soft skills, na ktorom sa podieľa druhá časť tréningového centra.

Podobne prebieha aj školenie externých zamestnancov, čiže obchodných zástupcov. Rovnako ako interní, tak aj externí spolupracovníci absolvujú po nástupe do zamestnania školenie hard a soft skills na úrovni predajných zručností a prezentačných zručností. Aj v tomto prípade zabezpečujú školenia zamestnanci tréningového centra. Tak ako pri interných zamestnancoch aj v prípade obchodných zástupcov nadväzuje školenie soft skills (na úrovni koučing, timemanagement,...) realizované prostredníctvom interných zamestnancov.

Rozvojový program spoločnosti je navrhnutý tak, aby pomohol zamestnancom pri ich práci v čo najkratšom čase. Pracovníci sú pravidelne pozývaní na niekoľko školení, tréningov a workshopov na rozvoj ich znalostí a zručností.

3.2 Organizačná štruktúra spoločnosti

Vzhľadom na to, že spoločnosť má viac ako 1300 interných pracovníkov a 800 externých spolupracovníkov, je jej organizačná štruktúra veľmi rozsiahla.

Riadenie spoločnosti zastrešuje generálny manažér, ktorému priamo podlieha osem úsekov:

- 1) úsek generálneho riaditeľa
- 2) komerčný úsek
- 3) úsek komunikácie a značky
- 4) finančný úsek
- 5) úsek informačných technológií a siete
- 6) úsek stratégie a regulácie
- 7) personálny úsek
- 8) úsek služieb zákazníkom

Pre vzdelávanie pracovníkov sú kľúčové dva úseky a to personálny úsek - kam patrí tréningové centrum a úsek služieb zákazníkom, pre ktoré sa organizuje väčšina vzdelávacích aktivít.

Rozhodujúcu úlohu v procese vzdelávania zohráva centrum vzdelávania, ktorého organizačná štruktúra je rozdelená do dvoch úrovní:

- 1) tréneri školiaci aplikácie a služby (hard skills)
- 2) tréneri školiaci soft skills
 - a. sales trainer – zameraní na predajné a komunikačné zručnosti
 - b. senior trainer and coach – zameraní na školenie leaderov
 - c. management development specialist and trainer – zameraní na školenie managerov
 - d. administratíva

Vzhľadom na dôležitosť správnej a efektívnej komunikácie zamestnancov so zákazníkmi, sa zameriava spoločnosť najmä na rozvoj komunikačných a predajných zručností. Tieto školenia absolvujú noví zamestnanci najneskôr do troch mesiacov od nástupu do pracovného pomeru a trvajú šesť týždňov. Úvodné školenia zahŕňajú školenie aplikácií a služieb. V časti zameranej na rozvoj komunikačných a predajných zručností pripravilo centrum vzdelávania niekoľko špeciálnych školení, ktoré sú zamerané najmä na predaj dátových služieb, na biznis zákazníkov a zvládanie náročných neštandardných situácií (vulgárnych a agresívnych zákazníkov,...).

Orange si uvedomuje dôležitosť vzdelávacích aktivít aj po ukončení úvodného vzdelávacieho procesu, a preto má pripravený plán rozvoja a vzdelávania aj pre vyškolených zamestnancov. Tí sa pravidelne zúčastňujú na doškolovacích aktivitách, ktoré sú realizované formou jedno až dvojdňových workshopov a tréningov.

4 Prístup spoločnosti k cyklu systematického podnikového vzdelávania

4.1 Analýza a identifikácia potrieb vzdelávania spoločnosti

V prvej fáze sa spoločnosť zameriava na analýzu užšej škály údajov získaných najmä z podnikového informačného systému, na základe ktorých sa identifikujú potreby vzdelávania pracovníkov.

Fázou zberu informácií začína každá etapa procesu identifikácie vzdelávacích potrieb. V spoločnosti Orange je zabezpečovaná nižšími managermi (takzvaní leadri) a vzdelávacím centrom, ktorí získavajú údaje o pracovníkovi – záznamy o hodnotení zamestnanca, záznamy o absolvovaní vzdelávacích programov, výsledkov testov, zo záznamov o pohovoroch s pracovníkom, či rôznych prieskumov, v ktorých sa zobrazujú postoje a názory jednotlivých pracovníkov.

Na základe zdrojov pre analýzu sa potom analyzuje potreba vzdelávania pracovníkov v podniku. Orange využíva najmä metódy:

- analýzy dotazníkov či iných foriem prieskumu názorov, postojov a požiadaviek pracovníkov týkajúcich sa vzdelávania,
- analýzy informácií získaných od vedúcich pracovníkov a týkajúcich sa potreby kvalifikácie a vzdelávania,
- skúmanie a hodnotenie pracovného výkonu jednotlivých pracovníkov,
- analýza práce,
- osobná dokumentácia,
- názory podriadených,

Pri hodnotení a meraní údajov získaných v rámci prvej fázy podnikového vzdelávania využíva spoločnosť predovšetkým absolútny prístup.

Výsledkom procesu identifikácie vzdelávacích potrieb je zoznam vzdelávacích a ďalších potrieb pracovníkov a návrh vzdelávacieho programu.

4.2 Plánovanie a projektovanie ďalšieho vzdelávania v spoločnosti

Po analýze a identifikácií vzdelávacích potrieb a zistení nedostatkov pripraví spoločnosť návrh vzdelávacieho programu. Aj v tejto spoločnosti sa návrh vzdelávacieho programu skladá z troch fáz:

- 1) prípravná fáza
- 2) fáza rozvoja
- 3) fáza zdokonaľovania

Rovnako ako v iných organizáciách aj tu sú najdôležitejšími prvkami plánovania a projektovania vzdelávania:

- 1) cieľová skupina (účastníci vzdelávania)
- 2) ciele vzdelávania
- 3) obsah vzdelávania
- 4) lektori
- 5) organizácia

4.2.1 Cieľová skupina

Cieľová skupina je v tomto prípade utváraná najmä na základe profesie. Školenia účastníkov prebiehajú v homogénnych skupinách, ktoré sú vytvárané z pracovníkov pracujúcich na rovnakej či podobnej pracovnej pozícii s podobným či rovnakým termínom nástupu do spoločnosti. To znamená, že ich znalosti a zručnosti by mali byť na rovnakej úrovni.

4.2.2 Ciele vzdelávania

Zámerom lektorov spoločnosti Orange je stanoviť si tieto základné ciele:

- poznávanie – zdokonalenie vedomostí
- postoj – emocionálnu stránku, zmenu postoja
- výcvik – praktický výkon, činnosť

Pre presné spoznanie, či sa spoločnosti Orange podarilo naplniť ciele, tieto ciele sú:

- konkrétne

- primerané
- kontrolovateľné
- konzistentné

4.2.3 Obsah vzdelávania

Školenie v spoločnosti Orange je obsiahnuté v základných vzdelávacích dokumentoch:

- učebný plán
- učebné osnovy
- plán učebnej jednotky

4.2.4 Lektori

Spoločnosť Orange lektorov vyberá na základe ich odbornej a lektorskej kompetencie. Tím lektorov je tvorený z 21 trénerov, pričom 11 sa špecializuje na školenie aplikácií a služieb a zvyšných 10 je špecializovaných na školenie soft skills. Ďalšími členmi tímu sú dve administratívne sily zabezpečujúce organizáciu a sledovanie rozpočtu.

4.2.5 Organizácia

Orange kladie veľký dôraz na uplatnenie vzdelávania v reálnej praxi. Vytvára správne podmienky pre realizáciu vzdelávacej akcie zabezpečením kvalitného lektora a prepracovaným obsahom vzdelávania. Za dôležitú časť organizácie vzdelávacej akcie spoločnosť považuje:

- časový plán
- miesto konania
- prostriedky a vzdelávacie zariadenie
- organizátor
- rozpočet

4.3 Realizácia vzdelávania v spoločnosti

Hlavnou úlohou tejto časti práce je predstaviť konkrétne školenie Predajných zručností II. – biznis zákazníci.

4.3.1 Charakteristika vzdelávacej aktivity

Toto školenie poskytuje spoločnosť Orange pracovníkom predajnej siete – predajcom. Zabezpečuje ho školiace centrum spoločnosti prostredníctvom svojich interných zamestnancov - trénerov.

4.3.2 Cieľ

Hlavným cieľom školenia je zlepšiť predajné výsledky biznis služieb. Ako čiastkové ciele stanovilo vzdelávacie centrum:

- naučiť účastníkov identifikovať biznis zákazníka,
- definovať postoj predajcu k biznis zákazníkom (v prípade negatívneho postoja zmeniť na pozitívny),
- získať praktické predajné zručnosti.

4.3.3 Cieľová skupina

Cieľovú skupinu tvorili v tomto prípade pracovníci predajnej siete spoločnosti. Pre zvýšenie efektivity vzdelávacej aktivity, bol maximálny počet účastníkov 12. Podmienkou účasti na školení bolo absolvovanie školenia Predajných zručností I. – predajné techniky zamerané na všetkých zákazníkov.

4.3.4 Program

Organizačná forma

Školenie je zabezpečené metódami používanými mimo pracoviska:

- 1) prednáška spojená s diskusiou
- 2) hranie rolí
- 3) prípadové štúdie

Učebný plán

	TÉMY	POČET HODÍN	METÓDY (teoretické/praktické)
1.	Zopakovanie znalostí zo školenia Predajné zručnosti I.	1	prednáška spojená s diskusiou 1/0
2.	Identifikácia biznis zákazníkov a postoj predajcov k nim	2	prednáška + prípadová štúdia 1/1
3.	Zisťovanie potrieb biznis zákazníka a následný návrh riešenia	3	prednáška s diskusiou + prípadová štúdia 1/2
4.	Predajné situácie s biznis zákazníkom	2	hranie rolí 0/2
5.	Telefonická komunikácia s biznis zákazníkmi a jej zásady	2	prednáška s diskusiou 2/0
6.	Zvládanie námietok zo strany biznis zákazníkov v telefonickom rozhovore	2	prípadová štúdia + hranie rolí 0/2
7.	Telefonické dohodnutie stretnutia s biznis zákazníkom	3	hranie rolí 0/3
8.	Záverečné zhodnotenie školenia	1	diskusia 1/0

Spolu

16

6/10

Učebné osnovy

- 1) Zopakovanie znalostí zo školenia Predajné zručnosti I. 1 hodina
 - a. zopakovanie všetkých fáz predajného rozhovoru – formou diskusie
 - I. úvod
 - II. zisťovanie
 - III. riešenie
 - IV. ujasňovanie
 - V. dohoda

- b. vyvodenie fáz predajného rozhovoru s biznis zákazníkom
 - c. porovnanie predajného rozhovoru medzi biznis zákazníkom a nepodnikateľom
- 2) Identifikácia biznis zákazníkov a postoj predajcov k nim 2 hodiny
- a. kto je biznis zákazník
 - b. ako ho spoznať
 - c. pochopenie správania biznis zákazníka
 - d. postoj predajcu k nemu
- 3) Zisťovanie potrieb biznis zákazníka a následný návrh riešenia 3 hodiny
- a. skupinová práca zameraná na vytvorenie otázok smerovaných na cieľ (biznis služba)
 - I. parametre/výhody služby
 - II. čo je potrebné vedieť o zákazníkovi/ako sa na to opýtať (konkrétne otázky)
 - b. následná prezentácia skupinových prác
- 4) Predajné situácie s biznis zákazníkom 2 hodiny
- a. praktické zameranie sa na fázy úvod, zisťovanie, riešenie
 - b. praktické zopakovanie techník uzatvárania obchodu – ujasňovanie a dohoda
- 5) Telefonická komunikácia s biznis zákazníkmi a jej zásady 2 hodiny
- a. komunikácia v telefóne a jej zásady
 - b. štruktúra telefonického rozhovoru
- 6) Zvládanie námietok zo strany biznis zákazníkov v telefonickom rozhovore 2 hodiny
- a. skupinová práca - zvládanie námietok v telefonickom rozhovore („nemám čas“, „nevyužijem to“, „konkurencia má lepšiu ponuku“, ...)
 - b. praktický nácvik
- 7) Telefonické dohodnutie stretnutia s biznis zákazníkom 3 hodiny
- a. praktický nácvik – každý predajca zažije inú situáciu
- 8) Záverečné zhodnotenie školenia 1 hodina

Hodnotenie účastníkov

Školenia zamerané na získanie komunikačných a predajných zručností uskutočňuje spoločnosť väčšinou bez záverečnej skúšky (ako je tomu aj v tomto prípade). Hodnotenie účastníkov prebieha prostredníctvom spätnej väzby (feedback), ktorá je v ústnej a zároveň v písomnej forme poskytnutá na posúdenie aj priamemu nadriadenému zamestnanca

Forma ukončenia

Po absolvovaní účastníci dostanú potvrdenie o absolvovaní školenia. Podmienkou získania potvrdenia je aktívna účasť na všetkých hodinách.

Lektor

Lektorkou je interná zamestnankyňa spoločnosti, z tréningového centra. Pracuje ako trénerka a poradkyňa pre vzdelávanie. V oblasti predaja pôsobí od roku 1997. Začínala ako obchodníčka v priamom predaji. Neskôr pracovala na rôznych pozíciách - obchodnej zástupkyne, či manažérky. Momentálne pôsobí na pozícii lektorky soft skills. Hoci v oblasti vzdelávania pre dospelých pracuje len od roku 2008, jej semináre o predaji a vzťahoch medzi predajcami a zákazníkmi absolvovalo už viac ako 500 účastníkov.

Materiálno-technologické zabezpečenie

Efektívnejšie uplatnenie akejkoľvek metódy podporujú audiovizuálne pomôcky. V tomto prípade bol využitý projektor, počítač, nástenná tabuľa, flipchart, diktafón, videokamera. Písomné študijné materiály pre prezenčnú formu tvorili pracovné zošity, listy, zadanie prípadových štúdií. Školenie prebiehalo v školiacej miestnosti (salónik) hotela (pre max 12 účastníkov)

Organizačné zabezpečenie

Organizátor zabezpečuje celý školiaci proces, ubytovanie, stravu. Dopravu si účastníci zabezpečujú sami a na vlastné náklady. Zodpovednou osobou je pracovníčka úseku HR (ľudských zdrojov), ktorá zabezpečuje školenia. Náklady školenia znáša zadávateľ, čiže majitelia predajní.

Finančné náklady

Odhadované finančné náklady na školenie sú vo výške 110 EUR /osoba/2 dni. V tomto poplatku je zahrnuté školenie vrátane pomôcok, prenájmu školiacej miestnosti a lektora. Rovnako v ňom má účastník zahrnuté aj náklady na ubytovanie a stravu.

4.4 Vyhodnotenie vzdelávania v spoločnosti

Cieľom uvedenej časti je prezentovať a analyzovať získané hodnotenie školenia z pohľadu účastníkov. Na základe dotazníkového prieskumu sa zamestnanci vyjadrovali k prínosu ako aj k spokojnosti s absolvovaným školením a lektorom.

4.4.1 Prieskum

Témou prieskumu je zistenie spokojnosti účastníkov absolvovaného školenia s obsahom tréningu ako aj s výkonom lektora. Školenie s názvom Predajné zručnosti II. – biznis zákazníci bolo zamerané na rozvoj predajných a komunikačných schopností predajcov.

Pri dotazníkovom prieskume bol použitý interný štandardizovaný formulár spoločnosti Orange, zostavený vzdelávacím centrom spoločnosti.

Hypotéza 1: Predpokladajme, že účastníci školenia sú spokojní s obsahom absolvovaného školenia.

Hypotéza 2: Predpokladajme, že dĺžka a rozsah školenia je primeraná danej téme.

Hypotéza 3: Predpokladajme, že účastníci sú spokojní s výkonom lektora.

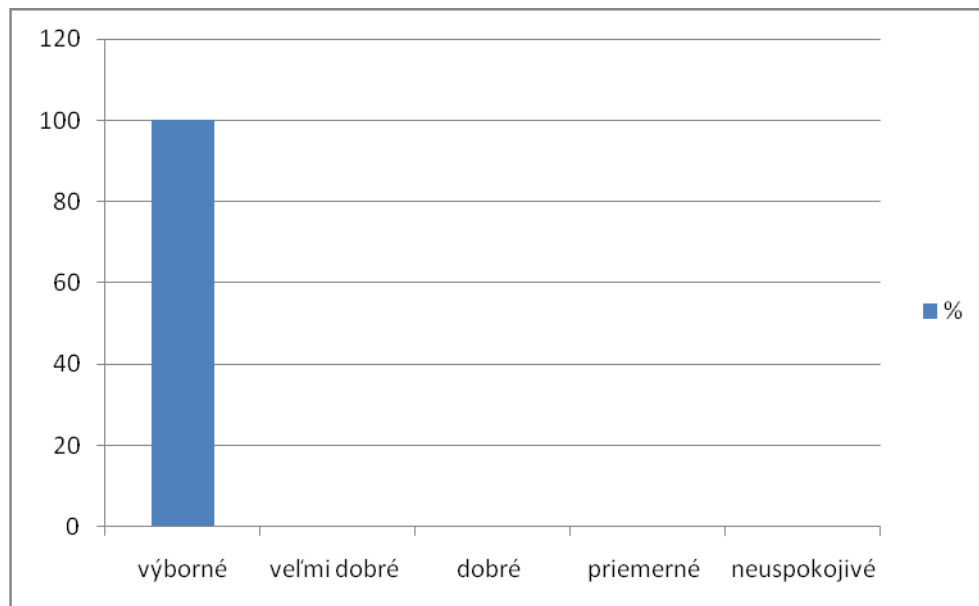
V prieskume boli použité metódy dotazník a pozorovanie.

Výskumná vzorka bola stanovená zámerným výberom sústredeným najmä na:

- región – stredné Slovensko
- pracovnú pozíciu – predajcovia
- predchádzajúce absolvované školenia – absolvované školenie Predajné zručnosti I. - predajné techniky zamerané na všetkých zákazníkov.

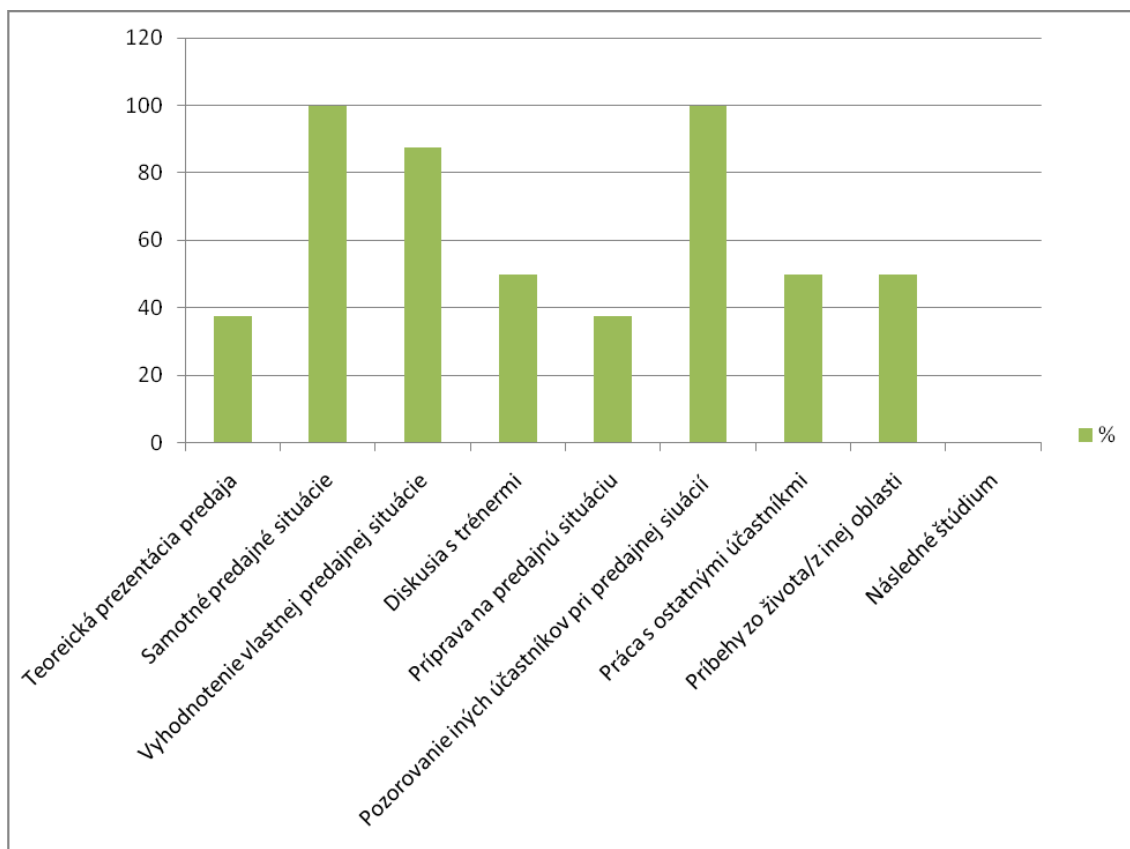
4.4.2 Vyhodnotenie prieskumu

Výsledky vyhodnotenia prieskumu sú interpretované pomocou grafov.



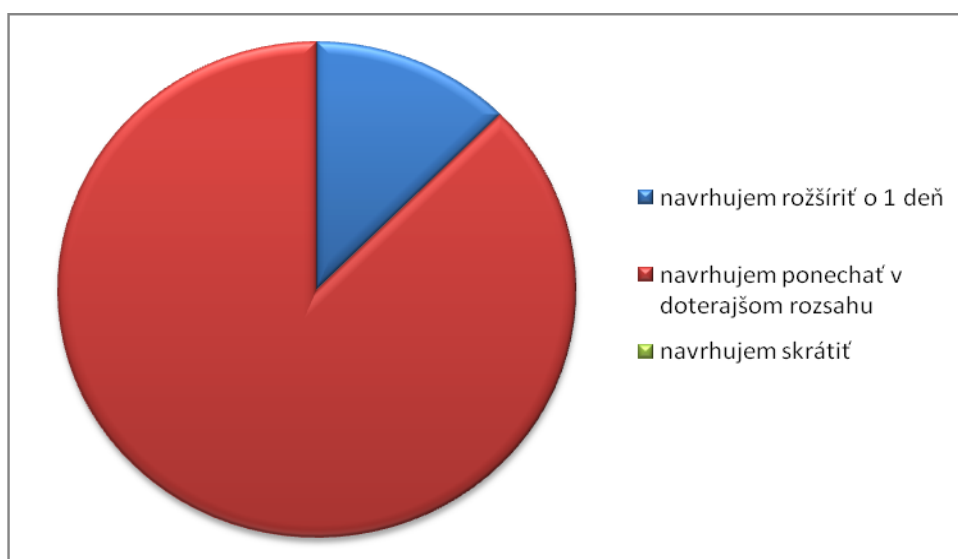
Obrázok číslo 1 Hodnotenie spokojnosti účastníkov školenia s tréningovou časťou

Na základe vykonaného prieskumu možno konštatovať, že účastníci školenia pokladajú úroveň tohto školenia za výbornú po stránke obsahu ako aj realizácie.



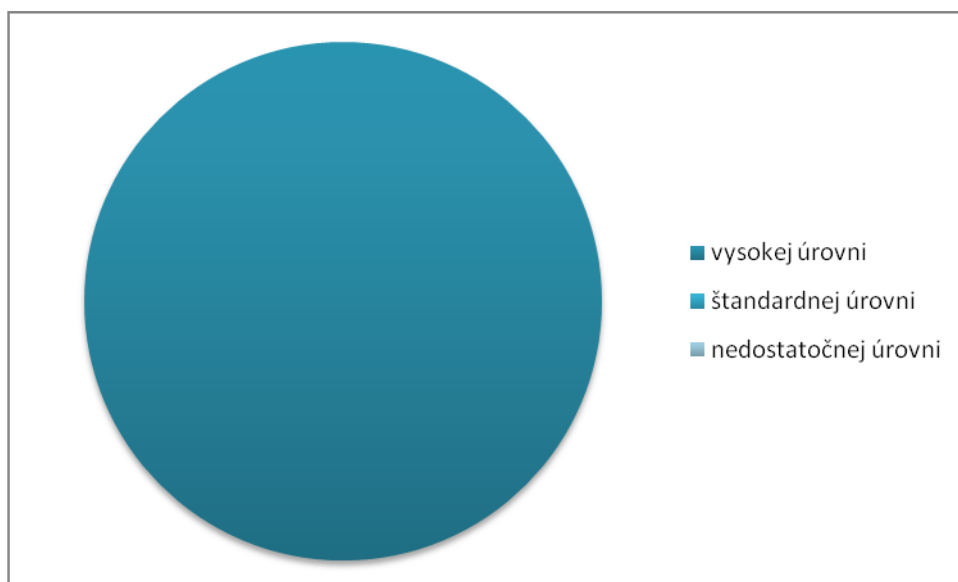
Obrázok číslo 2 Vyhodnotenie najefektívnejšej aktivity školenia

Na základe výsledkov v grafe možno konštatovať, že za najefektívnejšiu aktivitu na školení pokladajú účastníci samotné predajné situácie a pozorovanie účastníkov pri predajnej situácii. Naopak za najmenej efektívnu považujú následné štúdiu. Z výsledku tejto analýzy je jasné, že väčšinu účastníkov školenia možno označiť ako aktivistov alebo pragmatikov.



Obrázok číslo 3 Hodnotenie spokojnosti s dĺžkou trvania tréningu

Z uvedeného grafu vyplýva, že 87,5 % účastníkov je spokojných s dĺžkou trvania tréningu. 12,5 % účastníkov by navrhlo rozšíriť tréning o jeden deň a nenašiel sa žiadny účastník, ktorý by navrhol skrátenie programu. Tieto výsledky možno interpretovať ako správne rozvrhnutie učebného plánu a osnov zo strany vzdelávacieho centra.



Obrázok číslo 4 Hodnotenie odbornej spôsobilosti a pripravenosti lektora

Z analýzy tohto grafu vyplýva, že 100 % účastníkov školenia považuje odbornú spôsobilosť a pripravenosť lektora na vysokej úrovni. Veľkými prednosťami lektora sú cit pre situáciu, empatiu, primerané zvládanie emócií a v neposlednom rade isté osobné kúzlo. Možno preto konštatovať, že lektor presvedčil účastníkov školenia nielen svojimi odbornými vedomosťami, ale aj praktickými skúsenosťami, metodikou, komunikačnými zručnosťami a záujmom o poskytovanie vzdelávania.

4.4.3 Záver vyhodnotenia

Vykonaný prieskum potvrdil všetky tri vyslovené hypotézy a to nasledovne:

Hypotéza 1: účastníci školenia boli na 100 % spokojní s tréningovou časťou školenia.

Hypotéza 2: účastníci sú na 87,5 % spokojní s dĺžka a rozsah školenia a je primeraná danej téme.

Hypotéza3: podľa 100 % účastníkov je výkon a pripravenosť lektora na vysokej úrovni.

Časť vyhodnotenie vzdelávania v spoločnosti bola venovaná najmä vyhodnoteniu spokojnosti účastníkov s absolvovaným školením a s výkonom lektora. Spoločnosť Orange však kladie veľký dôraz aj na vyhodnotenie efektívnosti vzdelávacieho programu z hľadiska výsledkov účastníkov vzdelávania. Jedná sa najmä o ukazovatele nárastu predaja služieb a hodnotenie úrovne komunikácie predajcu.

Záver

Tak ako celá Európska únia aj spoločnosť Orange Slovensko, a. s. si uvedomuje dôležitosť rozvoja ľudských zdrojov a vzdelávania. Aby bolo možné udržať krok so stále silnejúcou konkurenciou, investuje spoločnosť pri napĺňaní svojich stratégií nemalé prostriedky na zvyšovanie a prehľbovanie kvalifikácie svojich zamestnancov. Táto investícia do vzdelávania prináša zachovanie si konkurencieschopnosti a udržanie sa na pozícii lídra na trhu v telekomunikačnom obore. Prosperita spoločnosti a jej dynamické napredovanie sú podmienené kvalitou ľudských zdrojov.

Predložená bakalárska práca sa, na základe získaných teoretických poznatkov, zaoberala vzdelávaním pracovníkov v spoločnosti Orange.

Teoretická časť zmapovala definíciu základných pojmov a analýzu cyklu systematického podnikového vzdelávania. V praktickej časti bola práca zameraná na charakterizovanie spoločnosti Orange a jej organizačnej štruktúry ako aj na analýzu a vyhodnotenie prístupu spoločnosti k systematickému podnikovému vzdelávaniu. Dôležitou súčasťou praktickej časti bolo vyhodnotenie prieskumu spokojnosti účastníkov s absolvovaným školením.

Spoločnosť Orange mala vždy veľmi kvalitný a prepracovaný systém podnikového vzdelávania, ale v záujem zvýšenia efektivity a zlepšenia výsledkov sa rozhodla pred rokom pre reorganizáciu centra vzdelávania a niektorých vzdelávacích aktivít. Cieľom tejto práce bolo posúdiť efektivitu reorganizácie tohto oddelenia.

Naplnenie hlavného cieľa bakalárskej práce možno pozorovať pri šetrení prostriedkov vynakladaných na jednotlivé vzdelávacie aktivity, pri zlepšení pracovných výkonov jednotlivých pracovníkov ako aj na ich prístupe k práci, ku klientom, vhodným vystupovaním a empatiou.

Z výsledkov vykonaného prieskumu taktiež vyplýva spokojnosť zamestnancov s novou organizáciou a realizáciou vzdelávacích aktivít. Zdôrazňuje to najmä vyslovenie 100 % spokojnosti s výkonom lektora ako aj s tréningovou časťou realizovaného školenia.

Tieto zistenia sme konzultovali s centrom vzdelávania spoločnosti a dospeli sme k záveru, že rozhodnutie o reorganizácii bolo správne a do budúcnosti plánujeme zotrvať v nastolenom trende.

Zoznam použitej literatúry

- Alexy, J., Boroš, J., Sivák, R.: Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie, Bratislava, IRIS, 2004, 257 s., ISBN 80-89018-59-9.
- Armstrong, M.: Personální management, Praha, Grada Publishing, 1999, 963 s., ISBN 80-7169-614-5.
- Bartoňková, H., Šimek, D.: Andragogika, Olomouc, 2002, 65 s.
- Bartoňková, H.: Vzdelávaní pracovníků v organizaci (Úvod do firemního vzdělávání), Olomouc, 2008, 140 s.
- Bocková, A., Ďurajková, D., Feketeová, K., Sakáčová, Z.: Náuka o spoločnosti, Bratislava, Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2006, 377 s., ISBN 80-10-00873-7.
- Fuchsová, K., Kravčáková, G.: Manažment pracovnej motivácie, Bratislava, IRIS, 2004, 170 s., ISBN 80-89018-66-1.
- Internetová stránka: www.orange.sk
- Internetová stránka: www.zbierka.sk
- Interné smernice spoločnosti Orange Slovensko, a. s.
- Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov, Bratislava, SPRINT, 2007, 203 s., ISBN 978-80-89085-87-5.
- Matulčíková M., Matulčík J.: Vzdelávanie a kariéra, EKONÓM, 2009, 172 s., ISBN 978-80-225-2700-2.
- Porubská, G., Ďurdiak, E.: Manažment vzdelávania dospelých, Nitra, SlovDidac, 2005, 215 s., ISBN 80-969303-0-3.
- Prusáková, V.: Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu, Bratislava, Inštitút pre verejnú správu Bratislava, 2000, 125 s., ISBN 80-968308-2-1.
- Prusáková, V.: Vzdelávanie dospelých v pôsobnosti miest a obcí, STIMUL, Bratislava, 2001, 255 s., ISBN 80-88982-46-4
- Vodák, J., Kucharčíková A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, Grada Publishing, Praha, 2007, 205 s., ISBN 978-80-247-1904-7