

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**OPTIMALIZÁCIA SYSTÉMU VZDELÁVANIA
V AUTOMOBILOVEJ SPOLOČNOSTI**

OPTIMIZATION OF THE EDUCATIONAL SYSTEM IN THE
AUTOMOTIVE COMPANY

Magisterská diplomová práca

Bc. Michaela Michelová

Vedúci magisterskej diplomovej práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Olomouc 2012

Prehlasujem, že som túto záverečnú magisterskú diplomovú prácu vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Olomouci dňa 28.03.2012

.....
vlastnoručný podpis

Pod'akovanie

Týmto by som sa chcela poďakovať vedúcej magisterskej diplomovej práce, Mgr. Jitke Hanáčkovej, za odborné rady a podporu pri písaní záverečnej magisterskej diplomovej práce.

V Olomouci dňa 28.03.2012

Obsah

Úvod.....	6
1. Vymedzenie základných pojmov	7
2. Systém firemného vzdelávania.....	11
2.1. Úlohy a ciele systému vzdelávania	12
2.2. Efektívne a primerané podnikové vzdelávanie.....	14
2.2.1 Výhody efektívneho vzdelávania	15
2.2.2 Primeranosť vzdelávania.....	16
2.2.3 Požiadavky na efektívny systém vzdelávania.....	17
2.2.4 Typológia ľudí z pohľadu ovplyvniteľných ľudských zdrojov	17
2.3. Identifikácia a analýza vzdelávacích potrieb	20
2.3.1 Vzdelávacie potreby	21
2.3.2 Zdroje pre analýzu vzdelávacích potrieb	23
2.3.3 Spôsoby analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb	25
2.3.4 Metódy a techniky analýzy vzdelávacích potrieb	26
2.3.5 Silné a slabé miesta analýzy vzdelávacích potrieb	30
2.3.6 Využitie výsledkov analýzy vzdelávacích potrieb.....	30
2.3.7 Rozhodnutie o potrebe tréningu	31
2.4. Plánovanie vzdelávania	34
2.4.1 Plánovanie vzdelávania pri výkone práce.....	34
2.4.2 Plánovanie vzdelávania mimo výkonu práce	34
2.5. Realizácia vzdelávania	35
2.5.1 Ciele vzdelávacieho procesu.....	36
2.5.2 Program	36
2.5.3 Motivácia.....	37
2.5.4 Účastníci vzdelávania	38
2.5.5 Metódy vzdelávania	38
2.5.6 Lektori.....	39
2.6. Vyhodnocovanie vzdelávania.....	41
2.6.1 Dôvody vyhodnocovania vzdelávania.....	41
2.6.2 Umiestnenie vyhodnocovania do centra vzdelávacieho procesu	42
2.6.3 Rozhodnutie o potrebe vyhodnocovania	43

2.6.4 Riziká vyhodnocovania	44
3. Predstavenie analyzovanej spoločnosti	45
4. Analýza systému vzdelávania v spoločnosti XY	50
4.1. Analýza vzdelávacích potrieb spoločnosti XY	50
4.1.1 Popis aktuálneho stavu	50
4.1.2 Analýza a návrh optimalizácie	57
4.2. Plánovanie vzdelávania v spoločnosti XY	58
4.2.1 Popis aktuálneho stavu	58
4.2.2 Analýza a návrh optimalizácie	61
4.3. Realizácia vzdelávania v spoločnosti XY	62
4.3.1 Popis aktuálneho stavu	62
4.3.2 Analýza a návrh optimalizácie	63
4.4. Vyhodnocovanie vzdelávania v spoločnosti XY	63
4.4.1 Popis aktuálneho stavu	63
4.4.2 Analýza a návrh optimalizácie	65
4.5. Návrh optimalizácie systému	66
4.5.1 Zhrnutie zistených skutočností	66
4.5.2 Návrh optimalizácie systému vzdelávania spoločnosti XY	67
Záver	69
Zoznam použitej literatúry	71
Zoznam interných materiálov	72
Zoznam obrázkov.....	73
Zoznam tabuliek.....	73
Anotácia.....	74

Úvod

Väčšina zamestnancov automobilových spoločností sa domnieva, že pracujú vo vysoko sofistikovanom, modernom a pokrokovom prostredí, pretože PR mnohých spoločností z tejto oblasti sa zakladá na podobne definovaných hodnotách. Po prečítaní tejto magisterskej diplomovej práce bude čitateľ vedieť sám zhodnotiť, ako dobre, resp. menej dobre dopadla jedna konkrétna analyzovaná spoločnosť z tohto prostredia v porovnaní s teoretickými východiskami v oblasti systematického vzdelávania.

Táto diplomová práca sa zaoberá oblasťou systému vzdelávania ako na teoretickej, tak i na praktickej úrovni priamo vo vybranej organizácii. Systém vzdelávania nasleduje v rámci krokov tvorby stratégie vzdelávania až za stratégiu vzdelávania a koncepciu vzdelávania. V rámci tejto línie nasleduje po systéme vzdelávania samotný plán vzdelávacej akcie a projekt vzdelávacej akcie. Téma systému vzdelávania bola zvolená v nadväznosti na možnosť získania a publikovania informácií. Preto som sa rozhodla analyzovať systém vzdelávania a navrhnúť jeho optimalizáciu i keď stratégie a koncepcie vzdelávania sa z vyššie uvedených dôvodov táto diplomová práca nevenuje. Napriek tomu sa návrh optimalizácie môže dotýkať aj oblastí koncepcie a stratégie vzdelávania. Následne z dôvodu vymedzenia témy a možností objemu práce boli vynechané nadväzné kroky implementácie, ktorými sú už vyššie spomínaný plán vzdelávania a projekt vzdelávacej akcie.

Cieľom práce je analýza systému firemného vzdelávania automobilovej výrobnjej spoločnosti a následný návrh optimalizácie systému vzdelávania. Požiadavky na efektívny systém vzdelávania sú zaradené ihneď za kapitolou obsahujúcou vymedzenie základných pojmov, pretože pokiaľ chceme niečo zlepšovať, musíme vedieť, v tomto prípade definovať, čo je našou metou. Nasledujúce kapitoly kopírujú model systému vzdelávania podľa systematického prístupu na základe teoretických poznatkov z dostupnej literatúry. Po už spomínaných kapitolách o častiach systematického prístupu k vzdelávaniu sa čitateľ bližšie oboznámi s analyzovanou spoločnosťou a následne so stavom systému vzdelávania v jednotlivých fázach systému podľa systematického prístupu k vzdelávaniu. Vyústením analýzy tejto diplomovej práce je v jednotlivých bodoch definovaný návrh optimalizácie systému vzdelávania konkrétnej automobilovej spoločnosti, pričom v analýze bol identifikovaný jeden kľúčový bod návrhu optimalizácie, pretože jeho implementácia uľahčuje využitie ostatných bodov návrhu.

1. Vymedzenie základných pojmov

Pre potrebu analýzy systému firemného vzdelávania automobilovej výrobnéj spoločnosti a následný návrh optimalizácie systému vzdelávania je potrebné v diplomovej práci, v súlade s cieľom práce, definovať, popísať a špecifikovať teoretické základné pojmy, ktoré ukotvia firemné vzdelávanie v rámci pojmov definujúcich ľudský kapitál a jeho rozvoj. V tejto kapitole preto definujem pojmy, ktoré so systémom vzdelávania úzko súvisia a ktoré k nemu smerujú.

Ľudia, resp. **ľudský kapitál** majú jedinečnú schopnosť prinášať podniku pridanú hodnotu. Ľudský kapitál je „súhrn vrodenných a získaných schopností, vedomostí, dovedností, skúseností, návykov, motivácie, talentu a energie, ktorými ľudia disponujú a ktoré v priebehu určitého obdobia môžu byť využívané k výrobe produktov“¹.

Efektívnym využívaním ľudského kapitálu sa zaoberá **riadenie ľudských zdrojov**, ktoré je v tejto práci ponímané ako „strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu najcennejšieho statku organizácie, t.j. v nej pracujúcich ľudí, ktorí ako jednotlivci i ako kolektívy prispievajú k dosiahnutiu jej cieľov.“²

K efektívnemu rozvíjaniu ľudských zdrojov slúži **strategický rozvoj ľudských zdrojov**, ktorý má za úlohu „vytvoriť logický, úplný a jednotný rámec pre rozvíjanie ľudí“.³

Rozvoj ľudských zdrojov prebieha v organizáciách najmä prostredníctvom vzdelávania. **Vzdelávanie** je proces, v ktorom si jedinec prostredníctvom vyučovania osvojuje sústavu poznatkov a činností, ktorú vnútorne spracováva do vedomostí, znalostí, dovedností a návykov.⁴ Vzdelávanie „zaisťuje, aby pracovníci podniku mali znalosti a dovednosti potrebné k uspokojivému vykonávaniu práce nielen v súčasnosti, ale aj v budúcnosti, aktualizuje ich technické a technologické znalosti v súlade s technickým rozvojom a zvyšuje ich spokojnosť a väzbu na podnik“⁵.

Strategické riadenie vzdelávacieho procesu, teda **stratégia vzdelávania** sa týka „dlhodobého pohľadu na potrebu organizácie v oblasti zručností, znalostí a schopností jej pracovníkov“⁶. Vzdelávanie a rozvoj mali byť „integrálnou súčasťou procesu riadenia“⁷.

¹ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 34

² Armstrong 2002, s. 27

³ Armstrong 2002, s. 467

⁴ Veteška, Tureckiová 2008, s. 7

⁵ Koubek 2003, s. 139

⁶ Armstrong 2002, s. 493

⁷ Armstrong 2002, s. 493

Podľa Armstronga napokon „riadenie pracovného výkonu vyžaduje, aby manažéri pravidelne u svojich podriadených tímov a jedincov skúmali výkon z hľadiska dohodnutých cieľov a aby tiež skúmali faktory ovplyvňujúce výkon a odhaľovali potreby rozvoja a vzdelávania, ktoré z tohto skúmania vyplynú“⁸.

Firemné (podnikové) vzdelávanie⁹ je „súhrn vzdelávacích aktivít zaisťovaných pracovnou organizáciou so zámerom doplniť (t.j. rozšíriť alebo zvýšiť), alebo zmeniť štruktúru kompetencií (resp. kvalifikácií) pracovníkov a odstrániť tak obvykle negatívny rozdiel medzi aktuálnou a požadovanou mierou rozvoja kompetencií, resp. medzi tzv. subjektívnou a objektívnou kvalifikáciou“¹⁰. K tejto definícii sa prikláňa aj Bartoňková, ktorá firemné vzdelávanie popisuje ako „hľadanie a následné odstraňovanie rozdielu medzi tým „čo je“ a tým, „čo je žiaduce““. Vo všeobecnosti môžeme firemné vzdelávanie definovať ako súhrn vzdelávacích akcií zaisťovaných podnikom, resp. podporným podnikovým útvarom.¹¹

Na firemné vzdelávanie sa dá taktiež nahliadať v širších súvislostiach kontextu celoživotného vzdelávania ako len z hľadiska organizácie a jej strategických a rozvojových potrieb. Vzdelávanie, učenie a rozvoj zamestnancov by malo byť vnímané nie len ako nákladová položka, ale skôr ako investícia do rozvoja podniku cez rozvoj jej pracovníkov. Na pracovníkov sa dnes nenazerá ako na vyčerpatelný zdroj, naopak, oveľa viac sa považujú za zdroj konkurenčnej výhody resp. nositeľov znalostí.¹²

„Podporou rozvoja a osobného rastu pracovníkov prispievajú podniky ku skvalitňovaniu produkcie, zefektívňovaniu interných procesov a rozvoju podniku ako celku. Tým sa podnikové vzdelávanie stáva rozhodujúcim faktorom zvyšovania konkurencieschopnosti podniku na dnešných trhoch.“¹³

Primárnym cieľom firemného vzdelávania je zosúladiť kvalifikačnú štruktúru zamestnancov s aktuálnymi požiadavkami pracovných činností. V rámci tohto pohľadu je firemné vzdelávanie jedným z rozhodujúcich strategických personálnych procesov, ktoré je v úspešných podnikoch prepojené s procesmi plánovania ľudských zdrojov, získavania a výberu pracovníkov, formovania a rozmiestňovania pracovníkov, hodnotením a odmeňovaním pracovníkov a ich vonkajšou mobilitou.¹⁴

⁸ Armstrong 2002, s. 493

⁹ Pre potreby tejto diplomovej práce sú výrazy profesné vzdelávanie a firemné vzdelávanie považované za synonymá, no následne v práci sa pre zamedzenie nezrovnalostí používa výraz firemné vzdelávanie

¹⁰ Veteška, Vacínová a kol. 2011, s. 158

¹¹ Veteška, Tureckiová 2008, s. 13

¹² Veteška, Tureckiová 2008, s. 13-14

¹³ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 85

¹⁴ Tureckiová 2007, s. 111-112

„**Systémy** môžu byť dosť zložité a ich riadenie potom znamená, že je nutné vedieť, ako každá časť daného systému prispieva k celkovému výsledku. Je teda dôležité vedieť, že rôzne časti systému v rámci celku hladko fungujú, takže každý prispieva k uspokojivému výkonu. Ku komplikáciám dochádza, keď spolu časti systému navzájom neladia, keď do seba nezapadajú. Vytváranie a rozvoj systémov musí byť založený na dôkladnej analýze požiadaviek, pričom náležitá pozornosť musí byť venovaná tým, kto ich bude využívať, i tomu, ako bude celý systém fungovať za rôznych okolností. Systémy, aby sa zaistila ich stála efektívna funkčnosť a aby prinášali žiaduce výsledky, musia byť udržiavané a aktualizované. Ich výkon musí byť sledovaný a v prípade nutnosti je potrebné urobiť kroky k náprave. Účel systému musí byť riadne vysvetlený tým, ktorí ho využívajú, a ľudia musia byť vyškolení v tom, ako so systémom zaobchádzať.“¹⁵

„**Systémový prístup k vzdelávaniu** môže byť vnímaný ako prístup, ktorý vzdelávanie vo firme vidí ako subsystém spolupracujúci s ostatnými subsystémami, na ktorých závisí postup a prežitie organizácie. Toto poňatie ponúka širší pohľad na faktory, vplyvy, problémy a spôsoby, ktoré ovplyvňujú nielen organizáciu, ale všetky ďalšie časti systému.“¹⁶

Systematický prístup k vzdelávaniu môžeme vnímať ako „logický vzťah medzi následnými štádiami v procese analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb, plánovania, realizácie a hodnotenia vzdelávania. Každé z týchto štádií je možné rozpracovať pre potreby konkrétnej firmy a konkrétnych vzdelávacích aktivít do ďalších dielčích krokov.“¹⁷

Systematické vzdelávanie je potom plánované vzdelávanie, ktoré je vytvorené špecificky k uspokojeniu definovaných potrieb.¹⁸ Toto poňatie s podmienkou nadväznosti na podnikové stratégie dokáže zabezpečiť efektívnosť, zaručiť návratnosť vynaložených prostriedkov podniku a zamedziť nepravidelnosť a náhodnosť vzdelávania.¹⁹

Hlavnou charakteristikou systematického vzdelávania je jeho nepretržitý priebeh „v rámci opakujúceho sa cyklu identifikácie potrieb, plánovania, realizácie a vyhodnocovania, kde sa skúsenosti z predošlých cyklov využívajú v cykloch ďalších a vzdelávanie sa tak neustále zlepšuje. Systematické vzdelávanie je teda v organizácii neustále prítomné a formuje nie len znalosti, dovednosti a schopnosti potrebné

¹⁵ Armstrong 2008, s. 100

¹⁶ Bartoňková 2010, s. 108

¹⁷ Bartoňková 2010, s. 108

¹⁸ Armstrong 2002, s. 496

¹⁹ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 80

k súčasnému výkonu práce, ale pripravuje ľudí i na zmenu, činí z nich flexibilnú pracovnú silu.“²⁰

„**Systém firemného vzdelávania** je opakujúci sa cyklus, ktorý vychádza zo zásad podnikovej vzdelávacej politiky, sleduje ciele podnikovej stratégie vzdelávania a opiera sa o organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania.“²¹ Do celého systému podnikového vzdelávania sa radí adaptácia a orientácia zamestnancov, doškoloňovanie, preškoloňovanie a rozvoj zamestnancov iniciované a financované podnikom.²²

Systém vzdelávania definuje Palán ako „systém inštitucionálne organizovaných a individuálnych (seba vzdelávacích) vzdelávacích aktivít, ktoré nahrádzajú, dopĺňajú, rozširujú, inovujú, menia alebo inak obohacujú počiatočné vzdelanie dospelých osôb, ktoré zámerne a intencionálne rozvíjajú svoje znalosti a dovednosti, hodnotové postoje, záujmy a iné osobné a sociálne kvality potrebné pre plnohodnotnú prácu a plnenie životných a spoločenských rolí.“²³

²⁰ Armstrong 2002, s. 496 In Bartoňková 2010, s. 109-110

²¹ Vodák, Kucharčíková 2007, s. 65

²² Vodák, Kucharčíková 2007, s. 66

²³ Palán 2002, s. 236

2. System firemného vzdelávania

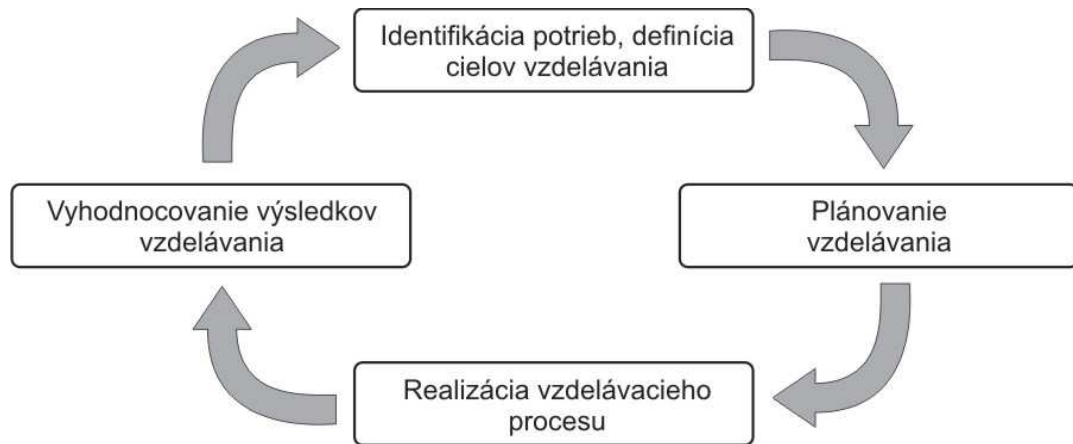
Pre potrebu analýzy častí systému firemného vzdelávania automobilovej výrobnjej spoločnosti a následný návrh optimalizácie systému vzdelávania je potrebné v diplomovej práci, v súlade s cieľom práce, definovať, popísať a špecifikovať teoretické východiská jednotlivých fáz vzdelávania. V tejto obsiahlej kapitole, ktorá sa venuje teoretickým východiskám systému vzdelávania teda čitateľ nájde relevantné teoretické východiská:

- o úlohách a cieľoch systému vzdelávania (kap. 3.1), pretože nie je možné navrhovať optimalizáciu systému vzdelávania bez znalostí jeho úloh a cieľov,
- o efektívnom a primeranom vzdelávaní (kap. 3.2), pretože pre návrh optimalizácie systému vzdelávania je nutné definovať teoretický základ, podľa ktorého bude systém vzdelávania optimalizovaný,
- o samotných fázach vzdelávania podľa systematického prístupu (kap. 3.3 – 3.6), pretože existujúci systém vzdelávania v analyzovanej spoločnosti prebieha podľa cyklov systematického prístupu a cieľom tejto diplomovej práce je analýza systému firemného vzdelávania automobilovej výrobnjej spoločnosti a následný návrh optimalizácie systému vzdelávania.

Na základe teoretických poznatkov budú v praktickej časti po popise aktuálneho stavu priamo definované nedostatky a navrhnutá optimalizácia.

System vzdelávania závisí od prístupu k rozvoju ľudských zdrojov v podniku a od toho aký význam a prínos podnik pripisuje rozvoju ľudských zdrojov pre svoju výkonnosť. Na najnižšej úrovni sa jedná o riešenie prevádzkových potrieb so sporadickými a neštruktúrovanými, vzájomne nezladenými vzdelávacími aktivitami. Na vyššej úrovni sa predpokladá existencia pracovníka informujúceho o vzdelávacích aktivitách, ktorý komunikuje s manažmentom jednotlivé rozvojové programy. Na ešte vyššej úrovni vznikajú vzdelávacie a rozvojové ciele z organizačných problémov so zdôrazňovaním priebežného učenia a možnosťou ovplyvnenia obsahu vzdelávacích aktivít samotnými zamestnancami. Na najvyššej úrovni sa predpokladá strategická orientácia k podnikovému vzdelávaniu a prístup s dôrazom na výkonnosť a prepojenosť so stratégiou podniku. Tieto charakteristiky je možné viac – menej aplikovať aj na prax v dnešných podnikoch.²⁴

²⁴ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 81



Obr. 1: Cyklus systematického podnikového vzdelávania zamestnancov (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 68)

2.1. Úlohy a ciele systému vzdelávania

Hlavným cieľom systému podnikového vzdelávania je zvýšiť schopnosť efektívneho dosiahnutia požadovaných cieľov cez ciele prípravu zamestnancov, pretože sa tým zvyšuje miera naplňovania cieľov podnikovej stratégie, konkurencieschopnosť podniku a jeho prosperita.²⁵ Podľa Armstronga základným cieľom vzdelávania pracovníkov je pomôcť dosiahnuť organizácii jej cieľov pomocou zhodnotenia jej rozhodujúceho zdroja, t.j. ľudí, ktorých zamestnáva. Stále viac je však cieľom tohto vzdelávania aj personálny rozvoj pracovníkov, zvyšovanie ich spokojnosti a ich konkurencieschopnosti na vnútro podnikovom i vonkajšom trhu práce. Podnikové vzdelávanie sa tým zaraďuje medzi zamestnanecké výhody slúžiace k uspokojovaniu potrieb pracovníkov.²⁶

„**Hlavnou úlohou systému podnikového vzdelávania** je umožniť zamestnancom podniku neustále rozširovať a inovovať rozsah a štruktúru teoretických poznatkov, získať špecifické dovednosti pre prácu na konkrétnom pracovnom mieste a vytvárať podmienky pre realizáciu plánov osobného rozvoja pracovníkov po stránke ich potenciálu a osobnosti.“²⁷

Firemné vzdelávanie sa v praxi riadi najmä faktormi strategickými a ekonomickými. Podľa Armstronga musí vzdelávanie uspokojovať zistené a odpovedajúce, primerané potreby, pričom medzi kritéria radí:²⁸

- Orientácia na problém – vzdelávanie by malo prekonať rozdiel medzi tým, čo ľudia môžu robiť a tým, čo majú robiť v súčasnosti i v budúcnosti. Problém

²⁵ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 82

²⁶ Armstrong 2002, str. 491.

²⁷ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 82

²⁸ Armstrong 2002, s. 494

môže byť negatívny – v podobe nedostatku, ktorý je treba prekonať, alebo pozitívny – v podobe uspokojenia potreby rozvoja nových zručností, resp. rozšírenia znalostí pre uspokojenie budúcich požiadaviek.²⁹

- Orientácia na akciu – filozofia vzdelávania by mala akcentovať to, aby boli ľudia aktívni a boli schopní svoju prácu vykonávať lepšie, resp. boli schopní vykonávať činnosti, ktoré doteraz neovládali. Ciele vzdelávania by mali byť zamerané na to, čo môžu ľudia po vzdelávaní robiť alebo čo môžu dosiahnuť s akcentom na skutočnú, konkrétnu činnosť ľudí.
- Vzdelávanie orientované na výkon – znamená špecificky a konkrétne previazať vzdelávanie s požiadavkami na výkon a schopnosti pracovníka.
- Trvalý rozvoj – na vzdelávanie by sa nemalo hľadieť ako na izolované kurzy poskytované zamestnancom. Učenie a vzdelávanie je nepretržitý proces a je potrebné sledovať a aplikovať politiku trvalého rozvoja.
- Politika vzdelávania – poskytuje vodítko k tomu, koľko vzdelávania má byť poskytnuté, aké množstvo a proporcie prostriedkov má byť vynaložené na vzdelávanie a kto je zaň zodpovedný.

V rámci systematického podnikového vzdelávania pracovníkov má kľúčový význam identifikácia potrieb vzdelávania, stanovenie jeho cieľov a vyhodnocovanie účinnosti vzdelávacieho programu a použitých metód. Tieto fázy rozhodujú o tom, aký priebeh bude mať vlastný proces vzdelávacích aktivít a aká bude ich účinnosť v ďalších cykloch podnikového vzdelávania zamestnancov.³⁰

Úlohy a ciele systému vzdelávania zastrešujú vzdelávacie útvary, alebo zamestnanci zodpovední za vzdelávanie v podniku. Podľa Armstronga v aktuálnej situácii sa v minulosti veľké vzdelávacie útvary viac zoštieňujú. Ich úlohou sa čím ďalej, tým viac stáva rola akéhosi vnútorného konzultanta. Takto zúžené útvary vzdelávania sú však stále zodpovedné za nasledujúce aktivity³¹:

- „vytváranie stratégií vzdelávania, ktoré pomáhajú úspešne realizovať podnikové stratégie;
- analyzovanie a identifikácia potrieb vzdelávania v podniku a u jednotlivých zamestnaní;
- formulovanie návrhov, ako tieto potreby uspokojovať;
- príprava plánov a rozpočtov vzdelávania;

²⁹ Teória rozlišuje toto kritérium často ako reaktívny, resp. proaktívny prístup k vzdelávaniu.

³⁰ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 120

³¹ Armstrong 2002, s. 513-514

- zisťovanie možností vzdelávania mimo podniku, výber externých vzdelávateľov, špecifikácia požiadaviek na nich a zabezpečovanie toho, aby poskytované vzdelávanie zodpovedalo týmto požiadavkám;
- poskytovanie konzultácií o externých vzdelávacích kurzoch pre jednotlivcov alebo skupiny;
- organizovanie interných kurzov a vzdelávacích programov, často sa však pri organizovaní formálnych vzdelávacích kurzov alebo ich častí spolieha na pomoc zvonka;
- vzdelávanie manažérov, majstrov a mentorov v ich vzdelávacích schopnostiach a povinnostiach;
- poskytovanie pomoci a vedenia jedincom pri príprave a realizácii ich plánov osobného rozvoja;
- sledovanie a vyhodnocovanie efektívnosti vzdelávania v organizácii“.

2.2. Efektívne a primerané podnikové vzdelávanie

Pred samotnou teoretickou definíciou jednotlivých častí systematického prístupu k systému vzdelávania sa táto diplomová práca v tejto podkapitole venuje otázkam efektívneho a primeraného vzdelávania, pretože pre návrh optimalizácie systému vzdelávania je nutné definovať teoretický základ, podľa ktorého bude systém vzdelávania optimalizovaný. V tejto podkapitole si preto definujeme:

- Výhody efektívneho vzdelávania (podkapitola 2.2.1), pretože ak chceme niečo optimalizovať, musíme vedieť presvedčiť podnikové okolie o prínosoch tohto kroku, resp. zmeny.
- Ako je ponímaná v tejto diplomovej práci primeranosť vzdelávania (podkapitola 2.2.2) a efektívny systém vzdelávania (podkapitola 2.2.2), pretože pri návrhu optimalizácie systému vzdelávania sú tieto dve hľadiská jednými z najdôležitejších, ak nie najdôležitejšie.
- Typológiu ľudí z pohľadu ovplyvniteľnosti ľudských zdrojov (podkapitola 2.2.4), pretože návrh optimalizácie systému vzdelávania sa bude riadiť, okrem iného, aj týmto teoretickým východiskom.

Manažéri prispievajú k pridanej hodnote, keď využívajú svoje zdroje spôsobom, ktorý prináša lepšie výsledky. Zaoberajú sa produktivitou, ktorá sa dá vyjadriť ako vzťah medzi vstupmi zdrojov a výstupmi produktov alebo služieb. Rozdiel medzi schopnosťou a efektivitou (výkonnosťou) je veľmi dôležitý. Schopnosť, resp. výkonnosť znamená „robiť veci správne“, efektivita znamená „robiť správne veci“. Manažéri, ktorí sa zameriavajú na robenie vecí správne na úkor robenia tých správnych vecí, radšej

riešia problémy, než aby prinášali kreatívne alternatívy, častejšie strážia zdroje, než optimalizujú ich využívanie a skôr sa snažia znižovať náklady, než zvyšovať zisk. Dôležité je zapamätať si, že to, čo sa počíta je finálny výsledok, nie prostriedky. Nebezpečie prílišného zdôrazňovania schopností tkvie v tom, že nám cieľ nášho snaženia zatemňuje byrokratická mašinéria, ktorú sme vytvorili k jeho dosiahnutiu.³²

2.2.1 Výhody efektívneho vzdelávania

Každá spoločnosť sa usiluje o efektívny systém vzdelávania. Táto snaha pramení najmä z uvedomenia si pridanej hodnoty efektívneho vzdelávania. Niektoré z možných výhod efektívneho vzdelávania vymenúva Armstrong.³³

- minimalizovanie nákladov na osvojenie potrebných znalostí, dovedností a schopností;
- z hľadiska kvality a množstva produkcie, rýchlosti a celkovej produktivity práce sa zlepšuje tímový, podnikový a individuálny výkon;
- rozšírením okruhu schopností, resp. dovedností pracovníkov sa zlepšuje prevádzková flexibilita;
- príležitosť k vzdelávaniu a rozvoju zvyšuje záujem vysoko kvalitných pracovníkov možnosťou rozvoja ich schopností, možnosťou dosiahnuť väčšie uspokojenie z práce, možnosťou získať väčšiu odmenu, resp. možným postupom v organizačnej štruktúre smerom nahor;
- podporuje stotožnenie pracovníkov s poslaním a cieľmi organizácie a tým zvyšuje oddanosť a angažovanosť pracovníkov;
- riadenie zmeny sa stáva jednoduchším, pretože poskytuje ľuďom potrebné znalosti a dovednosti na prispôsobenie sa novej situácii a vytvára pochopenie pre zmenu a jej príčiny;
- napomáha pozitívnym zmenám v organizačnej kultúre;
- môže poskytnúť vyššiu úroveň služieb zákazníkom.

Výhodami konkrétne systematického vzdelávania pracovníkov, ktorý som si pre potreby tejto diplomovej práce vybrala sa zaoberá aj Koubek, podľa ktorého Vodák a Kucharčíková súdia, že systematické vzdelávanie poskytuje veľa výhod, medzi ktoré radia napr..³⁴

- neustále dodávanie odborne pripravených pracovníkov, bez nutného náročného hľadania na trhu práce;

³² Armstrong 2008, s. 39-40

³³ Armstrong 2002, s. 492

³⁴ Koubek 2002, s. 244 In Vodák, Kucharčíková 2011, s. 82-83

- poskytuje možnosť formovania pracovných schopností zamestnancov podľa špecifických potrieb podniku;
- zlepšuje neustále znalosti, dovednosti, kvalifikáciu aj osobnosť zamestnancov;
- výrazne prispieva k zlepšovaniu dôležitých ukazovateľov podnikových výsledkov, ako je napr. pracovný výkon, produktivita práce, kvalita výrobkov a služieb než iné spôsoby vzdelávania;
- poskytuje organizáciám jeden z najefektívnejších spôsobov hľadania a nachádzania vnútorných zdrojov podniku k pokrytiu potreby zamestnancov;
- oproti iným spôsobom vzdelávania sú pri tomto type vzdelávania nižšie priemerné náklady na jedného vzdelávaného pracovníka;
- umožňuje lepšiu elimináciu dôsledkov strát za pomoci organizačných opatrení predvídaním dôsledkov strát pracovnej doby súvisiacich so vzdelávaním;
- skúsenosti z predchádzajúcich vzdelávacích cyklov sú zohľadňované v nasledujúcich cykloch a tým umožňuje neustále zdokonaľovanie týchto vzdelávacích procesov;
- uľahčuje hľadanie cesty, ktorá vedie k zlepšeniu pracovného výkonu zamestnancov;
- napomáha realizácií modernej koncepcie riadenia pracovnej výkonnosti
- zvyšuje motiváciu zamestnancov a ich vzťah k podniku;
- uľahčuje stabilizáciu a získavanie zamestnancov a zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce;
- zvyšuje potencionálne šance na trhu práce v podniku aj mimo neho tým, že zvyšuje kvalitu samotných pracovníkov;
- zvyšuje šance pracovníkov na funkčný i platový postup tým, že prispieva k urýchleniu ich personálneho a sociálneho rozvoja;
- prispieva k zlepšovaniu medziľudských i pracovných vzťahov.

2.2.2 Primeranosť vzdelávania

V každej spoločnosti je potrebný iný typ vzdelávania, pretože primeranosť vzdelávania je pre každú spoločnosť iná v nadväznosti na typ, zameranie, veľkosť organizácie a jej organizačnú kultúru a pod. Ako uvádza Armstrong, v niektorých organizáciách majú sklon k "vzdelávaniu kvôli vzdelávaniu", pričom existuje nebezpečie vzdelávania zamestnancov v oblastiach, ktoré neprinášajú žiadnu alebo minimálnu pridanú hodnotu v podobe zlepšenia výkonu v rozhodujúcich oblastiach činnosti organizácie.³⁵

³⁵ Armstrong 2002, s. 492

2.2.3 Požiadavky na efektívny systém vzdelávania

Na systém vzdelávania sú neustále kladené požiadavky na zmeny a formovanie nových pracovných schopností, pretože podniky potrebujú pružne reagovať na neustále zmeny v podnikateľskom prostredí. Práve horizontálna a vertikálna flexibilita zamestnancov zaisťuje potrebné prispôsobovanie pracovných schopností meniacim sa požiadavkám v okolí podniku i v rámci neho.³⁶

2.2.4 Typológia ľudí z pohľadu ovplyvniteľných ľudských zdrojov

Prečo potrebujeme efektívne a primerané vzdelávanie sme definovali v predošlých podkapitolách. Akým spôsobom ale takéto vzdelávanie môžeme dosiahnuť? Pomôckou pre efektívne a primerané podnikové vzdelávanie v praxi sú rôzne typológie zohľadňujúce rozdielny prístup k vzdelávaniu samotných zamestnancov, resp. ich ochotu, motiváciu a zanietenosť, pretože pomáhajú na základe jednotných kritérií obsiahnutých v samotných typológiách rozhodovať o tom, či je identifikovaný problém odstrániteľný vzdelávaním, prípadne akým druhom vzdelávania. V každom podniku sa nachádza široké spektrum zamestnancov, ktoré je pre jednoduchšiu prácu s nimi možné rozdeliť na základe kritérií rôznych typológií do určitých skupín.

Pre potreby generalizácie skupín pracovníkov v analyzovanej spoločnosti som si zvolila typologický model ľudí z pohľadu ovplyvniteľnosti ľudských zdrojov od Jiřího Plamínka, pretože:³⁷

- a) pri používaní tejto typológie a rozhodovaní o spôsobe odstránenia nedostatkov sa zameriavame na skupinu ľudských zdrojov, ktoré môžeme vzdelávaním ovplyvniť;
- b) pri samotnom hodnotení sa zohľadňuje zaradenie hodnoteného v organizačnej štruktúre, pretože porovnávame to, čo sa od zamestnancov očakáva s tým, čo vedia a chcú robiť;
- c) výhodou tejto schémy je už predošlé rozlíšenie zložiek na ovplyvniteľné – postoje a schopnosti a neovplyvniteľné – vlastnosti.³⁸

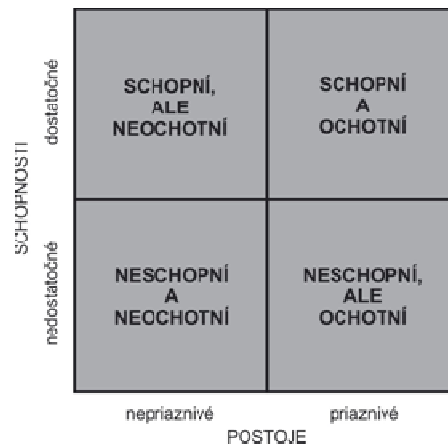
V tejto typológii sa rozlišujú štyri skupiny zamestnancov podľa bipolárnych škál schopností a postojov, ako je vidieť v priloženej schéme.³⁹

³⁶ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 82

³⁷ Plamínek 2011, s. 62

³⁸ Plamínek 2011, s. 60

³⁹ Plamínek 2011, s. 62



Obr. 2: Typológia ľudí z pohľadu ovplyvniteľných ľudských zdrojov (Plamínek 2011, s. 63)

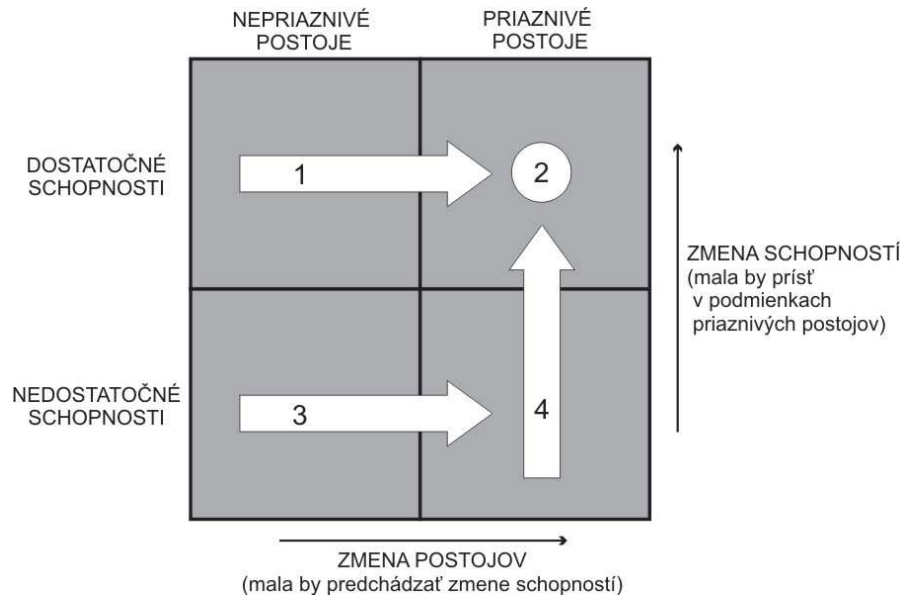
Plamínek nezostáva len pri tejto kategorizácii, ale definuje aj naliehavosť a prioritu riešenia situácie podľa definovaného nedostatku. Príkladom riešenia situácie môže byť napr. manažérska intervencia (nepriaznivé postoje), alebo zvýšenie zamestnancových schopností vzdelávaním (nedostatočné schopnosti). Pre určenie priorit vzdelávania by sme preto mali podľa autora použiť ciele a cesty rozvoja ľudských zdrojov takým smerom, aby sme sa pri zamestnancoch s nepriaznivými postojmi primárne zamerali na odstránenie nepriaznivých postojov. Pre jednotlivé typy zamestnancov autor navrhuje nasledovné cesty vzdelávania.⁴⁰

Vie, ale nechce (schopní, ale neochotní) – zamestnanci, ktorých zaradíme do tejto skupiny by mali byť v rámci starostlivosti o ľudský kapitál „prví na rade“, pretože ostatní zamestnanci môžu ich chovanie pre ich schopnosti napodobňovať. Takýto vzor je pre firmu nebezpečný a preto by sa mal manažér primárne snažiť o priaznivú zmenu ich postojov tak, aby sa posunuli (podľa obr. 3) do kvadrantu pravého horného rohu, teda medzi zamestnancov, ktorí „chcú a vedia“. Ak sa to napriek jeho snahe nepodarí v priebehu niekoľkých týždňov, mali by sme uvažovať o jeho prínose pre spoločnosť a o tom, či je naozaj pre ňu nenahraditeľný.

Vie a chce (schopní a ochotní) – v tomto kvadrante by sme pravdepodobne radi videli všetkých zamestnancov, čo by malo byť zároveň cieľom vzdelávania v spoločnosti. Neznamená to, že sa budeme snažiť o zamestnancov s rovnakými schopnosťami a postojmi, pretože spôsobilosť ľudí hodnotíme vždy k odlišným nárokom na jednotlivých pozíciách, teda i k odlišným úlohám. Z pohľadu priority pre systém vzdelávania by mali byť zamestnanci nachádzajúci sa v tomto kvadrante hneď druhí, teda po vyriešení problémov s predošlou skupinou zamestnancov je to

⁴⁰ Plamínek 2011, s. 62

najdôležitejšia úloha rozvoja ľudských zdrojov. Zanedbávanie tejto skupiny zamestnancov je jednou z najčastejších chýb v rámci starostlivosti o ľudské zdroje.



Obr. 3: Ciele a cesty rozvoja ľudských zdrojov (Plamínek 2011, s. 63)

V prípade „neschopných a neochotných“ by sa teda nemalo stať, že sa pokúsime zvýšiť ich schopnosti pred odstránením ich negatívnych postojov. V prípade „schopných, ale neochotných“ sa jedná o najnaliehavejší problém a mal by byť riečo najviac našich zamestnancov vyskytovalo v kvadrante 2, pričom (viď obrázok).

Chce, ale nevie – títo zamestnanci nepredstavujú akútny problém pre firmu a problémy týchto skupín riešime najčastejšie až po zvládnutí ostatných skupín. Podľa obrázku č. 3 ich potrebujeme dostať do kvadrantu medzi tých čo vedia a chcú, čo môžeme dosiahnuť buď zmenou pozície zamestnanca, alebo zvýšením jeho schopností. Bližšie o habilitácií pojednáva táto práca v podkapitole 2.3.1 – vzdelávacie potreby.

Nevie a nechce – spravidla sú v rámci priority tretí v poradí, teda po vyriešení skupín zamestnancov z horných kvadrantov. Pokiaľ sa týchto zamestnancov nerozhodneme prepustiť, snažíme sa ich cestou zmeny postojov dostať postupne do pravého horného kvadrantu. Dôležitým pravidlom systému vzdelávania by mala byť teda pravidlo, kedy starostlivosť o postoje predchádza alebo je súbežná so zmenou schopností zamestnancov.

Z Plamínkovho modelu teda vyplývajú jasné pravidlá a kritériá pre systém vzdelávania v oblasti priorit a ciest vzdelávania jednotlivých zamestnancov, resp. generalizovaných skupín zamestnancov. Túto teóriu dokáže podľa môjho názoru využiť každá z firiem, ktorá sa snaží o pozitívnu firemnú kultúru a ciele a adresné

vzdelávanie svojich zamestnancov. Nakoľko je cieľom tejto diplomovej práce analýza systému firemného vzdelávania automobilovej výrobnéj spoločnosti a následný návrh optimalizácie systému vzdelávania, bude tento model na základe vyššie popísaných argumentov v diplomovej práci využitý pri optimalizácii systému vzdelávania analyzovanej spoločnosti.

Pre potreby diplomovej práce som si z dôvodu aplikovateľnosti na existujúci systém vzdelávania v analyzovanej spoločnosti zvolila v teoretickej časti model systému vzdelávania podľa systematického prístupu, ktorý pozostáva z analýzy potrieb vzdelávania, plánovania vzdelávania, realizácie vzdelávania a evaluácie vzdelávania. V nasledujúcich podkapitolách sa preto budem venovať teoretickému ukotveniu jednotlivých častí systematického prístupu k vzdelávaniu.

2.3. Identifikácia a analýza vzdelávacích potrieb

Identifikácia vzdelávacích potrieb by mala dávať odpoveď na otázky typu:

- „Je výkonnosť v predmetných dovednostiach skutočne nutná?
- Je zamestnanec skutočne odmeňovaný za ovládanie týchto dovedností?
- Podporuje v skutočnosti manažment požadované chovanie?
- Aké ďalšie bariéry výkonnosti ešte existujú?“⁴¹

„Analýza vzdelávacích potrieb patrí k najkritickejším bodom projektovania vzdelávacích aktivít“⁴², pretože okrem iného v nej odhalíme aj také organizačné problémy, ktoré nie je možné riešiť vzdelávaním.⁴³ Dôležitosť a zložitosť tejto časti procesu systematického vzdelávania je aj podľa môjho názoru nepopierateľná, preto sa jej pokúsim venovať dostatočnú pozornosť detailným popisom teoretických východísk, čo spôsobuje väčšiu obsahosť podkapitoly. V rámci identifikácie a analýzy vzdelávacích potrieb je dôležité vedieť vyčleniť také vzdelávacie potreby, ktorých rozhodnutie o riešení vzdelávaním budú pre celú spoločnosť prínosom, pretože šetria organizácii ekonomický kapitál, energiu a čas, ktoré sú vzdelávaniu venované.

Pri analýze vzdelávacích potrieb je potrebné porovnávať požadovanú, resp. optimálnu výkonnosť so súčasnou výkonnosťou. Výkonnostnou medzerou nazývame potom rozdiel medzi týmito dvoma úrovňami výkonnosti.⁴⁴

Analýza vzdelávacích potrieb spočíva v „zhromažďovaní informácií o súčasnom stave znalostí, schopností a zručností pracovníkov, o výkonnosti jednotlivcov, tímov a podniku a v porovnaní zistených údajov s požadovanou úrovňou.“⁴⁵

⁴¹ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 85

⁴² Bartoňková 2010, s. 128

⁴³ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 86

⁴⁴ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 85

Identifikácia vzdelávacích potrieb nám vie priamo odpovedať, či v spoločnosti:⁴⁶

- výkonnosť v daných zručnostiach je naozaj potrebná;
- zamestnanec je dostatočne odmeňovaný, resp. motivovaný k uplatňovaniu týchto zručností;
- podporuje manažment požadované chovanie;
- aké ďalšie bariéry existujú vo výkonnosti.

Výsledkom analýzy vzdelávacích potrieb je „zistenie medzier vo výkonnosti, ktoré je potrebné eliminovať so zameraním na tie, ktoré je možné odstrániť vzdelávaním“⁴⁷ a „návrh vhodného vzdelávacieho programu“.⁴⁸

Podľa Armstronga „identifikácia a definovanie potrieb vzdelávania obsahuje analýzu podnikových, tímových a individuálnych potrieb získať nové zručnosti alebo znalosti alebo zlepšiť existujúce schopnosti“⁴⁹. Týka sa súčasných problémov i budúcich potrieb.⁵⁰

Analýza potrieb vzdelávania by mala byť v ideálnom prípade nepretržitým procesom a mala by zaistiť prispôsobenie sa meniacim potrebám spoločnosti a jednotlivcov, pretože organizácia sa mení tak isto ako ľudia i zamestnanci.⁵¹

V nasledujúcich častiach podkapitoly 2.3 budú podrobne pojednávané dôležité súčasti procesu analýzy vzdelávacích potrieb a samotný proces analýzy vzdelávacích potrieb, teda vzdelávacie potreby (podkapitola 2.3.1), zdroje pre analýzu vzdelávacích potrieb (podkapitola 2.3.2), spôsoby analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb (podkapitola 2.3.3), metódy a techniky analýzy vzdelávacích potrieb (podkapitola 2.3.4), silné a slabé miesta analýzy vzdelávacích potrieb (podkapitola 2.3.5), využitie výsledkov analýzy vzdelávacích potrieb (podkapitola 2.3.6) a rozhodnutie o potrebe tréningu (podkapitola 2.3.7).

2.3.1 Vzdelávacie potreby

Vzdelávaciu potrebu si môžeme predstaviť ako „akúkoľvek disproporciu medzi znalosťami, zručnosťami, prístupom, porozumením problému na strane pracovníka a tým, čo požaduje pracovné miesto alebo čo vyplýva z organizačných alebo iných zmien“⁵², pričom „je potrebné eliminovať tie, ktoré je možné odstrániť vzdelávaním“⁵³.

⁴⁵ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 85

⁴⁶ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 85

⁴⁷ Bartoňková 2010, s. 118

⁴⁸ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 85

⁴⁹ Armstrong 2002, s. 496

⁵⁰ Armstrong 2002, s. 496

⁵¹ Arnold, Silvester 2007, s. 358

⁵² Bartoňková 2010, s. 119

⁵³ Bartoňková 2010, s. 118

Druhy vzdelávacích potrieb môžeme všeobecne rozdeliť na.⁵⁴

- a) Reaktívne – vzdelávacia potreba, ktorá bola spôsobená poklesom výkonnosti alebo produkcie. U tohto typu potrieb sa volí väčšinou výskum resp. terénne šetrenie a v prípade, že je nimi zistený nedostatok vo vzdelávaní, považujú sa za reaktívnu vzdelávaciu potrebu.
- b) Proaktívne – očakávaný technický vývoj, personálne zmeny, vývoj manažmentu, podnikateľská politika, to sú presne oblasti, ktoré vo vzťahu k podnikovej stratégii organizácie a plánu ľudských zdrojov môžeme priradiť k proaktívnym vzdelávacím potrebám. Tieto druhy vzdelávacích potrieb sa zisťujú prevažne tvorbou kompetenčného modelu, zostavením samotných súborov kompetencií a prácou s dokumentmi.

Organizácia by pri vzdelávaní zamestnancov mala brať ohľad na oba druhy vzdelávacích potrieb, pretože nie je dostačujúce zaistiť vzdelávanie až v prípade poklesu pracovného výkonu, ale je vhodnejšie týmto poklesom predchádzať.⁵⁵

Pre získavanie informácií o vzdelávacích potrebách je nutné vyžiadať si informácie od všetkých, ktorí sú týmto procesom ovplyvnení.⁵⁶

Vzdelávacie potreby sú v podstate rozdiel medzi tým, čo by mali zamestnanci poznať a byť schopní robiť a tým, čo poznajú a sú schopní robiť.⁵⁷



Obr. 4: Potreba vzdelávania (Armstrong 2002, s. 498)

Pri vzdelávaní v spoločnosti a špecificky pri identifikácii vzdelávacích potrieb by sme sa mali vyhnúť tzv. „modelu deficitu“, teda situácií, kedy vzdelávanie používame len na odstránenie toho, čo je zlé.⁵⁸

⁵⁴ Buckley, Caple 2004, s. 33 In Bartoňková 2010 s. 120

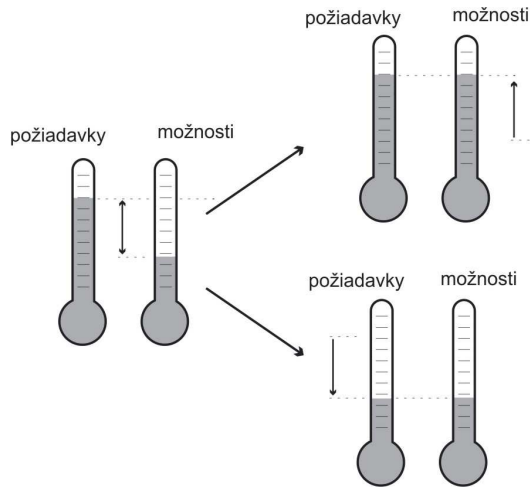
⁵⁵ Buckley, Caple 2004, s. 33

⁵⁶ Bartoňková 2010, s. 119

⁵⁷ Armstrong 2002, s. 498

⁵⁸ Armstrong 2002, s. 498

Ďalším z možných uhlov pohľadu na stanovenie vzdelávacích potrieb je habilitácia.



Obr. 5: Práca s individuálnymi schopnosťami (Plamínek 2011, s. 77)

Podľa priloženého obrázku č. 5 za vzdelávaciu potrebu Plamínek⁵⁹, tak isto ako ostatní autori⁶⁰, považuje rozdiel medzi požiadavkami a možnosťami, no tento Plamínkov model zohľadňuje dve možné cesty riešenia:⁶¹

- a) Rozvoj relevantných schopností
- b) Úprava požiadaviek na schopnosti zamestnanca

V tomto modeli sa teda zohľadňuje aj efektívne plánovanie ľudských zdrojov a hľadanie efektívneho rozdelenia ľudských zdrojov v rámci organizácie. Zohľadnením tohto modelu sa vyhneme tzv. „vzdelávaniu pre vzdelávanie“ a zároveň zvyšujeme motiváciu zamestnancov tým, že im prideliť pracovné úlohy ekvivalentné k ich schopnostiam alebo sa rozhodneme schopnosti zamestnanca prispôbiť požiadavkám pracovného miesta. Rozhodnutie o habilitácii by malo však nasledovať až po zmene postojov jednotlivca podľa obrázku „Ciele a cesty rozvoja ľudských zdrojov“ v podkapitole 2.2.4. Prvotným rozhodnutím pred plánovaním vzdelávania by teda malo byť zohľadnenie postojov jednotlivca, ktorého vzdelávacie potreby práve analyzujeme a analýza, či sú postoje zamestnanca voči zamestnávateľovi priaznivé, alebo naopak.

2.3.2 Zdroje pre analýzu vzdelávacích potrieb

Pri analýze vzdelávacích potrieb máme podľa Hroníka k dispozícii dva základné vstupy pre identifikáciu medzery, rozvojových potrieb a možností:⁶²

⁵⁹ Plamínek 2011, s. 77

⁶⁰ Bartoňková, Armstrong viz. citácie v tejto podkapitole

⁶¹ Plamínek 2011, s. 77

- 1) Hodnotenie pracovného výkonu a kompetencií, ktorým identifikujeme individuálne potreby
- 2) Rozpracovaná business stratégia do cieľov a spôsobov ich naplnenia, ktorou identifikujeme potreby organizácie

Tieto dva druhy potrieb je nutné dávať podľa autora do súladu.

Ďalším z možných prístupov je identifikácia medzery vo výkonnosti.

Ostatní autori uvádzajú obvykle tri skupiny údajov pre identifikáciu vzdelávacích potrieb:⁶³

- 1) celopodnikové údaje (organizačná analýza),
- 2) údaje o pracovnom mieste (analýza práce),
- 3) údaje o pracovníkovi (analýza na úrovni jednotlivcov resp. osôb).

Armstrong tvrdí, Walters uvádza fakt, že pri identifikovaní priorít vzdelávania môžeme určiť deväť zdrojov informácií:⁶⁴

- ciele organizácie a podnikové plány,
- plánovanie ľudských zdrojov a následníctva,
- personálna štatistika (štatistiky pracovníkov),
- rozhovory s odchádzajúcimi pracovníkmi,
- konzultácia s vyššími manažérmi,
- údaje o produktivite a kvalite výkonu,
- zmeny v podobe útvarov,
- požiadavky manažérov na vzdelávanie,
- znalosť finančných plánov.

Potreby vzdelávania môžeme identifikovať aj ako existujúci problém (chybovosť výrobkov, sťažnosti zákazníkov), alebo ako novú situáciu, ktorá prichádza buď na organizačnej úrovni, alebo úrovni oddelenia (zavádzanie nového informačného systému, nové ciele, nové situácie). V nových situáciách alebo v dôsledku zmien, ktoré sa môžu diať náhle a neočakávane je vysoko pravdepodobné, že vyvstane potreba vzdelávania. Pre tieto prípady neočakávaných zmien, ktoré môžu byť dôsledkom zmien v internom alebo externom prostredí, je vhodné sledovať indikátory, ktoré nám môžu byť nápomocné v predpovediach vzdelávacích potrieb. Medzi takéto zdroje informácií o budúcich potrebách vzdelávania môžeme zaradiť:

- strategické podnikové plány, ktoré povedú k zvýšeným nárokom na vzdelávanie (napr. plány expanzie, diverzifikácie a plány zvyšovania hodnoty pre zákazníka);

⁶² Hroník 2007, s. 135

⁶³ Bartoňková 2010, s. 121, Armstrong 2002, s.499

⁶⁴ Walters 1983 In Armstrong 2002, s. 499-500

- redukcia stavu zamestnancov vyplývajúca z reštrukturalizácie, ktorej dôsledkom sú zmeny v pracovných špecifikáciách a tým pádom i požiadavkách na výkonnosť zamestnancov;
 - zmeny v konkurenčnom prostredí;
 - nové technológie a systémy v odvetví,⁶⁵
 - zmeny výkonnosti a riadenia, napr. zníženie produktivity a nájdenie odlišností vo výkonnosti u jednotlivých tímov často vedie k odhaleniu vzdelávacej potreby.
- Osobne by som medzi neočakávané zmeny najmä vo výrobnjej sfére okrem

iného zaradila:

- náhle zmeny v požiadavkách zákazníkov, napr. v dôsledku zmeny vo výrobnom procese zákazníka,
- zmeny materiálov vstupujúcich do procesu výroby na požiadavku zákazníka,
- zmeny v normách, podľa ktorých je spoločnosť certifikovaná,
- náhle personálne zmeny,
- kolísanie výroby zákazníka – nutnosť okamžitej reakcie všetkých zamestnancov, ktorých prácu napr. zmena zmennosti v dôsledku nedostatočného predaja výrobkov zákazníka ovplyvní⁶⁶.

2.3.3 Spôsoby analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb

Vo všeobecnosti existujú podľa Bartoňkovej dva základné prístupy k identifikácii vzdelávacích potrieb:⁶⁷

- 1) Kvantitatívny sociologický výskum – terénne šetrenie pri ktorom sa využíva najčastejšie dotazník, rozhovor a pozorovanie. Ak chceme získať relevantné a správne dáta, musíme dodržať všetky náležitosti tvorby sociologického výskumu. Výsledky tohto prístupu sú všeobecne použiteľné len pri príprave vzdelávacích akcií.
- 2) Aplikácia kompetenčného prístupu ku vzdelávaniu a k rozvoju ľudských zdrojov – tento prístup využíva prácu s dokumentmi a s literatúrou. Získanie základných požiadaviek na miesto, tzv. kostra kompetencií, vyúsťuje do tvorby kompetenčného modelu. Tento prístup je využiteľný nie len pri identifikácii a analýze vzdelávacích potrieb, ale aj pri ostatných personálnych činnostiach,

⁶⁵ Tu autori uvádzajú ako príklad inštaláciu nových informačných systémov. Tento príklad sa opakuje z ich definície vzdelávacej potreby v dôsledku novej situácie, ktorá prichádza. Osobne sa domnievam, že inštalácia nového systému je plánovaná zmena a preto je nemôžeme radiť medzi nepredpovedateľné zmeny. Preto som tento príklad definovala ako zmeny technológií a systémov v odvetví a nie ako nové technológie a systémy ako autori uvádzajú.

⁶⁶ Napr. plánovač produkcie, HR generalista atď.

⁶⁷ Bartoňková 2010, s. 122

ako je napr. kariérne plánovanie, hodnotenie pracovníkov, výber pracovníkov a pod.

V rámci systémového prístupu k vzdelávaniu je teda výhodnejší druhý spôsob analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb, pretože získané údaje môžeme využiť aj pri ostatných personálnych činnostiach, tzn. subsystémoch práce oddelenia ľudských zdrojov. Samozrejme kompetenčný prístup má mnoho ďalších výhod, ktoré bohužiaľ nemôžem v rámci rozsahu tejto práce a s ohľadom na cieľ tejto diplomovej práce ďalej bližšie špecifikovať.

2.3.4 Metódy a techniky analýzy vzdelávacích potrieb

Pri analýze vzdelávacích potrieb je najdôležitejším momentom rôznosť zdrojov, aby sme zabránili v čo najväčšej miere jednostrannosti údajov, ktoré by následne vstupovali do celého systému vzdelávania. Pre každý z menovaných zdrojov v podkapitole 2.3.2, teda celopodnikové údaje, údaje o pracovnom mieste a údaje o jednotlivých pracovníkoch sa v praxi používajú iné metódy a techniky. Z tohto dôvodu je prehľadnejšie a pre samotnú optimalizáciu vhodnejšie si metódy rozdeliť podľa jednotlivých zdrojov analýzy vzdelávacích potrieb, aby som následne pri popise a analýze súčasného stavu mohla kategoricky rozdeliť používané metódy v analyzovanej spoločnosti a zistiť, aké zdroje analyzovaná spoločnosť používa a ktoré by sa dali začať využívať. Vráťme sa ale teraz k samotnej kategorizácii metód podľa Bartoňkovej:⁶⁸

„Celopodnikové údaje:

- analýza budúcich trendov a možností,
- analýza strategických plánov,
- analýza podnikových cieľov,
- analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia,
- brainstorming,
- dotazník,
- medzi podnikové zrovnávanie (benchmarking),
- personálny audit (event. ďalšie firemné audity),
- práca s dokumentmi,
- skupinové porady a diskusie,
- spotrebiteľské prieskumy,
- stanovisko expertov (delfská metóda),
- výstupné interview,

⁶⁸ Bartoňková 2010, s. 123-125

- analýzy štatistických alebo iných priebežne zisťovaných a registrovaných údajov o organizácií,
- monitorovanie výsledkov porád a diskusií týkajúcich sa súčasných pracovných problémov a perspektívnych pracovných úloh,
- funkčná alebo procedurálna analýza.

Údaje o pracovnom mieste:

- analýza pracovnej náplne,
- analýza problémov,
- analýza z popisov práce,
- brainstorming,
- denníková metóda (časový snímok dňa),
- dotazník,
- komparácia, porovnanie,
- personálny audit event. ďalšie firemné audity),
- analýza plánov ľudských zdrojov,
- práca s dokumentmi,
- riadenie podľa cieľov,
- skupinové porady a diskusie,
- technika kritických udalostí,
- analýza štatistických alebo iných priebežne zisťovaných a registrovaných údajov o pracovných miestach,
- analýza informácií získaných od vedúcich pracovníkov a týkajúcich sa potreby kvalifikácie a vzdelávania.

Údaje o jednotlivých pracovníkoch:

- 360° spätná väzba,
- assessment centrum,
- brainstorming,
- denníková metóda (časový snímok dňa),
- dotazník,
- hodnotenie pracovného výkonu,
- hodnotenie pracovníkov,
- kariérový plán,
- komparácia, porovnanie,
- modelovanie a analýza chovania,
- personálny audit (event. ďalšie firemné audity),
- pozorovanie,

- práca s dokumentmi,
- prieskum postojov,
- rozhovor,
- riadenie podľa cieľov,
- seba – hodnotenie,
- simulácia,
- skupinové porady a diskusie,
- technika kritických udalostí,
- testy a skúšky,
- výstupné interview,
- analýzy štatistických alebo iných priebežne zisťovaných a registrovaných údajov o jednotlivých pracovníkoch,
- analýzy informácií získaných od vedúcich pracovníkov a týkajúcich sa potreby kvalifikácie a vzdelávania,
- názory podriadených,
- osobná dokumentácia,
- analýza manuálnych dovedností – napríklad u sústruhu, u remeselníkov atď.,
- analýza sociálnych dovedností – analýza chovania,
- analýza zlyhania (ide o reaktívny prístup – keď reagujeme napríklad na sťažnosti zákazníka, kontrolu kvality atď.).⁶⁹

Pre úspešný proces identifikácie vzdelávacích potrieb je dôležité množstvo a vypovedacia hodnota informácií o ľuďoch, ich činnostiach, ale aj o celom podniku.⁷⁰ „V praxi je treba použiť kombináciu techník najvhodnejších pre danú situáciu v podniku. Je riskantné činiť rozhodnutia na základe len jednej techniky.“⁷¹ K uľahčeniu výberu vytvorili Vodák a Kucharčíková v nadväznosti na vyššie popísané skutočnosti tabuľku techník zisťovania potrieb podniku, v ktorých sú techniky rozdelené na základe viacerých kritérií:

⁶⁹ Bartoňková 2010, s. 123-125

⁷⁰ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 92

⁷¹ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 92

Techniky zisťovania potrieb	Hodnotenie				
	a	b	c	d	e
Všeobecný prístup	1	2	3		
Analýza problémov	3	3	2	1	1
Porovnanie			1	2	2
Stanoviská expertov	3	2	2	3	3
Individuálne techniky					
Analýza pracovnej náplne			3	3	2
Popis práce			3	2	2
Testovanie			1	2	3
Dotazníky	1	1	2	3	2
Individuálne rozhovory	1	1	2	3	2
Pozorovanie	1	2	2	2	1
Sebahodnotenie			2	3	3
Plánovanie kariéry			2	2	3
Assesment centrá (Hodnotiace centrá)			1	2	3
Skupinové techniky					
Porady manažérskych tímov	2	3	2	1	1
Workshopy	1	1	2	1	1
Techniky rozvoja tvorivosti kolektívu	3	3	2	2	1
Projektové tímy	2	2	2	2	1
Organizačné techniky					
Analýza evidencie správ	3	2	2	2	1
Analýza budúcich trendov a možností podniku	3	1			
Porovnanie medzi podnikmi	2	2	1		
Prieskum postojov	3	1	2	2	
Prieskum kultúry a ovzdušia spolupráce	2		2		
Programy zmien a reštrukturalizácie	3	3	2	2	1

Význam jednotlivých stĺpcov tabuľky:
a – zisťovanie organizačných problémov
b – hľadanie problémových oblastí a príčin
c – zisťovanie nedostatkov výkonnosti jednotlivca
d – zisťovanie príčin manažérskeho rozvoja
e – oddelenie vzdelávacích potrieb od ostatných potrieb

Hodnotenie:
 1 – dobrý
 2 – veľmi dobrý
 3 – výborný

Obr. 6: Techniky zisťovania potrieb podniku (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 93)

2.3.5 Silné a slabé miesta analýzy vzdelávacích potrieb

Bartoňková tvrdí, že Koudelka v súvislosti s analýzou vzdelávacích potrieb hovorí o jej silných a slabých miestach.

Silné miesta vymedzuje nasledovne:⁷²

- rozsah potrieb organizácie v oblasti vzdelávania je pri dobre prevedenej analýze možné odhadnúť do značných podrobností;
- je možné definovať cieľové skupiny, ktorých sa vzdelávacia potreba týka;
- je možné navrhnúť konkrétne obsah i formy vzdelávania;
- na základe znalostí z analýzy dokážeme odporučiť optimálnu realizáciu a organizáciu vzdelávania;
- je pravdepodobné, že dokážeme odhadnúť efektívnosť času, ktorý vynaložíme na vzdelávanie;

Slabé miesta analýzy vzdelávacích potrieb:⁷³

- neochota u top manažmentu organizácie uznať identifikované vzdelávacie potreby;
- neochota zamestnancov ku vzdelávaniu spôsobená zlými skúsenosťami v predchádzajúcom vzdelávaní;
- neochota prijímať niečo nové, konzervatívnosť;
- nedôvera v externých dodávateľov vzdelávania – mimo podnikové vzdelávacie zariadenia;
- neskúsenosť, prípadne malá prax analytikov vzdelávacích potrieb môže spôsobiť nesprávne resp. povrchné odporúčania a závery;
- riziko nedostatočného množstva podkladov a následná nemožnosť odhadnúť skutočné vzdelávacie potreby v organizácií.

2.3.6 Využitie výsledkov analýzy vzdelávacích potrieb

„Jedným z podstatných nástrojov, ako rozšíriť dopady firemného vzdelávania ďalej než na riešenie už existujúcich problémov, je práve uplatnenie strategického, kompetenčného a systematického prístupu k firemnému vzdelávaniu, vrátane tvorby a implementácie kompetenčných modelov.“⁷⁴

„Výsledky analýzy vzdelávacích potrieb, najmä kompetenčný model, je možné využiť tiež v rámci procesu výberu pracovníkov, rozvoja pracovníkov, hodnotenia pracovníkov, kariérového rastu a plánovania postupu pracovníkov.“⁷⁵

⁷² Koudelka 2002, s. 28 In Bartoňková 2010, s. 128

⁷³ Koudelka 2002, s. 28 In Bartoňková 2010, s. 128

⁷⁴ Bartoňková 2010, s. 130

⁷⁵ Bartoňková 2010, s. 132

Výsledky analýzy vzdelávacích potrieb je možné využiť nie len pri vzdelávaní zamestnancov, pretože výsledkom analýzy vzdelávacích potrieb je „zistenie medzier vo výkonnosti, ktoré je treba eliminovať, so zameraním na také, ktoré je možné odstrániť vzdelávaním“.⁷⁶ To podľa môjho názoru ale neznamená, že dáta ktoré získame a nevedú k rozhodnutiu o vzdelávaní sa nedajú v spoločnosti využiť. V tomto prípade je vhodné využiť systémový prístup, pretože pokiaľ identifikujeme medzeru vo výkonnosti je to dôležitá informácia pre organizáciu, aj keď nevedie ku vzdelávaniu. Vo väčších spoločnostiach existujú oddelenia systému neustáleho zlepšovania, ktoré sa zaoberajú nie len proaktívnymi deficitmi v spoločnosti, ale aj reaktívnymi. V konečnom dôsledku, ak sa jedná o medzeru vo výkonnosti na úrovni jednotlivca je možné vyvodit' z tejto informácie napríklad aj nasledujúce možnosti:

- zmena pozície jednotlivca na takú, ktorá bude v symbióze so zamestnancovými schopnosťami (podľa obr. č.5, podkapitola 2.3.1 – Vzdelávacie potreby);
- poskytnutie spätnej väzby zamestnancovi a snaha o identifikáciu príčin (nasledujúca podkapitola 2.3.7 - Rozhodovacia schéma zisťovania a riešenia výkonnostných problémov);
- zistenie, či sa nejedná o problém postojov jednotlivca a vyvodenie relevantných dôsledkov (podľa obr. 2 a obr.3, podkapitola 3.2.4 – Typológia ľudí z pohľadu ovplyvniteľných ľudských zdrojov);
- v prípade, že predchádzajúce riešenia nepovedú k náprave, prepustenie zamestnanca.

Využitie informácií z analýzy vzdelávacích potrieb a výkonnostné medzery na úrovni oddelení, prípadne celej organizácie by mali byť podnetom na zamyslenie top manažmentu spoločnosti i personálneho oddelenia, či sa nenachádzajú nedostatky v strategických rozhodnutiach a riadení, resp. v samotnej organizačnej kultúre zamestnávateľa, prípadne v iných koncepčných nastaveniach organizácie (napr. organizačná štruktúra, design pracovného miesta, nevyhovujúce pracovné podmienky, preťaženosť zamestnancov a pod.).

2.3.7 Rozhodnutie o potrebe tréningu

Bartoňková súdi, že Buckley a Caple definujú všeobecné pravidlo pre definíciu potreby vzdelávania. Vzdelávanie je teda potrebné pri splnení dvoch podmienok:⁷⁷

- 1) musí byť najefektívnejším a najvhodnejším riešením pri vzniknutom resp. očakávanom poklese výkonu, alebo v prípade očakávaných výsledkov bude

⁷⁶ Bartoňková 2010, s. 118

⁷⁷ Buckley, Caple 2004, s. 32 In Bartoňková 2010, s. 130

mať za následok dosiahnutie stanovených cieľov ekonomickejším spôsobom s umožnením využitia zdrojov pre alternatívne organizačné ciele;

- 2) pracovné ciele, súčasné i budúce, sú dôsledne prepojené s podnikovými cieľmi organizácie. V prípade plánovaného zrušenia pracovného miesta, resp. nadbytočnosti nie je nutné riešiť daný problém.

Nakoľko je systematické vzdelávanie podľa Hroníka v organizáciách nezbytné späté s hodnotením pracovného výkonu a vzdelávanie a rozvoj je možné koncipovať len na základe hodnotenia pracovníkov,⁷⁸ bude podľa môjho názoru nutné pri rozhodnutí o tréningu zohľadňovať aj tento fakt. Najjednoduchšou a najkomplexnejšou schémou v rámci rozhodovania o potrebe tréningu v súvislosti s hodnotením výkonnosti je podľa môjho názoru rozhodovacia schéma zisťovania a riešenia výkonnostných problémov od autorov Belcourt a Wright.

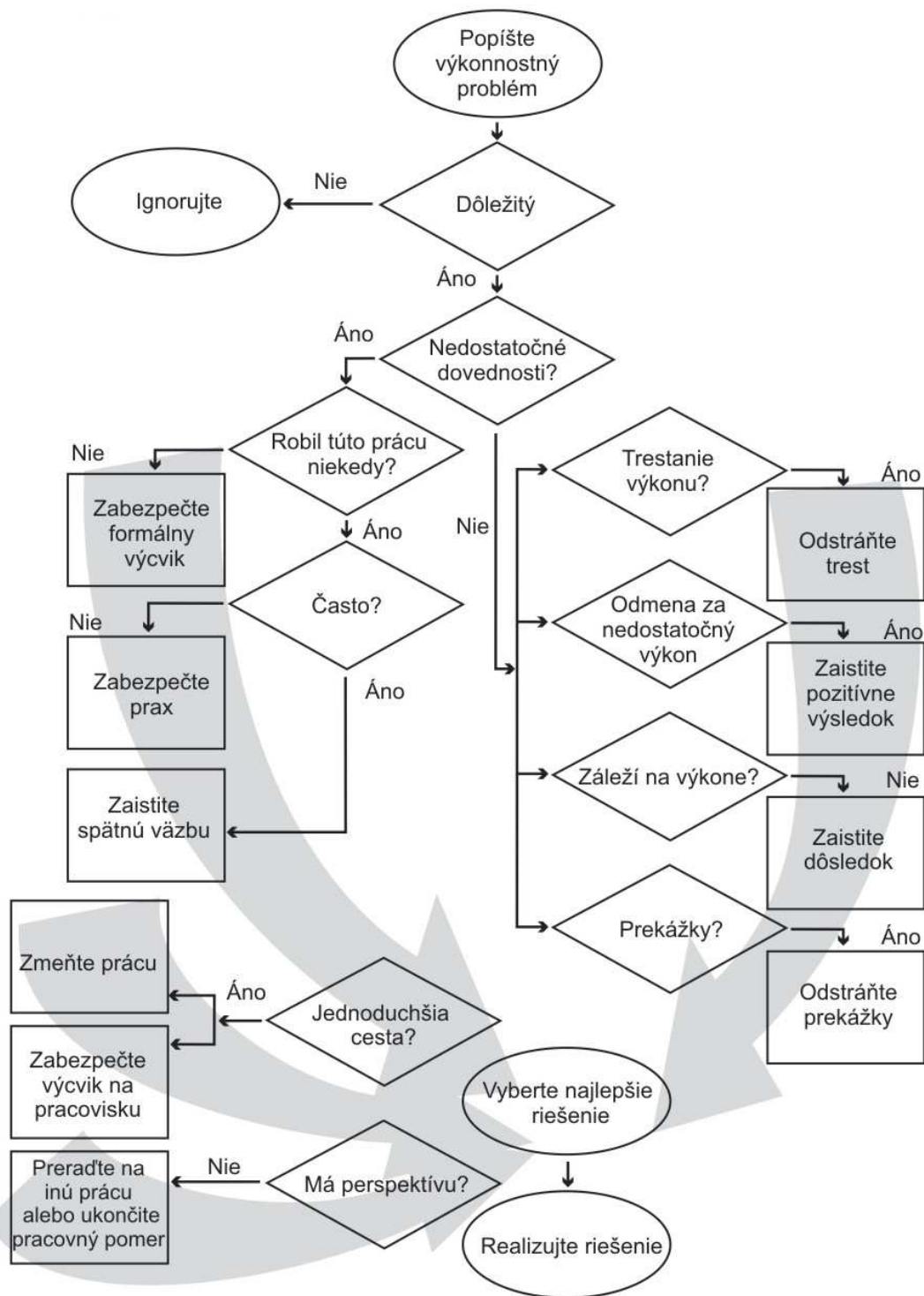
Považujem za vhodné podotknúť ešte základné motívy definované Vodákom a Kucharčíkovou, ktoré vedú manažment podniku k investíciám do vzdelávania podniku, pretože podľa môjho názoru poznanie týchto motívov pomáha v situáciách zvažovania investícií do vzdelávania presvedčiť top manažment o jeho prínosoch.⁷⁹

- „vzdelávanie zamestnancov je nutným predpokladom zvyšovania výkonnosti jednotlivcov, tímov a celého podniku;
- vzdelávanie je významným prvkom zvyšovania konkurenčnej schopnosti podniku;
- vzdelávanie je spôsob zaistenia požadovanej úrovne vedomostí a dovedností pracovníkov k realizácii budúcich rozvojových programov a stratégie podniku;
- vzdelávanie zvyšuje samostatnosť a zodpovednosť pracovníkov na nižších stupňoch riadenia;
- vzdelávanie podporuje rast motivácie pracovníkov podniku;

vzdelávanie pomáha lepšie zvládať zmeny súčasného dynamického pôsobenia trhu a celého podnikateľského prostredia.

⁷⁸ Hroník 2007, s. 134

⁷⁹ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 102-103



Obr. 7: Rozhodovacia schéma zisťovania a riešenia výkonnostných problémov (Belcourt, Wright 1998, s. 69 In Bartoňková 2010, s. 131)

2.4. Plánovanie vzdelávania

Plánovanie vzdelávania môžeme vo všeobecnosti rozdeliť na plánovanie vzdelávania pri výkone práca a plánovanie vzdelávania mimo výkonu práce.⁸⁰ Nakoľko sa táto diplomová práca nevenuje plánovaním konkrétnych vzdelávacích akcií, uvádzam len základnú charakteristiku týchto dvoch typov plánovania vzdelávania.

2.4.1 Plánovanie vzdelávania pri výkone práce

Pri plánovaní vzdelávania je veľmi dôležité, kto je v organizácii za vzdelávanie zodpovedný, teda kto toto plánovanie reálne vykonáva. Za vzdelávanie priamo pri výkone práce sú často zodpovední manažéri, vedúci tímov, spolupracovníci alebo mentori. Pri výkone práce je veľmi dôležité vzdelávať všetkých zamestnancov za použitia metód ako je koučovanie, mentoring, inštruktáž, plánované získavanie skúseností a seba rozvíjanie. Úlohou vyššieho manažmentu je vybudovať také podmienky v organizácii⁸¹, v ktorých manažéri uznávajú vzdelávanie a rozvoj za kľúčovú zložku svojej role a taktiež ako kritérium, na základe ktorého sú hodnotení. Líniovní manažéri by mali byť tiež do vzdelávacieho procesu čo možno najviac zapojení, pretože môžu do vzdelávacieho procesu vniesť realitu a pomôcť s aplikáciou naučenej látky na pracovisku.⁸²

2.4.2 Plánovanie vzdelávania mimo výkonu práce

Špecializované útvary na vzdelávanie v organizácii sa stále menej zapájajú do samotnej realizácie vzdelávacích akcií. Oveľa častejšie sa spoliehajú na externé vzdelávacie spoločnosti alebo externých lektorov.⁸³

Pokiaľ je nami identifikované vzdelávacie potreby vhodné riešiť vzdelávaním (podrobnejšie v podkapitole 2.3.7 – Rozhodnutie o potrebe tréningu), je potrebné rozhodnúť akým spôsobom ho budeme realizovať. Sme nútení teda zvažovať napríklad takéto otázky⁸⁴:

- Aké metódy vzdelávania budú pre realizáciu vzdelávania najvhodnejšie a najprimeranejšie?
- Budeme vzdelávanie realizovať priamo v podniku, alebo mimo podnik? (Zvažujeme, či máme vhodné priestory, vybavenie, prípadne personál.)

⁸⁰ Armstrong 2002, s. 507-513

⁸¹ Autor tu doslovne používa termín „učiaca sa organizácia“. V snahe zamedziť terminologickým nejasnostiam som použila náhradný termín „podmienky v organizácii“.

⁸² Armstrong 2002, s. 507-513

⁸³ Armstrong 2002, s. 507-513

⁸⁴ Bartoňková 2010, s. 134-135

- Pokiaľ sa rozhodneme pre externú vzdelávaciu spoločnosť, ktorá bude pre naše potreby najvhodnejšia?
- Kto bude realizovať vzdelávaciu akciu? Externista alebo interný pracovník?
- V prípade, že si zvolíme interného pracovníka, bude mať dostatočné schopnosti, dostatok priestoru a času pre realizáciu vzdelávania? Aký dopad to bude mať na jeho prácu? Budú ho účastníci vzdelávania rešpektovať?
- Kde sa školenie uskutoční? (Zohľadňujeme naliehavosť, dĺžku trvania, či sa vzdelávanie uskutoční počas pracovnej doby, alebo mimo pracovnej doby – v tomto prípade musíme porozmýšľať o motivácii zamestnancov k takémuto vzdelávaniu, ako im stratený čas vykompenzujeme a musíme zohľadniť obmedzenia zákonníka práce.)
- Bude sa jednať o individuálnu alebo hromadnú akciu?
- V prípade interného tréningu, ktoré oddelenie zabezpečí podmienky vzdelávania? (Sú na tomto pracovisku najvhodnejšie podmienky? Nebude školenie narúšať prácu ostatných zamestnancov oddelenia?)
- Aké budú náklady? (Aké budú bezprostredné náklady? Koľko pracovného času stratia vzdelávaní prípadne školitelia a aké budú straty pracovnej doby?)

2.5. Realizácia vzdelávania

Podľa Armstronga vo všeobecnosti pre realizáciu vzdelávacej akcie existuje súbor určitých pravidiel, ktorými by sme sa mali riadiť:⁸⁵

- jednotlivé vzdelávacie akcie je nutné sústavne monitorovať, aby sme sa uistili, že prebiehajú podľa plánu a podľa schváleného rozpočtu;
- každé vzdelávanie by sme mali po ukončení vyhodnotiť, aby sme zistili, do akej miery prinieslo nami požadované výsledky;
- zodpovedný zamestnanec za rozvoj pracovníkov by mal v pravidelných intervaloch reportovať stav plnenia plánu vzdelávania.

Pravidlá realizácie vzdelávania sú závislé od prvkov procesu realizácie vzdelávania, ktorými sú ciele, program, motivácia, metódy, účastníci a lektori.⁸⁶

Aj keď sú tieto prvky podľa môjho názoru nepopierateľne veľmi dôležité pre cyklus systematického vzdelávania v organizácii, cieľom tejto diplomovej práce nie je vytvorenie konkrétneho plánu vzdelávania, alebo realizácia konkrétnej vzdelávacej akcie. Z tohto dôvodu uvediem v tejto kapitole len základné charakteristiky vstupujúcich prvkov do procesu vzdelávania.

⁸⁵ Armstrong 2002, s. 507

⁸⁶ Vodák, Kucharčíková 2007, s. 83

2.5.1 Ciele vzdelávacieho procesu

Krátkou definíciou termínu cieľ a zámer by som rada predišla termínovým nejasnostiam, pretože podľa autorov Prokopenko a Kubr je nutné rozlišovať medzi cieľmi a zámermi. Zámerom môžeme chápať to, čo chce v priebehu vzdelávacej akcie lektor robiť. Oproti tomu ciele vyjadrujú, čoho budú účastníci vzdelávacej akcie po absolvovaní schopní. Zjednodušene teda môžeme povedať, že zábery sa týkajú lektorov a ciele účastníkov.⁸⁷

Pre jednoznačnosť významov je vhodné si ciele rozdeliť do dvoch kategórií⁸⁸:

- a) programové ciele – sú výstupmi z procesu identifikácie a analýzy vzdelávacích potrieb. Jedná sa o ciele celého vzdelávacieho programu;
- b) ciele kurzu – ciele jednotlivých vzdelávacích aktivít, ktoré môžu obsahovať ešte dielčie ciele.

Aby sme zabezpečili požadovaný efekt vzdelávania, teda zabezpečili naplnenie zámerov i cieľov, je vhodné.⁸⁹

- umožniť účastníkom vzdelávania oboznámiť sa so zámermi a cieľmi kurzu pred samotnou realizáciou vzdelávania, pretože týmto krokom môžeme zvýšiť motiváciu účastníkov a ich vnútorné nastavenie na príjem informácií;
- zabezpečiť, aby zábery a ciele kurzu zapadali do systému rozvoja ľudských zdrojov a aby boli v súlade so stratégiou a cieľmi celého podniku;
- zabezpečiť, aby stanovené ciele spĺňali základné vlastnosti správne definovaných cieľov, teda aby boli merateľné, konkrétne, dosiahnuteľné, relevantné a časovo vymedziteľné. Správne stanovené ciele nám poslúžia vo fáze vyhodnocovania vzdelávania ako merítko úspešnosti.

2.5.2 Program

Pre plynulé zaistenie naplnenia programu je nutné zaistiť⁹⁰:

- možnosť vyjadrenia účastníkov k všetkým častiam programu, čo zabezpečí odstránenie nejasností hneď na začiatku programu;
- zabezpečiť, aby účastníci hneď na úvod vyjadrili svoje očakávania od kurzu. Účastníkov týmto spôsobom viac motivujeme a môžeme doplniť program o témy, ktoré ich zaujímajú a sú v súlade s cieľmi kurzu;
- aby lektori vytvorili dostatok času na realizáciu dôkladného zopakovania obsahu kurzu, porovnanie očakávaní účastníkov (na začiatku a na konci kurzu),

⁸⁷ Prokopenko, Kubr 1996, s. 136

⁸⁸ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 99

⁸⁹ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 99-100

⁹⁰ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 100-101

zodpovedanie dodatočných otázok a ujasnenie prípadných pochybností účastníkov. Je dôležité, aby mali účastníci na koniec vzdelávacieho kurzu pocit, že vzdelávanie malo zmysel, teda aby nemali pocit, že zostali nejaké nezodpovedané otázky, neprebrané témy alebo, že aktivita nebola riadne ukončená.

2.5.3 Motivácia

Vysoká motivácia k vzdelávaniu a rozvoju u zamestnancov zaisťuje vysokú mieru transformácie výstupov vzdelávacej akcie. Základným momentom v sústave motivačných faktorov zamestnancov k vzdelávaniu je ich vnútorná potreba, ako je vidieť na obr. 8 – Príklad motivačných faktorov k vzdelávaniu. Ak sa nám podarí vhodným stimulačným programom dosiahnuť vysokú mieru motivácie u zamestnancov, prejaví sa to v nasledovných oblastiach⁹¹:

- ochota zamestnancov neustále sa rozvíjať a učiť a celkový pozitívny vzťah zamestnancov k vzdelávaniu;
- zamestnanci sú schopní využívať získané vedomosti a dovednosti štruktúrovane, podľa možností ich praktického využitia;
- zvýši sa miera flexibility zamestnancov a ich ochota reagovať na zmeny profesiografických charakteristík ich pracovných zaradení;
- zamestnanci menia svoj prístup k organizácii, jeho zákazníkom a ostatným záujmovým skupinám na pozitívnejší.

Motivačné faktory vzdelávania
Zlepšenie postavenia v tíme, v skupine
Udržanie pracovného miesta (funkcie)
Pracovný postup, získanie pracovného miesta
Možnosť využitia získanej kvalifikácie – seberealizácia
Získanie kvalifikácie (titulu)
Zvýšenie pracovnej výkonnosti a kvality práce
Zvýšenie flexibility a pripravenosti na zmeny
Vyššie platové ohodnotenie
Získanie sociálnych výhod
Možnosť uplatnenia vlastného potenciálu pri nových príležitostiach

Obr. 8: Príklad motivačných faktorov vzdelávania (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 104)

⁹¹ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 101-104

2.5.4 Účastníci vzdelávania

Kľúčovým prvkom podnikového vzdelávania sú samotní účastníci vzdelávania. Každý z účastníkov vzdelávania má vlastný štýl učenia. Niektorí sú pripravení učiť sa z vlastných chýb a dajú prednosť praktickým cvičeniam, zatiaľ čo iní dávajú prednosť získaniu nových dovedností a informácií prakticky prevediteľných do svojho prostredia, alebo uprednostňujú abstraktnú diskusiu. Profil a preferencie samotných účastníkov vieme určiť pomocou dotazníka alebo pozorovaním účastníkov.⁹²

Existujú viaceré teórie štýlov učenia⁹³, no napriek tomu, že sú vo vzdelávaní dôležité nie je v možnostiach rozsahu tejto diplomovej práce ich bližšie špecifikovať.

2.5.5 Metódy vzdelávania

Existuje mnoho kritérií podľa ktorých môžeme členiť metódy vzdelávania. Medzi najčastejšie klasifikácie metód vzdelávania podľa Bartoňkovej patria:

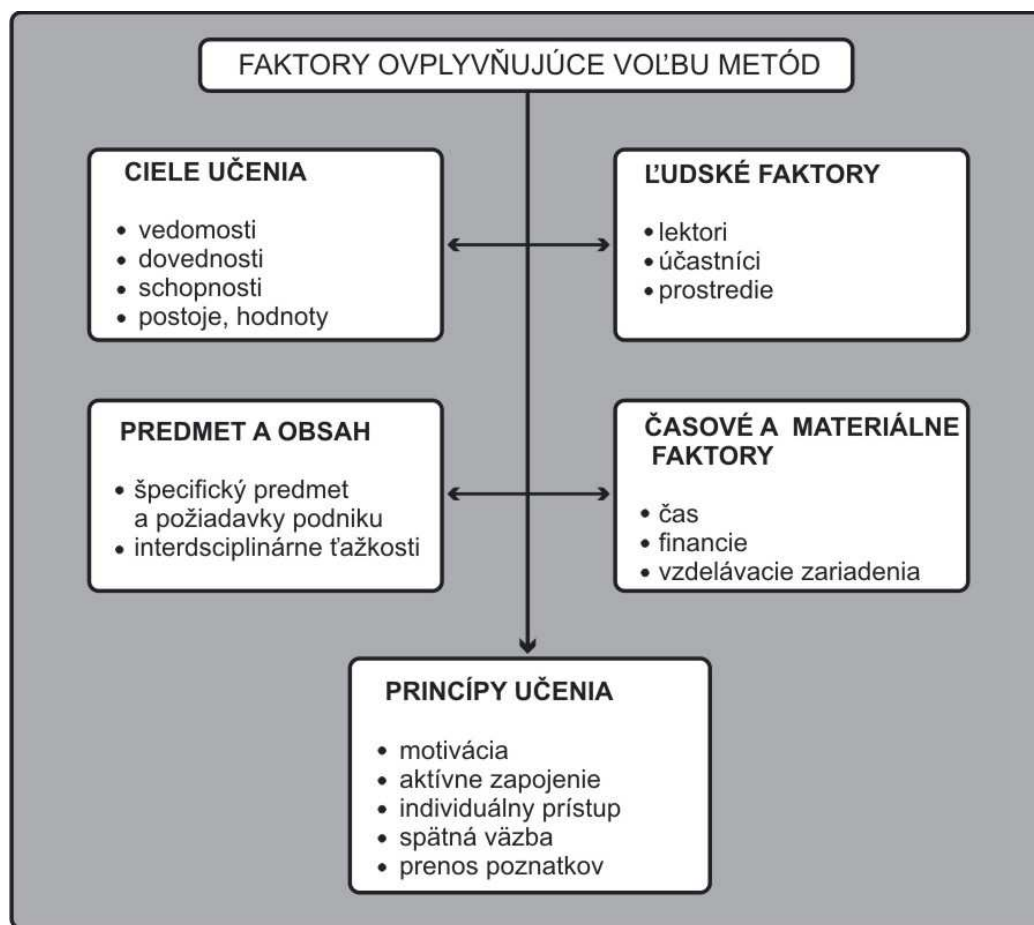
- „všeobecná klasifikácia,
- klasifikácia používaná vo vzdelávaní dospelých,
- klasifikácia podľa prístupov (lektor/účastník),
- klasifikácia podľa vzťahu k praxi dospelého účastníka výuky,
- klasifikácia podľa miery participácie účastníka,
- klasifikácia podľa typu výuky,
- klasifikácia podľa formy pomoci účastníkovi v procese učenia,
- klasifikácia podľa intenzity inovácie obsahu vyučovania,
- klasifikácia metód firemného vzdelávania podľa miesta vzdelávania,
- klasifikácia metód firemného vzdelávania podľa činností,
- klasifikácia metód firemného vzdelávania podľa fáz a typov vzdelávacieho procesu.“⁹⁴

V rámci podnikového vzdelávania sa mnoho krát stretávame s objednávkou samotných kurzov buď šitých na mieru, alebo prihlášením účastníka na kurz, ktorý má jasne stanovený obsah aj metódy už vopred. Pri kontakte so vzdelávateľmi nie je možné vopred jednoznačne určiť, podľa ktorej klasifikácie bude prebiehať dohodnutie podmienok vzdelávania. Preto by podľa môjho názoru nebolo prínosné v tejto práci podrobne definovať jednotlivé klasifikácie metód vzdelávania, či dokonca určiť jednu jedinou vhodnú klasifikáciu metód. Pre lepšiu orientáciu a zvolenie vhodnej metódy vzdelávania nám v prípade každého individuálneho vzdelávania môže pomôcť zohľadnenie faktorov, ktoré voľbu metód ovplyvňujú podľa priloženého obrázku.

⁹² Vodák, Kucharčíková 2011, s. 106

⁹³ Teóriami štýlov učenia sa zaoberali napr. Kolb, Honey a Mumford.

⁹⁴ Bartoňková 2010, s. 152



Obr. 9: Faktory ovplyvňujúce voľbu vzdelávacích metód (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 112)

V podstate je možné povedať, že obrázok znázorňuje väčšinu informácií, ktoré chce externý vzdelávateľ pri kurze šitom na mieru ako prvé mať k dispozícii od spoločnosti, ktorá si vzdelávanie objednáva.

Pri výkone práce je veľmi dôležité vzdelávať všetkých zamestnancov za použitia metód ako je koučovanie, mentoring alebo inštruktáž.⁹⁵

V procese voľby, tvorby a implementácie tréningových programov je nutné zabezpečiť vhodné podmienky pre vzdelávanie, vhodne zvoliť náplň školení, rozhodnúť o spôsoboch a formách akými bude školenie realizované a kto túto realizáciu zabezpečí.⁹⁶

2.5.6 Lektori

Či už sa pri konkrétnej vzdelávacej akcii bude jednať o interných alebo externých lektorov, je veľmi dôležité, aby účastníkov rešpektovali. Vodák a Kucharčíková definujú niekoľko vlastností dobrého a menej dobrého lektora, ktoré nám

⁹⁵ Armstrong 2002, s. 507

⁹⁶ Milkovich, Boudreau 1997, s. 416

podľa môjho názoru dokážu pomôcť pri rozhodovaní o správnej voľbe lektora pre vzdelávanie zamestnancov.

Dobry lektor:⁹⁷

- účastníkov vzdelávacej akcie počúva, podporuje, poskytuje reálnu spätnú väzbu, povzbudzuje ich v aktivitách, je trpezlivý a nedehtonestuje snahu účastníkov o učenie, prípadne vysvetlenie nejasností;
- poskytuje účastníkom dostatok času na ujasňovanie a premýšľanie;
- nedáva účastníkom príliš ťažké, ani príliš ľahké úlohy;
- snaží sa pri vzdelávaní podnieť pozitívnu a tvorivú atmosféru pri učení;
- rešpektuje individuálnosť každého účastníka;
- má vysokú úroveň interpersonálnych zručností;
- vie vhodne klásť otázky a dobre počúvať účastníkov;
- jeho záujem o ľudí je nefalšovaný;
- je flexibilný pri používaní školiacich taktík a stratégií;
- je vnímavý, trpezlivý, priateľský, od úlohy k úlohe flexibilný;
- oceňuje dobré plánovanie a prípravu;
- dokáže predviesť svoju technickú kvalifikáciu;
- schopnosť učiť má akoby vrodenu a z učenia má radosť;
- akceptuje svoj podiel zodpovednosti za to, aký bude budúci výkon jeho poslucháčov.

Menej dobrý lektor:⁹⁸

- používa pri vzdelávaní účastníkov direktívny štýl;
- vytvára nereálne predpoklady o úrovni vedomostí vzdelávaných;
- keď sa účastníci pomaly učia, vykazuje nízku mieru tolerancie a netrpezlivosti;
- má nedostatočný vzťah k predmetu učenia;
- jeho verbálne schopnosti nie sú na dostatočnej úrovni;
- snaží sa učiť príliš rýchlo a príliš mnoho látky;
- odmieta rady ohľadom učebných metód;
- voči účastníkom prejavuje nedostatok priateľského záujmu;
- nedbá na svoj vzhľad, je neupravený.

⁹⁷ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 118-119

⁹⁸ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 118-119

2.6. Vyhodnocovanie vzdelávania

Vyhodnocovanie, resp. evaluácia firemného vzdelávania sa dá vykonávať v troch rovinách⁹⁹:

- „evaluácia stratégie vzdelávania (monitorovania a vyhodnocovanie stratégie vzdelávania,
- evaluácia vzdelávania ako jedna z fáz systému firemného vzdelávania,
- evaluácia konkrétnej vzdelávacej akcie.“¹⁰⁰

V ďalšom texte vyhodnocovanie, resp. evaluácia vzdelávania budeme chápať ako **evaluáciu vzdelávania, ako jednej z fáz systému firemného vzdelávania**, pretože cieľom tejto diplomovej práce je analýza častí systému firemného vzdelávania automobilovej výrobnjej spoločnosti a následný návrh optimalizácie systému vzdelávania v spoločnosti XY.

2.6.1 Dôvody vyhodnocovania vzdelávania

Dôvody pre rozhodnutie o vyhodnocovaní resp. evaluácií vzdelávania sú v každej spoločnosti rozličné, pretože vychádzajú z konkrétneho firemného prostredia. Všeobecné dôvody prečo hodnotiť vzdelávanie v spoločnosti zhrnuli Belcourt a Wright do nasledovných bodov:¹⁰¹

- manažéri, ktorí rozhodujú o účasti na vzdelávaní sa spoliehajú na informácie z hodnotenia;
- hodnotením vzdelávania a objektívne meranými výsledkami dokážeme pri predošlom úspešnom vzdelávaní zvýšiť dôveryhodnosť vzdelávania;
- poskytovanie spätnej väzby účastníkom vzdelávania motivuje účastníkov vzdelávania získané dovednosti použiť v praxi.

Bartoňková súdi, že Belcourt a Wright na všeobecnej rovine hodnotenia vzdelávania tvrdia, že ním:¹⁰²

- zistíme, či vzdelávanie splnilo očakávané ciele, alebo či vyriešilo daný problém;
- dokážeme odhaliť silné a slabé stránky vyhodnocovaného vzdelávania;
- pomáha nám určiť náklady a prínosy vzdelávania, teda nám poskytuje informáciu, ako zmeniť vzdelávanie pri čo najefektívnejšom využití nákladov;

⁹⁹ Bartoňková 2010, s. 181

¹⁰⁰ Bartoňková 2010, s. 181

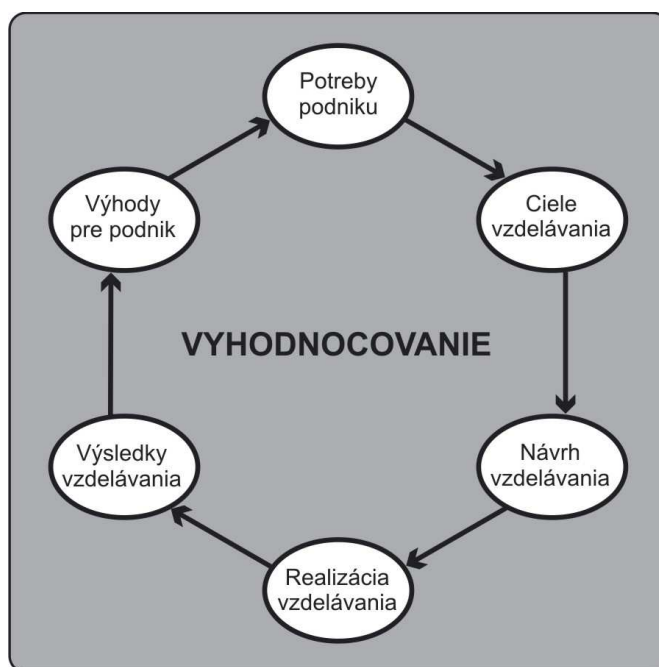
¹⁰¹ Belcourt, Wright 1998, s.181

¹⁰² Belcourt, Wright 1998, s.181 In Bartoňková 2010 s. 182

- pomáha manažérom určiť, ktorí pracovníci budú z uskutočneného vzdelávania najviac ťažiť;
- posilňuje dosiahnutie predpokladaných výsledkov medzi účastníkmi;
- zvyšuje dôveru pre hodnotu a zmysel samotného vzdelávania v spoločnosti.

2.6.2 Umiestnenie vyhodnocovania do centra vzdelávacieho procesu

Tradičné prístupy systematického vzdelávania, ako bolo už vyššie definované v kapitolách 1 a 3, radia vyhodnocovanie vzdelávania na koniec vzdelávacieho procesu. Veľkou nevýhodou takéhoto cyklu je podľa Vodáka a Kucharčíkovej, že o kritériách vzdelávania premýšľame až na konci vzdelávacieho cyklu. Súhlasím s autormi, že existuje aj vhodnejší prístup, ktorý s vyhodnocovaním vzdelávania počíta už na začiatku samotného cyklu vzdelávania.¹⁰³ „Pri návrhu vzdelávania založenom na potrebách podniku vytvárame automaticky aj kritériá vyhodnocovania.“¹⁰⁴



Obr. 10: Umiestnenie vyhodnocovania do centra vzdelávacieho procesu (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 130)

¹⁰³ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 129

¹⁰⁴ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 129

2.6.3 Rozhodnutie o potrebe vyhodnocovania

Akýkoľvek proces vyhodnocovania stojí podnik čas i peniaze. Preto je nutné sa na začiatku vzdelávacieho procesu rozhodnúť, či vôbec stojí za to. Je vhodné si položiť niekoľko otázok, ktoré nám uľahčia rozhodnutie¹⁰⁵:

- **Koľko nás bude vzdelávacia aktivita stáť?** Pri každej investícii si musí byť podnik istý, že podnikové zdroje, predovšetkým finančné, budú použité na užitočnú vec. Žiadny univerzálny model kvantifikácie miery investícií do vzdelávania neexistuje, pričom rozsah miery investícií sa odhaduje v porovnaní s obvyklou výškou investícií tohto druhu, alebo do iných oblastí a aktivít, alebo v porovnaní s celkovými nákladmi.
- **Koľko zamestnancov by sa malo vzdelávacích aktivít zúčastňovať?** Čím väčší počet zamestnancov zapojíme do podnikového vzdelávania, tým väčší dopad na podnik a podnikanie vzdelávanie má. Samozrejme s väčším počtom zamestnancov zapojeným do vzdelávania musíme vyhodnotiť, či vzdelávanie má presne taký dopad, ako sme očakávali. Pri väčšom počte zamestnancov je teda nutné prípadné chyby identifikovať a zamedziť ich prenášaniam do pracovnej reality.
- **Do akej miery je dosiahnutie cieľov vzdelávacej aktivity pre nás rozhodujúce?** Ak je cieľom vzdelávania naučiť zamestnancov pracovať s drahým zariadením v procese, ktorý je pre podnik rozhodujúci, musíme si byť istí, že sa účastníci naučia pracovať s týmto zariadením bez zbytočných prestojov a bez poškodenia tohto zariadenia.
- **Prinesie nám použitá učebná metóda niečo nové?** Samozrejme vždy je potrebné dôkladne zvážiť použitie konkrétnych učebných metód alebo ich kombináciu pre dané pracovné oblasti alebo vzdelávacie témy.

Jednoduchou pomôckou pri odpovedaní na vyššie uvedené otázky, teda pri rozhodovaní, či vyhodnotenie vzdelávania realizovať alebo nie je podľa Vodáka a Kucharčíkovej bodový systém, ktorý tvorí tabuľka piatich ukazovateľov. Každý z ukazovateľov ohodnotíme bodmi od 1 do 10, pričom platí, že vyhodnotenie vzdelávania by sme mali realizovať, ak je:¹⁰⁶

- celkové skóre viac ako 25,
- v jednom z faktorov skóre vyššie ako sedem – je nutné realizovať vyhodnotenie so zameraním na tento faktor.

¹⁰⁵ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 134-135

¹⁰⁶ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 127 - 128

nízka úroveň investícií					vysoká úroveň investícií				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nízky počet zapojených zamestnancov					vysoký počet				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
jednorázové vzdelávacie aktivity					často sa opakujúce aktivity				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nerozhodujúce podnikové činnosti					rozhodujúce činnosti				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
bežné učebné metódy					moderné učebné metódy				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Tab.. 1: Potreba bodového systému rozhodovania o vyhodnocovaní (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 134)

2.6.4 Riziká vyhodnocovania

Ak sa organizácia na základe bodového systému, alebo z iného dôvodu rozhodne realizovať vyhodnocovanie vzdelávania, musí si uvedomiť a zvážiť samotné riziká tohto procesu. Medzi najdôležitejšie radia Vodák a Kucharčíková najmä nasledujúce aspekty:¹⁰⁷

- hodnotenie vzdelávania by sa nemalo príliš zameriavať na najnižšiu úroveň vyhodnocovania, pretože by sme mohli pozabudnúť na ostatné účely vyhodnocovania; (Samozrejme zamestnanci majú legitímne právo byť so vzdelávaním spokojní a mať pocit, že sa niečo naučili. Zabránilo tým plytvaniu časom, peniazmi a zamedzíme vzniku rezistencie voči vzdelávaniu. Je potreba mať na pamäti, že spokojní účastníci sa učia lepšie.)
- personálne oddelenie by malo merať ako svojimi očami vnímali zamestnanci zrealizované vzdelávanie a vedieť, aký názor majú na samotné vzdelávanie;
- meranie dopadu na individuálnu výkonnosť zamestnanca má napomáhať samotnému vyhodnocovaniu, pričom je nutné zohľadniť to, či manažér, kolegovia a pracovné prostredie podporujú transfer a aplikáciu nových prvkov chovania;
- počas vzdelávania by sa mali prejavovať reálne postoje účastníkov voči vzdelávaniu. Počas vzdelávania sa ukáže, či je pre nich len prerušením práce, alebo je pre ich prácu skutočne hodnotné;
- pri realizácii vyhodnocovania by sme mali použiť viacero zdrojov údajov.

¹⁰⁷ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 127-128

3. Predstavenie analyzovanej spoločnosti

Keďže cieľom tejto diplomovej práce je analýza systému firemného vzdelávania automobilovej výrobnjej spoločnosti a následný návrh optimalizácie systému vzdelávania, v tejto kapitole v krátkosti predstavím analyzovanú spoločnosť. Cieľom kapitoly 2 – predstavenie analyzovanej spoločnosti nie je popis jednotlivých fáz systému vzdelávania, naopak, snaží sa čitateľovi predstaviť nároky na samotný systém vzdelávania, ktoré určuje vonkajšie a vnútorné prostredie organizácie.

Analyzovaná spoločnosť je nadnárodná spoločnosť, ktorá podniká vo vysoko dynamickom prostredí. Podľa zamerania ju môžeme rozdeliť na dve nasledujúce oblasti:¹⁰⁸

- Divízia Automotive, ktorá tvorí 82% obratu
- Divízia Environment, ktorá tvorí 18% obratu

Táto diplomová práca sa z praktických dôvodov (prístup k informáciám) bude zaoberať jednou organizačnou zložkou spoločnosti – výrobným závodom z divízie Automotive.¹⁰⁹ Vonkajšie prostredie spoločnosti je vysoko konkurenčné, nestabilné, závislé na globálnych finančných merítkach a samozrejme ťažko predpovedateľné. S vyššie vymenovaného vyplýva požiadavka na flexibilitu všetkých organizačných zložiek, systémov, ich častí, zamestnancov i procesov. Medzi existujúce systémy v spoločnosti môžeme radiť i systém vzdelávania, ktorý má dôležitú úlohu v rámci dodávania kompetentných zamestnancov, ktorí budú môcť pružne reagovať na zmeny v technickom, finančnom i zákonom prostredí. Z tohto dôvodu je potrebné prepojenie samotného systému vzdelávania s ostatnými personálnymi činnosťami a procesmi v organizácii podľa systémového prístupu.

V spoločnosti je v aktuálnom čase zamestnaných vyše 600 ľudí, pričom 400 kmeňových zamestnancov pracuje na priamej výrobnjej pozícií, 140 kmeňových zamestnancov pracuje na podporných pozíciách a 60 zamestnancov pracuje v Technickom centre¹¹⁰.

Organizačná štruktúra spoločnosti je podľa vyššie vymenovaného rozdelená na niekoľko pozičných okruhov:¹¹¹

¹⁰⁸ Interný materiál – Prezentácia zo vstupného školenia pre zamestnancov

¹⁰⁹ Ďalej v práci budem túto organizačnú zložku nazývať ako firma, spoločnosť, pričom všetky tieto výrazy sú použité ako synonymá.

¹¹⁰ Technické centrum sa zaoberá prípravou nových projektov nie len pre analyzovaný závod, a riadením nespadá pod závod, preto sa zamestnanom v tejto organizačnej zložke nebudem v diplomovej práci ďalej venovať.

¹¹¹ Interný materiál – Organizačná štruktúra spoločnosti

- MOD výrobní – zamestnanci pracujúci ako priamy výrobný pracovníci, ktorí prichádzajú do priameho styku s výrobkom (priamo ovplyvňujú jeho kvalitu)
- MOI podporní – zamestnanci zabezpečujúci chod výroby a podporné výrobné funkcie ako je napr. údržba strojov, kvalita, riadiaci výrobní pracovníci (majstri) atď.
- MOI administratíva – sú to zamestnanci ktorí zabezpečujú ostatné potrebné činnosti v spoločnosti (napr. finančné oddelenie, personálne oddelenie a pod.)

Spoločnosť je certifikovaná podľa nasledovných noriem, z čoho vyplýva nutnosť dodržiavania pokynov podľa týchto certifikácií:¹¹²

- ISO/TS 16949:2009
- ISO 14001:2004
- OHSAS 18001:2007

V organizácií sa používa súčasne niekoľko výrobných postupov a vyrába mnoho druhov výrobkov, pričom pre každý výrobný postup resp. výrobok sú vypracované pracovné inštrukcie v ktorých sú zahrnuté špecifické požiadavky zákazníkov. Výrobní zamestnanci – MOD sú povinní tieto pracovné inštrukcie dodržiavať tak, aby neboli odchýlky v jednotlivých výrobkoch a bola zaručená požadovaná kvalita výrobkov pre zákazníka.¹¹³ Zákazníkov spoločnosti tvoria automobiloví výrobcovia popredných svetových značiek, čo samozrejme spôsobuje vysoký tlak na kvalifikáciu celého personálu.

Samotná kvalifikácia personálu musí byť pri interných, certifikačných a zákazníckych auditoch adekvátne dokladovaná, čo stanovuje vysoké nároky na systém vzdelávania v spoločnosti, dokumentáciu vzdelávania, pracovníkov personálneho oddelenia, ale aj líniový manažment, ktorý väčšinou zabezpečuje vzdelávanie priamych výrobných pracovníkov – MOD.

Systém vzdelávania v organizácií popisujú, resp. podporujú viaceré interné smernice a tlačivá zavedené v systéme manažérstva kvality. Sú to najmä:

- Smernica o školeniach – tréningoch¹¹⁴
- Záverečné hodnotenie úvodného školenia¹¹⁵
- Hodnotenie po skúšobnej dobe MOD¹¹⁶
- Hodnotenie po skúšobnej dobe MOI¹¹⁷
- Hot hodnotenie školenia¹¹⁸

¹¹² Integrated management system manual, interný materiál DIV QM IMSM/Ver. 0

¹¹³ Popis pracovnej činnosti – pozícia Operátor, Interný formulár BA.HRD.07.07.FO.01.B

¹¹⁴ Školenia/Training, interná smernica BA.HSE.07.01.rev.E

¹¹⁵ Záverečné hodnotenie úvodného školenia, interný formulár BA.HRD.07.01.FO.06.A

¹¹⁶ Hodnotenie po skúšobnej dobe MOD, interný formulár (bez označenia)

¹¹⁷ Hodnotiaci hárok – Adaptačný proces MOI, interný formulár (bez označenia)

- Cold hodnotenie – Identifikácia zručností¹¹⁹
- Prezenčná listina na jeden deň¹²⁰
- Prezenčná listina na viac dní¹²¹
- Smernica hodnotenie výkonu zamestnancov a stanovenie cieľov¹²²
- Záznam o hodnotiacom pohovore MOD¹²³
- Annual assessment MOI (dostupný v troch jazykových verziách)¹²⁴
- Záznam o zaškolení na pracovné miesto MOD¹²⁵
- Test operátorov MOD¹²⁶
- Test znalostí pracovných inštrukcií MOD¹²⁷
- Kompetenčná matica MOD¹²⁸

Ako je vidieť už z interných tlačív a smerníc, v rámci organizácie je kladený veľký dôraz na zaškolenie, preverovanie znalostí a zručností a dokladovanie zaškolenia priamych výrobných pracovníkov. Je to z dôvodu priameho ovplyvňovania kvality výrobkov. Tento dôraz je vo výrobnom sektore automotive bežný. Spolu s touto oblasťou existuje ešte jedna dôležitá oblasť, ktorá sa špeciálne preveruje pri certifikačných a zákazníckych auditoch. Je to oddelenie kvality, ktoré organizačne spadá pod MOI – administratívu. Títo zamestnanci musia mať certifikátmi preukázateľne absolvované rôzne tréningy zamerané na sledovanie a vyhodnocovanie ukazovateľov kvality výrobkov. Okrem dokladovania zaškolenia je jedným z dôležitých predmetov auditov aj samotný proces vzdelávania, primárne proces určovania úrovne zručností priamych výrobných zamestnancov – MOD.

Z uvedeného vymenovania rôznych špecifických skupín zamestnancov pracujúcich v organizácii vyplýva, že systém vzdelávania musí zohľadňovať mnoho rozličných situácií, ktoré pri samotnom procese vzdelávania môžu nastať, pretože špecifiká pracovnej náplne týchto zamestnancov kladú rôzne nároky na samotný vzdelávací systém. Tieto nároky sú na vzdelávací systém kladené nielen z pohľadu samotných skupín pracovníkov, ale aj z pohľadu rôznych nárokov zákazníkov

¹¹⁸ Hot hodnotenie, interný formulár BA.HRD.07.01. FO 01 B

¹¹⁹ Cold hodnotenie, interný formulár BA.HRD.07.01. FO 05 A

¹²⁰ Prezenčná listina – 1 deň, interný formulár BA.HRD.07.01.FO.03.B

¹²¹ Prezenčná listina – viac dní, interný formulár BA.HRD.07.01.FO.04.B

¹²² Smernica hodnotenie výkonu zamestnancov a stanovenie cieľov, interná smernica BA.HRD.07.09 rev. C

¹²³ Záznam o hodnotiacom pohovore, interný formulár BA.HRD.07.09.FO.02.B

¹²⁴ Annual assessment Slovakia, interný formulár BA.HRD.07.09.FO.03.B, Annual assessment German, interný formulár BA.HRD.07.09.FO.04.B, Annual assessment English, interný formulár BA.HRD.07.09.FO.04.B

¹²⁵ Záznam o zaškolení na pracovné miesto, interný formulár BA.PRO.18.01.FO.02.B

¹²⁶ Test operátorov, interná smernica BA.HRD.07.15 B

¹²⁷ Test znalostí pracovných inštrukcií, interná smernica BA.HRD.07.16 B

¹²⁸ Kompetenčná matica MOD, interný formulár BA.PRO.18.01.FO.01.B

organizácie na zabezpečovanie kvalifikovanosti a jej zvyšovanie pre týchto pracovníkov. Ďalšou zložkou, ktorú nie je možné opomenúť v rámci tohto pohľadu sú i samotné certifikácie spoločnosti, ktoré sú pre výkon jej podnikateľského zamerania životne dôležité a ktoré kladú osobitné nároky na systém vzdelávania i s prihliadnutím k jednotlivým skupinám zamestnancov. Z vyššie uvedeného vyplýva, že nie je možné v rámci rozsahu, zadania a zamerania tejto diplomovej práce optimalizovať systém vzdelávania pre každú z existujúcich skupín zamestnancov individuálne, no je možné pri návrhu samotnej optimalizácie prihliadať na všetky skupiny zamestnancov, aby navrhnutá optimalizácia postihla čo najviac špecifik všetkých spomínaných skupín zamestnancov. V tejto diplomovej práci sa preto budem v súlade s cieľom tejto diplomovej práce, ktorým je analýza systému firemného vzdelávania automobilovej výrobnjej spoločnosti a následný návrh optimalizácie systému vzdelávania, snažiť o koncepčné riešenie návrhu optimalizácie systému vzdelávania, ktoré postihne globálne celý systém vzdelávania, ktorého súčasťou sú i rozdielne požiadavky týchto skupín.

Systém vzdelávania v spoločnosti sa dá označiť ako systematické firemné vzdelávanie,¹²⁹ pretože sa jedná o systém, ktorý „prebieha nepretržite v rámci opakujúceho sa cyklu identifikácie potreby, plánovania, realizácie a vyhodnocovania, kde sa skúsenosti z predošlých cyklov využívajú v cykloch ďalších a vzdelávanie sa tak sústavne zlepšuje“¹³⁰.

Naproti tomu systémový prístup¹³¹ vidí vzdelávanie vo firme ako subsystém spolupracujúci s ostatnými, pričom uplatňuje širší pohľad na možné faktory, vplyvy, problémy a spôsoby, ktoré ovplyvňujú všetky ďalšie časti systému¹³².

Cieľom tejto diplomovej práce je analýza systému firemného vzdelávania automobilovej výrobnjej spoločnosti a následný návrh optimalizácie systému vzdelávania, no samotný systém vzdelávania nefunguje v rámci žiadnej organizácie vo vákuu. Preto v tejto diplomovej práci budem systém vzdelávania analyzovanej spoločnosti považovať súčasne za subsystém, pričom ostatné personálne činnosti vplyvajúce na systém vzdelávania budú považované za subsystémy, ktoré môžu svojimi faktormi, vplyvmi, problémami a spôsobmi ovplyvniť systém vzdelávania. Samozrejme všetky subsystémy sa navzájom ovplyvňujú, čo znamená, že systém vzdelávania vplýva napr. na systém hodnotenia a riadenia podľa cieľov. Podľa synergického efektu, riadenia podľa kompetencií i systémového prístupu vo vzdelávaní optimalizáciou jedného subsystému riadenia ľudských zdrojov dokážeme pozitívne

¹²⁹ Podľa vymedzenia základných pojmov v kapitole 1

¹³⁰ Armstrong 2002, s. 496

¹³¹ Podľa vymedzenia základných pojmov v kapitole 1

¹³² Bartoňková 2010, s. 108

ovplyvniť celú firmu. Zlepšenie procesov v jednom zo subsystemov dokáže zlepšiť i fungovanie ostatných subsystemov a zvyšuje synergický efekt v spoločnosti. Praktické využitie tejto diplomovej práce, teda implementácia navrhovanej optimalizácie systému vzdelávania dokáže v prípade dobre navrhutej optimalizácie a úspešnej implementácie pozitívne ovplyvniť fungovanie celej spoločnosti.

4. Analýza systému vzdelávania v spoločnosti XY

Ťažiskom tejto diplomovej práce je analýza systému vzdelávania vo firme a objektom práce je systém vzdelávania. V nasledujúcich kapitolách tejto diplomovej práce popíšem súčasný stav jednotlivých fáz vzdelávania podľa systematického prístupu v organizácií, pretože pre samotnú analýzu aktuálneho stavu a návrh optimalizácie je dôležité popísať aktuálny stav jednotlivých fáz vzdelávania v spoločnosti – teda spôsob, akým samotné vzdelávanie, resp. jeho fázy sú v spoločnosti vykonávané. Po popise aktuálneho stavu samotných fáz systému vzdelávania nasleduje analýza aktuálneho stavu, identifikácia odchýliek od teoretických poznatkov a návrh optimalizácie samotných fáz systému vzdelávania. Kvôli prehľadnosti som popis súčasného stavu, analýzu a návrh optimalizácie jednotlivých častí procesu systematického vzdelávania rozdelila na dielčie časti. Na koniec tejto kapitoly sú návrhy optimalizácie jednotlivých fáz cyklu systematického vzdelávania zhrnuté v jednej podkapitole.

Systém vzdelávania v spoločnosti prebieha, ako už bolo spomenuté v kapitole 3, ako systematické vzdelávanie. V spoločnosti sa teda uplatňuje nikdy nekončiaci cyklus pozostávajúci z:

- 1) Analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb
- 2) Plánovania vzdelávania
- 3) Realizácie vzdelávania
- 4) Vyhodnocovania vzdelávania

4.1. Analýza vzdelávacích potrieb spoločnosti XY

4.1.1 Popis aktuálneho stavu

Identifikácia a analýza a vzdelávacích potrieb prebieha v spoločnosti vždy na prelome konca a začiatku kalendárneho roka a najmä z nasledovných zdrojov:

- ročné hodnotenie výkonu zamestnancov a stanovenie cieľov,
- identifikácia nezrealizovaných definovaných vzdelávacích potrieb z minulého obdobia,
- rozhovor s nadriadeným zamestnanca,
- zákonné požiadavky na vzdelávanie pre potreby vykonávania povolania.

Pre možnosť analýzy tejto fázy systému vzdelávania preto bližšie popíšem jednotlivé zdroje analýzy vzdelávacích potrieb v spoločnosti.

Ročné hodnotenie výkonu zamestnancov a stanovenie cieľov je porovnávanie skutočného výkonu zamestnanca k požadovanému výkonu, deklarovaným cieľom tohto procesu podľa internej smernice je:¹³³

- zaistiť, aby všetci zamestnanci efektívne prispievali k dosahovaniu cieľov spoločnosti a podieľali sa tak na rozvoji spoločnosti;
- vytvoriť podmienky pre individuálny rozvoj zamestnancov a umožniť tak rozvoj spoločnosti ako celku.

Pre nadriadeného je podľa smernice ročné hodnotenie výkonu zamestnancov a stanovenie cieľov príležitosťou ku:¹³⁴

- zhodnoteniu hlavných úloh pridelených zamestnancovi;
- spoločnej diskusii nad vytýčením cieľov a k plánovaniu aktivít na nadchádzajúce obdobie, ktoré sú v súlade s politikou, cieľmi a stratégiou spoločnosti;
- upevneniu vzťahov a spolupráce;
- poskytnutiu spätnej väzby svojim zamestnancom;
- rozvoju potrieb zamestnanca a k určeniu tréningových potrieb zamestnanca;
- získaniu konkrétnych podkladov pre rozhodovanie o odmeňovaní.

Hodnotenému ročné hodnotenie zamestnancov a stanovenie cieľov podľa internej definície umožňuje:¹³⁵

- orientovať sa v prioritách daného obdobia a mať možnosť ovplyvňovať svoj úspech;
- aktívne sa vyjadriť k hodnoteniu svojho výkonu;
- otvorene hovoriť o svojich očakávaniach, ambíciách a dlhodobých predstavách o svojom rozvoji.

Spoločnosť hodnotením zamestnancov a stanovením cieľov podľa definície procesu získava nástroj na:¹³⁶

- jasne stanovenie cieľov a komunikáciu očakávaní organizácie,
- zvýšenie loajality zamestnancov,
- budovanie firemnej kultúry.

Hodnotiaci pohovor so zamestnancom je teda:

- nástrojom na systematické hodnotenie výkonu zamestnanca;
- hodnotí splnenie cieľov za uplynulé obdobie a stanovuje ciele na obdobie nadchádzajúce;

¹³³ Annual assessment Slovakia, interný formulár BA.HRD.07.09.FO.03.B

¹³⁴ Annual assessment Slovakia, interný formulár BA.HRD.07.09.FO.03.B

¹³⁴ Annual assessment Slovakia, interný formulár BA.HRD.07.09.FO.03.B

¹³⁵ Annual assessment Slovakia, interný formulár BA.HRD.07.09.FO.03.B

¹³⁶ Annual assessment Slovakia, interný formulár BA.HRD.07.09.FO.03.B

- je nástrojom personálnej politiky, ktorý prepája proces hodnotenia s ostatnými personálnymi činnosťami na základe systémového prístupu;
- je jedným z najdôležitejších zdrojov analýzy vzdelávacích potrieb v spoločnosti podľa systematického prístupu k vzdelávaniu.

Hodnotenie zamestnancov prebieha každý rok v priebehu mesiacov december – február, resp. po uplynutí skúšobnej doby v prípade nového zamestnanca. Samotné hodnotenie zamestnancov prebieha na všetkých úrovniach, pričom sa začína od najvyššie postavených zamestnancov a tí ďalej hodnotia svojich podriadených a stanovujú im v spoločnom dialógu ciele na ďalšie obdobie. Samotný proces hodnotenia pracovného výkonu a stanovovania cieľov je podľa môjho názoru zabezpečený z pohľadu riadenia podľa cieľov dobre, pretože sa ciele na stanovené obdobie rozpracovávajú na dlhšie ciele smerom nadol v organizačnej štruktúre, čím sa zabezpečí aktuálnosť cieľov jednotlivcov a organizačné vyladenie aj na tých najnižších úrovniach. V rámci ročného hodnotenia zamestnancov ich nadriadený hodnotia, ako sa podarilo zrealizovať ciele z minulého obdobia, spoločným dialógom definujú, kde boli pri výkone zamestnanca rezervy a ako je ich možné odstrániť, a spoločne stanovujú aj ciele na ďalšie obdobie. V nadväznosti na nové ciele a na problémy z predošlého obdobia spoločne definujú požiadavky na vzdelávanie pre hodnoteného zamestnanca na ďalšie obdobie. V prípade nedostatočného výkonu, resp. nedostatočnej nápravy v rámci ekvivalentného obdobia sa ročný hodnotiaci pohovor stáva podkladom pre uvoľnenie pracovníka.

V bežnej praxi sa v spoločnostiach začínajú tvoriť plány vzdelávania v septembri predošlého roka na nasledujúci rok¹³⁷. V prípade analyzovanej spoločnosti nie je možný tento postup, pretože kolízia termínov s takto definovaným začiatkom cyklu systému vzdelávania je zrejma. Na základe tejto skutočnosti je nutné začínať s definovaním vzdelávacích potrieb najskôr vo februári kalendárneho roka. Týmto posunom v podstate spoločnosť prichádza o prvý, veľmi aktívny kvartál v rámci externých vzdelávacích spoločností. Tým, že sú jednotlivé budgety na vzdelávanie stanovené podľa bežnej praxe na kalendárnej ročnej báze, je nutné stanoviť náhradný zdroj identifikácie a analýzy vzdelávacích potrieb, ktorý bude môcť personálne oddelenie spoločnosti využiť v tomto „hluchom období“.

Tento zdroj analýzy vzdelávacích potrieb:

- Nám poskytuje odpoveď na otázku „Aké ďalšie bariéry výkonnosti ešte existujú?“¹³⁸
- Zistujeme ním medzery „vo výkonnosti, ktoré je potrebné eliminovať“.¹³⁹

¹³⁷ Moja osobná prax v troch predchádzajúcich automotive spoločnostiach

¹³⁸ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 85

- Nám odhaľuje ako reaktívne, tak i proaktívne vzdelávacie potreby.
- Je dostatočným zdrojom rozdielu medzi tým, čo by mali zamestnanci poznať a byť schopní robiť a tým, čo poznajú a sú schopní robiť.¹⁴⁰
- Pri dobre prevedenom hodnotení sa vyhýbame „modelu deficitu“, teda situácií, kedy vzdelávanie používame len na odstránenie toho, čo je zlé.¹⁴¹
- V prípade správneho využitia jeho výsledkov je možné pridelovať pracovné úlohy ekvivalentné k schopnostiam zamestnanca alebo sa rozhodnúť schopnosti zamestnanca prispôsobiť požiadavkám pracovného miesta.¹⁴²
- Dáva do súladu dva základné zdroje analýzy vzdelávacích potrieb podľa Hroníka, ktorými podľa autora sú hodnotenie pracovného výkonu a kompetencií a rozpracovaná business stratégia do cieľov a spôsobov ich naplnenia.¹⁴³
- Môžeme ho zaradiť medzi zdroje údajov o pracovníkovi (analýza na úrovni jednotlivcov resp. osôb).¹⁴⁴
- V rámci definovaných zdrojov podľa Waltersa pokrýva tri z deviatich definovaných zdrojov, i keď niektoré sprostredkovane. Konkrétne sa jedná o: ciele organizácie a podnikové plány, plánovanie ľudských zdrojov a následníctva a požiadavky manažérov na vzdelávanie.¹⁴⁵
- V rámci kategorizácie metód analýzy vzdelávacích potrieb podľa Bartoňkovej sa jedná o metódy používané pri analýze údajov o pracovnom mieste – riadenie podľa cieľov a údaje o jednotlivých pracovníkoch – hodnotenie pracovného výkonu a riadenie podľa cieľov.¹⁴⁶
- Podľa tabuľky techník zisťovania potrieb podniku môžeme priradiť tento zdroj analýzy vzdelávacích potrieb k individuálnym technikám, konkrétne k technike individuálnych rozhovorov. Táto technika nám poskytuje dobrý zdroj zisťovania podnikových údajov, dobrý zdroj hľadania problémových oblastí a príčin, veľmi dobrý zdroj zisťovania nedostatkov výkonnosti jednotlivca, výborný zdroj zisťovania príčin manažérskeho rozvoja a veľmi dobrý zdroj oddelenia vzdelávacích potrieb od ostatných potrieb.¹⁴⁷

¹³⁹ Bartoňková 2010, s. 118

¹⁴⁰ Armstrong 2002, s. 498

¹⁴¹ Armstrong 2002, s. 498

¹⁴² Plamínek 2011, s. 77

¹⁴³ Hroník 2007, s. 135

¹⁴⁴ Bartoňková 2010, s. 121; Armstrong 2002 s.499

¹⁴⁵ Walters 1983 In Armstrong 2002, s. 499-500

¹⁴⁶ Bartoňková 2010, s. 123-125

¹⁴⁷ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 93

Nevýhodou tohto zdroja analýzy potrieb je:

1. Tento zdroj nemá nikde jasne špecifikované kritériá pre zameranie na vzdelávacie potreby, „ktoré je možné odstrániť vzdelávaním“.¹⁴⁸
2. Pretože sa jedná o kvantitatívny sociologický výskum – terénne šetrenie pri ktorom sa využíva najčastejšie dotazník, rozhovor a pozorovanie, je nutné dodržať všetky náležitosti tvorby sociologického výskumu, ak chceme získať relevantné a správne dáta.¹⁴⁹

Výsledky tohto zdroja analýzy vzdelávacích potrieb sa v analyzovanej spoločnosti vyžívajú v súlade s mnou definovanými vyústeniami práce s identifikovanými vzdelávacími potrebami (kapitola 3.3.6 – Využitie výsledkov analýzy vzdelávacích potrieb), pričom v nadväznosti na vyššie definovaný nedostatok č.1 odporúčam pre jednotlivé situácie využiť nasledovné teoretické modely:

- a) zmenu pozície jednotlivca na takú, ktorá bude v symbióze so zamestnancovými schopnosťami (podľa obr. č.5, podkapitola 3.3.1 – Vzdelávacie potreby);
- b) poskytnutie spätnej väzby zamestnancovi a snaha o identifikáciu príčin (podkapitola 3.3.7 - Rozhodovacia schéma zisťovania a riešenia výkonnostných problémov);
- c) zistenie, či sa nejedná o problém postojov jednotlivca a vyvodenie relevantných dôsledkov (podľa obr. 2 a obr.3, podkapitola 3.2.4 – Typológia ľudí z pohľadu ovplyvniteľných ľudských zdrojov);
- d) rozhodnutie o potrebe tréningu v prípade, že sa jedná o zamestnanca s priaznivými postojmi a nedostatočnými schopnosťami (podľa obr. 2 a obr.3, podkapitola 3.2.4 – Typológia ľudí z pohľadu ovplyvniteľných ľudských zdrojov);
- e) v prípade, že intervencia pri identifikovaní nepriaznivých postojov nepovedie k náprave, mali by sme uvažovať o prínose tohto jednotlivca pre spoločnosť a o tom, či je naozaj pre ňu nepostrádateľný.

Bartoňková tvrdí, že podľa autorov Buckley a Caple existuje pravidlo pre definíciu potreby vzdelávania. V rámci vyššie definovaného návrhu by bolo podľa môjho názoru v súlade s autormi zabezpečené pravidlo pre definíciu potreby vzdelávania, teda, že vzdelávanie je potrebné pri splnení dvoch podmienok:¹⁵⁰

- 1) Musí byť najefektívnejším a najvhodnejším riešením pri vzniknutom resp. očakávanom poklese výkonu, alebo v prípade očakávaných výsledkov bude

¹⁴⁸ Bartoňková 2010, s. 118

¹⁴⁹ Bartoňková 2010, s. 122

¹⁵⁰ Buckley, Caple 2004, s. 32 In Bartoňková 2010, s. 130

mať za následok dosiahnutie stanovených cieľov ekonomickejším spôsobom s umožnením využitia zdrojov pre alternatívne organizačné ciele.

- 2) Pracovné ciele, súčasné i budúce, sú dôsledne prepojené s podnikovými cieľmi organizácie. V prípade plánovaného zrušenia pracovného miesta, resp. nadbytočnosti nie je nutné riešiť daný problém.

Pretože je systematické vzdelávanie podľa Hroníka v organizácií nutne späté s hodnotením pracovného výkonu a vzdelávanie a rozvoj je možné koncipovať len na základe hodnotenia pracovníkov,¹⁵¹ navrhujem v organizácií pre potreby rozhodnutia o potrebe tréningu využiť rozhodovaciu schému zisťovania a riešenia výkonnostných problémov od autorov Belcourt a Wright. (Obr. 7: Rozhodovacia schéma zisťovania a riešenia výkonnostných problémov, kap. 3.3.7 – Rozhodnutie o potrebe tréningu).

Všetky tieto metodické pokyny by mali byť do procesu zapracované a hodnotitelia by mali byť náležite o rozhodovacom procese a jeho teoretických základoch preškolení tak, aby sa zabezpečila jednoznačnosť rozhodovania o potrebe vzdelávania nie len z tohto zdroja identifikácie vzdelávacích potrieb.

Identifikácia nezrealizovaných definovaných potrieb z minulého obdobia¹⁵² sa týka vzdelávania, ktoré bolo identifikované v minulom období, no vzdelávanie sa nemohlo z rôznych dôvodov uskutočniť. Dôležitosť týchto informácií spočíva podľa môjho názoru najmä v informácií, koľko z definovaných tréningov nebolo možné uskutočniť a prečo.

Samotná identifikácia týchto vzdelávacích potrieb nie je samozrejme náročná, no je možné, že definovaná potreba v minulosti už:

- 1) nie je v prítomnosti takou významnou, resp. mala by byť nahradená inou vzdelávacou potrebou;
- 2) bola už vyriešená iným spôsobom ako organizačne zabezpečeným vzdelávaním (napr. samo štúdiom zamestnanca, training on the job, atď.).

Pri tomto spôsobe identifikácie vzdelávacích potrieb sa jedná o reaktívny prístup k vzdelávaniu s minimálne ročným oneskorením, čo považujem za najzávažnejší bod. Z vyššie uvedených dôvodov by sa mal systém vzdelávania nastaviť tak, aby sa počet takto definovaných vzdelávacích potrieb znižoval. Personálne oddelenie by si malo podľa môjho názoru toto kritérium sledovať a vyhodnocovať, pretože sa jedná o jedno z mála tvrdých dát, ktoré sú jasne merateľné a identifikovateľné v riadení ľudských zdrojov a efektivity systému vzdelávania v spoločnosti.

¹⁵¹ Hroník 2007, s. 134

¹⁵² Školenia/Training, interná smernica BA.HSE.07.01.rev.E

Rozhovor s nadriadeným zamestnanca je v praxi jedným z klasických zdrojov identifikácie vzdelávacích potrieb. Pri rozhovore s nadriadeným je možné narážať na jednotlivé typy manažérov, definovaná potreba je teda závislá od samotného prístupu manažéra k jednotlivcovi, k jeho práci ako i k samotnému vzdelávaniu v spoločnosti. Faktor individuálneho pohľadu je v tomto prípade významnejší oproti identifikácií vzdelávacích potrieb pri hodnotení pracovného výkonu a stanovovaní cieľov, pretože tu nie je jasne stanovený proces, ktorý by manažment mal dodržiavať. Dôsledkom týchto odchýlok môže byť skutočnosť, kde zamestnanci s rovnakou medzerou vo výkone a porovnateľnými ostatnými faktormi, budú mať rozdielny prístup k potrebnému vzdelaniu. Na druhú stranu je manažér človek, ktorý je v každodennom kontakte so zamestnancom a zároveň vedie i ročné hodnotenie výkonu zamestnancov a stanovenie cieľov. Preto nespochybňujem hodnotenie nadriadeného ako zdroj pre identifikáciu vzdelávacích potrieb, no upozorňujem na jeho možnú jednostrannosť a potrebu viacerých zdrojov. V rámci zaradenia tohto zdroja podľa teoretických východísk sa môžeme, viac – menej pridržať kategorizácií predošlého zdroja, teda ročného hodnotenia výkonu zamestnancov a stanovovania cieľov. Tu je nutné (v súlade s podkapitolou 3.3.4 – metódy a techniky analýzy vzdelávacích potrieb) upozorniť na potrebu rôznosti zdrojov, aby sme zabránili v čo najväčšej miere jednostrannosti údajov, ktoré by následne vstupovali do celého systému vzdelávania.

V rámci optimalizácie systému vzdelávania, ako i cieľa tejto diplomovej práce, teda odporúčam zaviesť odporúčané kritériá, ktoré vychádzajú z teoretického základu tejto diplomovej práce a ktoré boli odporúčané už pri predchádzajúcom zdroji analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb.

Zákonné požiadavky na vzdelávanie pre potreby vykonávania povolania sú samostatnou kapitolou identifikácie vzdelávacích potrieb. Nejedná sa tu o identifikáciu vzdelávacích potrieb v zmysle odhaľovania skrytých medzier vo výkone resp., príležitostí a potenciálu, ale o zákonom stanovené požiadavky. U tohto typu vzdelávania je teda potrebná najmä presnosť a organizačné plánovanie na vysokej úrovni. Nakoľko pracujú zamestnanci spoločnosti vo viacerých druhoch viaczmennej prevádzky¹⁵³, je potrebné naplánovať zákonom stanovené školenia, ktoré sú povinné u niektorých typov školení¹⁵⁴ i najnižším pozíciám tak, aby nenarušili chod výroby a aby sa zabezpečila zákonná požiadavka zúčastnenia všetkých zamestnancov, ktorí majú dané vzdelávanie podľa zákona absolvovať. Dôležitým momentom a pomôckou pre

¹⁵³ Jedno-, dvoj-, troj-, štvorzmenná prevádzka a pohyblivá pracovná doba pre administratívu

¹⁵⁴ Napr. *povinné školenie bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci*

personálne oddelenie je (nielen) u tohto zdroja funkčný personálny systém s modulom vzdelávania.¹⁵⁵

4.1.2 Analýza a návrh optimalizácie

Z vyššie popísaných skutočností analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb jasne vyplýva nejednoznačnosť kritérií pre fázu identifikácie vzdelávacích potrieb v spoločnosti. Ďalej môžeme identifikovať nedostatočnosť druhov zdrojov pre identifikáciu vzdelávacích potrieb. Za najzávažnejší nedostatok považujem to, že najdôležitejší zdroj analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb v spoločnosti – Ročné hodnotenie výkonu zamestnancov a stanovenie cieľov je (podľa definovaného nedostatku č.2) v súlade s dvoma definovanými základnými prístupmi k identifikácii vzdelávacích potrieb podľa Bartoňkovej postavený na princípoch kvantitatívneho sociologického výskumu, pri ktorom je nutné dodržať všetky náležitosti tvorby sociologického výskumu, ak chceme získať relevantné a správne dáta.¹⁵⁶ Pre takto nastavený zdroj identifikácie a analýzy vzdelávacích potrieb nie je podľa môjho názoru v analyzovanej spoločnosti dostatočne vyškolený personál a samozrejme v rámci ekonomických dôvodov ani priestor.

Nakoľko sa pri identifikácii a analýze vzdelávacích potrieb jedná o najkritickejší bod projektovania vzdelávacích aktivít¹⁵⁷, je nutné v rámci optimalizácie systému vzdelávania odporučiť ďalší sekundárny zdroj. Podľa vyššie špecifikovaných ostatných prítomných zdrojov v spoločnosti je značné, že sa nemôže jednať o niektorý z už existujúcich zdrojov identifikácie a analýzy vzdelávacích potrieb. Nakoľko podľa Bartoňkovej existujú vo všeobecnosti dva základné prístupy k identifikácii vzdelávacích potrieb, navrhujem v súlade s autorkou druhý spôsob, teda aplikáciu kompetenčného prístupu ku vzdelávaniu a k rozvoju ľudských zdrojov. Tento prístup využíva prácu s dokumentmi a s literatúrou. Získanie základných požiadaviek na miesto, tzv. kostra kompetencií, vyúsťuje do tvorby kompetenčného modelu.¹⁵⁸ Tento prístup je využiteľný nie len pri identifikácii a analýze vzdelávacích potrieb, ale aj pri ostatných personálnych činnostiach, ako je napr. kariérne plánovanie, hodnotenie pracovníkov, výber pracovníkov a pod. Zavedením tohto prístupu by teda analyzovaná spoločnosť podľa môjho názoru získala aj funkčný nástroj na prepojenie jednotlivých častí riadenia ľudských zdrojov a nástroj na prepojenie strategických cieľov s riadením ľudských zdrojov.

¹⁵⁵ *Návrh optimalizácie personálneho systému, resp. samotné kritériá na funkčný personálny systém v oblasti rozvoja ľudských zdrojov sa nachádzajú v návrhu optimalizácie v podkapitole 4.2.2*

¹⁵⁶ Bartoňková 2010, s. 122

¹⁵⁷ Bartoňková 2010, s. 128

¹⁵⁸ Bartoňková 2010, s. 122

Pre prácu s identifikovanými vzdelávacími potrebami (kapitola 3.3.6 – Využitie výsledkov analýzy vzdelávacích potrieb), odporúčam pre jednotlivé situácie využiť nasledovné teoretické modely:

- a) zmenu pozície jednotlivca na takú, ktorá bude v symbióze so zamestnancovými schopnosťami (podľa obr. č.5, podkapitola 3.3.1 – Vzdelávacie potreby);
- b) poskytnutie spätnej väzby zamestnancovi a snaha o identifikáciu príčin (nasledujúca podkapitola 3.3.7 - Rozhodovacia schéma zisťovania a riešenia výkonnostných problémov);
- c) zistenie, či sa nejedná o problém postojov jednotlivca a vyvodenie relevantných dôsledkov (podľa obr. 2 a obr.3, podkapitola 3.2.4 – Typológia ľudí z pohľadu ovplyvniteľných ľudských zdrojov);
- d) rozhodnutie o potrebe tréningu v prípade, že sa jedná o zamestnanca s priaznivými postojmi a nedostatočnými schopnosťami (podľa obr. 2 a obr.3, podkapitola 3.2.4 – Typológia ľudí z pohľadu ovplyvniteľných ľudských zdrojov);
- e) v prípade, že intervencia pri identifikovaní nepriaznivých postojov nepovedie k náprave, mali by sme uvažovať o prínose tohto jednotlivca pre spoločnosť a o tom, či je naozaj pre ňu nenahraditeľný.

4.2. Plánovanie vzdelávania v spoločnosti XY

4.2.1 Popis aktuálneho stavu

Pri tvorbe plánu vzdelávania je dôležité, aby malo personálne oddelenie k dispozícii tréningový budget pre jednotlivé nákladové strediská, pretože množstvo finančných prostriedkov ovplyvňuje výber metód vzdelávania, resp. ovplyvňuje množstvo vzdelávacích aktivít, ktoré sa spoločnosť rozhodla odstrániť vzdelávaním. Bohužiaľ výška budgetu nie je vždy v tejto fáze systému vzdelávania k dispozícii, pretože sa jedná o veľkú nadnárodnú spoločnosť a tvorba budgetov je závislá na mnohých vplyvoch, ktoré ako organizačná zložka nedokážeme ovplyvniť. V rámci systému spoločnosť zvolila prístup definovania priorít jednotlivým tréningom, pričom pri realizácii identifikovaných medzier vo výkonnosti sú uprednostňované vzdelávacie aktivity s vyššou prioritou. Proces a kritériá na zaradenie do jednotlivých priorít nie sú nikde jasne špecifikované. Výška budgetu, teda finančných prostriedkov na vzdelávanie sa samozrejme líši podľa významnosti a náročnosti jednotlivých organizačných zložiek na vzdelávanie. Je to spôsobené najmä špecializáciou jednotlivých stredísk a ich vplyvom na kľúčové procesy spoločnosti. Identifikované

vzdelávacie potreby sa v praxi prenesú do plánu vzdelávania.¹⁵⁹ Nakoľko personálny systém v analyzovanej spoločnosti nemá zahrnutý a vyvinutý modul vzdelávania, jedná sa o excelový súbor, kde sú podľa organizačnej štruktúry rozdelené jednotlivé organizačné zložky a v rámci nich je k dispozícii plán školení pre jednotlivých zamestnancov na ročnej báze. V tomto súbore sa nachádzajú nasledujúce údaje:

- Meno a priezvisko zamestnanca
- Pracovná pozícia zamestnanca
- Identifikovaná vzdelávacia potreba v podobe navrhnutého riešenia vzdelávacej medzery – napr. názov externého tréningu, meno interného lektora a pod.
- Názov vzdelávacej inštitúcie ak sa jedná o externý tréning
- Časová dotácia tréningu v hodinách resp. dňoch
- Náklady na tréning (cena za externý tréning, málokedy sa do tejto kolónky zadávajú aj nepriame náklady ako napr. mzda školeného zamestnanca resp. mzda interného lektora)
- Termín konania tréningu, resp. termín náhradného termínu ak je k dispozícii
- Hodnotenie vzdelávacej aktivity zamestnancom ihneď po vzdelávacej aktivite – hodnotí sa viac organizačné zabezpečenie a dojem zamestnanca ako samotné prínosy vzdelávania
- Poprípade hypertextový odkaz na scan certifikátu alebo osvedčenia, ak bolo vzdelávanie ním zakončené. Tento typ evidencie dokladov o vzdelaní sa mi osobne veľmi osvedčil najmä pri auditoch.
- V pláne sa rôznymi farbami označujú plánované vzdelávacie akcie, realizované vzdelávacie akcie, poprípade zrušené vzdelávacie akcie¹⁶⁰

Nevýhodou takýchto excelových súborov je fakt, že dáta, ktoré máme zadané v systéme sa nedajú upravene exportovať, nedajú sa z nich tvoriť reporty, ktoré sú pre riadenie ľudských zdrojov v rámci vyhodnotenia stratégie vzdelávania veľmi potrebné. Výhodou je ich grafická názornosť a jednoduchá, i keď práca obsluha. V dnešnej dobe existujú mnohé software aplikácie, ktoré dokážu zabezpečiť oboje. V analyzovanej spoločnosti sa bude tento rok pristupovať k výberu nového personálneho systému, preto v návrhu optimalizácie tejto časti systému vzdelávania zadefinujem požiadavky na nový personálny systém. Kritériami budú jednoduchšia, efektívnejšia a využiteľnejšia možnosť práce s personálnym systémom pre potreby systému vzdelávania spoločnosti – teda pre všetky fázy systému vzdelávania a pre všetky nadväznú možné využitia.

¹⁵⁹ *Plán vzdelávania, interný materiál*

¹⁶⁰ *Pri zrušení sa často vyžaduje aj definovanie dôvodu a iniciátora, teda či sa jedná o zrušenie zo strany vzdelávacej organizácie, zo strany manažéra oddelenia alebo zo strany zamestnanca*

Kvalita plánu vzdelávania je priamo závislá na kvalite identifikácie vzdelávacích potrieb, pretože pracuje so získanými informáciami z identifikácie vzdelávania potrieb. Podľa môjho názoru nie je možné optimalizovať systém vzdelávania bez dôkladnej optimalizácie identifikácie vzdelávacích potrieb, pretože dáta z identifikácie vzdelávacích potrieb vstupujú do procesu systematického vzdelávania. Pokiaľ sú k dispozícii informácie skreslené poprípade nepravdivé alebo len popisujúce jednu z nadväzností nedostatkov v znalostiach, zručnostiach a vedomostiach zamestnancov, je vysoko pravdepodobné, že samotný systém vzdelávania nedokáže zabezpečiť svoju funkciu. Z tohto dôvodu sa návrh optimalizácie systému vzdelávania procesne najviac týka analýzy vzdelávacích potrieb a vyhodnocovaniu vzdelávania. Metodickou optimalizáciou týchto častí systematického vzdelávania sa optimalizuje celý systém vzdelávania, pretože vstupné kritéria, súčasne s kritériami hodnotenia budú v súlade a jasne definované.

Súhlasím s Armstrongom, keď tvrdí, že pri plánovaní vzdelávania je veľmi dôležité, kto je v organizácii za vzdelávanie zodpovedný, teda kto toto plánovanie reálne vykonáva.¹⁶¹

Za plánovanie vzdelávania priamo pri výkone práce sú zodpovední koordinátori, pracovníci kvality pracujúci vo výrobe, majstri a ostatní priami nadriadení. Najčastejšie sa jedná o vzdelávanie vo výrobných postupoch, zmeny pracovných inštrukcií, resp. preškolenie na dodržiavanie pracovných inštrukcií v prípade identifikovaných nedostatkov u MOD výrobných pracovníkov a MOI podporných.

Za plánovanie vzdelávania mimo výkonu práce je aktuálne zodpovedný jeden HR generalista, ktorý má okrem tejto náplne zodpovednosť za výber a kompletnú starostlivosť o vysoko špecializovaných zamestnancov z jednej organizačnej časti spoločnosti. Nakoľko sa jedná o veľkú spoločnosť, nie je v silách tohto zamestnanca zabezpečiť všetky nutné náležitosti. Preto bolo v rámci môjho nedávneho ročného hodnotenia výkonu a stanovenie cieľov po mnou prejavenom záujme rozhodnuté, že zodpovednosť za systém vzdelávania v analyzovanej spoločnosti prejde pod moje kompetencie. V tomto rozhodnutí vidím veľmi dobré možné využitie vyústenia tejto diplomovej práce do praxe a možný posun aktuálneho systému vzdelávania spoločnosti, v prípade dodržania všetkých navrhovaných optimalizácií, ku kompetenčnému prístupu k vzdelávaniu. Nakoľko sa v rámci tejto diplomovej práce nejedná o prácu s reálnymi dátami, nie je možné ďalej rozvádzať prípadné plánovanie vzdelávania v reálnych podmienkach.

¹⁶¹ Armstrong 2002, s. 507-513

4.2.2 Analýza a návrh optimalizácie

Ako som už avizovala v predošlej podkapitole, v rámci návrhu optimalizácie tejto časti systému vzdelávania definujem požiadavky na nový personálny systém, konkrétne na modul, ktorý by bol nápomocný pri rozvoji ľudských zdrojov a vzdelávaní v spoločnosti v oblastiach vzdelávania a riadenia vzdelávacích aktivít, kariérneho rozvoja a v oblasti pracovného hodnotenia.

Požiadavky na nový personálny systém v oblasti vzdelávania a riadenia vzdelávacích aktivít:

- definícia kvalifikačných potrieb na pracovné miesto;
- evidencia dosiahnutých kvalifikácií zamestnanca;
- vyhodnocovanie dosiahnutých potrieb a kvalifikácií podľa kategórií, možnosť tvorby plánu vzdelávacích aktivít a sledovanie jeho plnenia;
- možnosť tvorby katalógu vzdelávacích akcií s definíciou akcie, počtu účastníkov, priamych a nepriamych nákladov, priebehu, obsahu, miesta, lektora, metód atď.;
- organizácia a vyhodnocovanie vzdelávacích aktivít, prihlášky, automatizované pozvánky individuálne, resp. podľa systematizácie, potvrdzovania, rezervácie, hodnotenie atď.;
- priradovanie na plánované vzdelávacie akcie podľa rozvrhu pracovných zmien;
- databáza o školiteľoch, lektoroch a dodávateľoch vzdelávacích aktivít a možnosť ich interného hodnotenia;
- sledovanie finančných nákladov na vzdelávanie na úrovni zamestnanca, nákladového strediska a vzdelávacej aktivity;
- sledovanie zákonných periodických školení;
- hodnotenie úrovne, efektívnosti, účinnosti vzdelávacieho procesu, hodnotenie interných a externých lektorov a školiteľov;
- aktívna možnosť manažérov pre tvorbu návrhu vzdelávacieho plánu a vzdelávacích aktivít.

Požiadavky na nový personálny systém v oblasti kariérneho rozvoja zamestnancov:

- možnosť tvorby plánu potrieb manažérov a špecialistov spoločnosti;
- možnosť tvorby a evidencia máp následníctva;
- sledovanie a hodnotenie plnenia plánov odborného a kariérneho rozvoja;
- identifikácia a evidencia pohotovostných a potencionálnych / perspektívnych personálnych rezerv;

- evidencia poradcov kariérneho rozvoja a hodnotenie ich práce.

Požiadavky na nový personálny systém v oblasti pracovného hodnotenia:

- tvorba, plánovanie, realizácia a vyhodnotenie hodnotenia, možnosť nastavenia rozdielnej periodicity, priebehu a preddefinovaných kritérií;
- rôzne druhy hodnotení – hodnotenie priamych nadriadených, seba hodnotenie, zákaznícke hodnotenie, 360° spätná väzba a pod.;
- možnosť definovania ľubovoľných kritérií, ktorým je možné priradiť rôzne definované hodnotiace škály a váhy;
- sledovanie priebehov hodnotení a tvorba štatistík;
- prepojenosť hodnotenia pracovného výkonu a riadenia podľa cieľov s identifikáciou vzdelávacích potrieb.

4.3. Realizácia vzdelávania v spoločnosti XY

4.3.1 Popis aktuálneho stavu

Pretože sa táto diplomová práca nevenuje realizáciou konkrétneho vzdelávacieho projektu, ani odstraňovaním konkrétnej vzdelávacej potreby, nie je možné v práci pojednávať o konkrétnej realizácii vzdelávania. Z tohto dôvodu uvediem v rámci tejto podkapitoly základné charakteristiky vzdelávania v analyzovanej spoločnosti a mnou identifikované prekážky pri realizácii vzdelávania.

Realizácia plánovaného vzdelávania spočíva v samotnej organizácii, organizačnom zabezpečení definovaných vzdelávacích potrieb, ktoré sú naplánované v pláne vzdelávania na daný kalendárny rok. Realizácia vzdelávania je v praxi vecou veľmi problematickou, pričom pri samotnej realizácii sa mnohí špecialisti na vzdelávanie potykajú s nedocenením vzdelávania ako takého jednotlivými manažérmi, čo sa odráža na neochote manažérov uvoľňovať podriadených zamestnancov na plánované vzdelávanie. Plánovanému vzdelávaniu a samotnej jeho realizácii môžu stáť v ceste napr. nasledujúce faktory:

- nedostatok pracovníkov na pozícií, ktorá má byť cieľovou skupinou vzdelávania;
- odchod jedného z pracovníkov, čo znemožní účasť jeho kolegov na vzdelávaní;
- nedostatok účastníkov prihlásených na externý tréning, čo má za následok zrušenie realizácie tréningu externou spoločnosťou;
- neočakávaná pracovná úloha, ktorá znemožní zamestnancovi účasť na vzdelávacej akcii.

Realizácia vzdelávania je teda závislá na mnohých vonkajších a vnútorných faktoroch, ktoré samotné vzdelávanie ovplyvňujú. Preto je podľa môjho názoru dôležité:

- pri každom nezrealizovanom tréningu evidovať dôvod neúčasti resp. nezrealizovania vzdelávacej akcie v prípade, že sa neuskutoční. Tieto dáta by mali byť vyhodnocované, pretože ním je možné odhaliť vnútorné resp. vonkajšie prekážky vzdelávania, ktoré sa následne môžeme pokúsiť odstrániť, no len vtedy ak o nich vieme;
- jasne deklarováť prístup k vzdelávaniu spoločnosti v koncepcii vzdelávania;
- zlepšiť marketing vzdelávania a jeho význam pre jednotlivých manažérov, ktorí zamestnancov uvoľňujú.¹⁶²

4.3.2 Analýza a návrh optimalizácie

Pri samotnej realizácii vzdelávania navrhujem dodržiavať teoretické východiská stanovené v teoretickej časti tejto diplomovej práce. Pretože sa táto diplomová práca nevenuje realizáciou konkrétneho vzdelávacieho projektu, ani odstraňovaním konkrétnej vzdelávacej potreby, nie je možné ďalej tieto požiadavky špecifikovať. Súčasne väčšinu vyššie definovaných problémov realizácie vzdelávania dokáže optimalizovať návrh požiadaviek na nový personálny systém z predošlej kapitoly 4.3.2 – Návrh optimalizácie.

4.4. Vyhodnocovanie vzdelávania v spoločnosti XY

4.4.1 Popis aktuálneho stavu

Vyhodnocovanie resp. evaluácia vzdelávania je považovaná za dôležitú súčasť systému firemného vzdelávania aj v analyzovanej spoločnosti. Na evaluáciu používa spoločnosť najmä dva formuláre:

- a) HOT hodnotenie
- b) COLD hodnotenie – identifikácia zručností

HOT hodnotenie pozostáva z oblastí:¹⁶³

- pedagogiky (obsah školenia, splnenie očakávaní, materiály školenia, dĺžka školenia, možnosť aplikácie školenia);

¹⁶² Pre tieto potreby je možné využiť základné motívy definované Vodákom a Kucharčíkovou, ktoré vedú manažment k investíciám do vzdelávania podniku v podkapitole 3.3.7 – Rozhodnutie o potrebe tréningu, s. 36-37v tejto diplomovej práci

¹⁶³ Hot hodnotenie, interný materiál BA.HRD.07.01. FO 01 B

- vystúpenia (zvládnutie témy školiteľom, vhodnosť školiteľa, ochota školiteľa odpovedať účastníkom na otázky);
- organizácie školenia (informovanie o školení, školiaca miestnosť);
- súhrnu (odporúčanie školenia a zdôvodnenie, návrhy na zlepšenie).

Hot hodnotenie sa uskutočňuje vždy následne po absolvovaní vzdelávacej akcie. Jednotlivé okruhy hodnotenia môže zamestnanec ohodnotiť na škále od 1 do 5. Zamestnanec na hodnotení zároveň odpovedá, či sa vzdelávacej aktivity zúčastnil na základe vlastnej iniciatívy, na základe iniciatívy manažmentu alebo na základe iniciatívy HR oddelenia, čo na tomto formulári veľmi oceňujem kvôli možnosti vyhodnocovania tvrdých dát a následného použitia pri zlepšovaní systému vzdelávania. Na základe týchto dát si vie personálne oddelenie percentuálne vyvodiť, na základe koho zadania sa najviac v spoločnosti vzdeláva. Momentálne bohužiaľ takáto evidencia chýba, pretože personálne oddelenie nemá relevantný software na takúto evidenciu.

Výhody HOT hodnotenia:

- poskytuje nám informácie o tom, či sa zamestnancom vzdelávanie páčilo;
- poskytuje nám spätnú väzbu na nami zvolené ciele vzdelávacieho procesu, program, metódy vzdelávania a lektorov;
- v prípade nedostatočného hodnotenia vieme určiť nedostatok realizácie vzdelávania ako súčasť systému vzdelávania v spoločnosti.

Nevýhody HOT hodnotenia:

- v prípade neúprimnosti zamestnanca sa z tlačiva môže stať len byrokratická formalita;
- údaje z tohto tlačiva sa nikde centrálné neevidujú, pretože personálny systém v analyzovanej spoločnosti neobsahuje modul pre vzdelávanie.

COLD hodnotenie¹⁶⁴, nazývané v spoločnosti tiež „identifikácia zručností“ slúži na stanovenie cieľov vzdelávania a následné hodnotenie, či bolo stanovených cieľov dosiahnuté. Ciele vzdelávania vypracováva spoločne príslušný manažér s účastníkom vzdelávania minimálne dva týždne pred začiatkom vzdelávacej akcie. Ciele vzdelávania sú stanovené v podobe schopností, teda toho, čo bude účastník po ukončení vzdelávacej akcie schopný vykonávať. Po uskutočnení vzdelávacej akcie, resp. po štyroch až šiestich mesiacoch dochádza k samotnej evaluácii školenia. Manažér s účastníkom hodnotia uvedením príkladov realizácie schopnosti v praxi, či boli stanovené ciele vzdelávacej akcie dosiahnuté. Ak uvedú, že schopnosti neboli získané, musia uviesť dôvod prečo. Tento formulár vstupuje teda do procesu

¹⁶⁴ Cold hodnotenie, interný materiál BA.HRD.07.01. FO 05 A

identifikácie vzdelávacích potrieb, tak i do oblasti evaluácie na základe stanovených cieľov a ich hodnotenia, čo je v súlade s umiestnením vyhodnocovania do centra vzdelávacieho procesu podľa Vodáka a Kucharčíkovej (podkapitola 3.6.2 – Umiestnenie vyhodnocovania do centra vzdelávacieho procesu)

Výhody COLD hodnotenia vidím v tom, že:

- zohľadňuje rolu vedúceho vo vzdelávaní;
- zvyšuje zodpovednosť vzdelávaného i manažéra za zvolené vzdelávanie a za splnenie cieľov vzdelávania, ktoré spoločne stanovili;
- v prípade, že je správne zrealizované, zistíme, či vzdelávanie splnilo očakávané ciele, alebo či vyriešilo daný problém;¹⁶⁵
- posilňuje dosiahnutie predpokladaných výsledkov medzi účastníkmi;¹⁶⁶
- zvyšuje dôveru pre hodnotu a zmysel samotného vzdelávania v spoločnosti;¹⁶⁷
- umiestňuje vyhodnocovanie vzdelávania do centra vzdelávacieho procesu, pretože sa v súlade s Vodákom a Kucharčíkovou jedná o prístup, ktorý s vyhodnocovaním vzdelávania počíta už na začiatku samotného cyklu vzdelávania.¹⁶⁸ „Pri návrhu vzdelávania založenom na potrebách podniku vytvárame automaticky aj kritériá vyhodnocovania.“¹⁶⁹;

Nevýhody COLD hodnotenia sú v tom, že:

- Nie sú jasne definované kritériá, kedy je nutné COLD hodnotenie uskutočniť

4.4.2 Analýza a návrh optimalizácie

Pre potreby odstránenia nedostatku identifikovaného v predošlej podkapitole 4.4.1 u COLD hodnotenia navrhujem v súlade s teoretickou časťou tejto práce využiť bodový systém podľa Vodáka a Kucharčíkovej, podľa Tab.č. 1: Potreba bodového systému rozhodovania o vyhodnocovaní, pretože nám stanovuje jasné kritériá, kedy je potrebné hodnotiť výsledky vzdelávania a v akej oblasti.¹⁷⁰

Pre jednoduchšie spravovanie hodnotení a stanovenie kritérií pre COLD hodnotenie, ako i výsledkov HOT hodnotenia, teda vyhodnocovanie efektivity vzdelávacieho procesu v spoločnosti je možné využiť navrhnuté požiadavky na nový personálny systém z podkapitoly 4.3.2 – Návrh optimalizácie.

¹⁶⁵ Belcourt, Wright 1998, s.181 In Bartoňková 2010 s. 182

¹⁶⁶ Belcourt, Wright 1998, s.181 In Bartoňková 2010 s. 182

¹⁶⁷ Belcourt, Wright 1998, s.181 In Bartoňková 2010 s. 182

¹⁶⁸ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 129

¹⁶⁹ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 129

¹⁷⁰ Vodák, Kucharčíková 2011, s. 127 - 128

4.5. Návrh optimalizácie systému

V súlade s cieľom, zadaním a zásadami pre vypracovanie tejto magisterskej diplomovej práce poskytnem v nasledujúcom texte zhrnutie dôležitých zistených skutočností, ktoré som pri analýze systému vzdelávania v spoločnosti, ktorej sa táto diplomová práca venuje identifikovala. Vyústením práce je následný návrh optimalizácie systému vzdelávania v analyzovanej spoločnosti. Tento návrh nájde čitateľ v poslednej podkapitole 4.5.2 – Návrh optimalizácie systému vzdelávania spoločnosti XY.

4.5.1 Zhrnutie zistených skutočností

V analyzovanej spoločnosti som vo fáze analýzy vzdelávacích potrieb identifikovala najmä nasledovné nedostatky:

- nejednoznačnosť kritérií pre fázu identifikácie vzdelávacích potrieb v spoločnosti
- nedostatočnosť druhov zdrojov pre identifikáciu vzdelávacích potrieb
- zdroj analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb v spoločnosti – Ročné hodnotenie výkonu zamestnancov a stanovenie cieľov je v súlade s dvoma definovanými základnými prístupmi k identifikácii vzdelávacích potrieb podľa Bartoňkovej postavený na princípoch kvantitatívneho sociologického výskumu¹⁷¹, pričom v analyzovanej spoločnosti nie je pre takýto zdroj dostatočne vyškolený personál a samozrejme v rámci ekonomických dôvodov ani priestor.

Vo fáze plánovania vzdelávania som zistila najmä nasledovné nedostatky:

- pre používaný prístup definovania priorít jednotlivým tréningom nie sú nikde jasne špecifikované kritériá na zaradenie tréningov do jednotlivých priorít a proces pridelovania priorít nie je nikde jasne definovaný
- v analyzovanej spoločnosti nemá personálne oddelenie aktuálne k dispozícii funkčný modul vzdelávania v rámci personálneho systému
- nevýhodou aktuálnej evidencie plánov vzdelávania v spoločnosti je fakt, že dáta, ktoré sú zadané v excelovom súbore sa nedajú upravene exportovať a nedajú sa z nich tvoriť reporty
- za plánovanie vzdelávania mimo výkonu práce je aktuálne zodpovedný jeden HR generalista, ktorý má okrem tejto náplne zodpovednosť za výber a kompletnú starostlivosť o vysoko špecializovaných zamestnancov z jednej organizačnej časti spoločnosti.

¹⁷¹ Bartoňková 2010, s. 122

Vo fáze vyhodnocovania vzdelávania som zistila najmä nasledovné nedostatky:

- HOT hodnotenie – v prípade neúprimnosti zamestnanca sa z tlačiva môže stať len byrokratická formalita;
- HOT hodnotenie – údaje z tohto tlačiva sa nikde centrálnie neevidujú, pretože personálny systém v analyzovanej spoločnosti neobsahuje modul pre vzdelávanie;
- COLD hodnotenie - nie sú jasne definované kritériá, kedy je nutné COLD hodnotenie uskutočniť.

4.5.2 Návrh optimalizácie systému vzdelávania spoločnosti XY

V súlade s cieľom tejto diplomovej práce, ktorým je analýza systému firemného vzdelávania automobilovej výrobnéj spoločnosti a následný návrh optimalizácie systému vzdelávania, definujem návrh optimalizácie, ktorý by mal podľa môjho názoru na základe teoretických východísk a zistených skutočností optimalizovať zistené nedostatky systému vzdelávania analyzovanej spoločnosti.

V nadväznosti na identifikované nedostatky navrhujem

- aplikáciu kompetenčného prístupu ku vzdelávaniu a k rozvoju ľudských zdrojov;
- pre prácu s identifikovanými vzdelávacími potrebami odporúčam pre jednotlivé situácie využiť teoretické modely definované v podkapitole 4.1.2 – Analýza a návrh optimalizácie (obr. č.5, podkapitola 3.3.1 – Vzdelávacie potreby, podkapitola 3.3.7 - Rozhodovacia schéma zisťovania a riešenia výkonnostných problémov, obr. 2 a obr.3, podkapitola 3.2.4 – Typológia ľudí z pohľadu ovplyvniteľných ľudských zdrojov) ;
- pri rozhodovaní o novom personálnom systéme zvažovať kritériá, resp. požiadavky na nový personálny systém definované v podkapitole 3.3.2 – Analýza a návrh optimalizácie;
- zabezpečiť dostatočný ľudský kapitál pre potreby systému vzdelávania v spoločnosti, ktorý bude spĺňať kvalifikačné požiadavky a jeho pracovné miesto bude vytvorené tak, aby tento pracovník dokázal v rámci pracovného času zabezpečiť potreby systému vzdelávania v spoločnosti
- do fázy vyhodnocovania vzdelávania implementovať bodový systém podľa Vodáka a Kucharčíkovej, podľa Tab.č. 1: Potreba bodového systému rozhodovania o vyhodnocovaní.¹⁷²

¹⁷² Vodák, Kucharčíková 2011, s. 127-128

Aplikácia všetkých navrhovaných bodov optimalizácie by bola nesmierne uľahčená implementáciou nového personálneho systému, konkrétne funkčného modulu pre vzdelávanie – teda jedného z bodov návrhu optimalizácie. V rámci optimalizácie systému vzdelávania v analyzovanej spoločnosti som ho identifikovala ako kľúčový, pretože podporuje všetky ostatné návrhy optimalizácie a znižuje nároky na časovú náročnosť ostatných bodov návrhu optimalizácie. Implementáciou tohto bodu by si teda spoločnosť zabezpečila strategické a ekonomické riadenie zdrojov v rámci tohto oddelenia a uľahčila následnú implementáciu ostatných návrhov optimalizácie. Samozrejme pri implementácii nového personálneho systému bude potrebná spolupráca analytika pre personálny systém so špecialistom na vzdelávanie tak, aby boli maximalizované prínosy a zabezpečená implementácia ostatných bodov optimalizácie do budúcnosti, najmä implementácia kompetenčného prístupu ku vzdelávaniu.

Záver

Cieľom tejto diplomovej práce bola analýza systému firemného vzdelávania automobilovej výrobnéj spoločnosti a následný návrh optimalizácie systému vzdelávania.

V prvej kapitole boli popísané a špecifikované teoretické základné pojmy, ktoré ukotvili firemné vzdelávanie v rámci pojmov definujúcich ľudský kapitál a jeho rozvoj.

Pre potrebu analýzy systému firemného vzdelávania automobilovej výrobnéj spoločnosti a následný návrh optimalizácie systému vzdelávania bolo potrebné v súlade s cieľom práce následne definovať, popísať a špecifikovať teoretické východiská jednotlivých fáz vzdelávania.

V druhej kapitole, ktorá sa venovala teoretickým východiskám systému vzdelávania boli poskytnuté relevantné teoretické východiská o úlohách a cieľoch systému vzdelávania, o efektívnom a primeranom vzdelávaní a o samotných fázach vzdelávania podľa systematického prístupu, pretože existujúci systém vzdelávania v analyzovanej spoločnosti prebieha podľa cyklov systematického prístupu. V tejto kapitole boli zakotvené vybrané teoretické kritériá efektívneho systému vzdelávania, konkrétne výhody efektívneho vzdelávania, primeranosť vzdelávania, efektívny systém vzdelávania a typológia ľudí z pohľadu ovplyvniteľnosti ľudských zdrojov, pretože návrh optimalizácie systému vzdelávania je navrhovaný v súlade s týmito teoretickými východiskami.

Nasledujúca kapitola sa pre potrebu analýzy systému vzdelávania zaoberala nárokmi na samotný systém vzdelávania v analyzovanej spoločnosti, ktorý určuje vonkajšie a vnútorné prostredie organizácie.

Pretože ťažiskom tejto diplomovej práce bola analýza systému vzdelávania vo firme a objektom práce bol systém vzdelávania, v záverečnej kapitole bol popísaný súčasný stav jednotlivých fáz vzdelávania podľa systematického prístupu v organizácií. Následne boli na základe porovnania teoretických východísk s aktuálnym stavom identifikované nedostatky jednotlivých častí systému vzdelávania a navrhnutá optimalizácia systému vzdelávania.

Nakoľko by aplikácia všetkých navrhovaných bodov optimalizácie bola uľahčená implementáciou nového personálneho systému, konkrétne funkčného modulu pre vzdelávanie – teda jedného z bodov návrhu optimalizácie, bol tento bod optimalizácie identifikovaný ako kľúčový. Implementácia tohto bodu by spoločnosti zabezpečila strategické a ekonomické riadenie zdrojov v rámci personálneho oddelenia a uľahčila by následnú implementáciu ostatných navrhovaných bodov optimalizácie systému vzdelávania analyzovanej spoločnosti. Následná implementácia najmä

kompetenčného prístupu k vzdelávaniu by bola týmto krokom uľahčená, pretože požiadavky na modul vzdelávanie v novom personálnom systéme špecifikované v podkapitole 3.3.2 sú navrhované tak, aby implementáciu ostatných bodov návrhu optimalizácie uľahčovali.

Zoznam použitej literatúry

- ARMSTRONG, M.: *Management a leadership*. 1. vyd. Praha 2008.
- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha 2007.
- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 8.vyd. Praha 2002.
- ARNOLND, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., et. al.: *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno 2007.
- BARTOŇKOVÁ, H.: *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha 2010.
- BELCOURT, M., WRIGHT, P.C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha 1998.
- BUCKLEY, R., CAPLE, J.: *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno 2004.
- HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha 2007.
- KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha 2003.
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha 2002.
- MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W.: *Human resource management*. 8TH edition. Irwin 1997.
- PALÁN, Z.: *Výkladový slovník – Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha 2002.
- PLAMÍNEK J.: *Vedení lidí, týmů a firem*. 4. vyd. Praha 2011.
- PROKOPENKO, J., KUBR, M.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha 1996.
- TURECKIOVÁ, M.: *Vzdelávanie v organizácii*. In *Človek v pracovnom prostredí, Monografia*. 1. vyd. Banská Bystrica 2007. s. 110 – 182.
- VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T. a kol.: *Aktuální otázky vzdělávání dospělých : andragogika na prahu 21. století*. 1. vyd. Praha 2011.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.: *Vzdelávanie a rozvoj podľa kompetencií*. 1. vyd. Praha 2008.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha 2011.
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha 2007.

Zoznam interných materiálov

Annual assessment English, interný formulár BA.HRD.07.09.FO.04.B
Annual assessment German, interný formulár BA.HRD.07.09.FO.04.B
Annual assessment Slovakia, interný formulár BA.HRD.07.09.FO.03.B
Cold hodnotenie, interný formulár BA.HRD.07.01. FO 05 A
Hodnotenie po skúšobnej dobe MOD, interný formulár (bez označenia)
Hodnotiaci hárok – Adaptačný proces MOI, interný formulár (bez označenia)
Hot hodnotenie, interný formulár BA.HRD.07.01. FO 01 B
Integrated management system manual, interný materiál DIV QM IMSM/Ver. 0
Kompetenčná matica MOD, interný formulár BA.PRO.18.01.FO.01.B
Plán vzdelávania, interný formulár
Popis pracovnej činnosti – pozícia Operátor, Interný formulár BA.HRD.07.07.FO.01.B
Prezenčná listina – 1 deň, interný formulár BA.HRD.07.01.FO.03.B
Prezenčná listina – viac dní, interný formulár BA.HRD.07.01.FO.04.B
Smernica hodnotenie výkonu zamestnancov a stanovenie cieľov, interná smernica
BA.HRD.07.09 rev. C
Školenia/Training, interná smernica BA.HSE.07.01.rev.E
Test operátorov, interná smernica BA.HRD.07.15 B
Test znalostí pracovných inštrukcií, interná smernica BA.HRD.07.16 B
Záverečné hodnotenie úvodného školenia, interný formulár BA.HRD.07.01.FO.06.A
Záznam o hodnotiacom pohovore, interný formulár BA.HRD.07.09.FO.02.B
Záznam o zaškolení na pracovné miesto, interný formulár BA.PRO.18.01.FO.02.B

Poznámka: Interné materiály nie sú súčasťou príloh magisterskej diplomovej práce z dôvodu utajenia a bezpečnosti interných dokumentov.

Zoznam obrázkov

- Obr. 1: Cyklus systematického podnikového vzdelávania zamestnancov, Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 68
- Obr. 2: Typológia ľudí z pohľadu ovplyvniteľných ľudských zdrojov, Plamínek, 2011, s. 63
- Obr. 3: Ciele a cesty rozvoja ľudských zdrojov, Plamínek, 2011, s. 63
- Obr. 4: Potreba vzdelávania, Armstrong, 2002, s. 498
- Obr. 5: Práca s individuálnymi schopnosťami, Plamínek, 2011, s. 77
- Obr. 6: Techniky zisťovania potrieb podniku, Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 93
- Obr. 7: Rozhodovacia schéma zisťovania a riešenia výkonnostných problémov, Belcourt, Wright, 1998, s. 69, zdroj Bartoňková, 2010, s. 131
- Obr. 8: Príklad motivačných faktorov vzdelávania, Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 104
- Obr. 9: Faktory ovplyvňujúce voľbu vzdelávacích metód, Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 112
- Obr. 10: Umiestnenie vyhodnocovania do centra vzdelávacieho procesu, Vodák, Kucharčíková 2011, s. 130

Zoznam tabuliek

- Tab.. 1: Potreba bodového systému rozhodovania o vyhodnocovaní, Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 134

Anotácia

Priezvisko a meno autora:	Michaela Michelová
Názov katedry a fakulty:	Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta
Názov diplomovej práce:	Optimalizácia systému vzdelávania v automobilovej spoločnosti
Počet znakov:	134 267
Počet príloh:	0
Počet titulov použitej literatúry:	19
Kľúčové slová:	systém vzdelávania, systematický prístup k vzdelávaniu, identifikácia a analýza vzdelávacích potrieb, plánovanie vzdelávania, realizácia vzdelávania, vyhodnocovanie vzdelávania

Anotácia:

Cieľom magisterskej diplomovej práce je analýza systému firemného vzdelávania automobilovej výrobnéj spoločnosti a následný návrh optimalizácie systému vzdelávania. Porovnanie teoretických východísk na základe odbornej literatúry v oblasti systematického vzdelávania s aktuálnou situáciou vyúsťuje do návrhu konkrétnych bodov optimalizácie systému firemného vzdelávania. V práci bol identifikovaný jeden kľúčový bod návrhu optimalizácie, pretože uľahčuje implementáciu ostatných bodov návrhu. Pre analýzu bola využitá odborná literatúra, deskripcia a analýza interných dokumentov.