

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

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v spoločnosti ABC

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Srpen 2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Anna Mária Sabolová/ PKLZ 18

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské 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: 9.7.2020, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce PhDr. Marcela Palíškovéj, Ph.D. za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je návrh doporučení pro zlepšení současné situace vzdělávání zaměstnanců společnosti ABC. Číastkovými cíli jsou získání zpětné vazby zaměstnanců na systém vzdělávání a rozvoje a najdení pozitivních i negativních stránek vzdělávacího systému společnosti ABC.

2. Výzkumné metody:

Práce je složena z kombinace metod a kombinace kvalitativního výzkumu s výzkumem kvantitativním. Teoreticko-metodologická část vznikla pomocí literární rešerše, kterou vytvářejí poznatky z odborných publikací v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Praktická část práce byla zostavená na základě výsledku pološtrukturovaného rozhovoru, vďaka kterému autorka zisťuje súčasný stav vzdelávania v spoločnosti. Rozhovor bol vedený s hlavnou vedúcou pracovníčkou, ktorá na základe autorkiných otázok predstavuje systém vzdelávania v spoločnosti. Spokojnosť so vzdelávaním zamestnancov ďalej skúma dotazníkové šetrenie.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Za najzásadnejšie zistenia pološtrukturovaného dotazníku autorka považuje respondentkou popísaný systém a konkrétne metódy vzdelávania a rozvoja ako sú rétorický kurz a aktivity, v ktorých sa manažéri učia nové techniky využiteľné v praxi. Okrem toho je pre výzkum dôležité zistenie, že sa do vzdelávania a rozvoja veľkou časťou zapájajú jedine pracovníci na pracovnej pozícii manažér nie však supervízori. Pokiaľ ide o dotazníkové šetrenie autorka považuje viacero výsledkov za významné pre výskumnú časť práce. Napríklad až 41,1 % respondentov uvádza, že ich zamestnávateľ nemotivuje k vzdelávaniu a rozvoju. Navyše 41,7 % zamestnancov hodnotí súčasný systém vzdelávania v spoločnosti najnižšou hodnotou na lineárnej stupnici, takže veľmi negatívne. V otázke pravidelnosti konania vzdelávacích programov odpovedalo 66,7 % respondentov, že sa odohrávajú skôr náhodne. Rovnaké zastúpenie zamestnancov vyjadrilo, že im táto časová frekvencia nevyhovuje a uvítali by častejšie konanie vzdelávacích aktivít. Nakoniec až 42 respondentov nevidí žiadny prínos spoločnosti v oblasti vzdelávania a rozvoja.

4. Závěry a doporučení:

Autorka nadväzuje na negatívnu spätnú väzbu respondentov týkajúcu sa systému vzdelávania v spoločnosti ABC rôznymi doporučeniami na zlepšenie tohto systému. Vo výskume bolo zistené, že vedenie spoločnosti ABC sa skladá z anglicky hovoriacich pracovníkov, s ktorými prichádzajú respondenti výzkumu (hlavná manažérka jednej z pobočiek, supervízori a ostatní manažéri) pravidelne do kontaktu. Avšak úroveň anglického jazyka v spoločnosti nebola nikdy zisťovaná, preto je možné, že na túto komunikáciu nie je dostačujúca. Autorka preto navrhuje jazykové kurzy anglického jazyka zamerané na jeho písomnú formu, hovorovú formu a slovnú zásobu z oblasti manažmentu. Ďalšie odporúčania sú popísané v oblasti pravidelnosti vzdelávacích aktivít a ich vyhodnotenia. Vzhľadom na zistenie, že sú vzdelávacie programy usporiadané náhodne a k vyhodnoteniu vzdelávania nedochádza, odporúča autorka zlepšiť pravidelnosť vzdelávania a zaviesť vyhodnotenie. Pravidelné vzdelávanie je podľa autorky efektívne hlavne v oblasti manažmentu, v ktorom často dochádza ku zmenám, novým prístupom a technikám. Okrem toho autorka uvádza doporučenia v oblasti motivácie k vzdelávaniu a rozvoju, informovanosti o vzdelávacích aktivitách a zapojenie všetkých nadriadených pracovníkov.

KLÍČOVÁ SLOVA

Vzdelávanie pracovníkov, rozvoj, metódy vzdelávania a rozvoja, manažment

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of this bachelor's thesis is to propose recommendations for improving the current situation of education of ABC company. The partial goals are to obtain feedback from employees on the education and development system and to find the positive and negative aspects of the company education system.

2. Research methods:

The work consists of a combination of methods and a combination of qualitative research with quantitative research. The theoretical and methodological part was created with the help of a literature search, which is created by knowledge from professional publications in the field of education and development of employees. The practical part of the work was compiled on the basis of the result of a semi-structured interview, thanks to which the author finds out the current state of education in society. The interview was conducted with the main manager, who, based on the author's questions, describes the education system in the company. Satisfaction with employee training is further investigated by a questionnaire survey.

3. Result of research:

The author considers the system and specific methods of education and development, such as a rhetorical course and activities in which managers learn new techniques that can be used in practice, to be the most fundamental findings of a semi-structured questionnaire. In addition, it is important for research to find out that only managers but not supervisors, are largely involved in training and development. Regarding the questionnaire survey, the author considers several results to be important for the research part of the work. For example, as many as 41.1% of respondents state that their employer does not motivate them to learn and develop. In addition, 41.7% of employees rate the current system of education in the company with the lowest value on a linear scale, so very negative. Regarding the regularity of educational programs, 66.7% of respondents answered that they take place rather randomly. The same representation of employees expressed that this time frequency did not suit them and they would welcome more frequent training activities. Finally, up to 42 respondents do not see any contribution of society in the field of education and development.

4. Conclusions and recommendation:

The author follows up on the negative feedback from respondents regarding the education system at ABC company with various recommendations for improving this system. The research found that company's management consists of English-speaking staff with whom research respondents (the chief manager, supervisors and other managers) come into regular contact. However, the level of English in company has never been ascertained, so it is possible that it is not sufficient for this communication. The author therefore proposes English language courses focused on its written form, colloquial form and vocabulary in the field of management. Other recommendations are described in the area of regularity of educational activities and their evaluation. Due to the finding that educational programs are arranged randomly and there is no evaluation of education, the author recommends improving the regularity of education and introducing evaluation. According to the author, regular education is effective mainly in the field of management, in which changes, new approaches and techniques often occur. In addition, the author makes recommendations in the field of motivation for education and development, information of educational activities and the involvement of all employees.

KEYWORDS

Employee education, development, methods of education and development, management

JEL CLASSIFICATION

H75, M12, D83

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Anna Mária Sabolová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 18
Název BP:	Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v spoločnosti ABC
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none">2.1 Význam vzdelávania zamestnancov pre konkurencieschopnosť podniku2.2 Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov2.3 Metódy vzdelávania a rozvoja2.4 Metodika práce3 Praktická část<ol style="list-style-type: none">3.1 Predstavenie spoločnosti3.2 Sučasný systém vzdelávania zamestnancov3.3 Dotazníkové šetrenie3.4 Interpretácia výsledkov výzkumu3.5 Doporučenia4 Záver
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.• BARTÁK, J. <i>Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích</i>. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8• LOCHMANNOVÁ, A. <i>Personalistika: základy personalistiky</i>. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 10. 02. 2020• Zpracování teoretické části do 10. 03. 2020• Zpracování výsledků do 10. 04. 2020• Finální verze do 01. 05. 2020
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

V Praze dne 1. 2. 2020

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA -
10393535

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická časť práce	2
2.1 Význam vzdelávania zamestnancov pre konkurencieschopnosť podniku	2
2.2 Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov.....	7
2.2.1 Identifikácia potreby vzdelávania.....	7
2.2.2 Plánovanie vzdelávania pracovníkov	8
2.2.3 Realizácia vzdelávania	9
2.2.4 Vyhodnotenie výsledkov vzdelávania	9
2.3 Metódy vzdelávania a rozvoja	10
2.3.1 Vzdelávanie na pracovisku.....	11
2.3.2 Vzdelávanie mimo pracoviska	14
2.4 Metodika práce.....	17
3 Analytická časť práce	19
3.1 Predstavenie spoločnosti.....	19
3.2 Súčasný systém vzdelávania zamestnancov	20
3.3 Dotazníkové šetrenie.....	21
3.4 Interpretácia výsledkov výskumu	26
3.5 Doporučenia	27
4 Záver	32
Literatura.....	I
Přílohy	II
Příloha 1 Prepis pološtrukturovaného rozhovoru.....	II
Příloha 2 Prepis dotazníkového šetrenia.....	IV

Seznam obrázků

Obrázok 1 Cyklus systematického vzdelávania zamestnancov 8

Seznam tabulek

Tabuľka 1 Vzdelávacie programy a ceny kurzov 32

Seznam grafů

Graf 1 Ako veľmi ste spokojný so súčasťou ponukou vzdelávacích aktivít spoločnosti? 24

Graf 2 Vyhovuje Vám táto časová frekvencia? 25

Seznam příloh

Příloha 1 Prepis pološtrukturovaného rozhovoru..... II

Příloha 2 Prepis dotazníkového šetrenia..... IV

1 Úvod

S rýchlym rozvojom firiem sa zároveň navyšujú aj požadované znalosti a zručnosti zamestnancov, preto je vzdelávanie a rozvoj pracovníkov neodmysliteľnou súčasťou spoločnosti. Práve dobre vzdelaní a kvalifikovaní pracovníci tvoria významnú časť úspechu spoločnosti, ktorá je s takýmito zamestnancami schopná plniť stanovené ciele a neustále sa posúvať vpred. Pre konkurencieschopnosť firmy je preto dôležité nezanedbať neustály proces vzdelávania a rozvoja pracovníkov. Zároveň by malo byť v záujme nadriadených poskytovať čo najlepšie možnosti pre vzdelávanie a rozvoj a získavať spätnú väzbu od zamestnancov, týkajúcu sa vhodného obsahu a metód vzdelávania. Okrem prínosu pre firmu, vzdelávanie a rozvoj predstavuje zároveň aj motivačnú silu pre zamestnancov.

Vzdelávanie je autorkou definované v prvej časti práce, v časti teoretickej. V tejto časti ďalej autorka na základe využitých zdrojov z oblasti manažmentu, sústrediac sa na tému vzdelávania a rozvoja, objasňuje aj pojmy ako je učenie a vzdelávanie pracovníkov. Následne popisuje význam vzdelávania a jeho proces. V procese vzdelávania autorka definuje každý z jednotlivých krokov od identifikácie potreby vzdelávania a rozvoja až po vyhodnotenie výsledkov. Na záver teoretickej časti ešte autorka uvádza rôzne metódy vzdelávania, či už na pracovisku alebo mimo neho.

V časti metodologickej sú popísané metódy, použité k naplneniu cieľa práce. Ide konkrétne o pološtrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetrenie. Pološtrukturovaný rozhovor bol vedený s jednou z hlavných manažérok pobočky. Prebiehal osobne a slúžil k popisu súčasného systému vzdelávania a rozvoja v spoločnosti ABC. Na základe hlavných a doplňujúcich otázok respondentka popísala jednotlivé kurzy a vzdelávacie aktivity, ktoré v spoločnosti prebiehajú, zároveň aj motiváciu a postoj zamestnancov k vzdelávaniu a uviedla aj niekoľko vlastných návrhov na zlepšenie systému. Táto časť vytvorila základ pre dotazníkové šetrenie, ktoré v práci nasledovalo. Jeho účelom bolo zistiť spätnú väzbu zamestnancov na súčasný systém vzdelávania a rozvoja spoločnosti.

Nasledujúca praktická časť textu začína popisom spoločnosti ABC. Pre porozumenie výzkumu a doporučení je v práci vysvetlená hierarchia spoločnosti a jej jednotlivé pracovné pozície, ktoré boli do výzkumu zapojené. Následne autorka interpretuje výsledky výzkumu prostredníctvom pološtrukturovaného rozhovoru, vedeného s hlavnou manažérkou. Ďalej je popísaná časť interpretácie výsledkov dotazníkového šetrenia, do ktorého boli zapojení vedúci zamestnanci spoločnosti ABC. Dotazník bol šírený pomocou e-mailovej komunikácie a vo forme dotazníku Google forms. Po získaní potrebných výsledkov výzkumu sú v práci uvedené doporučenia. Na začiatok vymedzuje jednotlivé problémové oblasti, ktoré podliehali zväčša negatívnym odpovediam a uvádza jednotlivé návrhy doporučení. Doporučenia navrhnuté autorkou sú podložené výsledkami výzkumu a spätnou väzbou respondentov na systém vzdelávania a rozvoja v spoločnosti ABC.

2 Teoreticko-metodologická časť práce

Táto kapitola je venovaná významu vzdelávania zamestnancov pre konkurencieschopnosť podniku, procesu vzdelávania a rozvoja a metódam vzdelávania a rozvoja.

2.1 Význam vzdelávania zamestnancov pre konkurencieschopnosť podniku

Požiadavky na znalosti a schopnosti človeka v modernej spoločnosti sa neustále menia, ako spomína Koubek (2015, s. 252), a aby mohol človek fungovať ako pracovná sila musí svoje znalosti a schopnosti neustále prehľbovať a rozširovať. Okrem toho, ako uvádzajú vo svojom diele Kubátová a kol. (2012, s. 200), je potrebné aby ľudia mali schopnosti (napr. vnímať organizáciu ako celok, tolerovať neistotu, vnímať svoju identitu v organizácii apod.), ktoré pred dvadsiatimi rokmi neboli ani popísané, nieto aby boli považované za strategicky dôležitú pracovnú výbavu.

Podľa Plamínka (2014, s. 79) ľudské zdroje nie sú ľudia, ale práve potenciál, ktorý ľudia majú a ktorý môžu využívať k výkonu, teda k vykonávaniu práce. Okrem toho, ako uvádza Měrtlová (2014, s. 113), organizácia v novom prostredí musí byť flexibilná a pripravená na zmeny. Autorka ale dopĺňa, že flexibilnú organizáciu vytvárajú flexibilní ľudia, ktorí sú nie len pripravení na zmenu ale zmenu akceptujú a podporujú ju. Lochmannová (2016, s. 91) vo svojom diele uvádza, že schopní zamestnanci, ktorí majú prehľad a rozumejú svojej práci, zaisťujú svojmu zamestnávateľovi dlhodobú prosperitu a trvalú konkurenčnú výhodu. Na druhej strane, podľa Armstronga a Taylora (2015, s. 335), pokiaľ organizácia lepšie uspokojuje potreby ľudí, stáva sa atraktívnejším miestom pre prácu.

K získavaniu nových schopností, uvádza Urban (2013, s. 99), slúžia pracovníkom v organizácii tri základné zdroje a to, osobné skúsenosti získavané riešením úloh, ktoré im boli delegované, inštrukcie alebo koučovanie a školenie, tréningy.

Vodák (2011, s. 76) považuje proces výchovy a proces vzdelávania za vzájomne ovplyvňované. Autor výchovu chápe ako proces vytvárania osobnosti človeka a vzdelávanie ako formu dotvárania a rozvoja osobnosti. Podobne uvádza vo svojom diele Palán (2002, s. 229), že termín výchova je často používaný ako synonymný s pojmom vzdelávanie alebo je tomuto pojmu nadriadený či podriadený. Avšak Barták (2015, s. 7) výchovu a vzdelávanie označuje dohromady ako proces smerujúci k rozvíjaniu poznania a k upevneniu či zmene postoja, správania a jednania človeka pri uplatňovaní poznaného v sociálnych a pracovných vzťahoch a pri výkone praktickej činnosti. Pre Vodáka (2011, s. 76) výchova a vzdelávanie predstavujú významnú zložku činností personálneho manažmentu podniku a prostriedok zladenia meniacich sa nárokov na pracovné činnosti, kvalifikáciu a správanie zamestnancov s cieľom efektívne dosiahnuť cieľov vytýčených stratégiou podniku.

Plamínek (2014, s. 18) zároveň vymedzuje rozdiel medzi učením a vzdelávaním, pričom učenie je osvojovanie nového a vzdelávanie predstavuje organizované učenie, teda zámerné osvojovanie nového, ktoré je obvykle spojené s tematickými cieľmi a formálnymi pravidlami. Učenie, podľa Kubátovej a kol. (2012, s. 113), sú predovšetkým zmeny v myslení, postojoch a vzorcoch správania. Avšak podľa autorky sú informácie, dáta a znalosti len vstupným materiálom učenia, podstatná je predovšetkým zmena, stále nastavenie a potreba hľadania nových ciest. Armstrong a Taylor (2015, s. 336) radia učenie do zložiek vzdelávania spolu s všeobecným vzdelávaním (osvojovanie si znalostí a schopností potrebných vo všetkých oblastiach života), odborným vzdelávaním (systematické uplatňovanie formálnych procesov) a rozvojom (rozširovanie schopností alebo realizácia potenciálu jedinca).

V súčasnej dobe, ako uvádza vo svojom diele Mužík (2012, s. 4), sa vzdelávaním označuje získavanie informácií, vedomostí, zručností, návykov a odborných kompetencií. Pre Pilařovú (2016, s. 133) predstavuje vzdelávanie proces a skupinu aktivít, ktoré sú zamerané na pomoc jedincovi vstrebať a vyvinúť znalosti, zručnosti, hodnoty a porozumenie, ktoré sa jednoducho netýka len jednej činnosti. Paulík (2018, s. 45) definuje vzdelávanie ako sústavu teoretických, technických vedomostí, znalostí, intelektuálnych, praktických zručností získaných v zámerne, spravidla formálne organizovanom procese premietajúcom sa do správania vôbec.

Podľa Mužíka (2012, s. 4) však vzdelávanie neslúži len ako prostriedok k získaniu kvalifikácie k profesii, ale jeho cieľom je hlavne osobnostný rast, rozvoj a integrácia do spoločnosti cestou predávania kultúrneho a spoločenského dedičstva. Obdobne vo svojom diele uvádza Šikýř (2014, s. 124) súvislosť systematického vzdelávania s personálnym rozvojom zamestnancov, s kariérou zamestnancov a následníctvom v manažérskych funkciách, kedy organizácia zhodnocuje investície do vlastných zamestnancov, zaisťuje pokrytie plánovaného dopytu po zamestnancoch z vnútorných zdrojov a umožňuje kariéru perspektívnym zamestnancom v organizácii.

Vzdelávanie, ako uvádza vo svojom diele Plamínek (2014, s. 32), býva primárne zamerané na priamu kultiváciu znalostí alebo zručností, pokiaľ mení aj postoje vzdelávaného človeka čini tak skôr nepriamo, teda spolu s ponúkaním určitých znalostí a zručností.

Lochmannová (2016, s. 91) ale upresňuje, že vzdelávací proces človeka zďaleka nekončí formálnym vzdelávaním na škole, ale pokračuje ďalej aj v priebehu vlastného pracovného procesu. Presne vymedzuje vzdelávanie pracovníkov Měrtlová (2014, s. 113), ako personálnu činnosť, ktorá zahŕňa napríklad prehlbovanie pracovných schopností.

Koubek (2015, s. 253) tento pojem definuje ako prispôsobovanie pracovných schopností pracovníkov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta a zároveň flexibilitu v rámci pracovného miesta. Ďalej do činností vzdelávania pracovníkov Měrtlová (2014, s. 113) priradzuje zvyšovanie použiteľnosti pracovníkov tak, aby aspoň čiastočne zvládali zručnosti potrebné k vykonávaniu práce iných pracovných miest.

Úsilie o rozširovanie pracovných schopností pracovníkov, podľa Koubka (2015, s. 253), uľahčuje prípadné rekvalifikačné procesy v organizácii, v ktorých pracovníci, ktorí majú povolanie, ktoré organizácia nepotrebuje, sú preškoloňovaní na povolanie, ktoré naopak organizácia potrebuje. Pričom povolanie v tejto situácii definuje Měrtlová (2014, s. 113) ako činnosť, pre ktorú bol pracovník vyškolený alebo vyučený, zamestnanie je činnosť, ktorú vykonáva na svojom pracovnom mieste. Ďalšie z činností vzdelávania pracovníkov sú podľa autorky (2014, s. 113) prispôsobovanie pracovných schopností nových pracovníkov špecifickým požiadavkám pracovného miesta a formovanie pracovných schopností, ktoré prekračuje hranice odbornej spôsobilosti a stále viac zahŕňa aj formovanie osobnosti pracovníka.

Okrem formovania rýdzo pracovných schopností sa podľa Koubka (2011, s. 140) venuje značná pozornosť aj formovaniu sociálnych vlastností a osobnosti jedinca. Vzdelávanie, ako upresňuje Měrtlová (2014, s. 116), prebieha v oblasti vedenia ľudí, komunikácie, jazykového vzdelávania alebo práce s počítačmi. Obdobný názor zastáva aj Koubek (2015, s. 252), podľa ktorého už nestačia tradičné spôsoby vzdelávania pracovníkov, akými je napríklad doškoloňovanie, či preškoloňovanie, ale stále viac ide o rozvojové aktivity zamerané na formovanie širšieho registru znalostí a zručností, než aký vyžaduje momentálne zastávané pracovné miesto, a v neposlednej rade aj na formovanie osobnosti pracovníkov, formovanie ich hodnotových orientácií, prispôsobovanie ich kultúry kultúre organizácie.

Definíciu vzdelávania zamestnancov ponúka aj dielo Bartáka (2015, s. 11) , v ktorom je popísané ako špecifická súčasť vzdelávania dospelých a prierezová disciplína s pedagogickými, sociologickými, ekonomickými, politickými, psychologickými, profesijnými, personálnymi, právnymi a etickými aspektmi. Avšak podľa Koubka (2015, s. 253) je poňatie vzdelávania pracovníkov v organizácii premenlivé v čase a priestore, závisí na sociálnom prostredí, povahe práce a používanej technike a technológii, na veľkosti organizácie a na mnohých ďalších okolnostiach. Obecne však Koubek (2011, s. 139) konštatuje, že vzdelávanie pracovníkov v poslednej dobe v moderne riadených firmách jednou z najvýznamnejších personálnych činností.

Odborné vzdelávanie zamestnancov v organizácii podľa Šikýřa (2014, s. 125) zahrňuje zaškolenie, doškoľovanie, preškoľovanie a rozvoj. Měrtlová (2014, s. 115) však ako prvý stupeň uvádza základnú prípravu na povolanie, ktorá prebieha mimo organizáciu, napríklad učňovské zariadenia, stredné školy a inú prax, ktorá sa netýka organizácie a preto stojí mimo systém vzdelávania pracovníkov. Zaškolenie, tréningy či rozvoj zamestnancov, ako spomína Urban (2013, s. 99) , si kladú podobné ciele a to vytvoriť schopnosti a ďalšie predpoklady potrebné k správne mu či dokonalejšiemu zvládaniu pracovných úloh.

Zaškolenie definuje Koubek (2011, s. 139) ako zapracovanie nového pracovníka a úsilie o skrátenie, zefektívnenie jeho adaptácie na firmu, pracovný kolektív i prácu na danom pracovnom mieste tým, že sa mu dostanú všetky potrebné informácie, vrátane špecifických znalostí a zručností potrebných pre riadny výkon práce, pre ktorú bol prijatý. Podľa Palána (2002, s. 245) ide o vzdelávaciu formu a súčasť kvalifikačného vzdelávania. Vysvetlenie a naučenie správneho postupu pri vykonávaní práce, ako definuje zaškolenie Urban (2013, s. 99), môže vykonávať vedúci sám alebo ním poveriť iného skúseného pracovníka. Podľa Šikýřa (2014, s. 125) ide napríklad o nového personalistu, ktorý sa musí naučiť pracovať s personálnym informačným systémom organizácie.

Doškoľovanie popisuje Koubek (2015, s. 256) ako prehlbovanie kvalifikácie a pokračovanie odborného vzdelávania v odbore, v ktorom človek pracuje na svojom pracovnom mieste. Zároveň podľa Měrtlovej (2014, s. 115) dochádza k prehlbovaniu znalostí a prispôsobovaniu znalostí a zručností pracovníka novým požiadavkám, ktoré sú vyvolané zmenami technológií, požiadavkami trhu, objavmi v odbore, rozvojom metód riadenia apod. Napríklad personalista sa priebežne zoznamuje so zmenami pracovnoprávnymi predpisov, dodáva Šikýř (2014, s. 125).

Preškoľovanie alebo rekvalifikáciu vysvetľuje Koubek (2011, s. 139) ako formovanie pracovných schopností človeka, ktoré smeruje k osvojeniu si nového povolania, nových pracovných schopností, viac či menej odlišných od doterajších. Rekvalifikácia môže byť podľa Měrtlovej (2014, s. 115-116) plná alebo čiastočná a zahrňuje aj profesijné rehabilitácie, kedy súčasť zdravotný stav zabraňuje pracovníkom vykonávať pôvodné povolanie. Čiastočnú rekvalifikáciu definuje Koubek (2015, s. 256) ako takú, v ktorej sú znalosti a zručnosti pôvodného povolania využiteľné v povolani novom. Rekvalifikácie, ako uvádza Měrtlová (2014, s. 116) sú uskutočňované buď v rámci organizácie, väčšinou ich ale iniciuje štát v rámci inštitúcií trhu práce, niekedy aj jedinec, ktorý vidí lepšie uplatnenie na trhu práce si sám platí rekvalifikačný kurz. Konkrétny príklad ponúka Šikýř (2014, s. 125), podľa ktorého ide napríklad o prepúšťanie z dôvodu nadbytočnosti, ktoré motivuje personalistu k rekvalifikácii v oblasti mzdového účtovníctva a zahájeniu vlastnej podnikateľskej činnosti.

Rozvoj zamestnancov Paulík (2018, s. 45) chápe ako prevažne progresívne orientovaný proces systematicky cielený na dosahovanie pozitívnych kvalitatívnych a kvantitatívnych zmien vo vlastnostiach osobnosti v širšom slova zmysle. Palán (2002, s. 184-185) rozvoj definuje ako odbornú prípravu jedinca na zvládnutie budúcich šancí bez ohľadu na súčasné zaradenie a investíciu do budúcnosti, príspevok k sebarealizácii pracovníka a zároveň ako súčasť plánovania kariéry a kariérnej dráhy. Oblasť rozvoja je podľa Koubka (2015, s. 257) orientovaná na získanie širšej palety znalostí a zručností, než aké sú nevyhnutné k vykonávaniu súčasného zamestnania. Měrtlová (2014, s. 116) do neho zaradzuje zvládnutie komplexných problémov, ktoré mnohokrát prekračujú hranice odboru aj pracovného miesta.

Základným výstupom systému rozvoja, podľa Müllera a kol. (2013, s. 234), je zaistiť aby organizácia mala neustále k dispozícii potrebné kompetencie k dosiahnutiu strategických cieľov a aby nositelia týchto kompetencií mali dostatočnú vôľu a motiváciu ich využívať smerom k udržaniu konkurencieschopnosti celku. Na spresnenie Plamínek (2014, s. 98) vysvetľuje slovo kompetencie v dvojitom zmysle, jednak ako rozsah právomocí a jednak ako spôsobilosť k úlohe. Müller a kol. (2013, s. 235) zároveň uvádzajú druhy kompetencií, ako technické (schopnosti pracovať s počítačom, zostavenie marketingového plánu atď.) a netechnické (schopnosť viesť ľudí, vytvárať víziu atď.), ktoré nie sú priamo viazané na konkrétne technické výkony a najčastejšie vyplývajú z emočnej či sociálnej inteligencie. Ďalšie delenie ponúka Bartoňková (2010, s. 88), podľa ktorej sú kompetencie prahové, čiže základné charakteristiky, ktoré každý pracovník potrebuje pre danú pozíciu ako minimálne, aby plnil zadané úlohy a následne odlišujúce kompetencie, ktoré rozlišujú nadpriemerné vynikajúce výkony od priemerných a vytvárajú nadstavbu nad prahové kompetencie.

Podľa Paulíka (2018, s. 47) prispieva primeraný rozvoj zamestnancov k efektívnemu dosahovaniu cieľov organizácie vďaka redukcii času a nákladov i obmedzovaniu chybných výkonov. Obdobný názor zastáva aj Urban (2013, s. 101), ktorý uvádza, že rozvoj či ďalšie školenie zamestnancov patrí z dlhodobého hľadiska k najdôležitejším nástrojom zvyšovania výkonu. Bláha a kol. (2016, s. 484) to zdôvodňujú tak, že prostredníctvom rozvoja sa rozširuje možnosť uplatnenia pracovníka na vnútornom a vonkajšom trhu práce. Podľa Šikýřa (2014, s. 125) napríklad v súlade s plánom kariéry si personalista doplní dosiahnuté vzdelanie s cieľom odborného rozvoja a funkčného postupu v organizácii.

Nevyhnutnosť vzdelávania je, podľa Vodáka (2011, s. 77), daná predovšetkým rýchlymi zmenami na trhoch spôsobenými globalizačnými tlakmi a s tým súvisiacim vznikom nových oblastí podnikania, rozvojom nových technológií a nových pracovných činností. Podľa Lochmannovej (2016, s. 91) vzdelávanie ďalej pripravuje zamestnanca práve na zmeny, ktoré prídu, či už sa jedná o legislatívne zmeny, zmeny v technológiách, ekonomické zmeny alebo zmeny iného charakteru. Obdobný názor zastáva Koubek (2011, s. 139), podľa ktorého vzdelávanie zaisťuje aby pracovníci mali znalosti a schopnosti, potrebné k uspokojivému vykonávaniu práce nielen v súčasnosti ale aj v budúcnosti, aktualizuje ich technické a technologické znalosti v súlade s moderným rozvojom a zvyšuje ich spokojnosť a väzbu na firmu.

Cieľom vzdelávania je teda, ako uvádza Langer (2016, s. 39), ideálny stav znalostí, zručností, poprípade aj názorov a postojov, ktorého prostredníctvom komplexu vzdelávacích aktivít dosahujeme v optimálnom čase, kvalite a s optimálnymi nákladmi. Lochmannová (2016, s. 91) zároveň definuje cieľ firemného vzdelávania, ktorým je utvárať, prehľbovať, rozširovať znalosti, zručnosti a schopnosti zamestnancov vo vzťahu k vykonávaniu práce a požadovanému výkonu. Podľa Měrtlovej (2014, s. 114) sa organizácia musí venovať vzdelávaniu a rozvoju svojich pracovníkov kvôli vytváraniu dobrej zamestnávateľskej povesti organizácie a uľahčovaniu získavania pracovníkov, nutnosti znižovania nákladov a lepšieho využitia technológií, čo je podmienkou pre dosiahnutie konkurencieschopnosti.

Avšak na základe diela Bartoňkovej (2010, s. 18) medzi kľúčové úlohy firemného vzdelávania patrí zaisťovanie pozdĺžnej a priečnej flexibility. Autorka (2010, s. 19) rozumie pozdĺžnej flexibilitu ako prispôsobovaniu pracovných schopností zamestnancov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta, čiže ide o flexibilitu v rámci pracovného miesta. Priečna alebo transversálna flexibilita je ďalej v diele popísaná ako zvyšovanie flexibility a kompetentnosti zamestnancov tak, aby zvládali znalosti a zručnosti potrebné k vykonávaniu ďalších, iných pracovných miest, takže dochádza k rozširovaniu pracovných schopností.

Vodák (2011, s. 78) ale zdôrazňuje, že vzdelávanie nie je ani nemôže byť vždy odpoveďou na všetky problémy a výzvy existujúce v podniku pretože napríklad nedostatok výkonnosti ešte neznamená, že vyvstáva potreba vzdelávania. Podľa autora to môže byť spôsobené napríklad nedostatočnou kvalitou materiálu, nevhodnými pracovnými podmienkami, pomôckami, nevhodne navrhnutými pracovnými metódami, nevhodným počtom zamestnancov alebo nedostatočnými zdrojmi.

O úspechu vzdelávania, podľa Plamínka (2014, s. 11), spolurozhodujú zásadné faktory totiž do akej miery je užitočný obsah učenia a do akej miery je efektívny jeho spôsob. K ďalším faktorom ovplyvňujúcim vzdelávanie, ktoré uvádza vo svojom diele Urban (2013, s. 106), patrí nerušený priebeh vzdelávacích aktivít umožňujúci koncentráciu jeho účastníkov a motivácia zamestnancov k dosiahnutiu očakávaných výsledkov.

Naopak Bartoňková (2010, s. 31) menuje rôzne bariéry firemného vzdelávania ako napríklad nedostatočné prepojenie s obchodnými potrebami, nedostatočná podpora manažmentu, príliš drahé riešenie atď. Barták (2015, s. 13) bariéry vzdelávania rozdeľuje do skupín. Autor (2015, s. 13) konkrétne uvádza bariéry percepčné (negatívny vplyv stereotypov, nevyužívanie všetkých zmyslových podnetov, tendencia vymedziť si problémovú oblasť príliš úzko a iné), intelektuálne a výrazové (absencia spätnej väzby, nedostatok vnímavosti k potrebám, nedostatočná adekvátnosť, prístupnosť a zrozumiteľnosť), emocionálne (nechut' k zmenám, nedôvera vo vlastné schopnosti) a napokon bariéry kultúry a prostredia (nedostatok spolupráce, nedôvera medzi spolupracovníkmi, konzervativizmus).

Paulík (2018, s. 47) taktiež uvádza, že vzťah dospelých k ich vlastnému vzdelávaniu a ochotu sa vzdelávať často ovplyvňuje dôraz, aký kladú na jasný účel vzdelávania korešpondujúci s ich potrebami a záujmami. Zároveň však podľa Kubátovej a kol. (2012, s. 114) učenie nemôže podstúpiť len jeden človek alebo len manažment, pretože pokiaľ nebude zapojená celá organizácia nie je možné nové myšlienky príliš účinne implementovať. Dôvodom je podľa autorky (2012, s. 114) to, že narážajú na postoje, návyky a postupy, ktoré sa vytvorili na podporu myšlienok minulých.

Okrem toho predpokladom efektivity predovšetkým dlhodobějších vzdelávacích programov je na základe diela Urbana (2013, s. 156) stanovenie ich cieľov, ktoré zvyšujú aj zodpovednosť účastníkov školenia. Systematická a efektívna realizácia vzdelávania a rozvoja v organizácii podľa Paulíka (2018, s. 49) zvyšuje motiváciu, spokojnosť, angažovanosť i lojalitu pracovníkov voči organizácii. Avšak podľa Vodáka (2011, s. 78) vzdelávanie môže byť jedným, nie však jediným riešením problémov, brániacim podnikom v naplňovaní cieľov.

2.2 Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov

V procese učenia, uvádza Paulík (2018, s. 47), ktorým sa realizuje pracovný výcvik a vzdelávanie, rozvoj zamestnancov, či už ide o učenie senzomotorické, verbálne, intelektuálne či sociálne, sú zámerne navodzované väčšie či menšie zmeny týkajúce sa prakticky celej osobnosti. Proces vzdelávania a rozvoja pracovníkov podľa Vodáka (2011, s. 85) vychádza z vízie, poslania, cieľov, filozofie a kultúry podniku, z jeho stratégie a politiky riadenia a rozvoja ľudského kapitálu.

Aby vzdelávanie nebolo náhodné a nepravidelné, ako vysvetľuje Vodák (2011, s. 80), aby bolo efektívne a zaručilo návratnosť vložených prostriedkov, musí byť systematické a vychádzať z celkovej podnikovej stratégie, čo zahrňuje nevyhnutnú spoluprácu viac odborov či oddelení v podniku aj spoluprácu s internými a externými odborníkmi a vzdelávacími inštitúciami. Systematické vzdelávanie je podľa Měrtlovej (2014, s. 116) najefektívnejším spôsobom vzdelávania a vychádza zo zásad vzdelávacej politiky, sleduje ciele stratégie vzdelávania, opiera sa o vytvorené organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania. Systematické vzdelávanie zamestnancov popísané Šikýřom (2014, s. 125) prebieha ako neustále sa opakujúci cyklus identifikácie potreby vzdelávania, plánovania vzdelávania, realizácie vzdelávania a vyhodnocovania výsledkov vzdelávania.

Obrázok 1 Cyklus systematického vzdelávania zamestnancov



Zdroj: Koubek (2015, s. 260)

2.2.1 Identifikácia potreby vzdelávania

Samotný cyklus systematického vzdelávania, ako uvádza Šikýř (2016, s. 140), začína identifikáciou potreby vzdelávania, čiže nesúlalom medzi znalosťami, zručnosťami, schopnosťami zamestnancov a požiadavkami pracovných miest. Podľa Palána (2002, s. 245) efektívne vzdelávanie ľudských zdrojov musí vychádzať z reálnych vzdelávacích potrieb, ktoré sú predpokladom a východiskovou fázou pre tvorbu adekvátnych vzdelávacích programov. Analýza potrieb vzdelávania definovaná Vodákom (2011, s. 85) spočíva v zhromažďovaní informácií o súčasnom stave znalostí a schopností pracovníkov, o výkonnosti jednotlivcov, tímov a podniku, a v porovnávaní zistených údajov s požadovanou úrovňou. Zároveň však Koubek (2015, s. 262) upresňuje, že zmeny vyvolané technickým rozvojom, zavedením novej technológie, novej organizácie výroby či práce, zmenou sortimentu výrobkov a iné, môžu mať v týchto súvislostiach rôzny dopad, odrážajúci sa v rôznej potrebe vzdelávania pracovníkov jednotlivých kategórií.

Obvykle, ako uvádza Měrtllová (2014, s. 117), sa ťažko kvantifikujú kvalifikácie a vzdelanie pracovníkov, podobne neľahko sa stanovujú kvalifikačné požiadavky jednotlivých pracovných miest. Podľa autorky (2014, s. 117) je možné posúdiť vzdelanie a kvalifikáciu podľa stupňa dosiahnutého vzdelania a podľa dĺžky praxe, nejde posúdiť individualita pracovníka. Práve preto je identifikácia potrieb vzdelávania v organizácii podľa Koubka (2015, s. 261) založená na odhadoch a aproximatívnych postupoch. Zároveň, na základe Měrtllovej (2014, s. 117), má identifikácia povahu experimentu, ktorého výsledky vstupujú na záver celého cyklu ako skúsenosti do nasledujúcej fáze identifikácie potrieb vzdelávania.

Šikýř (2014, s. 126) popisuje priebeh identifikácie potreby vzdelávania ako proces, ktorý sa vykonáva s využitím dostupných údajov o pracovných miestach (úlohy, právomoci, povinnosti apod.) a o zamestnancoch (dosiahnuté vzdelanie, odborná spôsobilosť, rozvojový potenciál), ktoré poskytuje analýza pracovných miest a hodnotenie zamestnancov. Identifikácia potrieb sa podľa Paulíka (2018, s. 49) uskutočňuje v troch úrovniach. Na organizačnej úrovni ide o to, aká organizácia je, čím sa vyznačuje a kam smeruje, nasleduje pracovný proces (úlohy, kompetencie zamestnancov na kľúčových pozíciách) a napokon tretia úroveň analýzy prebieha v osobnej rovine (individuálne charakteristiky jednotlivých zamestnancov, ich výsledky a predpoklady pre vzdelávanie a rast).

V praxi, ako popisuje Koubek (2015, s. 262), sa postupuje tak, že sa analyzuje širšia alebo užšia škála údajov, získaných jednak z bežného informačného systému organizácie, jednak zo zvláštnych šetrení. Ďalej sa podľa Měrtllovej (2014, s. 118) z analýzy dostáva prehľad o súčasnom stave a potenciálnej disproporcii medzi kvalifikáciou pracovníkov a požiadavkami pracovných miest. Pri posudzovaní súčasnej úrovne kompetencií vysokej výkonnosti, uvádza Vodák (2011, s. 86), je možné používať štandardy iných podnikov alebo organizácií v rámci skupiny podnikov, prípadne národné štandardy, predstavujúce uznávanú úroveň v určitom odbore činností.

Analýza potrieb využíva podľa Koubka (2015, s. 262) metódy ako napríklad analýzu štatistických alebo iných údajov o organizácii, pracovných miestach a pracovníkoch, analýzu dotazníkov, analýzu informácií od vedúcich pracovníkov apod. Zároveň, ako je popísané Měrtllovou (2014, s. 118) sa potreba vzdelávania často opiera o požiadavky vedúcich líniových manažérov a vychádza aj z materiálov hodnotenia pracovníkov, pri ktorom sa zisťuje potreba vzdelávania a stáva sa súčasťou dohody o pracovnom výkone, kde sú špecifikované úlohy na nadchádzajúce obdobie a plán osobného rozvoja pracovníka.

Výsledkom analýzy, ako uvádza Vodák (2011, s. 85), je zistenie medzier vo výkonnosti, ktoré je treba eliminovať, so zameraním na také, ktoré je možné odstrániť vzdelávaním a zároveň ďalším výsledkom je návrh vhodného vzdelávania.

2.2.2 Plánovanie vzdelávania pracovníkov

Na identifikáciu potreby vzdelávania, popisuje Šikýř (2016, s. 140), nadväzuje spracovanie plánu vzdelávania, ktorý vymedzuje cieľ vzdelávania, cieľovú skupinu, metódy vzdelávania, inštitúciu zabezpečujúcu vzdelávania, lektora, miesto, čas, požiadavky na materiálne a technické vybavenie a služby, metódy vyhodnotenia výsledkov a náklady na vzdelávanie.

Dôležité je podľa Měrtllovej (2014, s. 118) stanoviť ciele vzdelávacieho programu, ktoré umožňujú konkretizovať obsah vzdelávania, sú základom pre hodnotenie výsledkov a pomáhajú stanoviť hodnotiace kritériá pre hodnotenie vzdelávacieho programu. Zároveň by však podľa Bartáka (2015, s. 22) mal stanovený cieľ byť objektívne hodnotný, potrebný a konkrétny ale aj subjektívne žiaduci a prítlačlivý, pretože na zladenie oboch hľadísk závisí do značnej miery efektívnosť celého vzdelávacieho procesu.

Paulík (2018, s. 49) menuje rôzne druhy cieľov ako napríklad programové hlavné ciele (vízie s dlhodobým časovým horizontom), študijné ciele (zahŕňujúce konkrétne poznatky, zručnosti, vzorce správania) a čiastkové (stanovujúce výsledky dosiahnuté v každej etape vzdelávania).

Naopak Dvořáková in Langer (2015, s. 6-7) uvádza ciele kognitívne (poznávacie), ktoré zahŕňajú vedomosti a intelektuálne zručnosti týkajúce sa oblasti znalostí, psychomotorické (výcvikové), ktoré zahŕňajú zručnosti nie len v oblasti pohybu či manipulácie s predmetmi ale aj písaní a reči, týkajú sa teda oblasti zručností a napokon ciele afektívne (postojové, hodnotové, emočné), ktoré zahŕňajú emočnú stránku osobnosti, jeho hodnotovú orientáciu, názory a presvedčenie, týkajú sa teda oblasti postojov. Barták (2015, s. 21) ciele člení na hlavné, ktoré vymedzujú základné zameranie vzdelávacieho procesu a operačné, ktoré vyplývajú z hlavných cieľov a predstavujú ich konkretizáciu a špecifikáciu z hľadiska požiadavkou na obsah, kvantitu a kvalitu, časovú a finančnú náročnosť uvažovaného vzdelávania.

Okrem toho Dvořáková in Langer (2015, s. 4-5) zdôrazňuje aby obsah vzdelávania bol vždy v súlade so vzdelávacími potrebami a cieľmi, primeraný účastníkom vzdelávania, vedecky správny a aktuálny, prepojený s praxou a logicky usporiadaný.

Vodák (2011, s. 96-97) delí proces tvorby plánu na prípravnú fázu zahrňujúcu špecifikáciu potrieb, analýzu účastníkov a stanovenie cieľu vzdelávacieho projektu, následne fázu realizačnú predstavujúcu vývoj a spracovanie jednotlivých etáp vzdelávacieho projektu a nakoniec fázu zdokonaľovania, ktorá je časťou procesu tvorby vzdelávacieho plánu a ide v nej o priebežné hodnotenie jednotlivých etáp vzhľadom k stanoveným cieľom.

2.2.3 Realizácia vzdelávania

Ako Vodák (2011, s. 99) uvádza v svojom diele, po ukončení plánovacej fáze a všetkých prípravných prácach je možné začať s realizáciou konkrétnych vzdelávacích aktivít v súlade s plánom podnikového vzdelávania. Vlastná realizácia vzdelávania, podľa Šikýřa (2016, s. 141), spočíva v aplikácii zvolenej metódy vzdelávania na pracovisku alebo mimo neho. Fáza realizácie, ako upresňuje Vodák (2011, s. 99), pozostáva z niekoľkých nevyhnutných prvkov ako sú program, motivácia, metódy, účastníci a lektor. Jediné obecné pravidlá pre realizáciu vzdelávania, podľa Bartoňkovej (2010, s. 168), spočívajú v tom, že kurzy je treba sústavne monitorovať, aby sa zabezpečilo, že prebiehajú podľa plánu a podľa schváleného rozpočtu.

2.2.4 Vyhodnotenie výsledkov vzdelávania

Efektívny tréning je podľa Urbana (2013, s. 160) ten, ktorý priniesol požadované výsledky, ktoré je treba hodnotiť predovšetkým vo vzťahu k ich dopredu stanoveným cieľom. Hodnotenie efektivity vzdelávania a rozvoja je podľa Bláhu (2013, s. 130) snáď najdôležitejšia a zároveň najťažšia časť z celého cyklu. Vyhodnotenie výsledkov vzdelávania je pomerne problematické, pretože výsledky vzdelávania sú ťažko merateľné a spravidla sa prejavia nepriamo s odstupom času v prístupe a správaní zamestnancov, uvádza Šikýř (2014, s. 130). Podľa Vodáka (2011, s. 125) ide o akýkoľvek pokus získať informácie spätnou väzbou o účinkoch určitého vzdelávacieho programu a oceniť hodnotu tohto vzdelávania v svetle získanej informácie. Zároveň ale Urban (2013, s. 104) uvádza, že význam hodnotenia nespočíva len v overení a rozbere účinnosti jeho metód a spôsobov preverenia, ale aj v posilnení motivácie jeho účastníkov, prípadne organizátorov k dosiahnutiu očakávaných výsledkov.

Podľa Vodáka (2011, s. 125) ešte než sa rozhodne, či sa vyhodnocovanie bude skutočne realizovať alebo nie, bolo by vhodné, aby si lektori a manažéri položili niekoľko otázok o negatívach a pozitívach vyhodnocovania (aké sú, na čo je treba dávať si pri vyhodnocovaní pozor, aké sú náklady vyhodnocovania, kedy vyhodnocovací proces realizovať, aké sú subjekty tohto procesu, aké kritériá boli stanovené pre vyhodnotenie a ktoré modely vyhodnocovania vzdelávacieho procesu je možné použiť).

Paulík (2018, s. 49) spomína, že sa pri hodnotení vzdelávania a rozvoja sledujú rôzne parametre. Podľa Šikýra (2014, s. 130) sa skúma a posudzuje, či boli použité a dodržané adekvátne metódy, aká bola bezprostredná a následná odozva účastníkov, aká je skutočná miera osvojenia si nových znalostí a zručností a ich uplatnenie v každodennej práci. Podobne sa na základe Urbana (2013, s. 104-105) posudzuje efektívnosť vzdelávania pomocou štyroch kritérií a to získanie nových schopností, zmena pracovného správania účastníkov, pracovné výsledky a nakoniec finančná rentabilita alebo pomer medzi zlepšením výkonových ukazovateľov a výdajmi na vzdelávacie aktivity.

Za výhody vyhodnotenia výsledkov vzdelávania Vodák (2011, s. 126-127) považuje napríklad to, že účastníkom ukazuje, že majú zodpovednosť za dosiahnuté výsledky, podporu tesnejšej väzby medzi cieľmi vzdelávania a podnikateľskými cieľmi podniku, možnosť stanoviť, v ktorých oblastiach je možné dosiahnuť lepšiu návratnosť investícií apod.

Naopak za nevýhody autor (2011, s. 126) považuje náročnosť získavania potrebných informácií, prílišné úsilie, čas, vynaloženie dodatočných finančných prostriedkov apod.

Pokiaľ nie sú ciele školenia dosiahnuté, uvádza Urban (2013, s. 161), malo by z jeho hodnotenia vyplynúť či je to v dôsledku jeho neodpovedajúceho zamerania, nevhodného prevedenia, nezvládnutia aplikácie nových poznatkov v praxi alebo nemožnosti aplikácie nových schopností v praxi.

2.3 Metódy vzdelávania a rozvoja

Na stanovenie cieľa a voľby vzdelávacieho obsahu nadväzuje podľa Bartoňkovej (2010, s. 149) voľba didaktických foriem (či bude výučba realizovaná v priamom kontakte lektora a účastníka alebo prostredníctvom distančného vzdelávania apod.), metód (postup lektora vo vyučovaní), pomôcok a techniky (vrátane študijných materiálov). Metódou vo vzdelávaní dospelých rozumie Langer (2016, s. 149) spôsob zámerného usporiadania činností a opatrení pre realizáciu vzdelávacieho procesu a jeho účinnosti tak, aby sa čo najefektívnejšie dosiahlo vzdelávacieho cieľa. Barták (2015, s. 45) metódu vo vzťahu k profesijnému vzdelávaniu zamestnancov definuje ako didaktický prostriedok, slúžiaci k dosahovaniu cieľa organizácie. V praxi, upresňuje Pilařová (2016, s. 134), však bohužiaľ často firmy zadávajú lektorom a agentúram čo má byť školené miesto toho aký cieľ má byť dosiahnutý, čím sa celý proces značne predražuje a stráca efektívnosť. Metódy vzdelávania, uvedené v diele Lochmannovej (2016, s. 93), sú dôležitým nástrojom, ktorý zaisťuje samotný vzdelávací proces.

Barták (2015, s. 45) vo svojom diele opisuje, že metódy predstavujú v procese vzdelávania dynamický činiteľ, ktorý vychádza z potrieb a záujmov účastníkov, ich hodnotovej orientácie, psychologických zvláštností, sociálneho alebo profesijného postavenia, pracovných a životných skúseností, učebnej spôsobilosti a spôsobu života. Podľa Paulíka (2018, s. 158) sa ich úspešnosť opiera o dve požiadavky a to, problémy, ktorými sa školenie zaoberá majú čo najbližšie k skutočnej povahe pracovných úloh a možnosť si nové metódy a postupy v rámci tréningu okamžite vyskúšať „na vlastnej koži“. Práve preto, uvádza Urban (2013, s. 159), je žiaduce aby boli školenia a tréningy organizované skôr v kratších blokoch a častejšie z dôvodu lepšej možnosti účastníkov tréningu vyskúšať si nové poznatky čo najskôr v praxi.

K výberu najvhodnejšej a najúčinnnejšej metódy podľa Vodáka (2011, s. 111) neexistuje jednoznačný návod, pretože vhodná voľba závisí na okolnostiach vzťahujúcim sa k podniku, jednotlivcom a učebným cieľom. Výber vhodnej metódy, uvádza Lochmannová (2016, s. 93), odráža potreby a požiadavky konkrétnej organizácie, rovnako tak je reakciou na aktuálne trendy ekonomického a technického vývoja. Podľa Dvořákovéj in Langer (2015, s. 7-8) záleží výber metódy na ciele vzdelávacej akcie, cieľovej skupine, obsahu výučby, prostredí výučby, čase, financiách a lektorovi.

Skôr než sa pristúpi k voľbe optimálnej formy a metódy, malo by sa brať ohľad na to, kto sa bude vzdelávať. Rovnako je podľa Vodáka (2011, s. 111) dôležité brať ohľad na individuálny učebný štýl účastníkov. Konkrétne, podľa Lochmannovej (2016, s. 93) ovplyvňuje výber vhodnej metódy rada faktorov, ako napríklad vek účastníkov, ich počet, súčasť a požadovaná úroveň vedomostí, zručností či zastávaná pozícia, programové ciele, priority a druh podnikania.

Langer (2016, s. 152) uzatvára tému výberu správnej metódy názorom, podľa ktorého je základom pre správnu prácu s metódami ich kombinácia v rámci jednej vzdelávacej akcie, ide o takzvaný mix metód. Bartoňková (2010, s. 150) zdôvodňuje tým, že neexistuje jediná správna alebo univerzálna metóda, určité metódy vzdelávania sa používajú pri predávaní či osvojovaní vedomostí a znalostí, iné pri zvládnutí zručností a rozvoja schopností, iné pri ovplyvňovaní postojov alebo hodnotovej orientácie. Použitie vhodnej palety metód, podľa Bláhu a kol. (2013, s. 127), pomôže vzdelávaniu tým, že upúta záujem vzdelávajúcich sa osôb.

Lochmannová (2016, s. 93) metódy vzdelávania člení na metódy vzdelávania na pracovisku a mimo pracoviska.

2.3.1 Vzdelávanie na pracovisku

Vzdelávanie na pracovisku podľa Armstronga a Taylora (2015, s. 358) súvisí s učením sa na základe pracovných skúseností, počas vykonávania zverenej práce, pričom vlastné pracovné skúsenosti vstrebávajú a reflektujú, aby im správne porozumeli a mohli ich bežne využívať. Podľa Koubka (2015, s. 266) býva táto skupina metód považovaná za metódy vhodnejšie pre vzdelávanie manuálnych pracovníkov avšak v praxi sa používajú obe skupiny metód pre vzdelávanie všetkých kategórií pracovníkov, dochádza však k určitým modifikáciám s ohľadom na náplň práce konkrétnej skupiny účastníkov vzdelávania.

Armstrong a Taylor (2015, s. 358) ďalej uvádzajú, že ide o prevažne neformálny proces, hoci dôležitú rolu pri jeho uľahčení hrajú línioví manažéri. Z obecného pohľadu sú metódy vzdelávania na pracovisku, na základe diela Lochmannovej (2016, s. 93), pomerne finančne dostupné, a to navzdory tomu, že z hľadiska času môže do istej miery dôjsť k zníženiu pracovného výkonu školiteľa, pretože sa bude venovať vzdelávanému pracovníkovi či skupine pracovníkov namiesto svojich pravidelných pracovných úloh. Ďalšie nevýhody spomína Armstrong a Taylor (2015, s. 359), konkrétne ide o to, že jedinci, ktorí sa vzdelávajú na pracovisku môžu byť ponechaný svojmu osudu a môžu si od svojich spolupracovníkov osvojiť zlé návyky.

Šikýř (2014, s. 127) do metód vzdelávania na pracovisku radí inštruktáž pri výkone práce, asistovanie, poverenie úlohou, rotáciu práce, koučing a mentoring. Koubek (2011, s. 151) na viac do skupiny radí aj pracovné porady.

Langer (2016, s. 186) považuje inštruktáž pri výkone práce za najjednoduchší spôsob vzdelávania alebo zácviu nového či neskúseného pracovníka. V rámci tejto metódy, podľa Lochmannovej (2016, s. 94), predvádza skúsenejší pracovník alebo priamy nadriadený pracovný postup a vzdelávaný pracovník si ho pozorovaním a vlastným napodobňovaním osvojuje pre potreby plnenia vlastných pracovných úloh. Zároveň podľa Šikýřa (2014, s. 127) je inštruktáž vhodná pre zaškolenie a zaučenie, kedy si zamestnanec ľahko a rýchlo osvojí znalosti, zručnosti a správanie k vykonávanej zjednanej práci a dosahovanie požadovaného výkonu. Měrtlová (2014, s. 119) na viac dodáva, že táto metóda umožňuje rýchly zácviu a pozitívny vzťah spolupráce, nevýhody sú v možnosti využitia skôr u jednoduchých pracovných operácií, ťažko sa dá použiť aj v hlučnom a rušivom prostredí alebo pod tlakom ostatných úloh. Zároveň podľa Koubka (2015, s. 267) ide o najčastejšie využívanú metódu. Lochmannová (2016, s. 94) na záver dodáva, že sa jedná skôr o krátkodobý prístup.

Šikýř (2014, s. 127) popisuje asistovanie ako ďalšiu metódu vzdelávania na pracovisku, v ktorej zamestnanec s nevyhnutnými znalosťami a zručnosťami asistuje pri výkone práce skúsenému školiteľovi, pritom si osvojuje stanovený pracovný postup a pripravuje sa k samostatnému výkonu zjednanej práce. Postupne je podľa Langer (2016, s. 186) účastník tejto metódy do práce zapojovaný s väčšou intenzitou, mierou samostatnosti a zodpovednosti. Asistovanie, podľa Lochmannovej (2016, s. 94) končí v okamihu, kedy je zamestnanec schopný svoju prácu vykonávať úplne samostatne. Koubek (2011, s. 151) túto metódu označuje za tradičnú a často používanú. Podľa Lochmannovej (2016, s. 94) sa asistovanie používa nie len v prípade manuálnych profesií, ale veľmi často tiež pri výchove a vzdelávaní manažérov, a to najmä tam, kde osvojenie práce a pracovných úloh vyžaduje dlhšiu dobu. Výhodu vidí Koubek (2011, s. 151) v sústavnosti pôsobenia na vzdelávaného a v dôraze na praktickú stránku vzdelávania. Ako nevýhodu autor (2011, s. 151) uvádza už spomínané osvojenie nevhodných návykov, ktoré môže oslabiť vlastný tvorivý prístup a zároveň vyústiť do podceňovania alternatívnych pracovných postupov. Asistovanie považuje Langer (2016, s. 187) za veľmi náročné, pretože ten ktorému pracovník asistuje, by mal mať nie len odborné, ale tiež metodické a osobnostné kompetencie.

Za rozvinutie metódy asistovania považuje Lochmannová (2016, s. 94) poverenie úlohou, ktoré tiež môže byť považované za vrcholnú fázu asistovania. Podľa Koubka (2015, s. 268) to prebieha tak, že vzdelávaný pracovník je svojim lektorom poverený splniť určitú úlohu, pritom má vytvorené všetky potrebné podmienky a je vybavený príslušnými právomocami. Jeho činnosť je podľa Měrtlovej (2015, s. 120) monitorovaná. Jedná sa o metódu, ktorá sa častejšie používa pri formovaní pracovných schopností riadiacich a tvorivých pracovníkov, dodáva Lochmannová (2016, s. 94). Za výhodu považuje Měrtlová (2015, s. 120) to, že sa pracovník vychováva k samostatnosti v riešení úloh, rozširuje sa mu pole osobnosti a je viac motivovaný k výkonu. Naopak nevýhodou môže byť podľa Koubka (2011, s. 151) dopustenie sa chyby, či nesplnenie úlohy, pretože sledovanie a usmerňovanie jednotlivých krokov práce vzdelávaného nie je vždy možné.

Rotácia práce je podľa Langeru (2016, s. 187) metódou, pri ktorej je účastník vzdelávania postupne poverovaný pracovnými úlohami v rôznych častiach podniku, a to vždy na určené obdobie. Metóda sa podľa Koubka (2015, s. 269) používa predovšetkým pri výchove riadiacich pracovníkov a pri zoznamovaní čerstvých absolventov škôl s organizáciou, úspešná však býva aj u radových pracovníkov. Šikýř (2014, s. 128) uvádza, že rotácia práce rozširuje kvalifikácie a zlepšuje prispôsobivosť zamestnanca. Zmyslom rotácie je podľa Lochmannovej (2016, s. 94) flexibilizovať zamestnanca a umožniť, aby pomocou tejto metódy získal jedinečnú možnosť komplexne poznať organizáciu a osvojil si širší okruh znalostí a zručností. Na viac je podľa Koubka (2011, s. 151) táto metóda dôležitým nástrojom zvyšovania flexibility nie len pracovníkov ale aj celej firmy. Nevýhodu vidí Měrtlová (2015, s. 120) v tom, že pracovník nemusí na niektorom pracovisku uspieť, čo sa môže odraziť v jeho hodnotení nadriadeným a v jeho sebavedomí.

Koučovanie Armstrong a Taylor (2015, s. 360) definujú ako osobný prístup, ktorý ľuďom pomáha rozvíjať ich znalosti a zručnosti a zlepšovať ich výkon. Podľa Lochmannovej (2016, s. 94) je v rade prípadov vhodnejší prístup dlhodobejšieho charakteru práve táto metóda. Potreba metódy, ako uvádza Armstrong a Taylor (2015, s. 360), môže vzísť z formálneho alebo neformálneho preskúmania pracovného výkonu, ale príležitosti ku koučovaniu sa môžu objaviť tiež počas každodenných činností. Metóda koučovania je podľa Langeru (2016, s. 187) založená na kladení otázok, s cieľom nájsť riešenie pre daný problém. Proces metódy popisuje vo svojom diele aj Šikýř (2014, s. 128) ako vzdelávanie sa zamestnanca pod vedením kouča, osoby schopnej komunikovať, usmerňovať, podnecovať zamestnanca k iniciatíve, samostatnosti pri osvojovaní si znalostí, zručností, správaniu k vykonávaní zjednanej práce a dosahovaniu požadovaného výkonu. Armstrong a Taylor (2015, s. 360) zahŕňajú do koučovania využívanie každej príležitosti k presadzovaniu a podporovaniu vzdelávania, riadené delegovanie, komunikovanie s ľuďmi a podnecovanie ľudí k tomu, aby sa zaoberali náročnejšími problémami a ako sa s nimi úspešne vysporiadať. Podľa Lochmannovej (2016, s. 94) je pracovník sústavne informovaný o hodnotení vlastnej práce, pričom táto spätná väzba mu umožňuje smerovať k sústavnému zlepšovaniu. Koubek (2011, s. 150) uvádza, že metóda koučingu umožňuje úzku obojstrannú spoluprácu vzdelávaného pracovníka so školiteľom, ale vzdelávanie prebieha opäť pod tlakom pracovných úloh, často v hlučnom a rušivom prostredí a môže byť nesústavné. K výhodám radí Barták (2015, s. 140) podporu seba rozvojových aktivít, bezprostrednú spätnú väzbu, individualizáciu a intenzitu.

Mentorovanie Armstrong a Taylor (2015, s. 361) definujú ako proces založený na využívaní špeciálne vybraných a vyšskolených mentorov, ktorí pomáhajú prideleným osobám pri ich vzdelávaní a rozvoji tým, že im poskytujú odborné vedenie, praktické rady a trvalú podporu. Podľa Langeru je táto metóda (2016, s. 189) oproti koučovaniu zásadne odlišná, pretože na rozdiel od kouča mentor mentorovanému priamo radí, usmerňuje ho a stimuluje. Mentori, ako uvádza Armstrong a Taylor (2015, s. 361), pripravujú ľudí k tomu, aby v budúcnosti dosahovali lepšie výsledky a zvládali ťažšie výzvy, napríklad postup v kariére. Avšak podľa Koubka (2015, s. 267) určitá iniciatíva a zodpovednosť v tomto prípade spočíva na vzdelávanom pracovníkovi, ktorý si sám vyberá radcu, mentora, svoj osobný vzor. Měrtlová (2015, s. 120) uvádza výhody mentoringu podobné ako u koučovania a táto metóda na viac vnáša prvok vlastnej iniciatívy. Zároveň podľa Bartáka (2015, s. 140) k výhodám metódy patrí podpora rozvoja kariéry zo strany mentora a rozvoj psychosociálnych funkcií. Za nevýhody mentoringu autorka (2015, s. 120) považuje existenciu reálnej možnosti voľby nevhodného mentora.

Pracovné porady sú taktiež považované za vhodnú metódu formovania pracovných schopností pracovníkov, uvádza Koubek (2011, s. 151). V rámci porád, uvádza Langer (2016, s. 190), sa ich účastníci dozvedajú mimovoľne sériu informácií, ale formujú sa tiež ich postoje a názory. Ako výhodu pracovných porád vidí Koubek (2015, s. 269) pocit súnalezitosti s pracovným kolektívom či organizáciou a motiváciu k prejavom individuálnej aktivity a iniciatívy. Za nevýhodu metódy Lochmannová (2016, s. 94) považuje problém časového umiestnenia, ktorý je o to páľčivejší, čím väčší počet potenciálnych účastníkov porady pripadá v úvahu. Koubek (2011, s. 151-152) vo svojom diele konkrétne spomína, že usporiadanie porady v pracovnej dobe skraca dobu určenú k plneniu pracovných úloh, usporiadanie porady mimo pracovnú dobu či počas prestávky naráža na neochotu pracovníkov sa porady zúčastňovať a spravidla sa objavuje snaha ju maximálne skrátiť.

Napokon niektorí autori uvádzajú ďalšiu metódu vzdelávania na pracovisku a to konzultovanie. Lochmannová (2016, s. 94) pojem vysvetľuje ako špecifické prekonávanie jednosmernosti vzťahu medzi vzdelávaným a školiteľom, pretože vzdelávaný pracovník sa vyjadruje ku všetkým problémom svojej práce a prináša vlastné návrhy k ich riešeniu, čo vzťah školiteľa a vzdelávaného výrazne obohacuje.

U popísaných metód, ako uvádza Měrtlová (2015, s. 120) ide individuálny partnerský prístup, partnerský vzťah medzi vzdelávaným a lektorom, čo je vhodné použitie pri zapracovaní mladých pracovníkov alebo pracovníkov, ktorí sa pripravujú v rámci následníctva na prevzatie zodpovednej činnosti, takže skúsenosti zo spolupráce so skúseným kolegom im pomôžu prekonať problémy vo vykonávaní personálnych alebo manažérskych činností.

2.3.2 Vzdelávanie mimo pracoviska

Vzdelávanie mimo pracovisko sa podľa Šikýřa (2014, s. 128) aplikuje prevažne hromadne mimo bežného pracoviska zamestnancov v organizácii alebo mimo ňu. Podľa Koubka (2011, s. 152) sú metódy používané pri zapracovaní nových pracovníkov, tak pri doškoloňovaní či rozvoji súčasťných pracovníkov a ide o kurzy na školách alebo vzdelávacích inštitúciách v zvlášťných vzdelávacích zariadeniach, na vývojových pracoviskách atď. Výhody týchto metód pozoruje Lochmannová (2016, s. 94) v odbornosti lektorov, pričom účastníci vzdelávania získavajú najnovšie informácie, zoznamujú sa s najmodernejšími strojmi a zariadeniami, majú možnosti si vymeniť skúsenosti s pracovníkmi z ostatných organizácií, vďaka čomu do vlastnej organizácie následne prinášajú nové myšlienky a prístupy.

Ako nevýhody sú v diele Koubka (2011, s. 154) uvedené finančná náročnosť, zameranie skôr na teoretické poznatky, ťažká aplikovateľnosť vo firme, ktorá má odlišné vybavenie od toho, na ktorom sa pracovníci učili.

Tradičnejšie z týchto metód, uvádza Koubek (2015, s. 270), sa orientujú na rozvoj znalostí a sociálnych vlastností, ale modernejšie metódy sa vyznačujú rovnako výraznou orientáciou na rozvoj znalostí ako na rozvoj zručností. Konkrétne ide podľa Měrtlovej (2015, s. 121) o metódy ako prednáška, prednáška spojená s diskusiou, demonštrovanie, prípadová štúdia, workshop, brainstorming, simulácia, outdoor training / adventure education / učenie sa hrou, vzdelávanie pomocou počítačov. Koubek (2015, s. 271) do skupiny metód mimo pracoviska ďalej radí hranie rolí a assessment centrá.

Prednášku Šikýř (2014, s. 128) popisuje ako metódu, v ktorej sa zamestnanci učia prostredníctvom výkladu školiteľa. Podľa Bartáka (2015, s. 61) je prednáška typický predstaviteľ monologických metód. Definíciu ponúka Bláha a kol. (2013, s. 128), podľa nej je prednáška verbálna prezentácia určitej témy. Výhoda prednášky, ako uvádza Koubek (2011, s. 152) je rýchlosť prenosu informácií a nenáročnosť na podmienky, vybavenie. Barták (2015, s. 61) medzi výhodami prednášky uvádza prehľadnosť a štruktúrovanosť výkladu, možnosť oslovenia veľkého množstva účastníkov v súbahu času. Avšak podľa Langeru (2016, s. 154) je v andragogike táto metóda často diskutovaná a označovaná za nevhodnú. Lochmannová (2016, s. 95) zdôvodňuje tvrdenie tým, že sa jedná skôr o jednostranný tok informácií, ktorý je účastníkmi pasívne prijímaný. Tento jednostranný výklad školiteľa znižuje motiváciu zamestnancov k aktívnemu osvojovaniu si predávaných znalostí a zručností, dodáva Koubek (2011, s. 128). Okrem toho vidí Barták (2015, s. 61) nevýhodu v nedostatku spätnej väzby, šandardizácii výkladu, nedostatočnom zreteli k očakávaniam, potrebám a možnostiam účastníkov. Podľa Langeru (2016, s. 154) však efektívnosť metódy závisí na spôsobe a kvalite použitia, hlavne na charakteristikách kurzu. Koubek (2011, s. 152) vo svojom diele objasňuje možnosť zvýšenia atraktivity a účinnosti tejto metódy využitím animovanej počítačovej prezentácie.

Prednáška spojená s diskusiou je často v literatúre uvedená ako seminár. Táto metóda je Bláhou a kol. (2013, s. 128) definovaná ako výmena informácií a názorov a skúseností účastníkov formou diskusie. Hlavným prvkom semináru je podľa Langeru (2016, s. 159) jedna hlavná téma a orientácia seminára na prax. Podľa Lochmannovej (2016, s. 95) táto metóda prekonáva zmienenú nevýhodu prednášky, pretože účastníci sú zapojení do diskusie a vďaka tomu sú stimulovaní k aktivite. Měrtlová (2015, s. 121) však upozorňuje, že seminár musí byť vhodne organizačne pripravený a vhodne moderovaný.

Demonštrovanie Koubek (2015, s. 270) vysvetľuje ako sprostredkovanie znalostí a zručností názorným spôsobom za použitia audiovizuálnej techniky, počítačov, тренаžérov, predvážania pracovných postupov či funkčných vlastností a obsluhy jednotlivých zariadení vo výukových dielňach, na vývojových pracoviskách alebo v podnikoch vyrábajúcich tieto zariadenia apod. Podľa Šikýřa (2014, s. 128) si následne zamestnanci názorne osvojujú znalosti a zručnosti k vykonávaniu zjednanej práce a dosahovaniu požadovaného výkonu. Metódu demonštrovania je podľa Langeru (2016, s. 186) možné využiť v špeciálne vybavených učebniach, dielňach alebo priamo v podnikoch. Nevýhodu metódy vidí Měrtlová (2015, s. 121) v podmienkach, ktoré sú obvykle rozdielne od skutočnosti.

Prípadová štúdia podľa Urbana (2013, s. 159) vytvára podmienky, v ktorých sa zamestnanci učia na základe skúsenosti získavaných s riešením konkrétnych situácií, či už modelových, alebo tých, ktoré v minulosti skutočne nastali. Urban (2013, s. 104) delí prípadové štúdie do niekoľkých skupín, a to na prípadové štúdie problémovo orientované, zamerané na analýzu riadiaceho štýlu podniku alebo manažéra a tie, v ktorých sa rieši manažérsky problém týkajúci sa riadenia a vedenia ľudí. Riešenie prípadových štúdií, uvádza Šikýř (2016, s. 143), rozvíja analytické, systémové myslenie zamestnancov a podporuje ich tímovú spoluprácu. Nevýhodou prípadových štúdií sú podľa Koubka (2015, s. 271) mimoriadne požiadavky, ktoré sú kladené na prípravu a na lektora, ktorý by mal k riešeniam účastníkov pristupovať vždy s taktom. Podľa Měrtlovej (2015, s. 121) ide o rozšírenú a obľúbenú metódu vzdelávania väčšinou používanú na vzdelávanie manažérov a tvorivých pracovníkov.

Workshopu rozumie Bláha a kol. (2013, s. 128) ako riešeniu praktických problémov v rámci tímu. Podľa Měrtlvej (2015, s. 121) ide o variantu prípadových štúdií. Metóda slúži predovšetkým k identifikácii, skúmaniu, hľadaniu riešenia daného problému a k umožneniu extenzívneho štúdia situácie vrátane pozadia, súvislostí, sociálne psychologických aspektov, uvádza Barták (2015, s. 140). Výhodu uvádza dielo Koubka (2015, s. 271) ako poskytnutie príležitosti deliť sa o nápady pri riešení každodenných reálnych problémov a posúdenie problémov z rôznych aspektov. Nevýhodu pozoruje Bláha a kol. (2013, s. 128) v náročnosti na facilitačné schopnosti lektora.

Brainstorming Měrtlvoá (2015, s. 121) vysvetľuje ako variantu prípadových štúdií, v ktorej každý účastník navrhuje riešenia zadaného problému a po predložení návrhov je usporiadaná diskusia o navrhovaných riešeniach, kde sa hľadá optimálny variant. Podľa Bartáka (2015, s. 87) ide o techniku skupinovej práce, ktorá má formou voľnej diskusie rozvíjať kreatívne myslenie účastníkov zamerané na hľadanie a objavovanie nových, často nekonvenčných až originálnych riešení (vo firemnom vzdelávaní býva nezriedka cieľovo orientovaná na inovácie vo firme, optimalizáciu firemných procesov, posilňovanie pridanej hodnoty výrobkov alebo služieb). Výhodou je podľa Koubka (2015, s. 271) prínos nových nápadov, alternatívnych prístupov k riešeniu problémov a podpora kreatívneho myslenia. Nevýhoda je podľa autora (2015, s. 271) rovnaká ako u prípadových štúdií.

Simulácia je definovaná v diele Bláhy a kol. (2013, s. 128) ako riešenie bežnej pracovnej situácie, kedy účastníci obdržia podrobný scenár a sú požiadaný, aby počas určitej doby učinili sériu rozhodnutí. Obvykle ide podľa Koubka (2015, s. 271) o riešenie bežnej životnej situácie vyskytujúcej sa v práci vedúcich pracovníkov a v priebehu vzdelávania sa spravidla prechádza z jednoduchších problémov k zložitejším. K hlavným krokom simulácie radí Paulík (2018, s. 51) analýzu skúmaného objektu, formuláciu problému, definíciu simulovaného systému a návrh simulujúceho systému podľa účelu realizácie vrátane prípadných korekcií. Za výhodu Koubek (2015, s. 271) považuje formovanie schopností vyjednávať a rozhodovať sa. Podľa Bláhu a kol. (2013, s. 128) je však simulácia náročná na prípravu a vyžaduje skúsených lektorov.

V prípade outdoorových aktivít sa podľa Šikýřa (2014, s. 128) zamestnanci učia formou športových aktivít vo voľnej prírode, kedy bezprostredne využívajú a rozvíjajú svoje prirodzené schopnosti (analyzovať, rozhodovať, realizovať, plánovať, organizovať, vyberať, viesť, hodnotiť, komunikovať, koordinovať, kooperovať atď.), ktoré následne ľahšie uplatňujú na bežnom pracovisku pri vykonávaní zjednanej práce a dosahovaní požadovaného výkonu. Za výhody Bláha a kol. (2013, s. 129) pokladá zábavu, praktické precvičovanie aj nepríjemných situácií, podporu tímovej práce, rozvíjanie interaktívnych a manažérskych zručností.

K nevýhodám Koubek (2015, s. 272) radí náročnosť na prípravu, potrebu prekonať určité predsudky a neochotu manažérov sa hrať, obavu zo zosmiešnenia, poprípade nechť k pohybovým aktivitám. Okrem toho je podľa Langera (2016, s. 184) metóda náročná aj finančne a časovo.

Vzdelávanie pomocou počítačov alebo E-learning popísaný v diele Armstronga a Tylera (2015, s. 361) predstavuje využívanie informačných a komunikačných technológií za účelom podporovania jednotlivých zamestnancov pri ich vzdelávaní, a to predovšetkým z hľadiska sprostredkovania študijných materiálov a odborného vedenia. Aj napriek tomu, že Měrtlová (2015, s. 121) radí túto metódu k metódam mimo pracoviska, podľa Šikýřa (2014, s. 129) patrí do skupiny metód vzdelávania použiteľných na pracovisku aj mimo neho, respektíve individuálne a skupinovo. E-learningové programy sa môžu podľa Armstronga a Taylora (2015, s. 361) týkať bežných aplikácií a procesov organizácie, programov zapracovania nových zamestnancov alebo rozvoja počítačových zručností. Za výhody Bláha a kol. (2013, s. 128) považuje samoštúdium podľa vlastných potrieb, dostupnosť kdekkoľvek, úsporu nákladov, rýchlosť šírenia informácií. K nevýhodám metódy sa podľa Koubka (2011, s. 153) radí to, že jej využívanie závisí na prístupe každého jednotlivca.

Definíciu metódy hranie rolí je možné nájsť v diele Bláhu a kol. (2013, s. 128), ktoré ju opisuje ako predvádzanie situácie účastníkmi, ktorí si na seba berú role postáv do nej zapojených. Podľa Koubka (2015, s. 271) ide o metódu orientovanú na rozvoj praktických schopností účastníkov, od ktorých sa vyžaduje značná aktivita a samostatnosť, bez ohľadu na potrebnú dávku hravosti. Bláha a kol. (2013, s. 128) považujú za výhodu tejto metódy rozvoj interaktívnych zručností, samostatného myslenia, rýchlych a vhodných reakcií a zvládania vlastných emócií. Naopak ako nevýhodu autori (2013, s. 128) vidia rozpaky, do ktorých môžu účastníci upadať, skúsených lektorov a dôkladnú prípravu, ktorú táto metóda vyžaduje.

Assessment centrá Koubek (2015, s. 271- 272) popisuje ako modernú a veľmi vysoko hodnotenú metódu nielen výberu, ale aj vzdelávania manažérov, v ktorej účastníci plnia rôzne úlohy a riešia problémy, tvoriace každodennú náplň práce.

Rozdelenie na metódy na pracovisku a metódy mimo pracoviska je len jedno z mnohých. Okrem toho podľa Bartáka (2015, s. 45-46) je možné metódy členiť najrôznejším spôsobom, najmä s ohľadom na spôsoby recepcie a percepcie reality účastníkov vzdelávacej akcie (empirické a teoretické metódy poznania), ciele učebného procesu, zameranie vzdelávacieho a výchovného pôsobenia, spôsobilosti a motiváciu účastníkov, úroveň ich vzájomnej spolupráce, disponibilné vyučovacie prostriedky a iné. Konkrétne teda podľa Bartoňkovej (2010, s. 152) ide o klasifikáciu obecnú, používanú vo vzdelávaní dospelých, podľa prístupu, podľa vzťahu k praxi účastníka, podľa miery participácie, podľa typu výučby, podľa formy pomoci účastníkovi v procese učenia atď.

2.4 Metodika práce

Pre naplnenie hlavného cieľa autorka použila kombináciu metód, ktoré sa vyskytujú v teoretickej a praktickej časti práce.

Teoretická časť bola spracovaná s pomocou zdrojov, ktoré boli zozbierané. Jedná sa o zdroje z oblasti manažmentu a vzdelávania zamestnancov. Konkrétne sa autorka zameriava na význam vzdelávania s dopadom na konkurencieschopnosť podniku, metódy a proces vzdelávania a rozvoja. Odborné zdroje v literárnej rešerši sú dostupné v knižniciach s odbornou literatúrou. Zozbierané zdroje boli komparované a pretvorené v súvislý text. Teoretická časť slúžila ako základ pre časť praktickú, ktorá na ňu nadväzuje.

V praktickej časti práce boli použité dve metódy. Na zistenie súčasnej situácie vzdelávania v spoločnosti ABC je použitá metóda pološtruktúrovaného rozhovoru. Výhodu autorka pozoruje v flexibilitě metódy, ktorá je zjavná v porovnaní s rozhovorom štruktúrovaným, pri ktorom sú otázky dopredu nastavené a nemenné. Naopak pološtruktúrovaný rozhovor ponúka možnosť doplnenia alebo pridania otázok a podotázok. Druhou použitou metódou je dotazníkové šetrenie. V tomto prípade slúži pre pozorovanie spokojnosti zamestnancov so systémom vzdelávania a rozvoja v spoločnosti. Vzhľadom k anonymnej povahe dotazníkového šetrenia autorka očakáva úprimnejšie vyjadrenie respondentov.

Autorka viedla pološtruktúrovaný rozhovor s hlavnou manažérkou spoločnosti ABC. Rozhovor trval 45 minút a prebiehal 5. 7. 2020. Na úvod pomocou jej odpovedí autorka zisťuje súčasný stav vzdelávania a rozvoja v spoločnosti. Respondentka opisuje metódy vzdelávania, ktoré sa v spoločnosti používajú, ich význam a frekvenciu. Metóda bola prevedená formou osobného stretnutia, pred ktorým bol pripravený tematický okruh otázok a ich hrubý návrh. Počas rozhovoru otázky dopĺňala na základe vývoja a smerovania rozhovoru. Táto časť slúžila pre prípravu dotazníkového šetrenia, v ktorom sú využité zistenia z rozhovoru a zároveň sa opiera aj o poznatky z teoretickej časti práce.

Dotazníkové šetrenie sa skladá z otázok s možnosťou voľby jednej odpovede, viacerých odpovedí a v niektorých prípadoch je umožnené vpísanie odpovede vlastnými slovami. Dotazník bol vytvorený pomocou Google forms a bol šírený cez emailovú komunikáciu respondentom. Autorka na jednej strane komparuje teoretické poznatky s ich využitím v praxi, pretože podkladom pre dotazník bola teoretická časť práce. Zároveň porovnáva zistenia z pološtruktúrovaného rozhovoru z časti praktickej.

Otázky smerované respondentom sa týkajú ich vnímania vzdelávania v spoločnosti. Skúmajú spokojnosť zamestnancov s nastaveným systémom vzdelávania a rozvoja. Na základe toho je skúmaná efektívnosť vzdelávania v spoločnosti. Zároveň sa zisťuje predstava zamestnancov o ideálnom vzdelaní v spoločnosti, ktorá neskôr poslúži k vytvoreniu záverečných doporučení. Výskumu sa účastnilo 56 respondentov.

Výsledky dotazníkového šetrenia boli spracované autorkou do grafov a na základe výsledkov vytvorila doporučenia pre prípadné zlepšenie situácie v spoločnosti ABC s ohľadom na vzdelávanie ich zamestnancov.

3 Analytická časť práce

V nasledujúcej časti textu autorka popisuje spoločnosť ABC a konkrétne pracovné pozície, ktoré sú predmetom výzkumu. Okrem toho táto časť obsahuje výsledky obidvoch použitých metód výzkumu, ako dotazníkového šetrenia, tak pološtruktúrovaného rozhovoru. Následne na základe spomínaných výsledkov autorka navrhuje doporučenia pre zlepšenie vzdelávania a rozvoja spoločnosti ABC.

3.1 Predstavenie spoločnosti

Spoločnosť ABC je kinematografická spoločnosť, ktorá vznikla po roku 1920 a v dnešnej dobe má prevádzky nie len v rámci Českej republiky a Slovenska, ale aj v krajinách strednej a východnej Európy. V Českej republike ide konkrétne o viac než 10 prevádzok.

Prevádzkový riaditeľ spoločnosti, ktorý má na starosti kontrolu Českej a Slovenskej republiky, pochádza zo zahraničia ale je v priamom kontakte s manažermi jednotlivých prevádzok vďaka pravidelným kontrolám a neustálej komunikácii. Nižšie v hierarchii spoločnosti sú už samotní manažéri jednotlivých prevádzok. Ich náplňou práce je starať sa o každodenný chod prevádzok, kontrola pracovného výkonu zamestnancov, riešenie závažnejších problémov so zákazníkmi, administratívna práca. Títo pracovníci zároveň predstavujú najvyššie zastúpenie spoločnosti a zodpovednú osobu za celú prevádzku, ktorej sú manažérom. Majú teda na starosti aj krízové situácie a krízové riadenie.

Následne je v spoločnosti ABC pozícia supervízorov. Táto skupina zamestnancov je zastávaná pracovníkmi na hlavný pracovný pomer ale aj čiastočný pracovný pomer. Predstavujú nadriadených pre radových pracovníkov, ktorí zastávajú pracovné pozície ako uvádzač, kaviarnik, pokladník a iné. Do ich pracovnej náplne je možné zaradiť zaistenie kvalitných služieb vo všetkých oblastiach prevádzky, zaistenie korektného správania voči návštevníkom, riešenie jednoduchých reklamácií a problémov so zákazníkmi, kontrola zamestnancov v oblasti dodržiavania pravidiel a inventarizácia majetku, tovaru a cenín.

Obidve pozície sú teda pracovníci nadriadený radovým zamestnancom, s ktorými prichádzajú do kontaktu každodenne. Okrem vyššie vypísaných pracovných náplní teda okrem toho zamestnancov vedú, riadia, informujú prostredníctvom briefingov o dôležitých informáciách pred každou pracovnou zmenou a kontrolujú ich pracovný výkon pomocou štatistík predaja, teda kvantitatívnych výsledkov ale zároveň aj komunikačnú stránku predaja a ich celkové vystupovanie a reprezentovanie spoločnosti.

Každá prevádzka sa skladá zo skupiny 2-3 manažérov, čo závisí od otváracej doby konkrétnej pobočky. Jeden z manažérov vždy predstavuje hlavného manažéra, ktorý zastáva seniorskú pozíciu. Táto osoba má posledné slovo vo všetkých rozhodnutiach a nesie zodpovednosť za úspechy ale aj neúspechy konkrétnej pobočky.

Supervízori na hlavný pracovný pomer sa väčšinou vyskytujú v spoločnosti v zastúpení 2-3 na jednu pobočku. Pokiaľ ide o supervízorov na čiastočný pracovný pomer väčšinou sa ich počet pobočku od pobočky mení, ide o rozmedzie 2-5 pracovníkov.

3.2 Súčasťný systém vzdelávania zamestnancov

Súčasťný systém vzdelávania zamestnancov spoločnosti ABC je autorkou popísaný pomocou metódy pološtruktúrovaného rozhovoru, ktorý je uvedený v tejto časti bakalárskej práce. Pološtruktúrovaný rozhovor autorka viedla s hlavnou manažérkou jednej z pobočiek. Otázky sú pokladané tak, aby ozrejmili systém a obsah vzdelávania a rozvoja v spoločnosti ABC. Aj napriek tomu, že je daná osoba momentálne zamestnaná na jednej z pobočiek, systém vzdelávania a rozvoja je rovnaký pre celú Českú republiku, takže jej vyjadrenie nie sú viazané iba k jednej pobočke. Okrem toho táto manažérka v minulosti pracovala na dvoch ďalších pobočkách spoločnosti ABC.

Ako podľa Vás zamestnanci vnímajú súčasťné možnosti vzdelávania a rozvoja v organizácii?

Súčasťné možnosti vzdelávania a rozvoja v spoločnosti sú vnímané podľa môjho názoru ako obmedzené.

Prečo si myslíte, že je vzdelávanie a rozvoj takto vnímané?

Vzdelávanie formou kurzov, ktoré prebieha párkrát do roka nie je bohužiaľ určené pre všetkých vedúcich pracovníkov. Vzdelávacích kurzov sa totiž účastnia jedine manažéri, nie však supervízori jednotlivých pobočiek. Bohužiaľ účasť na kurze je tiež podmienená tým, že v deň kurzu nemá zamestnanec regulérnu pracovnú zmenu.

Samozrejme každý zamestnanec sa môže rozvíjať sám napríklad vo svojom voľnom čase pomocou kníh, online kurzov a pod. Bohužiaľ aktivita tohto typu už záleží na každom jednotlivcovi zvlášť a je teda na každom z nich, či sa chce a bude ďalej vzdelávať a rozvíjať.

Ktoré vzdelávacie metódy sú v organizácii aplikované?

V organizácii sú aplikované určite metódy týkajúce sa zdokonaľovania rétoriky. Dôležité pri práci manažéra a supervízora je kultivovaný prejav, práca s hlasom, verbálna ale tiež neverbálna komunikácia smerom k zákazníčkovi, avšak tiež k podriadenému a nadriadenému zamestnancovi. Dôležitý je prirodzený prejav, ktorý odráža istotu vystupovania a to aj v krízových situáciách, ktoré môžu pri prevádzke megaplexov veľmi jednoducho nastať.

Považujete vzdelávanie a rozvoj v organizácii za motivačný faktor?

Určite si myslím, že vzdelávanie a rozvoj tvoria motivačný faktor.

Čo si myslíte že zamestnancov konkrétne motivuje na vzdelávaní?

Organizácia pravidelne 1-2 krát ročne usporiada pre manažerov pobočiek vzdelávacie kurzy, ktoré prebiehajú vždy na jednej z pobočiek. Kurzy sú zamerané priamo na to, čo manažér v praxi využije a pokiaľ bude sám chcieť, tak to zefektívni jeho štýl riadenia. V praxi to znamená, že potom dokáže lepšie zvládať a reagovať na situácie, ktoré sú pre neho nové, alebo nepríjemné. Pokiaľ sa manažér teda chce ďalej rozvíjať, tak sú tieto vzdelávacie kurzy priamo ideálne a ja sama som už niekoľkokrát rady lektora použila.

Myslíte si, že treba v oblasti vzdelávania a rozvoja v organizácii vykonať nejaké zmeny?

Určite vidím priestor pre zmeny v oblasti vzdelávania a rozvoja spoločnosti. Či už ohľadom kurzov, ktoré som vyššie popísala (kurzy by mohli byť častejšie a na odlišnú tému, dosť často je totiž téma podobná) alebo napríklad zavedenia kurzu anglického jazyka.

Máte nejaké konkrétne návrhy?

Najvyššie vedenie spoločnosti je zahraničné a preto je nutné pre vedúcich zamestnancov jednotlivých pobočiek sa dorozumieť pomocou anglického jazyka. Verím, že pre mnoho vedúcich zamestnancov by bola táto možnosť vzdelávania zaujímavá, avšak nadobudnuté vedomosti by využili nie len v práci, ale tiež v súkromnom živote. Bohužiaľ túto možnosť spoločnosť neponúka a to ani vo forme príspevkov na vzdelávanie.

Majú zamestnanci záujem účastniť sa vzdelávacích aktivít a rozvoja?

Vzdelávacie aktivity sú pre väčšinu zamestnancov zaujímavým spetrením ich každodenného pracovného režimu, takže si trúfam povedať, že väčšina zamestnancov má záujem sa zúčastniť na vzdelávacích aktivitách.

Pokiaľ však tento záujem zamestnanci nemajú viete konkrétne dôvody prečo sa nechcú vzdelávania účastniť?

Určite sa nájdú jedinci, ktorým táto forma vzdelávania nepríde zaujímavá, alebo im jednoducho nevyhovuje forma akou je vzdelávací kurz vedený a potom nemajú už záujem sa ďalšieho kurzu zúčastniť. Prípadne niekomu môže pripadať vzdelávanie tohto typu nepodstatné, keďže už nemá záujem sa naďalej rozvíjať napríklad v motivácii zamestnancov, pretože jeho tým funguje dobre a nie je potrebné urobiť zmeny.

Prebieha v organizácii vyhodnotenie vzdelávacích a rozvojových programov?

Nezaznamenala som, že by prebiehalo nejaké vyhodnotenie vzdelávacích programov.

3.3 Dotazníkové šetrenie

Dotazníkové šetrenie sa sústreďuje na pohľad supervízorov a manažérov na vzdelávanie a rozvoj v spoločnosti ABC. Nadväzuje na teoretickú časť práce ale zároveň aj na rozhovor s hlavnou manažérkou jednej z pobočiek. Autorka preto porovnáva jednak podobnosť teórie s praxou a zároveň pohľad hlavnej manažérky, supervízorov a ostatných manažérov. Vzorku tvorí skupina 56 respondentov. V tomto prípade ide o zamestnancov všetkých pražských prevádzok.

Vek

S ohľadom na vek respondentov patrí 41,7 % z nich k vekovej skupine 22-25 rokov. Následne sa 33,3 % radí k vekovej skupine 26 a viac rokov. Zvyšných 25 % predstavuje zamestnancov vo veku 18-21 rokov.

Pohlavie

Ženy predstavujú 41,7 % respondentov a v zvyšných 58,3 % ide o zamestnancov mužského pohlavia.

Aké je vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

Pri téme vzdelania uviedlo 75 % zamestnancov stredoškolské vzdelanie a zvyšných 25 % má dokončené vysokoškolské vzdelanie.

Ako dlho v organizácii pracujete?

Polovica respondentov, teda 50 % z nich v spoločnosti ABC pracuje 1-3 roky a zvyšných 50 % uviedlo v tejto otázke 4 a viac rokov.

Na akej pozícii pracujete?

Skupinu manažérov predstavuje 33,4 % respondentov. Rovnaký počet, 33,3 % respondentov tvoria supervízori na hlavný pracovný pomer a totožný počet je aj supervízorov na čiastočný pomer.

Čo Vás motivuje k vzdelávaniu a rozvoju?

V tomto prípade mali respondenti možnosť vybrať viacero odpovedí, vzhľadom na to, že motiváciu ovplyvňuje viacero faktorov. Konkrétne mohli vybrať z odpovedí ako osobný rast, kariérny rast, lepšie platové ohodnotenie, väčšia možnosť uplatnenia na trhu práce alebo zachovanie si pracovného miesta. Najčastejšou odpoveďou bol osobný rast a zvolilo ho 33 respondentov. Následne je motivačný faktor pre vzdelávanie a rozvoj pre respondentov lepšie platové ohodnotenie v prípade 28 zamestnancov. Rovnako 28 zamestnancov zvolilo odpoveď väčšej možnosti uplatnenia na trhu práce. Kariérny rast považuje 19 zamestnancov za motiváciu vo vzdelávaní a rozvoji. Nakoniec najmenej volenou odpoveďou bolo zachovanie si pracovného miesta, ktoré uviedlo 5 zamestnancov.

Pokiaľ ide o pracovné pozície, u supervízorov prevažovala odpoveď osobný rast a pri manažérskej pracovnej pozícii zase lepšie platové ohodnotenie.

Motivuje Vás zamestnávateľ k vzdelávaniu a rozvoju?

Respondenti mali na výber z odpovedí áno, skôr áno, skôr nie a nie.

Až 41,1 % respondentov uviedlo, že ich zamestnávateľ nemotivuje k vzdelávaniu a rozvoju a ďalších 33,9 % uviedlo taktiež negatívnu odpoveď a to „skôr nie“. Zvyšných 25 % respondentov uviedlo ako odpoveď „skôr áno“.

S ohľadom na pracovné pozície pozitívne odpovede sa objavili iba u supervízorov, manažéri odpovedali negatívne.

Ste dostatočne informovaný o vzdelávacích aktivitách na pracovisku?

Obdobne mali respondenti na výber z odpovedí áno, skôr áno, skôr nie a nie.

Väčšina respondentov, 45,8 % uviedlo pozitívnu odpoveď, skôr áno, takže považujú mieru informovanosti v spoločnosti za dobrú. Ďalších 37,5 % respondentov uviedlo odpoveď skôr nie a 16,7 % respondentov odpovedalo nie.

V tomto prípade boli odpovede v súvislosti s pracovnou pozíciou vyrovnané, tým pádom neprevažovali negatívne ani pozitívne odpovede u jednej z pracovných pozícií, či už manažérov alebo supervízorov.

Pokiaľ uvádzate, že ste dostatočne informovaný kto Vás o vzdelávacích aktivitách informuje?

Respondenti mali možnosť výberu z odpovedí ako nadriadený, newsletter a HR oddelenie. Okrem toho dostali možnosť vpísať vlastnú odpoveď.

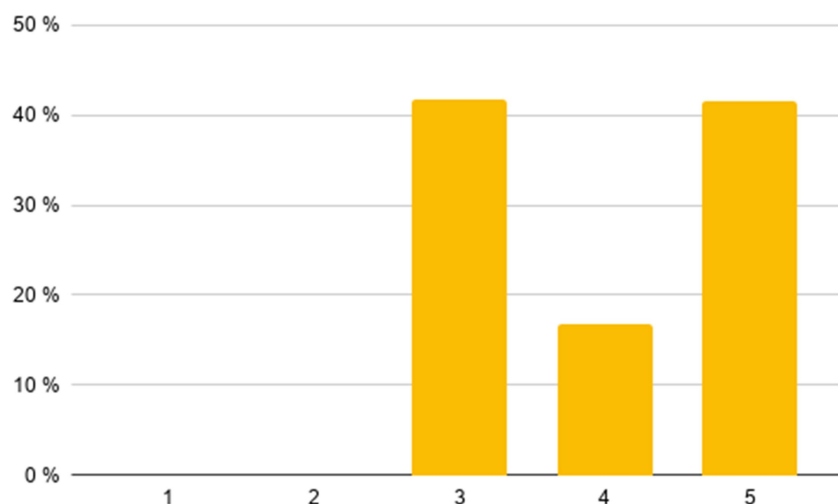
Tento priestor však nikto nevyužil, pretože 66,7 % respondentov uviedlo, že ich o vzdelávacích aktivitách informuje nadriadený. Podľa zvyšných 33,3 % sú zamestnanci informovaný prostredníctvom newsletteru.

Manažéri sú podľa výsledkov dotazníkového šetrenia informovaní o vzdelávacích aktivitách prostredníctvom newsletteru. Naopak supervízori uviedli, že ich o vzdelávacích programoch informuje nadriadený.

Ako veľmi ste spokojný so súčasťou ponukou vzdelávacích aktivít spoločnosti? (ohodnoťte známami 1-5 ako v škole)

Na lepšie znázornenie odpovedí používa autorka graf.

Graf 1 Ako veľmi ste spokojný so súčasťou ponukou vzdelávacích aktivít spoločnosti?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Z grafu je možné pozorovať, že pri tejto otázke prevažovali neutrálne a negatívne odpovede. Hodnoty 1 a 2 neuviedol žiadny z respondentov. Hodnotu 3 a 5 uviedlo 41,7 % respondentov. Zvyšných 16,7 % zamestnancov hodnotí súčasťnú ponuku vzdelávania a rozvoja známku 4.

Supervízori vo väčšej miere uvádzali negatívne odpovede, teda hodnoty 4 a 5. Naopak manažéri uvádzali viac hodnoty neutrálne, takže 3.

Sú vzdelávacie aktivity v spoločnosti povinné alebo nepovinné?

Väčšia časť zamestnancov, 58,3 %, ich považuje za povinné. Naopak 41,7 % zamestnancov uvádza, že sú vzdelávacie aktivity v spoločnosti nepovinné.

Avšak tí, ktorí vzdelávacie aktivity považujú za nepovinné sú podľa výsledkov výskumu jedine supervízori.

Ako často sa vzdelávacie aktivity v spoločnosti odohrávajú?

Respondenti si mohli vybrať medzi tromi možnosťami a to pravidelne (mesačne, ročne), jedine pri nástupe na pracovnú pozíciu a náhodne.

Až 66,7 % zamestnancov uvádza, že sa vzdelávacie aktivity odohrávajú náhodne. Ďalších 33,3 % považuje frekvenciu vzdelávacích aktivít v spoločnosti za pravidelnú.

S ohľadom na rozdelenie na pracovné pozície považujú vzdelávacie aktivity v spoločnosti za pravidelné skôr manažéri.

Vyhovuje Vám táto časová frekvencia?

Autorka na znázornenie odpovedí používa graf. Odpovede, ktoré boli na výber boli buď pozitívne (áno) alebo negatívne s odôvodnením (nie, uvítal by som vzdelávacie aktivity častejšie a nie, uvítal by som menej časté vzdelávacie aktivity).

Graf 2 Vyhovuje Vám táto časová frekvencia?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Z grafu je možné vidieť, že až 66,7 % respondentov uviedlo, že im časová frekvencia nevyhovuje a uvítali by vzdelávacie aktivity častejšie. Naopak 33,3 % z respondentov vyhovuje súčasná časová frekvencia vzdelávacích a rozvojových aktivít v spoločnosti.

V závislosti na pracovné pozície boli odpovede viac menej vyrovnané aj keď väčšinu negatívnych odpovedí uviedli supervízori.

Zodpovedá obsah vzdelávania Vašej pracovnej pozícii a kompetenciám?

Rovnako ako u vyššie uvedených otázok mohli respondenti použiť odpoveď áno, skôr áno, skôr nie a nie.

Väčšina respondentov, konkrétne 58,4 % s odpoveďou skôr áno a 20,8 % s odpoveďou áno, uvádza, že obsah vzdelávania zodpovedá ich pracovnej pozícii a kompetenciám. Následne 20,8 % respondentov vyjadrilo odpoveďou nie opačný názor.

U manažérov sa nevyskytla ani jedna negatívna odpoveď, tým pádom negatívne stanovisko vyjadrili len supervízori.

Máte pocit, že poznatky nadobudnuté zo vzdelávacích aktivít využívate v praxi?

Možnosti odpovedí boli znova áno, skôr áno, skôr nie a nie.

V 41,7 % prípadoch respondenti zvolili skôr áno a áno uviedlo 25 % respondentov, takže prevažujú zamestnanci, ktorí považujú poznatky za využiteľné. Následne však 16,7 % respondentov uvádza odpovede nie a skôr nie.

Odpovede sa u oboch skupín zamestnancov, teda manažéroch aj supervízoroch, objavujú aj negatívne aj pozitívne, žiadne neprevažujú.

Vyhodnocuje sa vzdelávanie v organizácii?

Respondenti volili medzi odpoveďami áno a nie. Všetci respondenti uviedli, že vzdelávanie a rozvoj sa v spoločnosti nevyhodnocuje.

Preferujete metódy vzdelávania na pracovisku, mimo pracoviska alebo také, ktoré sa neradia ani k jednej zo skupín ako napríklad e-learning?

Metódy na pracovisku preferuje 41,7 %. Rovnako ako 41,7 % preferuje metódy mimo pracoviska. Zvyšných 16,6 % predstavujú respondenti, ktorí preferujú metódy ako je napríklad e-learning.

Ani jedna zo skupín extrémne nevyčnieva vo voľbe jednej z odpovedí. Všetci respondenti volili medzi metódami prevažne rovnomerne.

V akej oblasti by ste sa chceli viac rozvíjať a vzdelávať?

Respondenti mali možnosť voľby medzi hardskills, ktoré autorka opísala ako jazykové a technické vedomosti a zručnosti, a soft skills, pri ktorých uviedla autorka príklad komunikačných schopností. Zároveň však mohli uviesť obe možnosti, pokiaľ by mali záujem rozvíjať sa v oboch smeroch.

Až 42 respondentov by sa radšej vzdelávalo v oblasti jazykových a technických vedomostí a zručností. Soft skills zvolilo 23 respondentov.

Z výsledkov autorka odvodila, že soft skills väčšinou volili manažéri ako oblasť, v ktorej by sa chceli viac rozvíjať a vzdelávať.

Rozvoj a vzdelávanie považujete za:

V tejto otázke respondenti vyberali, či považujú rozvoj a vzdelávanie za benefit, samozrejmosť pre výkon ich práce alebo či sa touto témou nezaoberajú.

Väčšina zamestnancov považuje vzdelávanie a rozvoj za benefit, uviedlo tak 41,7 % respondentov. Následne 33,3 % vnímajú vzdelávanie ako samozrejmosť pre výkon ich práce. Zvyšných 25 % sa o to nezaujíma.

Pokiaľ ide o skupinu respondentov, ktorí sa nezaujímajú o túto tému prevažujú väčšinou odpovede supervízorov. Naopak ako samozrejmosť pre výkon ich práce vníma vzdelávanie a rozvoj väčšina manažérov.

Čo považujete za prínos spoločnosti v oblasti vzdelávania a rozvoja?

Vzhľadom na to, že sa môžu odpovede veľmi líšiť a môžu byť individuálne autorka neponúkla možnosť voľby medzi vopred stanovenými odpoveďami ale dal respondentom priestor vpísať vlastnú odpoveď.

Väčšina respondentov, až 42 z nich, nevidí žiadny prínos spoločnosti v tejto oblasti. V ostatných odpovediach uvádzajú respondenti, že pozorujú prínos napríklad v komunikačných schopnostiach nadobudnutých prostredníctvom kurzov alebo v školení praktických zručností. Ďalej sa objavili odpovede, v ktorých respondenti zaznamenali prínos v rozvoji všetkých oblastí ale jeden z respondentov dopĺňa, že je tento rozvoj veľmi obmedzený.

Čo považujete za nedostatok spoločnosti v oblasti vzdelávania a rozvoja?

Rovnako ako v predchádzajúcej otázke mali respondenti možnosť vpísať vlastnú odpoveď miesto predom zvolených odpovedí.

V tomto prípade len traja z respondentov uviedli, že nevidia žiadne nedostatky v tejto oblasti. Ostatné odpovede boli rozmanité. Išlo napríklad o odpovede ako takmer žiadne vzdelávacie kurzy, neustále opakovanie sa školení s rovnakým obsahom, chýbajúci osobný rozvoj alebo to, že sa vzdelávanie sústreďí len na nevyhnutné vzdelávanie, tým pádom sa nepripisuje dôležitosť doplnkovému vzdelávaniu a rozvoju. Okrem toho jeden z respondentov považuje za nedostatok takmer všetko v tejto oblasti, podľa jeho názoru spoločnosť nevyvíja žiadne aktivity v oblasti vzdelávania a rozvoja. Následne jeden z manažérov uviedol odpoveď, ktorá sa zhoduje s názorom hlavnej manažérky, s ktorou bol vedený pološtrukturovaný rozhovor v predchádzajúcej časti práce. Manažér uvádza, že aj napriek anglicky hovoriacemu vedeniu spoločnosti sa nikto nezaujíma o to, či anglicky nadriadený zamestnanci vedia alebo nie a vidina nejakého programu alebo kurzu nie je veľmi nepravdepodobná.

3.4 Interpretácia výsledkov výskumu

Výskum autorka zamerala na systém vzdelávania a rozvoja v spoločnosti ABC s ohľadom na frekvenciu, konkrétne metódy vzdelávania a rozvoja a ostatné faktory, ktoré skúma prostredníctvom pološtrukturovaného rozhovoru s hlavnou manažérkou ale aj dotazníkového šetrenia, v ktorom tvoria respondenti dve skupiny nadriadených zamestnancov, manažérov a supervízorov. Za najdôležitejšie výsledky výskumu autorka považuje nasledujúce oblasti.

Z dotazníkového šetrenia je zrejmé, že len 25 % respondentov sa cíti motivovanými zamestnávateľom k vzdelávaniu a rozvoju. Pokiaľ sa však u zamestnancov nevyskytuje osobná motivácia k vzdelávaniu a rozvoju, je potrebné aby táto motivácia a vôľa bola interpretovaná zamestnávateľom na pracovisku. Zamestnávatelia, ktorí síce usporiadajú vzdelávacie aktivity a programy ale nemotivujú pracovníkov nakoniec môžu dôjsť do fáze, kedy sa zamestnanci o vzdelávanie a rozvoj spoločnosti nezaujímajú a tým pádom sú zbytočne vynaložené náklady na kurzy.

Okrem toho, ako vyplýva z pološtrukturovaného rozhovoru, doplnkové vzdelanie je určené výhradne pre manažérov a nie pre supervízorov, aj napriek tomu, že obe pracovné pozície predstavujú nadriadených pracovníkov, ktorí majú v popise práce vedenie zamestnancov a zažívajú podobné krízové situácie. Jedinú formu vzdelávania pre supervízorov predstavuje vzdelávanie v oblasti rétoriky. V nadväznosti na to je možné pozorovať záporné odpovede u supervízorov v dotazníkovom šetrení pri zisťovaní spokojnosti s aktuálnou ponukou vzdelávacích aktivít. Supervízori však vzhľadom k tomu, že dbajú na bezproblémový priebeh fungovania pobočky, sú v kontakte s podriadenými zamestnancami viac než manažéri, preto je dôležité aby boli vzdelávaní rovnako a to hlavne v oblasti vedenia a riadenia pracovníkov.

Zároveň aj napriek zahraničnému vedeniu spoločnosti, s ktorým prichádzajú respondenti do kontaktu, nie je braný ohľad na jazykové schopnosti nadriadených pracovníkov a zároveň im nie je poskytnutá žiadna forma vzdelávania v oblasti anglického jazyka. Tieto zistenia je možné pozorovať ako z pološtrukturovaného rozhovoru, tak aj z dotazníkového šetrenia. Jazyková bariéra teda tvorí veľkú prekážku v plynulej komunikácii medzi nadriadeným pracovníkom a vedením spoločnosti.

Pokiaľ ide o skúmanie náhodnosti vzdelávacích aktivít, až 66,7 % respondentov uviedlo, že sa vzdelávacie a rozvojové aktivity odohrávajú náhodne a táto frekvencia im nevyhovuje, mali by záujem vzdelávať a rozvíjať sa častejšie. Pre konkurencieschopnosť spoločnosti je dôležitá pravidelnosť vzdelávania, vďaka ktorej ostanú zamestnanci informovaní o nových prístupoch a technikách v odbore.

Nakoniec jeden z ďalších dôležitých výsledkov výskumu je podľa autorky vyhodnotenie vzdelávania. V spoločnosti neprebíha žiadne vyhodnotenie vzdelávacích aktivít, čo potvrdzuje hlavná manažérka v pološtrukturovanom rozhovore ale aj 100 % respondentov v dotazníkovom šetrení. Z toho dôvodu, nie je možné overiť efektivitu vzdelávacích a rozvojových aktivít, tým pádom nie je možné určiť, či boli vynaložené prostriedky, či už časové alebo finančné náklady, použité efektívne.

3.5 Doporučenia

Dôležitým krokom pred zahájením vzdelávacích a rozvojových kurzov je samotná vôľa a motivácia k zúčastneniu sa vzdelávacích aktivít. Z výsledkov dotazníkového šetrenia vyplýva, že zamestnanci nemajú presne zadané či je vzdelávanie povinné pre všetkých alebo nie. Rovnako ako forma predávania informácia z oblasti vzdelávania a rozvoja nie je jednotná pre všetkých. Hlavná manažérka, ktorej názor vyplýva z pološtrukturovaného rozhovoru, uvádza, že sa vzdelávania nechcú účastniť zamestnanci, ktorí nevidia dôvod na ďalší rozvoj, pretože ich tím funguje v poriadku. Z dotazníkového šetrenia však vyplýva, že väčšinou sa otázkou vzdelávania a rozvoja nezaoberajú supervízori, ktorí majú menšie možnosti vzdelávacích aktivít a kurzov. Preto je viac pravdepodobné, že ich táto téma nezaujíma, pretože im metódy a rozsah vzdelávania v spoločnosti neprídu dostatočné a atraktívne. Ďalší z dôvodov však môže byť fakt, že väčšina respondentov považuje motiváciu k vzdelávaniu a rozvoju smerom od zamestnávateľa za nízku.

Autorka navrhuje zamestnávateľovi naštudovanie významu vzdelávania pre chod spoločnosti a spokojnosť zamestnancov a následné predanie týchto zistení zamestnancom. Pokiaľ zamestnanci tušia, že je vzdelávanie pre nich potrebné ale nie je im to komunikované od zamestnávateľa nie sú motivovaní k účasti na aktivitách. Zamestnávateľ sa môže oprieť o zistenia z dotazníkového šetrenia, v ktorom respondenti uviedli ako motivačnú zložku vzdelávania a rozvoja osobný rast. Efektívne by bolo stretnutie, na ktorom by zamestnávateľ komunikoval význam vzdelávania pre zamestnancov ako súčasť ich pracovného života ale aj rozvoja ich osobnosti. Z výsledkov výskumu síce vyplýva, že väčšina zamestnancov sa chce ďalej vzdelávať a rozvíjať avšak pokiaľ sa stále nájdu takí, ktorým to nepríde podstatné, ako napríklad uvádza v rozhovore hlavná manažérka, je dôležité im význam vzdelávania komunikovať. Konkrétne pokiaľ sa nechcú účastniť vzdelávania kvôli bezchybnému fungovaniu ich tímu je tu stále priestor pre zlepšenie zákazníckeho servisu, komunikácie v tejto oblasti alebo rozvíjanie schopností krízového riadenia. Okrem toho oblasť manažmentu, v ktorej zamestnanci pôsobia podlieha neustálym zmenám a trendom, ktoré je potrebné ako konkurencieschopná spoločnosť sledovať.

Na základe vyššie uvedeného by autorka doporučila zamerať vzdelávanie aj na supervízorov. V súčasnej dobe jediný typ vzdelávania a rozvoja, ktorý im spoločnosť poskytuje je rétorický kurz, ktorý im pomáha s komunikáciou na pracovisku. Aj napriek tomu je možné vidieť negatívne odpovede u väčšiny otázok v dotazníkovom šetrení práve od tejto skupiny respondentov. Z odpovedí je taktiež možné vyčítať, že sa obsah kurzu neustále opakuje a ako je možné vidieť z výsledkov 50 % respondentov pracuje v spoločnosti viac než 4 roky, tým pádom za túto dobu nezaznamenali žiadnu zmenu v oblasti vzdelávania. Ich pracovná činnosť však obsahuje aj iné nevyhnutné schopnosti a zručnosti, ktoré treba rozvíjať, či už ide o počítačové zručnosti využiteľné pri administratívnej zložke práce alebo jazykové schopnosti. Okrem toho ich práca zahŕňa aj prvky vedenia a riadenia pracovníkov a rôzne krízové situácie, v ktorých spolu s manažermi spolupracujú na ich riešení. Na tento typ aktivít ich spoločnosť nijak nepripravuje.

Vzhľadom k tomu, že ľudský faktor je aktuálne považovaný za dôležitý zdroj konkurencieschopnosti je nevyhnuté ovládať vedenie a riadenie pracovníkov a všetky činnosti s ním spojené. Odhliadnuc od dôležitosti akú predstavujú znalosti o vedení pracovníkov sa v tejto oblasti stále vyskytujú nové trendy a zmeny, preto je dôležité aby mali zamestnanci prehľad. Počítačové schopnosti zamestnanci potrebujú k plneniu každodennej pracovnej činnosti, preto je tiež dôležité im prikladať väčšiu dôležitosť.

Zároveň pokiaľ ide o jazykové schopnosti okrem ich významu vzhľadom k zahraničnému vedeniu sú nevyhnutné aj kvôli komunikácii so zahraničnými zákazníkmi. V situácii, kedy by tento typ zákazníkov mal nejaký typ problému a potreboval by ho so supervízormi vyriešiť tak by ich neznalosť cudzieho jazyka vrhala zlé svetlo aj na spoločnosť ako takú a mohlo by to ohroziť jej image, odhliadnuc od faktu, že by pravdepodobne riešenie problému zabralo dlhšiu dobu a bolo by potrebné k nemu privolať niekoho iného, kto jazyk ovláda.

V prípade krízových situácií je vždy potrebné zakročenie manažéra spolu so supervízorom. Pokiaľ supervízor nevie ako presne v týchto situáciách postupovať komplikuje to aj manažérovi, pre ktorého by inak predstavoval pomoc. Naopak však pôsobí supervízor ako príťaž pretože je potrebné mu dávať podrobné inštrukcie, miesto toho aby v tejto situácii manažérovi pomohol.

Vzhľadom na vypísané dôvody autorka navrhuje zostaviť plán pre vzdelávacie aktivity ako pre manažerov tak aj pre supervízorov. Z dotazníkového šetrenia je možné vidieť, že neexistujú extrémne vyhradené preferencie vo voľbe metód vzdelávania a rozvoja ale respondenti majú záujem a motiváciu sa vzdelávať a rozvíjať. Aby vedenie zistilo preferencie a prípadné oblasti, v ktorých zamestnanci požadujú vzdelávacie aktivity, môže zostrojiť dotazník alebo stretnutie s jednotlivými hlavnými manažérmi každej z pobočiek. Tomu by predchádzalo stretnutie všetkých supervízorov a manažerov, na ktorom by vyjadrili svoje názory na aktuálnu situáciu vzdelávania spolu s návrhmi zlepšenia a konkrétnymi príkladmi, o aký typ vzdelávacích akcií by mali záujem. Následne autorka navrhuje zapojenie supervízorov do už existujúcich vzdelávacích metód, ktoré doteraz slúžili len ako vzdelávanie a rozvoj pre manažerov, vzhľadom k faktu, že ich pracovná činnosť je vo veľa oblastiach podobná ale vzdelávanie je poskytnuté jedine manažerom.

Pokiaľ ide o pracovnú pozíciu manažerov, z odpovedí hlavnej manažérky v pološtrukturovanom rozhovore je možné odvodiť, že manažéri sa účastnia už spomínaného rétorického kurzu ale aj vzdelávacej aktivity, ktorá rozvíja postupy v praktických situáciách odohrávajúcich sa pri výkone ich pracovnej činnosti. Táto pracovná pozícia je však omnoho významnejšia a zložitejšia než je obsiahnuté v týchto dvoch vzdelávacích metódach preto je potrebné systém vzdelávania a rozvoja rozšíriť o iné aktivity. Aj u manažerov je potrebné rozvíjať spomenuté čiastkové činnosti ako sú počítačové a jazykové schopnosti a postupy pri krízových situáciách. Okrem toho ale je nevyhnutné manažerom poskytnúť kurzy pokrývajúce prvky manažmentu. V tejto sfére sa tiež veľmi často postupy a trendy menia, preto ich treba sledovať aby sa spoločnosť dobre prispôsobila rýchlo sa meniacemu prostrediu. Vzhľadom k tomu, že manažér je hlavný vedúci pracovník pobočky zodpovedá okrem reprezentovania pobočky aj za jej výkony, tým, že motivuje a vedie všetkých pracovníkov pobočky. Je preto dôležité aby mal k tejto činnosti požadované schopnosti a zručnosti potrebné k výkonu jeho práce.

Pokiaľ ide o konkrétne doporučenie autorky, navrhuje teda poskytnúť manažerom komplexný vzdelávací a rozvojový program v oblasti manažmentu. Z výsledkov výzkumu je možné vidieť, že by väčšina manažerov preferovala rozvoj soft skills, ktorý môže byť potenciálne zameranie jednej zo vzdelávacích aktivít. Okrem toho je však rovnako dôležité rozvíjať spolu so soft skills aj všetky ostatné prvky manažmentu.

Obe skupiny zamestnancov pracujú síce na jednotlivých pracovných zmenách individuálne v rámci svojej pracovnej pozície ale stále je nevyhnutná miera spolupráce. V prvom rade ide o spoluprácu medzi spolupracovníkmi na danej pracovnej pozícii. Je veľmi dôležité aby si pracovníci predávali informácie, či už ide o hodnotenie zamestnancov alebo o novinky v prevádzke napríklad nové produkty alebo postupy. Každý zo zamestnancov má konkrétnu oblasť prevádzky za ktorú zodpovedá, napríklad jeden z manažérov má na starosti propagačné materiály, ďalší zase kontrolu dochádzky zamestnancov a iné. Tieto činnosti síce sú vykonávané aj inými zamestnancami priebežne avšak jeden vybraný pracovník za nich zodpovedá a v stanovený deň ich kontroluje.

Aby neprišlo k situácii, v ktorej sa bude jeden z tímu cítiť, že ostatní pracovníci neodvádzajú ich prácu tak ako majú a tým mu pridávajú ďalšie povinnosti je potrebné udržiavať komunikáciu a spoluprácu. Zároveň je potrebná miera spolupráce medzi manažérmi a supervízormi, ktorí spolu trávajú celé pracovné zmeny a vykonávajú spolu pracovné činnosti. Autorka preto navrhuje rovnako metódy vzdelávania na rozvoj tímovej práce, tímového ducha a spolupráce medzi pracovníkmi a oboma pracovnými pozíciami.

Ďalšiu problémovú oblasť tvoria jazykové schopnosti. Autorka už vyššie uvádza, že tento problém sa vyskytuje pri návšteve zahraničných zákazníkov, s ktorými supervízori a manažéri musia viesť konverzáciu v prípade, kedy riešia nejaký typ problému alebo reklamácie. Častejšie však prichádzajú do kontaktu s vedením spoločnosti, pri ktorom je jediná možnosť komunikácia v anglickom jazyku. Okrem písanej formy komunikácie, ktorú by bolo možné riešiť prostredníctvom rôznych alternatív ako sú napríklad internetové prekladače prichádzajú do kontaktu s vedúcimi pracovníkmi väčšinou osobne. Nejde len o naliehavé situácie ale aj o pravidelné kontroly, pri ktorých vedenie spoločnosti kontroluje konkrétnu pobočku a pritom komunikuje s nadriadenými pracovníkmi o novinkách, úspechoch a neúspechoch pobočky. Bohužiaľ z výsledkov je možné vidieť, že spoločnosť sa nezaujíma o úroveň anglického jazyka u nadriadených zamestnancov, preto môže byť táto komunikácia problémová.

Autorka navrhuje ako pre supervízorov tak hlavne pre manažérov jazykové kurzy zamerané nie len na hovorovú angličtinu. Rovnako je potrebné zamerať sa na výučbu jazyka z prostredia manažmentu a biznisu, aby pracovníci nadobudli potrebnú slovnú zásobu, ktorú neskôr budú potrebovať pri pravidelných návštevách a kontrolách. Taktiež je dôležitá písaná forma jazyka, v ktorej je tiež potrebné zamestnancov vzdelávať a rozvíjať, z dôvodu písomnej komunikácie, ktorú s vedením firmy vedú. V tejto situácii by išlo hlavne o okamžité účinky metódy, pretože v porovnaní so spomínanými oblasťami sa v tejto nevyskytujú nové trendy a zmeny. Samozrejme, že jazyk je potrebné trénovať, ale ide hlavne o vytvorenie základu, z ktorého sa neskôr môžu zamestnanci odraziť a popríklad doštudovávať v prípade vlastného záujmu na zdokonaľovaní. Pokiaľ by sa táto oblasť zanedbala môže prísť k bariéram komunikácie a problémom v komunikácii, ktorým je možné sa vyvarovať. Naopak výhoda jazykového kurzu siaha za využitie na pracovisku, pretože je možné znalosti uplatniť aj v súkromnom živote. Zároveň znalosť cudzieho jazyka poskytuje zamestnancom možnosť kariérne rásť v spoločnosti, ktorá má pobočky nie len v Českej a Slovenskej republike.

Okrem obsahu vzdelávania a rozvoja v spoločnosti je dôležité zapracovať aj na tom, ako často sa vzdelávacie aktivity odohrávajú. V dotazníkovom šetrení sa podľa výsledkov zistilo, že vzdelávanie neprebíha pravidelne ale náhodne. Zároveň respondenti vyjadrili záujem o častejšie vzdelávacie programy.

Autorka navrhuje nastoliť pravidelnosť vzdelávacím aktivitám aby boli efektívne a aby poznatky z nich nezostali zabudnuté. Z individuálnych odpovedí, v ktorých respondenti uvádzali nedostatky vzdelávania v spoločnosti je vidieť, že sa kurzy v spoločnosti opakujú. Miesto toho by bolo efektívnejšie, keby sa kurzy s rôznou tematikou alebo predávanie schopností a zručností rôznymi metódami a formami odohrávalo pravidelne. V prípade spomínaného jazykového kurzu je možné uskutočniť kurzy z rôznych oblastí, ako autorka vyššie spomína ako napríklad písaná forma, slovná zásoba z oblasti biznisu a na neposlednom mieste hovorená forma jazyka. Dôležité je týmto kurzom vytvoriť základ a zvýšiť úroveň anglického jazyka. Prípadné rozvíjanie môže však byť v záujme každého zo zamestnancov, podľa ich potreby.

Avšak kurzy, ktoré rozvíjajú tímovú spoluprácu je nutné opakovať pravidelnejšie. V dlhších časových horizontoch totiž môžu vzniknúť problémy v skupine alebo môže do tímu pribudnúť nový pracovník, pre ktorého je dôležité aby nadviazal väzby a vzťahy s ostatnými spolupracovníkmi. Zároveň môže ísť aj o náročnejšie obdobie, v ktorom rapídne stúpnu návštevnosti a nadriadení pracovníci potrebujú spoločne toto obdobie zvládnuť a zároveň motivovať a viesť podriadených. Najdôležitejšie však je pravidelne opakovať vzdelávacie kurzy z oblasti manažmentu. Ako už autorka vyššie uviedla v tejto oblasti sa najčastejšie dejú zmeny a je preto potrebné sa novým postupom naučiť a byť o nich informovaný.

Ďalšou problémovou oblasťou je vyhodnocovanie vzdelávania a rozvoja v spoločnosti. Podľa hlavnej manažérky ale aj respondentov z dotazníkového šetrenia v spoločnosti neprebíha žiadne vyhodnocovanie vzdelávania. Význam vyhodnocovania vzdelávania a rozvoja uvádza autorka vyššie v teoretickej časti práce. Aj aktuálny menší rozsah vzdelávacích programov, ktoré sú aktuálne vo firme poskytnuté tak stráca na efektívnosti.

Návrhom v tejto oblasti je zaviesť vyhodnotenie súčasť vzdelávacích programov a zároveň ho zakomponovať pri plánovaní budúcich vzdelávacích metód. Autorka odporúča konzultovať vyhodnotenie vzdelávania a rozvoja s lektorom, ktorý zamestnancov vzdelávacou metódou prevádza. Môže ísť o vyhodnocovanie samotným lektorom po uskutočnení vzdelávacieho programu alebo o vyhodnotenie priamo na pracovisku, na základe sledovania techník, ktoré si zamestnanci osvojili a zvolili buď, že ich budú v práci využívať alebo nie. V prípade dvoch aktuálnych vzdelávacích kurzov, ktoré sa na pracovisku odohrávajú je možné použiť druhú metódu vyhodnocovania. V tomto prípade totiž nie je efektívne použiť test alebo dotazník vzhľadom k tomu, že ide o kurzy založené na technikách, ktoré zamestnanci používajú v praxi. Je možné, že by po skončení kurzu vyplnili dotazník alebo test kladne ale svoje pracovné návyky, techniky a procesy by nezmenili a neprispôsobili novo nadobudnutým poznatkom. Aby teda bolo vzdelávania v tomto ohľade efektívne je možné použiť techniku, v ktorej sa vyhodnocuje vzdelávanie na základe osvojených praktík. V prípade, že by sa vyhodnotenie vzdelávania a rozvoja zanedbalo prostriedky či už časové alebo finančné boli použité zbytočne, pokiaľ kurz nezlepší pracovné správanie jednotlivých pracovníkov.

Autorka k doporučeniam taktiež pridáva konkrétne návrhy vzdelávacích aktivít a kurzov. V súčasnej dobe je možné vyberať z širokej škály vzdelávacích metód a firiem, ktoré vzdelávacie kurzy poskytujú. Autorka však vyberá nasledujúce.

Tabuľka 1 Vzdelávacie programy a ceny kurzov

Poskytovateľ	Kurz	Cena
Top vision	Manažér na ceste k úspechu	9 990,- Kč na osobu
PEFEK training & consulting s.r.o.	Manažérska akademie	16 990,- Kč na osobu
CADET GO s.r.o.	Firemné kurzy šité na mieru požiadavkam zadávateľov	Cena dohodou po konzultácii
James Cook Languages s.r.o.	Be confident in writing	3 499,- Kč na osobu
James Cook Languages s.r.o.	Firemní výuka	Cena dohodou po konzultácii

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z tabuľky 1 je možné pozorovať vybrané ponuky vzdelávacích aktivít v spomínaných oblastiach. Ceny jednotlivých kurzov boli čerpané z verejných internetových stránok spoločností. Pri individuálnych firemných programoch sa cena môže zvýšiť ale programy sú v tomto type vzdelávania zamerané na konkrétne požiadavky a potreby účastníkov vzdelávania. Prvé dva kurzy poskytnuté spoločnosťou Top vision a PEFEK training & consulting s.r.o. sú kurzy určené manažérom, ktorí už za sebou majú základy manažmentu a v súčasnej dobe potrebujú schopnosti a zručnosti ďalej rozvíjať. Oba tieto kurzy sú určené pre jednotlivcov a trvajú dva dni. Následne autorka uvádza možnosť kurzu poskytovaného spoločnosťou CADET GO s.r.o. Tento kurz je určený pre celú spoločnosť a vyhoví tak požiadavkám a potrebám účastníkov. Ešte pred jeho uskutočnením prebieha konzultácia, po ktorej sa vyčíslia konkrétne náklady na vzdelávací program a určí sa cena.

Nasledujúce dva kurzy od spoločnosti James Cook Languages s.r.o. sú v oblasti jazykových schopností. Prvý kurz je zameraný na písanú formu jazyka, ktorá by bola pre zamestnancov prospešná pri komunikácii s vedením spoločnosti pomocou e-mailovej komunikácie. Druhý variant je znova firemná výuka, ktorá funguje na vyššie popísanom princípe. Účasť na týchto vzdelávacích aktivitách by pomohla nie len pracovníkom v súčasne vykonávanej pracovnej činnosti ale zároveň by nadobudli nové poznatky a v budúcnosti by sa tak stali atraktívnejšími na pracovnom trhu.

Na záver autorka dodáva, že výsledky výzkumu nepriniesli iba negatívne odozvy. Práve naopak zamestnanci na základe dotazníkového šetrenia vyjadrili svoj záujem o vzdelávanie a rozvoj, čo tvorí pre spoločnosť dobrú motiváciu na zlepšenie systému. Zamestnanci uviedli, že súčasná ponuka odpovedá ich kompetenciám a že poznatky nadobudnuté z kurzov sú využiteľné v praxi. Okrem toho sa zistila dobrá miera informovanosti o vzdelávaní.

Pokiaľ vedenie spoločnosti pristúpi na nové atraktívne formy a metódy vzdelávania, ktoré budú prebiehať pravidelne a budú plnohodnotne vyhodnocované, zamestnanci budú v spoločnosti spokojnejší, čo udrží hladinu fluktuácie v norme a zároveň to vytvára lojalitu zamestnancov k spoločnosti. Okrem toho je u vzdelaných zamestnancov možnosť pre kariérny rast, čo je pre spoločnosť výhodné v porovnaní s vynakladaním nákladov na zaučenie pracovníkov z externého prostredia. Rovnako tak vzdelaní zamestnanci budú ďalej motivovať a viesť svojich podriadených a celú pobočku, za ktorú zodpovedajú, tím posúvajú vpred celú spoločnosť.

4 Záver

Táto bakalárska práca sa venovala tematike vzdelávania a rozvoja pracovníkov, ktoré prispieva ku konkurencieschopnosti spoločnosti. Hlavným cieľom práce bol návrh doporučení pre zlepšenie súčasnej situácie vzdelávania a rozvoja zamestnancov spoločnosti ABC. Ako čiastkové ciele autorka uvádza získanie spätnej väzby zamestnancov na systém vzdelávania a rozvoja a nájdenie pozitívnych i negatívnych stránok vzdelávacieho systému spoločnosti ABC. K dosiahnutiu cieľov boli použité dve metódy výskumu. Prvou je pološtrukturovaný rozhovor s hlavnou manažérkou jednej z pobočiek spoločnosti, ktorá autorke opísala systém vzdelávania a poskytla jej všetky informácie potrebné k použitiu druhej metódy, ktorou bolo dotazníkové šetrenie. Vzorka pre dotazníkové šetrenie pozostávala z ostatných manažérov a supervízor s hlavným alebo čiastočným pracovným pomerom. Títo respondenti slúžili na predanie spätnej väzby a vyjadrenie ich spokojnosti s aktuálnou ponukou vzdelávania v spoločnosti. Autorka skúmala ich názor na metódy, ktoré sa v spoločnosti používajú a zároveň zisťovala ich preferencie v otázke metód na a mimo pracoviska. Zisťovala pravidelnosť vzdelávacích aktivít a to, či im táto časová frekvencia vyhovuje alebo nie. Zároveň respondenti odpovedali na otázky spojené s ich zamestnávateľom, konkrétne či ich motivuje k vzdelávaniu a informuje o vzdelávacích programoch. Dotazníkové šetrenie ďalej skúmalo využiteľnosť poznatkov v praxi, prínosy a nedostatky spoločnosti v oblasti vzdelávania a rozvoja a iné.

Vyššie popísaný pološtrukturovaný rozhovor prebiehal osobne a trval 45 minút. Autorka si predpripravila otázky a v priebehu rozhovoru dozistila informácie prostredníctvom doplnkových otázok. Dotazníkové šetrenie bolo vytvorené v Google forms a šírené elektronickou formou, e-mailovou komunikáciou. Zúčastnilo sa ho dohromady 56 respondentov, predstavujúcich vedúcich pracovníkov pražských pobočiek spoločnosti ABC.

Praktickej časti však predchádzala časť teoretická, v ktorej je položený základ pre výskum pomocou teoretických poznatkov zozbieraných literárnou rešeršou. Publikácie vyskytujúce sa v texte sú z oblasti manažmentu, bližšie zamerané na vzdelávanie a rozvoj pracovníkov. Konkrétne je pomocou zozbieraných a komparovaných publikácií definovaný pojem vzdelávanie a s ním súvisiace pojmy ako napríklad učenie. Následne je popísaný význam vzdelávania a procesy ako zaškolenie, doškolenie, preškolenie a rozvoj. Ďalej autorka popisuje proces vzdelávania od začiatkovej fázy, ktorou je identifikácia potreby vzdelávania až po vyhodnotenie výsledkov vzdelávania, ktoré predstavuje konečnú fázu cyklu. Poslednú časť teoretickej časti tvoria metódy vzdelávania a rozvoja. Okrem rozdelenia metód autorka popisuje čo je dôležité pre ich správny výber a následne teda metódy delí na metódy na pracovisku, mimo pracoviska a nezaradené, ako je napríklad metóda e-learningu.

K záveru bakalárskej práce autorka uvádza doporučenia pre spoločnosť ABC, ktoré nadväzujú na výsledky výskumu jednak pološtrukturovaného rozhovoru a rovnako aj dotazníkového šetrenia. Ešte pred konkrétnymi návrhmi autorka uvádza niekoľko problémových oblastí, ktoré sa budú návrhov týkať.

Najzásadnejším zistením výskumu bola celková nespokojnosť s aktuálnou ponukou vzdelávacích a rozvojových aktivít v spoločnosti, ktorá je pozorovateľná z rozhovoru a rovnako z viacerých otázok dotazníkového šetrenia ako je napríklad uvedenie prínosov vzdelávania v spoločnosti. V tejto oblasti je teda zrejmé, že zamestnanci pociťujú nedostatky v ponuke a vo vzdelávacích aktivitách celkovo. Respondenti síce uviedli, že vzdelávacie kurzy odpovedajú ich pracovnej pozícii rovnako ako ich kompetenciám avšak podľa ich názoru sa kurzy obsahovo neustále opakujú, čo vylučuje možnosť nadobudnúť nové poznatky.

Rovnako v oblasti pravidelnosti vzdelávania je možné pozorovať nespokojnosť. Okrem toho, že sú kurzy obsahovo rovnaké respondenti uvádzajú, že sa konajú náhodne a zároveň by chceli, aby sa konali častejšie než ako je to v súčasnosti.

Ďalšou problémovou oblasťou je rola zamestnávateľa pri téme vzdelávania a rozvoja. Aj napriek tomu, že sa respondenti cítia dostatočne informovaný o vzdelávacích aktivitách, nezhodli sa v otázke povinnosti vzdelávania. Zásadnejšie však je, že sa väčšina zamestnancov necíti motivovaná nadriadeným k účasti na vzdelávacích aktivitách spoločnosti.

Autorka v tejto situácii konkrétne navrhuje vzdelávacie kurzy, ktoré by rozvíjali pracovníkov v oblastiach v ktorých je to potrebné, súdiac na základe výsledkov výzkumu. Ide o rozvíjanie manažérskych a jazykových schopností. Autorka v tabuľke 1 uvádza konkrétne doporučenia a návrhy na kurzy, odpovedajúce požiadavkám spoločnosti. Okrem týchto kurzov autorka navrhuje aj zapojenie všetkých nadriadených pracovníkov do vzdelávania, rovnako ako aktivity, ktoré podporujú rozvoj spolupráce v tíme.

V neposlednom rade bolo v práci doporučené taktiež stretnutie, na ktorom by bol objasnený význam vzdelávania nie len pre pracovný život zamestnancov ale aj pre osobný rozvoj. Tento návrh bol doporučený na základe vyjadrenia z rozhovoru, v ktorom je uvedené fungovanie pobočky bezchybne ako dôvod neúčasti na vzdelávacích aktivitách.

Podstatné zistenia z výzkumu však neboli len negatívneho rázu. Zamestnanci vzdelávanie a rozvoj v spoločnosti považujú za samozrejmy k výkonu svojej práce a ako benefit, len menšia časť z nich prejavila nezáujem v tejto oblasti. Jedná sa o skupinu zamestnancov na pracovnej pozícii supervízor, ktorí majú obmedzenú ponuku vzdelávania, takže je možné, že pri zahrnutí viacerých a rozmanitejších metód vzdelávania sa o neho začnú zaujímať aj títo pracovníci.

Pre bezproblémové fungovanie spoločnosti ABC je potrebné si uvedomiť dôležitosť vzdelávania a rozvoja pracovníkov a vypočítať si ich návrhy na zlepšenie systému. Pokiaľ bude pokračovať nespokojnosť zamestnancov v tejto oblasti, nebudú pociťovať žiadny osobný ani kariérny rozvoj a nenadobudnú nové poznatky, schopnosti a zručnosti povedie to k pocitu stereotypnej povahy práce. Vzhľadom k tomu, že sú títo zamestnanci nadriadení pre brigádnikov pobočiek je veľmi nebezpečné aby boli do takejto miery nespokojní, pretože okrem iného je ich pracovnou náplňou motivovať a viesť zamestnancov. Avšak pokiaľ sa sami necítia motivovaní je to náročnejšie. Bohužiaľ táto situácia môže viesť aj k ukončeniu pracovného pomeru, pretože zamestnanec uprednostní inú spoločnosť, ktorá ponúka lepší systém vzdelávania a rozvoja.

Literatura

Primární zdroje

1. ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13.vydání*. Praha: GradaPublishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*.5.,rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8
4. LOCHMANNOVÁ,A. *Personalistika:základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

Monografie

1. BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2914-5.
2. BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
3. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. *Management (Grada)*. ISBN 978-80-247-3823-9.
4. KUBÁTOVÁ, S. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012. *Action Learning - praktický management*. ISBN 978-80-7261-257-4.
5. LANGER, T. *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0093-4.
6. MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
7. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. *Vzdělávání dospělých*. ISBN 978-80-7357-738-4.
8. MÜLLER, D. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. *Action Learning - praktický management*. ISBN 978-80-7261-265-9.
9. PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
10. PAULÍK,K. *Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2018. ISBN 978-80-7599-031-0.
11. PILAŘOVÁ, I. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence manažerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
12. PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.
13. ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. *Manažer*. ISBN 978-80-247-5212-9.
14. ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. *Manažer*. ISBN 978-80-247-5870-1.
15. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. *Vzdělávání dospělých*. ISBN 978-80-7357-925-8.
16. VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A.. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. *Management (Grada)*. ISBN 978-80-247-3651-8.

Přílohy

Příloha 1 Prepis pološtrukturovaného rozhovoru

[15:30] **Autorka:** Ako podľa Vás zamestnanci vnímajú súčasné možnosti vzdelávania a rozvoja v organizácii?

[15:32] **Hlavná manažérka:** Súčasné možnosti vzdelávania a rozvoja v spoločnosti sú vnímané podľa môjho názoru ako obmedzené.

[15:34] **Autorka:** Prečo si myslíte, že je vzdelávanie a rozvoj takto vnímané?

[15:37] **Hlavná manažérka:** Vzdelávanie formou kurzov, ktoré prebieha párkrát do roka nie je bohužiaľ určené pre všetkých vedúcich pracovníkov. Vzdelávacích kurzov sa totiž účastnia jedine manažéri, nie však supervízori jednotlivých pobočiek. Bohužiaľ účasť na kurze je tiež podmienená tým, že v deň kurzu nemá zamestnanec regulérnu pracovnú zmenu.

Samozrejme každý zamestnanec sa môže rozvíjať sám napríklad vo svojom voľnom čase pomocou kníh, online kurzov a pod. Bohužiaľ aktivita tohto typu už záleží na každom jednotlivcovi zvlášť a je teda na každom z nich, či sa chce a bude ďalej vzdelávať a rozvíjať.

[15:42] **Autorka:** Ktoré vzdelávacie metódy sú v organizácii aplikované?

[15:45] **Hlavná manažérka:** V organizácii sú aplikované určité metódy týkajúce sa zdokonaľovania rétoriky. Dôležité pri práci manažéra a supervízora je kultivovaný prejav, práca s hlasom, verbálna ale tiež neverbálna komunikácia smerom k zákazníkovi, avšak tiež k podriadenému a nadriadenému zamestnancovi. Dôležitý je prirodzený prejav, ktorý odráža istotu vystupovania a to aj v krízových situáciách, ktoré môžu pri prevádzke megaplexov veľmi jednoducho nastať.

[15:49] **Autorka:** Považujete vzdelávanie a rozvoj v organizácii za motivačný faktor?

[15:50] **Hlavná manažérka:** Určite si myslím, že vzdelávanie a rozvoj tvoria motivačný faktor.

[15:50] **Autorka:** Čo si myslíte že zamestnancov konkrétne motivuje na vzdelávaní?

[15:52] **Hlavná manažérka:** Organizácia pravidelne 1-2 krát ročne usporiada pre manažerov pobočiek vzdelávacie kurzy, ktoré prebiehajú vždy na jednej z pobočiek. Kurzy sú zamerané priamo na to, čo manažér v praxi využije a pokiaľ bude sám chcieť, tak to zefektívni jeho štýl riadenia. V praxi to znamená, že potom dokáže lepšie zvládať a reagovať na situácie, ktoré sú pre neho nové, alebo nepríjemné. Pokiaľ sa manažér teda chce ďalej rozvíjať, tak sú tieto vzdelávacie kurzy priamo ideálne a ja sama som už niekoľkokrát rady lektora použila.

[15:55] **Autorka:** Myslíte si, že treba v oblasti vzdelávania a rozvoja v organizácii vykonať nejaké zmeny?

[15:57] **Hlavná manažérka:** Určite vidím priestor pre zmeny v oblasti vzdelávania a rozvoja spoločnosti. Či už ohľadom kurzov, ktoré som vyššie popísala (kurzy by mohli byť častejšie a na odlišnú tému, dosť často je totiž téma podobná) alebo napríklad zavedenia kurzu anglického jazyka.

[15:58] **Autorka:** Máte nejaké konkrétne návrhy?

[16:02] **Hlavná manažérka:** Najvyššie vedenie spoločnosti je zahraničné a preto je nutné pre vedúcich zamestnancov jednotlivých pobočiek sa dorozumieť pomocou anglického jazyka.

Verím, že pre mnoho vedúcich zamestnancov by bola táto možnosť vzdelávania zaujímavá, avšak nadobudnuté vedomosti by využili nie len v práci, ale tiež v súkromnom živote. Bohužiaľ túto možnosť spoločnosť neponúka a to ani vo forme príspevkov na vzdelávanie.

[16:04] Autorka: Majú zamestnanci záujem účastniť sa vzdelávacích aktivít a rozvoja?

[16:06] Hlavná manažérka: Vzdelávacie aktivity sú pre väčšinu zamestnancov zaujímavým spretrením ich každodenného pracovného režimu, takže si trúfam povedať, že väčšina zamestnancov má záujem sa zúčastniť na vzdelávacích aktivitách.

[16:08] Autorka: Pokiaľ však tento záujem zamestnanci nemajú viete konkrétne dôvody prečo sa nechcú vzdelávania účastniť?

[16:11] Hlavná manažérka: Určite sa nájdu jedinci, ktorým táto forma vzdelávania nepríde zaujímavá, alebo im jednoducho nevyhovuje forma akou je vzdelávací kurz vedený a potom nemajú už záujem sa ďalšieho kurzu zúčastniť. Prípadne niekomu môže pripadať vzdelávanie tohto typu nepodstatné, keďže už nemá záujem sa naďalej rozvíjať napríklad v motivácii zamestnancov, pretože jeho tím funguje dobre a nie je potrebné urobiť zmeny.

[16:13] Autorka: Prebieha v organizácii vyhodnotenie vzdelávacích a rozvojových programov?

[16:15] Hlavná manažérka: Nezaznamenala som, že by prebiehalo nejaké vyhodnotenie vzdelávacích programov.

Příloha 2 Prepis dotazníkového šetrenia

1) Do akej vekovej kategórie spadáte?

18-21 rokov

22-25 rokov

26 a viac rokov

2) Ste:

Muž

Žena

3) Aké je vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

Základné

Stredné

Vyššie odborné

Vysokoškolské

4) Ako dlho v organizácii pracujete?

Menej než 1 rok

1-3 roky

4 a viac rokov

5) Na akej pozícii pracujete?

Manažér

Supervízor na hlavný pracovný pomer

Supervízor na polovičný úväzok

6) Čo vás motivuje k vzdelávaniu a rozvoju?

kariérny rast

osobný rast

lepšie platové ohodnotenie

väčšia možnosť uplatnenia na trhu práce

zachovanie si pracovného miesta

Iné... (priestor pre vpísanie vlastnej odpovede)

7) Motivuje vás zamestnávateľ k vzdelávaniu a rozvoju?

áno

skôr áno

skôr nie

nie

8) Ste dostatočne informovaný o vzdelávacích aktivitách na pracovisku?

áno

skôr áno

neviem

skôr nie

nie

9) Pokiaľ ste v otázke č.8 zvolili možnosť "áno/ skôr áno", kto Vás o vzdelávacích aktivitách informuje?

nadriadený

newsletter

HR oddelenie

Iné... (priestor pre vpísanie vlastnej odpovede)

10) Ako veľmi ste spokojný so súčasťou ponukou vzdelávacích aktivít organizácie? (ohodnoťte 1-5 ako v škole)

11) Vzdelávacie aktivity v organizácii sú:

povinné

nepovinné

12) Ako často sa vzdelávacie aktivity v organizácii odohrávajú?

pravidelne (mesačne, ročne)

jedine pri nástupe na pracovnú pozíciu

náhodne

13) Vyhovuje Vám táto časová frekvencia?

áno

nie, uvítal by som vzdelávacie aktivity častejšie

nie, uvítal by som menej časté vzdelávacie aktivity

14) Zodpovedá obsah vzdelávania vašej pracovnej pozícii a kompetenciám?

áno

skôr áno

skôr nie

nie

15) Máte pocit, že poznatky nadobudnuté zo vzdelávacích aktivít využívate v praxi?

áno

skôr áno

skôr nie

nie

16) Vyhodnocuje sa vzdelávanie v organizácii?

áno

nie

17) Pokiaľ ste uviedli v otázke č. 16 "áno", čo konkrétne sa v oblasti vzdelávania hodnotí?

obsah vzdelávania

lektor

splnenie očakávaní

Iné... (priestor pre vpísanie vlastnej odpovede)

18) Preferujete metódy vzdelávania na pracovisku alebo mimo pracoviska?

na pracovisku

mimo pracoviska

metódy ako napríklad e-learning, ktoré sa neradia ani do jednej zo skupín

19) V akej oblasti by ste sa chceli viac rozvíjať a vzdelávať?

soft skills (napríklad komunikačné schopnosti)

hard skills (jazykové, technické, vedomostné schopnosti a zručnosti)

20) Rozvoj a vzdelávanie považujem za:

samozrejmosť pre výkon mojej práce

benefit

nezaoberám sa tým

21) Čo považujete za prínos organizácie v oblasti vzdelávania a rozvoja?

(priestor pre vpísanie vlastnej odpovede)

22) Čo považujete za nedostatok organizácie v oblasti vzdelávania a rozvoja?

(priestor pre vpísanie vlastnej odpovede)