

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Filozofická fakulta**  
Katedra sociológie a andragogiky

**OPTIMALIZÁCIA VZDELÁVACÍCH PROCESOV**  
**V SPOLOČNOSTI GIESECKE AND DEVRIENT SLOVAKIA, s.r.o.**

**OPTIMISATION OF THE EDUCATION PROCESS IN THE GIESECKE AND**  
**DEVRIENT SLOVAKIA COMPANY**

**Bakalárska diplomová práca**

**Iveta Slezáková**

Vedúci bakalárskej práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Olomouc 2011

## **VYHLÁSENIE**

Vyhlasujem, že som túto prácu vypracovala samostatne a uviedla som v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Olomouci, dňa 25. marca 2011

## **POĎAKOVANIE**

Touto cestou by som sa chcela poďakovať Mgr. Hana Bartoňkové Ph.D. za jej cenné rady a ochotu pri tvorbe tejto bakalárskej diplomovej práce. Taktiež sa chcem poďakovať za podporu mojej rodine.

V Olomouci, dňa 25. marca 2011

## Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Vymedzenie základných pojmov</b> .....	<b>7</b>
<b>2 Firemné vzdelávanie</b> .....	<b>10</b>
2.1 Oblasť firemného vzdelávania .....	10
2.2 Prostredie firemného vzdelávania .....	11
2.3 Stratégia vzdelávania .....	12
2.4 Riadenie podľa kompetencií .....	14
<b>3 Proces firemného vzdelávania</b> .....	<b>16</b>
3.1 Systematické a plánované firemné vzdelávanie.....	16
<b>3.2 Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb</b> .....	<b>17</b>
3.2.1 Zdroje pre analýzu vzdelávacích potrieb .....	18
3.2.2 Metódy identifikácie vzdelávacích potrieb .....	18
<b>3.3 Plánovanie vzdelávania zamestnancov</b> .....	<b>19</b>
3.3.1 Vymedzenie cieľu vzdelávacej aktivity .....	20
3.3.2 Vzdelávací plán .....	21
<b>3.4 Realizácia vzdelávacej aktivity</b> .....	<b>22</b>
3.4.1 Program vzdelávania .....	23
3.4.2 Formy a metódy vzdelávacej aktivity .....	24
3.4.3 Organizačné zabezpečenie .....	27
3.4.4 Finančné zabezpečenie.....	28
<b>3.5 Evaluácia vzdelávania</b> .....	<b>29</b>
3.5.1 Oblasť evaluácie .....	29
3.5.2 Výhody a nevýhody evaluácie .....	30
3.5.3 Druhy evaluácií .....	31
3.5.3.1 Evaluácia reakcií.....	31
3.5.4.2 Evaluácia znalostí.....	32
3.5.4.3 Evaluácia správania.....	32
3.5.4.4 Evaluácia výsledkov .....	32
3.5.5 Komunikácia výsledkov evaluácie .....	33
<b>4 Giesecke and Devrient</b> .....	<b>34</b>
4.1 História spoločnosti Giesecke and Devrient .....	34
4.2 GDSK .....	34
4.3 Útvár ľudských zdrojov v spoločnosti GDSK .....	36
<b>5 Firemné vzdelávanie GDSK</b> .....	<b>38</b>
5.1 Potreba vzdelávania .....	38

<b>6</b>	<b>Systematický cyklus firemného vzdelávania v GDSK .....</b>	<b>39</b>
6.1	Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb v GDSK .....	39
6.2	Plánovanie vzdelávania .....	40
6.3	Realizácia vzdelávania .....	41
6.3.1	Selekcia vzdelávacích inštitúcií .....	42
6.3.2	Konkretizácia vzdelávacej aktivity .....	42
6.4	Evaluácia vzdelávania .....	44
6.5	Vzdelávanie nových pracovníkov .....	45
6.5.1	Vstupné školenia .....	45
6.5.2	Školenie v adaptačnom procese .....	45
<b>7</b>	<b>Optimalizácia vzdelávacieho procesu spoločnosti GDSK .....</b>	<b>47</b>
	<b>Záver .....</b>	<b>49</b>
	<b>Anotácia .....</b>	<b>50</b>
	<b>Zoznam použitej literatúry .....</b>	<b>51</b>
	<b>Interné materiály .....</b>	<b>52</b>

## Úvod

21. storočie sa vyznačuje vysokou vzdelanostnou úrovňou. Už pominuli časy, kedy jedinec vyštudoval základnú, popri prípade strednú školu a s týmito poznatkami úspešne prešiel pracovným životom až do dôchodkového veku.

Moderná spoločnosť potrebuje vzdelaných ľudí, ktorí svoj ľudský kapitál stále zveľaďujú a následne ho predávajú spoločnostiam. Bez ľudských poznatkov by nebol ani technologický vývoj, ani napredovanie do vesmíru. Je dôležité uvedomiť si, že za každým novým objavom stojí práve človek.

Firmy na trhu práce neustále bojujú o ľudí, pretože bohatstvo ľudských zdrojov je hlavným úspechom pre každú modernú spoločnosť, ktorá chce napredovať. O takýto potenciál je potrebné sa starať a neustále ho zveľaďovať a to prostredníctvom firemného vzdelávania v moderných spoločnostiach. Medzi takúto spoločnosť sa radí i Giesecke a Devrient Slovakia, s.r.o. (ďalej iba GDSK).

Cieľom tejto bakalárskej diplomovej práce, bolo na základe porovnania zistiť stav firemného vzdelávania a vymedziť jednotlivé nedostatky a následne navrhnúť optimalizáciu celého procesu v spoločnosti Giesecke and Devrient Slovakia, s.r.o.

V prvej časti tejto bakalárskej práce som sa venovala terminologickému ukotveniu firemného vzdelávania, pričom som definovala základné pojmy využívané v tejto problematike. Ďalšia kapitola sa venovala prostrediu a stratégii firemného vzdelávania. V nasledujúcej kapitole som ukotvila teoretické vedomosti z oblasti systematického cyklu vzdelávania, kde patrí analýza a identifikácia, plánovanie, realizácia a evaluácia firemného vzdelávania.

Moja záverečná bakalárska práca pokračuje v ďalšej kapitole predstavením spoločnosti Giesecke and Devrient, kde som popísala fungovanie firemného vzdelávania za jej bránami. Celá táto kapitola je prepojená s terminologickým ukotvením venovaným firemnému vzdelávaniu a procesu systematickému a plánovanému vzdelávaniu, pričom jej vyústenie je identifikácia jednotlivých nedostatkov zistených na základe porovnávania teoretickej časti s praktickou a návrhu na optimalizáciu daných procesov.

## 1 Vymedzenie základných pojmov

Moja bakalárska práca sa venuje procesu firemného vzdelávania a následnej optimalizácii tohto procesu v danej spoločnosti. So vzdelávaním ako takým, je spojených mnoho pojmov, ktoré je potrebné si ozrejmiť, nakoľko sú používané v celej práci. Práve tomuto vymedzeniu sa venuje prvá kapitola.

Firemné vzdelávanie je o ľuďoch predávajúcich svoj ľudský kapitál, ktorých kupujú spoločnosti za účelom jeho využitia vo svoj prospech. Je dôležité si uvedomiť, že práve ľudia sú tým najcennejším zdrojom každého podniku. Pridanú hodnotu v organizáciách majú bezprostredne ľudia, ktorí sú nositeľmi *ľudského kapitálu*, bez ktorého by podniky neprechádzali svojim technickým vývojom. (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 24). Vodák definuje ľudský kapitál ako súhrn vrodenných a získaných schopností, dovedností, skúseností, návykov, vedomostí, motivácie a energie, ktorými ľudia disponujú a ktoré v priebehu určitého obdobia môžu byť využívané k výrobe produktov (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 24). Ľudia by mali byť považovaní skôr za bohatstvo, za aktíva než za variabilné náklady, inými slovami, je s nimi treba jednať ako s ľudským kapitálom (Armstrong 2007, s. 35).

Vo Vodákovej definícii sú uvedené pojmy, ktoré sú nie len v jeho definícii ľudského kapitálu, ale sú priebežne využívané v celom texte. Ide o:

*Schopnosti* sú súbor predpokladu (individuálny potenciál) nutný k úspešnému vykonávaniu určitej činnosti (aktivity). Základom schopností sú *vlohy*. Odborné dovednosti, osvojené predpoklady (v rámci odborného vzdelávania a prípravy na povolanie, zvyšovaním či rozširovaním kvalifikácie, resp. rekvalifikácie) pre výkon určitej kvalifikovanej práce. *Dovednosti* sa líšia od schopností, ktoré vyjadrujú iba potenciálnu možnosť človeka, ktorá sa môže ale nemusí v konkrétnej situácii uplatniť. Zautomatizované dovednosti prechádzajú v *návyky*. Tie umožňujú rýchlo reagovať naučeným úkonom. Líšia sa od dovedností bezprostrednou reakciou, kde absentuje uvažovanie o riešení situácie či kontroly nad jej priebehom (Palán, online).

Nositelia ľudského kapitálu predstavujú v pracovnom procese *ľudské zdroje*, ktoré uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a determinujú ich využívanie a pretože ľudské zdroje zároveň pre podnik predstavujú ten najcennejší a v rozvinutých tržných podmienkach spravidla aj najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti podniku, je riadenie ľudských zdrojov najdôležitejšou oblasťou celého podnikového riadenia (Koubek 1997, s.11).

Armstrong definuje *riadenie ľudských zdrojov* ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí

v organizácii pracujú a ktorí individuálne ale i kolektívne prispievajú k dosahovaniu cieľov organizácie. (Armstrong 2007, s. 27).

Tak Koubek ako i Armstrong uvádzajú, že riadenie ľudských zdrojov má v dnešnej dobe vo vyspelých podnikoch nenahraditeľné postavenie. Každá moderná spoločnosť by si mala uvedomiť dôležitosť týchto pojmov. Medzi takúto spoločnosť sa radí i firma GDSK (ktorú si bližšie predstavíme v kapitole 4). Je potrebné pochopiť, že zveľaďovanie ľudského kapitálu je v modernej spoločnosti jednou z najdôležitejších úloh, ktorú zastáva práve oddelenia ľudských zdrojov prostredníctvom firemného vzdelávania (bližšie kapitola 2). Bartoňková súdi, že Palán rozlišuje integrovanosť vzdelávania s vykonávanými úkonmi oddelenia ľudských zdrojov, čo nám naznačuje obrázok č. 1:

vyhľadávanie pracovníkov	←	možnosť vzdelávania je motivujúca pri rozhodovaní	←	F
	→	dodáva pracovníkov pre vzdelávanie	→	V
prijímanie a rozmiestňovanie	←	umožňuje prijať nie úplne kvalifikovaných pracovníkov	←	F
	→	vhodný výber môže redukovať potrebu vzdelávania	→	V
orientácia a adaptácia	←	urýchľuje proces adaptácie a zapracovania	←	F
	→	rýchle zapracovanie umožňuje ďalšie vzdelávanie	→	V
plánovanie osobného rozvoja	←	umožňuje dosahovanie optimálnej kvalifikovanosti	←	F
	→	zaručuje individuálne, cielené vzdelávanie	→	V
hodnotenie výkonu	←	pomáha k dosahovaniu lepších výkonov	←	F
	→	je predpokladom k stanoveniu vzdelávacích potrieb a efektivity	→	V
odmeňovanie	←	ďalšie vzdelávanie môže priaznivo ovplyvniť výšku mzdy	←	F
	→	možnosť vyššieho zárobku motivuje k vzdelávaniu	→	V
pracovné podmienky a vzťahy	←	kvalifikovaný pracovník je participatívny a menej problémový	←	F
	→	dobré podmienky iniciujú záujem o zotrvanie a zvýšenie kvalifikácie	→	V

Obrázok č. 1 Prepojenie firemného vzdelávania a ostatných personálnych činností (Bartoňková 2010, s. 20).

Činnosť útvaru ľudských zdrojov z pohľadu firemného vzdelávania v praxi poníma podkapitola 4.3.



Firemnému vzdelávaniu predchádza *vzdelávanie* ako také, ktoré Armstrong poňal nasledovne: „Vzdelávanie – je proces, v priebehu ktorého určitá osoba získava a rozvíja nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Podľa Williamsovej (1998) definície „je vzdelávanie cieľovo orientované, založené na skúsenosti, ovplyvňujúcej chovanie, poznávanie a zmeny, ktoré prináša, sú relatívne stabilné. Money a Mumford (1996) vysvetlili, že „k vzdelávaniu dochádza, keď môžu ľudia ukázať, že poznajú niečo, čo nepoznali predtým (znalosť, pochopenie niečoho a taktiež fakty) a keď môžu robiť niečo, čo nemohli robiť predtým (dovednosti)“. Mumford a Fold (2004) zdôraznili, že „vzdelávanie je tak proces, ako výsledok týkajúci sa znalostí, dovedností a chápania“ (Armstrong 2007, s. 461).

Vzdelávanie je dosahované vzdelávacími metódami, ktoré patria k jednému z najdôležitejších nástrojov rozvíjania ľudského kapitálu. Túto tematiku podrobnejšie rozoberiem z teoretického poňatia v podkapitole 3.3.2. Praktickému využitiu vzdelávacích metód v spoločnosti GDSK sa venujem v podkapitole 6.3.2.

Väčšina metód využívaných pri vzdelávaní znamená buď prehĺbenie alebo zvýšenie kvalifikácie účastníka, pričom *kvalifikácia* je odborná profesijná príprava. Ide o schopnosti na základe ktorých získava účastník potvrdenie k výkonu určitej činnosti. Kvalifikácia pracovníka sa nazýva *kvalifikáciou neformálnou*, na rozdiel od *kvalifikácie formálnej*, ktorá sa získava ako príprava pre výkon určitej konkrétnej profesie (štúdium na škole) (Palán, online).

Práve prehĺbovanie a zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov je potrebné v modernej spoločnosti. Firmy vedia, že investície do ľudí v podobe vzdelávania sa im vrátia vo forme zisku, no nie vždy tomu tak i je. Práve z tohto hľadiska, je potrebné presne definovať firemné vzdelávanie súvisiace aspekty (kapitola č. 2) a následne i proces vzdelávania (kapitola č. 3), ktoré ovplyvňujú úspech nie len vzdelávania ale v konečnom dôsledku i celej firmy.

## 2 Firemné vzdelávanie

Názov kapitoly prezrádza, že sa budem venovať firemnému vzdelávaniu. Je dôležité vedieť, že firemné vzdelávanie je ovplyvňované i inými aspektmi, ktoré ovplyvňujú jeho vývoj. Ide najmä o prostredie. Okrem toho v tejto kapitole budem definovať, čo predchádza samotnému firemnému vzdelávaniu pred jeho zavádzaním v spoločnosti. Spojitosť týchto teoretických poznatkov s praxou si overím v kapitole 5, kde predstavím firemné vzdelávanie v konkrétnej vybranej spoločnosti.

### *Firemné vzdelávanie.*

Rast technickej náročnosti výroby, rast konkurencie, či zdokonaľovanie výrobných procesov, zvyšovanie kvality produkcie a služieb to všetko ako i iné aspekty podmieňujú firmy k investovaniu finančných prostriedkov do ľudských zdrojov v spoločnosti. Vzdelávanie organizované spoločnosťou sa nazýva firemným vzdelávaním (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 54).

Kachaňáková firemné vzdelávanie charakterizovala nasledovne: Vzdelávanie zamestnancov možno charakterizovať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými (Kachaňáková 2007, s. 106).

### 2.1 Oblasti firemného vzdelávania

#### *Oblasti firemného vzdelávania.*

Koubek rozlišuje tri základné oblasti vo vzdelávaní (Koubek 1997, s.210 - 211):

- *oblasť vzdelávania* – ide o základné či všeobecné znalosti a dovednosti, vďaka ktorým človek žije v spoločnosti a rozvíja si ďalej svoj pracovné schopnosti a ďalšie sociálne vlastnosti,
- *oblasť kvalifikácie* – (training) ide o proces prípravy na povolanie. Je orientovaná na zamestnanie a zahrňuje doškoloňovanie alebo prehlbovanie kvalifikácie, preškoloňovanie či rekvalifikácia,
- *oblasť rozvoja* – ide o vzdelávanie, ktoré nie je nevyhnutné pre výkon danej práce, ale skôr na kariéru daného pracovníka.

Práve oblasti kvalifikácie a rozvoja sú využívané i v spoločnosti GDSK, viac k tejto tematike v podkapitole 5.1 potreba vzdelávania.

*Firemné vzdelávanie teda zahrňuje* (Bartoňková 2010, s. 17):

- vzdelávanie v adaptačnom procese,

- prehľbovanie kvalifikácie (doškoloňovanie),
- rekvalifikáciu (preškoloňovanie),
- profesijnú rehabilitáciu,
- zvyšovanie kvalifikácie.

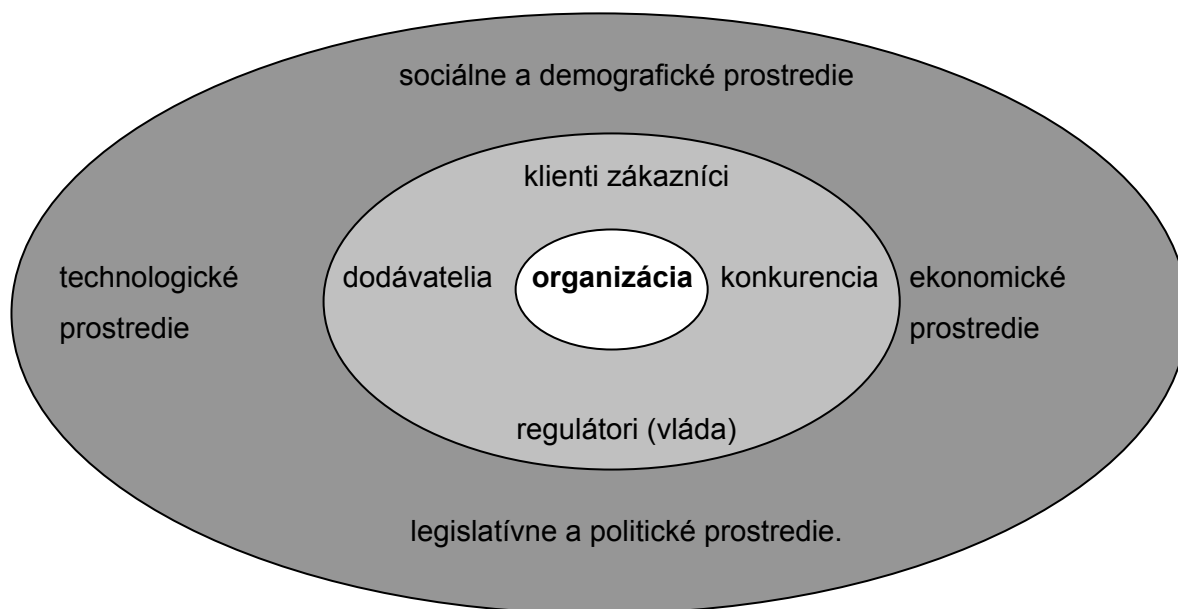
Z praktického hľadiska sa konkrétne budem venovať práve vzdelávaniu v adaptačnom procese sledovanej spoločnosti a to v podkapitole 6.5.

## 2.2 Prostredie firemného vzdelávania

Firemné vzdelávanie nie je závislé iba od stratégie spoločnosti (je bližšie špecifikovaná v nasledujúcej podkapitole 2.3), ale i od aspektov vyvíjajúcich sa mimo organizácie. Ide napríklad o zmeny v legislatíve, ktoré bývajú najčastejším prvkom k základnému vzdelávaniu. Na to aby sme vedeli predvídať potreby vzdelávania musíme poznať prostredie, ktoré ho ovplyvňuje.

Bartoňková rozlišuje nasledovné prostredie spoločnosti (Bartoňková 2010, s. 23 - 27):

1. *vonkajšie prostredie* – ide o dianie sa mimo organizácie za jej dverami. Bartoňková súdi, že Wright – Noe rozlišujú vonkajšie prostredie zobrazené na nasledujúcom obrázku č. 2.



Obrázok č. 2 Vonkajšie prostredie organizácie (Bartoňková 2010, s. 23).

2. *vnútorné prostredie* – do tejto skupiny spadajú všetky interné procesy spoločnosti, jej podmienky ako i prostriedky potrebné k jej fungovaniu.

Firemné vzdelávanie je usmerňované i legislatívne. Ide o nasledujúce zákony:

- pracovnom práve ide o Zákonníkom práce 311/2001 Z. z.,
- zákon o celoživotnom vzdelávaní 568/2009 Z. z. (IURA Edition, s.r.o.).

V tejto kapitole som uviedla čo sú oblasti ako i prostredie firemného vzdelávania. Ďalším aspektom, ovplyvňujúcim vzdelávanie v spoločnosti je samotná stratégia. Druhy stratégií a ich integráciu v spoločnosti poníma nasledujúca podkapitola.

### 2.3 Stratégia vzdelávania

Skôr ako sa začnem venovať firemnému vzdelávaniu je potrebné vysvetliť čo je to stratégia a akú bezprostrednú úlohu zohráva vo firemnom vzdelávaní.

*Stratégia* vychádza z poslania a vízie spoločnosti. Dobre zvolená stratégia nám odpovedá na otázku, čoho chceme dosiahnuť a taktiež ako toho chceme dosiahnuť, ukazuje nám smer k nášmu cieľu (Bartoňková 2010, s. 11). Pri implementácii vzdelávania v spoločnosti musí byť systematickosť, ktorá vychádza z *podnikovej stratégie*. To nám zaručí, že vzdelávanie nebude náhodné a nepravidelné ale naopak bude efektívne a zabezpečí nám návratnosť vynaložených prostriedkov (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 64).



Obrázok č. 3 Tri prvky efektívneho fungovania podniku (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 34).

Vid'. obrázok č. 3 na efektívne fungovanie spoločnosti sú potrebné tri na seba prepojené prvky. Prvý prvok, poslanie a stratégiu som už definovala v tejto kapitole. Následne je potrebná a so vzdelávaním prepojená stratégia riadenia ľudských zdrojov (ďalej len stratégia RLZ). Činnosti riadenia ľudských zdrojov som bližšie predstavila v kapitole č. 1.

*Stratégia RLZ* je odvodená od stratégie podnikovej. Mala by byť v súlade s organizačnou štruktúrou (vid'. obrázok č. 3 Tri prvky efektívneho fungovania podniku), pričom sa zaoberá práve obsadenosťou pracovných miest v organizačnej štruktúre, ako sú či v budúcnosti budú riešené nezrovnalosti medzi požiadavkami na pracovné miesta a skutočnou kvalifikáciou pracovníkov, aký je súlad medzi produktivitou práce

a spokojnosťou zamestnancov. Stratégia RLZ je východiskom strategického riadenia ľudských zdrojov, teda konkrétnej činnosti, ktorá naplňuje strategické firemné ciele (Bartoňková 2010 s. 52-53).

Ďalšou a poslednou stratégiou, ktorá vychádza zo stratégie RLZ je stratégia vzdelávania, ktorá nám ukazuje cestu, ktorou sa daná spoločnosť v oblasti firemného vzdelávania hodlá vydať. Táto je vytváraná na obdobie troch a niekedy až piatich rokov. Hroník rozlišuje dva typy organizácií (Hroník 2007, s. 18-19):

1. *organizáciu na jedno použitie* – sú iba na obmedzenú dobu, nemajú žiadny vývoj a ich životnosť je obmedzená, preto majú hotových pracovníkov, ktorých nie je nutné ďalej vzdelávať. Sú orientované na nízke náklady a expanziu.
2. *revitalizujúca organizácia* – musí pružne reagovať na vonkajšie podmienky, práve preto je potrebné vzdelávanie zamestnancov a stratégia bude zložitejšia.

Hroník ďalej vychádza zo strategického staffingu obr. č. 4, na základe ktorého rozvoj a vzdelávanie je nutné pre zamestnancov, ktorí sú nenahraditeľní a ťažko dostupní na trhu práce. I na túto problematiku je potrebné myslieť pri zavádzaní podnikovej stratégie vzdelávania.

Vysoká pridaná hodnota	Hotový človek	Rozvoj vzdelávania, práca s talentami
Nízka pridaná hodnota	Outsourcing	Prenájom, dočasná Výpomoc
	Ľahká nahraditeľnosť	Obťažná nahraditeľnosť

Obrázok č. 4 Strategický staffing (Hroník 2007, s. 18-19).

Bartoňková uvádza, že pri tvorbe stratégie vzdelávania v spoločnosti sa vychádza z troch koncepcií (Bartoňková 2010, s. 36-37):

- riadenie pracovného výkonu,
- riadenie podľa kompetencií,
- Balanced Scorecard.

Stratégia či už spoločnosti, RLZ alebo vzdelávania nám vytyčuje cestu, ktorou spoločnosť pôjde. Sú od seba hierarchicky prepojené a navzájom závislé. Poznanie tejto cesty je dôležité i z pohľadu vzdelávania, pretože zo stratégie vieme určiť, či spoločnosť má záujem na vzdelávaní svojich zamestnancov, a najmä presnejšiu špecifikáciu tohto vzdelávania. V prípade, že spoločnosť nemá v stratégii RLZ rozvoj

svojich pracovníkov, vieme definovať že nemá záujem o ich ďalšie vzdelávanie. Jednotlivé stratégie sú i v praktickej časti v podkapitole 4.2.

Pri tvorbe stratégie vzdelávania vychádzame z troch koncepcií, ktoré som spomenula vyššie. V nasledujúcej podkapitole v krátkosti ozrejmím jednu z nich a to práve koncepciu riadenia podľa kompetencií.

## **2.4 Riadenie podľa kompetencií**

Riadenie podľa kompetencií je úzko integrované práve so stratégiou vzdelávania, ktorá súvisí s firemným vzdelávaním. Práve z dôvodu tohto prepojenia je nevyhnutné, aby som svoju pozornosť venovala i tejto problematike.

Tak ako uvádza Bartoňková, Plamínek a Fišer vychádzajú z toho, že riadenie podľa kompetencií je metodika, ktorá rieši firemné problémy na úrovni kompetencií konkrétnych ľudí, ktorí pre firmu pracujú. Táto metodika pomáha týmto konkrétnym ľuďom nájsť a zaisťovať, aby potrebné kompetencie efektívne získali a to i za pomoci firemného vzdelávania (Bartoňková 2010, s. 82).

Skôr ako budem bližšie špecifikovať riadenie podľa kompetencií, je dôležité aby som vymedzila pojem kompetencie.

Na dosahovanie cieľov a požadovaného výkonu podľa popisu práce je potrebné disponovať kompetenciami. Ide o schopnosti jedinca využívať svojich znalostí, vedomostí a dovedností (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 54). Hroník ďalej dodáva, že nejde iba o dovednosti, ale i o pozorovateľné spôsoby, podľa ktorých dosahujeme efektívnych výkonov (Hroník 2007, s. 61).

Armstrong uvádza dva dôvody, prečo je nevyhnutné používať kompetencie v spoločnosti:

1. napomáhajú zvýšiť pracovný výkon zamestnancov, ak sú tieto kompetencie používané napr. pri hodnotení, vo vzdelávaní alebo v iných personálnych činnostiach,
2. sú určitou firemnou kultúrou, resp. rečou daného podniku, v ktorom sú zaužívané. Je možné ich používať i v interných predpisoch.

Na základe Armstrongovho prieskumu v rôznych firmách uvádzam príklady kompetencií ako sú napríklad: tímová práca, komunikácia, riadenie ľudí, orientácia na zákazníka, orientácia na výsledky riešenia problémov, plánovanie a organizovanie, odborné dovednosti, schopnosti viesť, a pod. (Armstrong 2007, s. 153-155).

Na to aby sme o jedincovi mohli hovoriť, že využíva kompetencie musí disponovať všetkými vyššie uvedenými predpokladmi (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 55).

Kompetencie je potrebné usporiadať do určitého systematického zoskupenia. Takého zoskupenie sa nazýva kompetenčný model. Tak ako uvádza Bartoňková, Hroník vychádza z toho, že kompetenčný model je jediný nástroj, ktorý by vytvoril jednotný výkladový rámec pri výbere, hodnotení, rozvoji a vzdelávaní a poprípade i odmeňovaní zamestnancov. Z pohľadu vzdelávania ho využívame pri identifikovaní rozvojových potrieb ako i pri vyhodnocovaní efektivity rozvoja (Bartoňková 2010, s. 99). *Kompetenčný model* je teda zoskupenie presne definovaných kompetencií. Musí mať nadväznosť na podnikovú stratégiu i stratégiu riadenia ľudských zdrojov a následne aj na jednotlivé personálne činnosti. Mostom medzi hodnotami spoločnosti a popisom práce je práve kompetenčný model (Hroník 2007, s. 68). Bartoňková uvádza, že Hroník rozlišuje podstatu kompetencií a kompetenčného modelu podľa toho, že jednu vec vieme dosiahnuť viacerými spôsobmi s rovnakým alebo obdobným výsledkom. Ukazujú nám cestu ako (proces či prístup k práci) a čím (vstupy a predpoklady) dosiahneme daného merateľného výsledku (Bartoňková 2010, s. 94).

Kompetenčný model môžeme ďalej rozpracovať do *matice kompetencií*, ktorá umožňuje definovať úrovne rozvoja a profil kompetencií (Bartoňková 2010, s. 103).

V kapitole o firemnom vzdelávaní som popísala jednotlivé potrebné kroky, ktoré sú nevyhnutné pri procese firemného vzdelávania. Ide najmä o stratégiu, ktorá má výpovednú hodnotu o spoločnosti jej smerovaní a jej cieľoch. Na stratégiu nadväzuje tematika kompetencií. Každý zamestnanec disponuje určitými kompetenciami, no z pohľadu firmy je potrebné identifikovať tieto kompetencie na konkrétne pracovné miesto, a na základe kompetenčného modelu správne zaradiť pracovníkov na danú pracovnú pozíciu. V prípade, že kompetencie nie sú dostačujúce pre výkon práce, prichádza vzdelávanie zamestnancov, ktoré napomáha tieto kompetencie nadobudnúť. Procesu firemného vzdelávania sa venuje nasledovná kapitola.

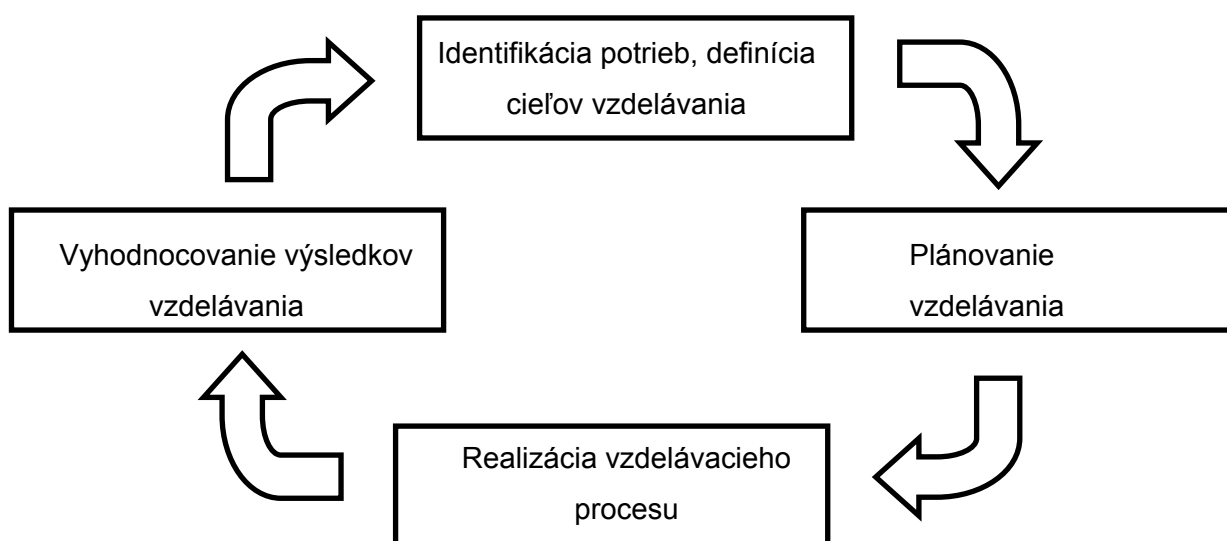
### 3 Proces firemného vzdelávania

V doterajšej práci som predstavila súvislosti s firemným vzdelávaním. Teraz je dôležité systematicky pripraviť firemné vzdelávanie tak, aby sme pri jeho ukončení a následnej evaluácii odstránili všetky potrebné nedostatky, ktoré nám z jednotlivých procesov vyšli na povrch. Na to, aby sme uspeli je nevyhnutné v precíznej práci pokračovať a presne krok po kroku prejsť procesom firemného vzdelávania a poukázať na dôležité časti tohto systematického procesu.

V nasledujúcich podkapitolách bližšie ozrejším cyklus firemného vzdelávania s jednotlivými metódami a prostriedkami s ním spojenými. Ide o terminologické ukotvenie jednotlivých procesov, z ktorých budem vychádzať pri praktickom prepojení v kapitole 6. Vďaka nim budem vedieť bližšie identifikovať a vymedziť nedostatky v procese vzdelávania v spoločnosti GDSK.

#### 3.1 Systematické a plánované firemné vzdelávanie

Systematické vzdelávanie je najefektívnejším firemným vzdelávaním pracovníkov. Ide o neustále sa opakujúci cyklus, ktorý vychádza zo stratégie vzdelávania (viď. podkapitola 2.3), tým i zo stratégie celej spoločnosti, pričom sú ním sledované ciele firmy (Koubek 1997, s. 213). Bartoňková súdi, že Buckley – Caple súdia, že Atkins rozlišuje medzi systémovým a systematickým prístupom. Systémový prístup je vzdelávanie vo firme fungujúce ako subsystém spolupracujúci s ostatnými subsystémami, pričom na ich spolupráci závisí postup a prežitie organizácie. Následne systematický prístup je logický vzťah v procese analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb, plánovaním, realizáciou a hodnotením vzdelávania (Bartoňková 2010, s. 108).



Obrázok č. 5 Cyklus systematického podnikového vzdelávania zamestnancov (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 68).



Systematické firemné vzdelávanie, podľa Tureckiovej, vedie v optimálnom prípade k prepojeniu pracovníkov s firmou, ktoré sa prejavuje zvýšením pracovnej spokojnosti, motivovanosti, angažovanosti a lojality voči firme v dôsledku čoho dochádza (Tureckiová 2004, s. 91):

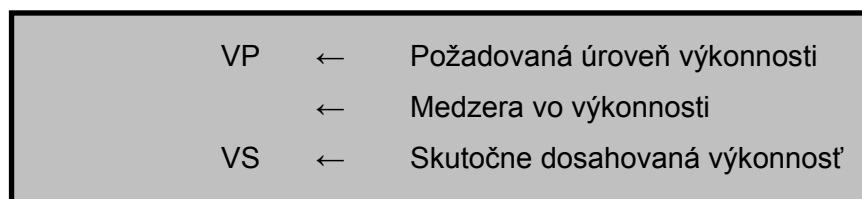
- k rastu výkonnosti,
- k skvalitneniu služieb poskytovaných zákazníkom,
- k celkovému zlepšeniu image firmy,
- k rastu atraktívnosti, resp. k lepšiemu uplatneniu zamestnancov na trhu práce,
- k zlepšeniu kvality života zamestnancov.

K tomu, aby spoločnosť bola úspešnou v dynamicky sa vyvíjajúcej spoločnosti je za potreby vzdelávanie zamestnancov a ich neustály kvalifikačný rast. Jediné kvalitný ľudský kapitál nám dopomôže k úspechu a napredovaniu firmy. Vzdelávanie je pre modernú spoločnosť nevyhnutnosťou. Na to aby vzdelávanie naplnilo očakávania firmy musí prejsť jednotlivými krokmi, ktoré sme si uviedli v tejto kapitole. Práve týmto krokom sa budem venovať v nasledujúcich podkapitolách.

### 3.2 Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb

Ešte skôr ako začnem rozoberať analýzu a identifikáciu vzdelávacích potrieb, je nevyhnutné si pojem vzdelávacie potreby špecifikovať. Palán definuje vzdelávacie potreby ako vznikajúci hypotetický stav, ktorý môže byť buď uvedomelý alebo neuvedomelý. V tomto prípade jedincovi chýbajú znalosti alebo dovednosti, ktoré majú význam pre jeho ďalšiu existenciu. Taktiež ho môžeme charakterizovať ako interval medzi aktuálnym výkonom a definovaným štandardom výkonnosti. Sú ovplyvnené trhom práce ale i vplyvmi osobnostnými či spoločenskými (Palán, online).

Identifikácia vzdelávacej potreby v podniku predstavuje neľahký problém (Koubek 1997, s. 216). Analýza potreby spočíva v zhromažďovaní informácií o súčasnom stave znalostí, schopností a dovedností pracovníkov, o výkonnosti jednotlivcov, tímu a podniku, a v porovnávaní zistených údajov, čiže skutočne dosahovanej výkonnosti (VS) s požadovanou úrovňou (VP). Rozdiel medzi týmito dvoma úrovňami predstavuje výkonnostnú medzeru vid' obrázok č. 6 (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 69-70).



Obrázok č. 6 Znáznorenie medzery vo výkonnosti (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 70).

Vzdelávacie potreby môžu vzniknúť z dvoch základných situácií (Bartoňková 2010, s. 112):

1. zmena vo vnútornom prostredí firmy,
2. zmena vo vonkajšom prostredí firmy, (bližšie sme si uviedli v podkapitole 2.2.).

### **3.2.1 Zdroje pre analýzu vzdelávacích potrieb**

V praxi sa postupuje tak, že sa analyzuje širšia alebo užšia škála údajov, získaných buď z bežného podnikového informačného systému, alebo zo zvláštnych šetrení. Obvykle ide o tri skupiny (Koubek 1997, s. 217 – 218):

1. *Celopodnikové údaje* – údaje o štruktúre podniku, jeho výrobnom programe, zodpovedajúcem trhu, zdrojov (vybavenie, finančné zdroje, ľudské zdroje a ich potreba) atď. Významné miesto tu majú údaje o počte, štruktúre a pohybe pracovníkov, o využívaní kvalifikácie a pracovnej dobe, o práceneschopnosti pri nemoci či úraze a pod. (Koubek 1997, s. 217). Ak má byť vzdelávanie úspešné a efektívne, je treba sledovať celkovú stratégiu podniku a podnikové ciele, s ktorými by mali byť oboznámení všetci zamestnanci a taktiež sa s ňou i stotožniť (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 70).
2. *Údaje týkajúce sa jednotlivých miest a činností* – ide teda o popisy pracovných miest a ich presnejšiu špecifikáciu, ako i informácie o štýle vedenia, kultúre pracovných vzťahov a pod. Ide v podstate o akúsi inventúru pracovných úloh a potrieb práce podniku.
3. *Údaje o jednotlivých pracovníkoch* – ide o údaje, ktoré je možné získať napr. zo záznamu o hodnotení pracovníka, záznamu o vzdelaní, kvalifikácii a absolvovaní vzdelávacích programov, z výsledkov testov, zo záznamov z pohovorov s pracovníkom či z rôznych prieskumov, v ktorých sa zobrazujú postoje a názory jednotlivých pracovníkov.

Tieto údaje umožňujú vytvoriť si prehľad o súčasnej a potenciálnej disproporcii medzi kvalifikáciou a vzdelávaním pracovníkov podniku na jednej strane a požiadavkami pracovných miest na druhej strane. Na základe týchto údajov sa potom analyzuje potreba vzdelávania pracovníkov v podniku (Koubek 1997, s. 217 - 218).

### **3.2.2 Metódy identifikácie vzdelávacích potrieb**

Zistiť či spoločnosť naozaj potrebuje vzdelávať pracovníkov je základným faktorom pri úspešnom procese vzdelávania. K takémuto poznatku nám pomáhajú práve metódy identifikácie vzdelávacích potrieb, ktorých sa vyskytuje nespočetné množstvo. Vhodne zvolená metóda nám odhalí medzeru vo výkonnosti (čiže potrebu vzdelávania), ktorú môžeme odstrániť dobre naplánovaným a realizovaným

vzdelávaním. V nasledujúcom texte uvediem základné metódy, ktoré sú využívané i v spoločnosti GDSK (viac podkapitola 6.1). Ide o (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 75 - 76):

- *Štruktúrovaný rozhovor* – je založený na zozname otázok. Jeho úlohou je definovať, prečo jednotlivci, či skupina nepodávajú požadovaný výkon, získať názory, postrehy a postoje.
- *Pozorovanie* – je založené na zámernom sledovaní zamestnanca či skupiny v pracovnom prostredí, pričom sa porovnáva vykonávaná práca spolu s popismi práce, normami a postupmi.
- *Dotazník* – ide o cielene zoskupenú štruktúru rôznych otázok, ktoré majú odhaliť a získať údaje o zamestnancových úlohách a postojoch k rôznym aspektom jeho práce.
- *Participace* – predstavuje časový úsek, kedy na seba výskumník berie úlohy a zodpovednosť zamestnanca. Zmyslom je získať bližšie pochopenie práce, poprípade sa používa pri zavádzaní nových postupov v podniku.
- *Popis práce vytvorený zamestnancom* – ide o produkt analýzy realizovaný zamestnancom, na základe ktorého získame podrobný popis práce spolu s úrovňami obtiažností a dôležitosti.
- *Skupinová diskusia* – predstavuje sústredenie a prediskutovanie ťažkostí skupiny jednotlivcami spojenými s danou prácou, pričom zmyslom je zhromaždenie potrebných informácií o špecifických aspektoch k danej práci.

Je na každej spoločnosti, aby si vybrala vhodnú metódu na analýzu a identifikáciu vzdelávacích potrieb. Každá spoločnosť je špecifická, tvorená individuálnymi internými procesmi, stratégiou podniku, či stratégiou RLZ. No všetky spoločnosti by mali mať na zreteli, že výsledky už z ktorejkoľvek analýzy je potrebné vhodne interpretovať a následne premietnuť do ďalšieho kroku vzdelávacieho procesu ktorým je plánovanie vzdelávania (podkapitola 3.3). Tak ako uvidela Bartoňková, je dôležité uvedomiť si, že nie všetky problémy identifikované analýzou vzdelávacích potrieb sú vždy riešiteľné i vzdelávaním (Bartoňková 2010, s. 118). Preto je potrebné sa nad jednotlivými ukazovateľmi zamyslieť a riešiť ich čo najefektívnejšie.

### **3.3 Plánovanie vzdelávania zamestnancov**

Tak ako vyplýva z obrázku č. 6 znázornenie medzery vo výkonnosti (podkapitola 3.1) po analyzovaní a identifikovaní vzdelávacích potrieb nasleduje ďalší krok, ktorým je plánovanie vzdelávania zamestnancov. V tejto podkapitole prejdeme problematikou ako na základe identifikácie vzdelávania vymedziť správne cieľ

vzdelávacej aktivity (podkapitola 3.3.1) a jeho dôležitosť na ďalší priebeh správneho spracovania procesu vzdelávania. Ďalej sa budem venovať vypracovaniu návrhu vzdelávacieho programu resp. plánu, ktorým objasním všetky potrebné náležitosti nevyhnutné k správne vypracovaniu vzdelávania pre potreby spoločnosti. Vzdelávací plán si bližšie objasníme v nasledujúcej podkapitole 3.3.2.

### 3.3.1 Vymedzenie cieľu vzdelávacej aktivity

V podkapitole 3.2 som bližšie terminologicky ukotvila medzeru výkonnosti, ktorú som presne špecifikovala na základe vhodne zvolených metód identifikovania vzdelávacej potreby. Vychádzajúc zo záveru, že prostredníctvom vzdelávania dokážeme výkonnostnú medzeru odstrániť, pokračujeme ďalej v našom procese vzdelávania. Nasledujúcim krokom je správne vymedzenie cieľa vzdelávacej aktivity.

Cieľ vzdelávacej aktivity je konkrétne formulovaná predstava o forme chovania študujúceho alebo jeho dispozícií k určitému chovaniu (schopnosti, dovednosti, kvalifikácia) získaných vďaka výučbe. Ciele nám teda určujú, čo bude účastník schopný vykonávať na konci vzdelávacieho programu (Palán, online).

Pri stanovení cieľa je dôležité rozoznávať medzi cieľom a zámerom, pričom zámer je to, aká bude náplň lekcie (čo bude lektor v priebehu lekcie robiť) a cieľ nám zdôrazňuje to, čo bude účastník na konci lekcie robiť (Matulčíkova – Matulčík 2009, s. 74).

Správne stanovený cieľ sa vyznačuje niekoľkými základnými charakteristikami (Bartoňková 2010, s. 136):

- vyplýva z neho obsah,
- je merateľná zmena znalostí, dovedností, postojov,
- uľahčuje evaluáciu,
- má usmerňujúcu, dynamizujúcu a integrujúcu funkciu pre vzdelávacie akcie, zmena cieľu ovplyvní aj jednotlivé prvky vzdelávacej akcie ako i prostriedky realizácie daného cieľu.

Bartoňková uvádza, že Buckley – Caple rozlišujú stanovenie cieľu vzdelávacej akcie, ktoré má nasledovné výhody (Bartoňková 2010, s. 141 - 142):

- cieľ zabraňuje prílišnému alebo naopak príliš nedostačujúcemu množstvu tréningu/obsahu/rozsahu vzdelávania,
- ciele sú zdroje vodítkov pre návrh vzdelávacej akcie,
- objasňujú vzdelávateľovi a účastníkom vzdelávacej akcie ich ciele,
- slúži ako základ pre meranie efektivity vzdelávacej akcie vo vzťahu k znalostiam, vedomostiam a prístupom.

Správne vymedzenie cieľa nám stanoví profil tak účastníka ako i absolventa vzdelávacej akcie (Bartoňková 2010, s. 144).

### 3.3.2 Vzdelávací plán

Po stanovení si cieľa vzdelávacej aktivity nasleduje plán vzdelávania, ktorý zahrňuje prehľad všetkých vzdelávacích aktivít firmy určených k realizácii v určitom období. Je zostavovaný na základe rozdielov medzi požiadavkami a skutočnou výkonnosťou pracovníkov (podkapitola 3.2). Tieto rozdiely je možné eliminovať, v lepšom prípade úplne odstrániť za pomoci vzdelávania (Bartoňková 2010, s. 112).

Efektívny vzdelávací plán je zameraný na požadovaný pracovný výkon (Matulčíková – Matulčík 2009, s. 72).

Plán vzdelávania prechádza tromi fázami (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 80-81):

1. *prípravná fáza* – ktorá má za účel špecifikovať potreby, analyzovať účastníkov a stanoviť cieľ vzdelávacieho projektu. Je potrebné rozlišovať medzi zámermi a cieľmi. Jednotlivé ciele môžeme ďalej špecifikovať do požadovaného výsledného chovania účastníka,
2. *realizačná fáza* – ide o vývoj a spracovanie jednotlivých etáp vzdelávacieho projektu a následnú realizáciu vo forme úloh a stanovenie poradia jednotlivých tém. Na začiatku stanovíme techniky vzdelávania a rozvoja, pričom musíme brať do úvahy ľudský faktor z pohľadu intelektuálnych schopností a vzdelania ako i zaradenie v podniku.
3. *fáza zdokonaľovania* – ide o priebežné hodnotenie jednotlivých etáp vzdelávacieho programu vzhľadom k stanoveným cieľom, ako i informovanie jednotlivých uchádzačov o akcii, úrovni organizačného zaistenia (ubytovanie, strava, doprava, náklady na vzdelávaciu aktivitu a vhodnosti vybraných uchádzačov).

Bartoňková uviedla, že Vodák a Kucharčíková uvádzajú, že pri dobrej tvorbe vzdelávacieho plánu dostaneme odpovede na nasledujúce otázky (Bartoňková 2010, s. 112):

- Aké témy vzdelávania je potrebné zaistiť?
- Aká bude cieľová skupina účastníkov?
- Akými metódami a technikami sa má vzdelávanie uskutočniť?
- Ktorá vzdelávacia inštitúcia bude zvolená?
- Kedy a v rámci akého časového obdobia sa vzdelávacia aktivita uskutoční?
- Kde sa vzdelávanie uskutoční?

- Akým spôsobom a kedy sa bude realizovať priebežné a záverečné hodnotenie vzdelávacej akcie a celého plánu vzdelávania?
- Aké sú náklady na vzdelávanie?

V nasledujúcej časti ozrejším realizáciu vzdelávacej aktivity, ktorá vychádza práve z plánu vzdelávacej aktivity a z jednotlivých častí, ktoré som uviedla v tejto podkapitole.

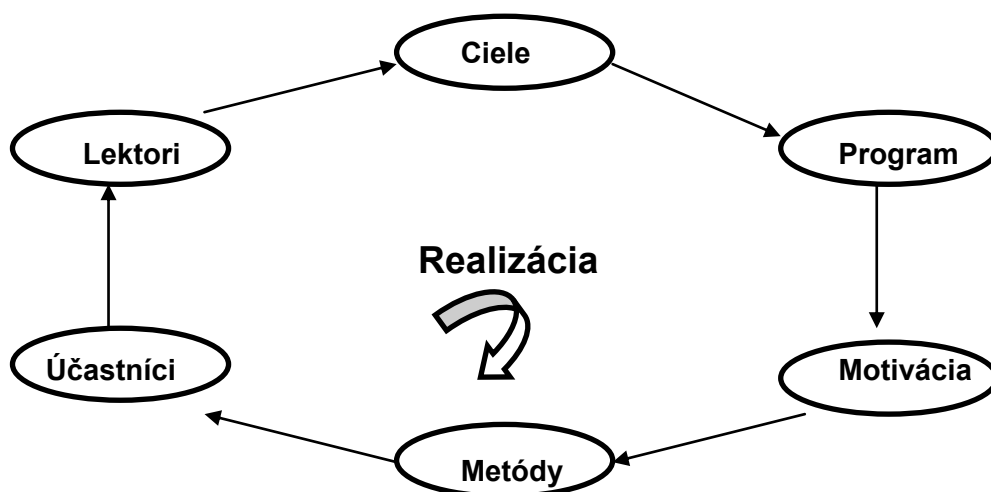
### 3.4 Realizácia vzdelávacej aktivity

Po ukončení analýzy a identifikácii potrieb vzdelávacej aktivity a i druhej fázy plánovania nasleduje realizácia vzdelávacej aktivity, ktorá má za úlohu už konkrétne pripraviť vzdelávaciu aktivitu do finálnej fázy podľa potrieb spoločnosti.

Vodák a Kucharčíková poukazujú, že práve fáza realizácie vzdelávacej aktivity pozostáva z niekoľkých dôležitých prvkov (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 83). Ide o:

- *ciele* (podkapitola 3.3.1),
- *program* (podkapitola 3.4.1),
- *motivácia* k ďalšiemu rozvoju a vzdelávaniu je u podnikových pracovníkov v priamej úmere k ich schopnostiam. Schopní zamestnanci bývajú aj motivovaní k ďalšiemu vzdelávaniu predovšetkým preto, že im ďalšie zvyšovanie schopností prináša uspokojenie. U pracovníkov s nízkymi schopnosťami je nutné venovať ich motivovaniu osobitnú starostlivosť, a to nielen pri stimulovaní k začatiu vzdelávania, ale rovnakú pozornosť k ich motivácii je nutné venovať i v priebehu vzdelávacie akcie (Palán, online).
- *metódy* z dôvodu, že metódy ako i formy vzdelávania zohrávajú dôležitú úlohu v tomto procese budem im venovať osobitnú podkapitolu 3.4.2,
- *účastníci* sú kľúčovým prvkom podnikového vzdelávania, ktorému sú vzdelávacie aktivity určené na rozvoj ich ľudského kapitálu. Motivačná pripravenosť účastníkov vzdelávania závisí okrem iného taktiež na emocionálnom rozpoložení, kultúrnom a vzdelanostnom zázemí. Citový stav a dispozície účastníka majú vplyv na to, aký bude jeho prístup k vzdelávaniu (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 90),
- *lektori* majú za úlohu pripraviť, realizovať ako i vyhodnotiť vzdelávanie, čo často predstavuje komplikovaný proces kladúci na lektora v jednotlivých etapách rôzne nároky. Dobrý lektor musí byť zrelou a vnútorne integrovanou osobnosťou – iba tak si môže zaistiť rešpekt a dôveru klientov a zastávať všetky potrebné role (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 101). Medlíková poukazuje na to, že v prípade, že vzdelávacia aktivita je rozsiahla, dlhodobá

a s vysokým podielom tréningu je nevyhnutné, aby sa jej zúčastnilo viacero lektorov zároveň (Medlíková 2010, s. 52).



Obrázok č. 7 Prvky procesu realizácie vzdelávania (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 83).

### 3.4.1 Program vzdelávania

Podľa Vodáka a Kucharčíkovej musí efektívne vzdelávanie viesť k tomu, že sa účastník skutočne niečo naučí. Učenie je relatívne trvalou zmenou vedomostí, dovedností, názorov a postojov alebo pracovného výkonu. Uvedenému musí byť prispôsobený i program vzdelávacej akcie, ktorý obsahuje (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 84):

- *časový harmonogram*: je potrebné vytvoriť v písomnej podobe nakoľko je kľúčovým krokom pri úspešnej realizácii vzdelávacej akcie. Najvhodnejšia podoba je tabuľka, ktorá obsahuje činnosť, zodpovednú osobu, dátum splnenia a posledná kolónka je sumár splnené, dátum a podpis (Bartoňková 2010, s. 169),
- *obsah*: náplň vecne konkretizovaného učebného cieľa obsiahnutá v učive. Obsah výukovej komunikácie, teda obsah, ktorý sa má výučbou zvládnuť. Pri realizácii obsahu je nutné mať k dispozícii primerané vzdelávacie prostriedky a voliť vhodné formy a metódy (podkapitola 3.4.2). Obsahom vyučovania rozumieme didakticky transformované učivo (obsah vzdelávania) (Palán, online),
- *použitie metódy*: z dôvodu, že metódy ako i formy vzdelávania zohrávajú dôležitú úlohu v tomto procese venujem im osobitnú podkapitolu 3.4.2,
- *pomôcky*: sú predmety, ktoré úzko súvisia s vyučovacou metódou a organizačnou formou výučby, pričom napomáhajú dosiahnuť výchovno – vzdelávací cieľ. Ich súčasťou sú vzdelávacie prostriedky, ktoré uľahčujú celý

proces vzdelávacej aktivity (Skalková 2007, s. 249). Medzi didaktické pomôcky napríklad patria: skutočné predmety, simulácia skutočnosti, modely, zvukové nahrávky, dotykové pomôcky, literárne pomôcky a iné (Bartoňková 2010, s. 162).

### 3.4.2 Formy a metódy vzdelávacej aktivity

Skupina účastníkov vzdelávacej aktivity býva nerovnorodá tak v tom, aké podnety pripadajú jej členom obsahovo pôsobivé, ako aj v tom, ktorými komunikačnými kanálmi sa k nim podnety najlepšie dostávajú (Plamínek 2010, s. 29). Z vyššie uvedeného je preto nevyhnutné, aby som tak formám ako i metódam venovala v tejto podkapitole vyššiu pozornosť, nakoľko zaujať účastníkov kurzu, a docieľiť ich prehĺbenie či zvýšenie kvalifikácie nie len na papieri ale i v praxi je pre každú spoločnosť tou najdôležitejšou prioritou a to najmä preto, že do vzdelávania sa investujú nemalé finančné prostriedky a ich návratnosť je pre spoločnosť podstatná.

Bartoňková uviedla, že Barták vymedzil didaktické formy, ako určitý organizačný rámec výučby, pričom ide o relatívne trvalý, ustálený komplex didakticko-organizačných opatrení, prostredníctvom ktorých sa realizuje vzdelávanie vo vymedzenom čase, priestore a vo vzťahu k didaktickým systémom živým (lektor – účastník) a neživým (metódy, pomôcky, technika) (Bartoňková 2010, s. 149).

- Taktiež Bartoňková uviedla, že Mužík rozlišuje nasledovné didaktické formy (Bartoňková 2010, s. 149):
- priama výučba (osobný kontakt lektora s účastníkom),
- kombinovaná výučba – vznikla zo snahy zvýšiť podiel individuálneho štúdia na celkovom objeme vzdelávania (vstupný seminár, individuálne riadené štúdium, výcvikové semináre, záverečný seminár či tutoriál),
- korešpondenčné, dištančné vzdelávanie, e-vzdelávanie.

Bartoňková súdi, že Mužík rozlišuje pri výbere konkrétnej formy vzdelávania dve kritéria (Bartoňková 2010, s. 150):

1. *didaktické kritérium* – umožní účastníkom sústrediť sa na výučbu a naučiť sa v danom čase čo najviac,
2. *ekonomické kritérium* – ide o hospodárne využitie nákladov spojených so vzdelávacou aktivitou (uvolnenie z pracovného procesu, cestovanie, ubytovanie atď.).

Po stanovení si formy vzdelávania je potrebné zvoliť si i efektívne metódy, ktoré predstavujú prostriedky a spôsoby využívané pri prenose a osvojovaní si vedomostí, zručností, postojov a skúseností (Kachaňáková 2007, s. 114).



Firemné vzdelávanie zaisťujú podniky formou dvoch základných metód (Palán, online):

- interné, vnútropodnikové vzdelávanie organizované podnikom vo vlastných vzdelávacích zariadeniach,
- externé vzdelávanie, externá objednávka, kedy vzdelávanie prebieha mimo podnik v špecializovanom vzdelávacom zariadení.

Vnútropodnikové vzdelávanie následne môže byť realizované dvomi spôsobmi (Kachaňáková 2007, s. 114):

- ako vzdelávanie v rámci pracovného procesu,
- ako vzdelávanie mimo pracovného procesu.

Tak ako som uviedla v podkapitole 3.4 metódy sú dôležitou súčasťou celého vzdelávania. Ich vhodný výber je dôležitým krokom k úspechu vzdelávacej aktivity. Najpoužívanejšie metódy využívané v spoločnosti GDSK uvádzam v podkapitole 6.3.2, ide o metódy používané tak na pracovisku ako i mimo neho.

Koubek medzi metódy používané ku vzdelávaniu na pracovisku zahrňuje (Koubek 1997, s.222 - 229):

1. *Inštruktáž pri výkone práce* – je to najčastejšie používaná metóda. Ide o zácvik nového človeku v adaptačnom procese, poprípade menej skúseného pracovníka, ktorý je zaškoľovaný skúsenejším pracovníkom, poprípade nadriadeným, ktorý mu predvedie pracovný postup. Ide o pozorovanie a napodobovanie týchto pracovných postupov, ktoré sú následne osvojené pri plnení svojich vlastných pracovných úloh.
2. *Coaching* – predstavuje dlhodobejší proces vysvetľovania a udeľovania pripomienok ako i periodickú kontrolu výkonu pracovníka zo strany nadriadeného či školiteľa.
3. *Mentoring* – je obdobou coachingu, určiť iniciatívu a zodpovednosť však v tomto prípade spočíva na samotnom školenom pracovníkovi, ktorý si sám vyberá svojho radcu (mentora), svoj osobný vzor, ktorý mu radí, stimuluje a usmerňuje ho.
4. *Counselling* – patrí k najnovším metódam formovania pracovných schopností pracovníka. Ide o vzájomné konzultovanie a vzájomné ovplyvňovanie, ktoré prekonáva jednostrannosť vzťahu medzi školeným a školiteľom, podriadeným a nadriadeným.
5. *Asistovanie* – je tradičná a často používaná metóda formovania pracovných schopností pracovníka. Školený pracovník je pridelený ako pomocník ku skúsenému pracovníkovi, pričom mu pomáha pri plnení jeho úloh a učí sa od

jeho pracovných postupov. Postupne sa zvyšuje jeho podiel na práci a stáva sa stále viac samostatnejším, až úplne samostatne zvláda vykonávať prácu. Táto metóda je využívaná nielen pre manuálnych pracovníkov, ale i pri výchove riadiacich pracovníkov a špecialistov.

6. *Poverený úlohou* – je rozvinutie metódy asistovania, poprípade jej záverečnou fázou. Školený pracovník je svojím školiteľom poverený splniť určitú úlohu. K úlohe má vytvorené všetky potrebné podmienky a taktiež mu boli pridelené i všetky príslušné kompetencie.
7. *Rotácia práce* – je metóda, pri ktorej je školený pracovník postupne vždy na určité obdobie poverený pracovnými úlohami v rôznych častiach podniku. Táto metóda je využívaná pri výchove riadiacich pracovníkov.
8. *Pracovné porady* – sú taktiež považované za vhodnú metódu formovania pracovných schopností pracovníkov. V priebehu pracovných porád sa účastníci zoznamujú s problémami a faktami týkajúcich sa nielen vlastného pracoviska ale aj celej organizácie.

Medzi metódy používané ku vzdelávaniu mimo pracoviska patria (Koubek 1997, s.222 - 229):

1. *Prednáška* – je obvykle zameraná na sprostredkovanie faktických informácií či teoretických znalostí.
2. *Prednáška spojená s diskusiou* – (seminár, skupinová diskusia) – ide o obdobnú metódu ako prednáška.
3. *Demonštrovanie* – (praktické, názorné vyučovanie) sprostredkováva znalosti a dovednosti. Vnáša do školenia dôraz na praktické vyučovanie a viac sa orientuje na dovednosti (trenažéry, výukové dielne, predvádzanie zariadení).
4. *Prípadové štúdie* – ide o skutočný alebo vymyslený organizačný problém, ktorý jednotliví účastníci vzdelávania študujú a snažia sa diagnostikovať situáciu a navrhnúť riešenie problému.
5. *Workshop* – je variantou prípadových štúdií. Praktické problémy sa v tomto prípade riešia tímovo a z komplexnejšieho hľadiska.
6. *Brainstorming* – je taktiež variantou prípadových štúdií. Skupina účastníkov vzdelávania je vyzvaná, aby každý z nich navrhol spôsob riešenia daného problému. Po predložení návrhu je usporiadaná diskusia o navrhovaných riešeniach a hľadá sa optimálna kombinácia návrhov.
7. *Simulácia* – je metóda zameraná najmä na prax a aktívnu účasť školených. Účastníci dostanú podrobný scenár a sú požiadaní, aby počas určitej doby urobili niekoľko rozhodnutí.

8. *Hranie rolí* – táto metóda je orientovaná na rozvoj praktických schopností účastníkov, pričom sa vyžaduje ich aktivita a samostatnosť. Metóda je zameraná na osvojenie si určitej sociálnej role a žiaducich sociálnych vlastností, ktoré daná rola vyžaduje na základe vopred stanoveného scenáru.
9. *Assessment centrá* – (development centrá, diagnosticko – výcvikový program) je moderná metóda nielen výberu ale i vzdelávania manažérov. Školená osoba plní rôzne úlohy a rieši problémy, ktoré sú každodennou náplňou práce manažéra. Riešenia sú vopred vypracované a účastník vie ihneď konfrontovať svoje rozhodnutia s tými optimálnymi, čím sa vzdeláva.
10. *Škola hrou* – (outdoor training, adventure education) ide o hry, ktoré by sa uplatnili na skautskom tábore. V tomto prípade ich hrajú manažéri a učia sa pri tom manažérskym dovednostiam (komunikácii, koordinácii určitej činnosti, poverovať úlohy, delegovať ich a pod). Ide o metódu podobajúcej sa hre alebo pohybovej aktivite (voľná príroda, telocvičňa a pod.). Úloha sa rieši kolektívne, pričom sa vedenia ujme jeden účastník kurzu. Po splnení úlohy sa diskutuje o tom, aké manažérske dovednosti boli k splneniu úlohy za potreby, ako sa uplatnili a ako je možné ich vylepšiť.

Kachaňáková dáva do popredia vzdelávanie prostredníctvom elektronických médií. Ide napríklad o metódu *videokonferencie*, ktorá umožní prostredníctvom prenosu obrazu a hlasu odborníka stretnutie so zamestnancami pracujúcimi v rôznych lokalitách a často aj priamo na pracovisku, pričom je možné poskytnúť jednotný výcvik aj väčšiemu množstvu ľudí, odborník má faktický prístup ku všetkým školeným (Kachaňáková 2007, s. 116).

### **3.4.3 Organizačné zabezpečenie**

Po špecifikácii jednotlivých náležitostí vzdelávacej aktivity prejdeme konkrétne k organizačnému zabezpečeniu vzdelávania. Bartoňková súdi, že Hroník rozlišuje nasledovné fázy (Bartoňková 2010, s. 167 - 168):

1. *Príprava* – máme pripravený vzdelávací projekt a teraz je potrebné pripraviť všetko k tomu, aby tento projekt a všetky kroky v ňom mohli byť realizované. Je potreba pripraviť lektora, učebné materiály a pomôcky. Taktiež je za potreby venovať sa príprave účastníkom a celú akciu organizačne zabezpečiť.
2. *Vlastná realizácia* – táto fáza začína príchodom lektora na miesto konania. Zahrňuje v sebe zahájenie, monitorovanie diania a priebeh, prípadne riešenie nečakaných situácií.

3. *Transfer* – už v rámci realizácie vzdelávacej akcie sú navrhované aktivity, ktoré budú nasledovať po skončení kurzu. Spadajú sem i prvé dni po kurze, keď je treba spracovať napr. databanku „know-how“. (Ide o súbor najrôznejších poznatkov, ktoré vznikajú v priebehu kurzu a ktoré je treba zachytiť, eventuálne i spracovať do záverečnej fázy). Ďalšou súčasťou sú i prípadné fotodokumentácie, či videozáznamy. Taktiež bezprostredne po ukončení vzdelávacej aktivity by mala byť väčšina absolventov motivovaná k tomu, aby získané znalosti a zručnosti overovali a vyskúšali v praxi. Táto časť je v kompetencii predovšetkým nadriadených pracovníkov.

#### **3.4.4 Finančné zabezpečenie**

Posledným krokom realizácie firemného vzdelávania je finančné zabezpečenie. Každá spoločnosť by mala vedieť aké finančné prostriedky bude musieť vynaložiť na zhodnotenie ľudského kapitálu svojich zamestnancov. V tomto prípade ide iba o odhad. Tak ako uviedla Bartoňková, Belcourt a Wright vymedzujú, že konečné vyúčtovanie je súčasťou zisťovania ekonomickej efektivity danej vzdelávacej akcie. Kalkulácia znamená prepočet ekonomickej výhodnosti akejkoľvek činnosti ako takej v rámci firmy (Bartoňková 2010, s. 175).

Pri vzdelávacej akcii sa stretáme s nasledovnými druhmi nákladov (Bartoňková 2010, s. 176):

##### *1. Náklady na vzdelávací program:*

- náklady na lektora (mzdy, cestovné, ubytovanie),
- náklady na realizačný tím (sekretariát, špecialisti, prekladatelia a iné)
- poplatky na výučbu hradené inými inštitúciami,
- nájomné za priestory pri výučbe za zariadenie,
- parkovisko, poštovné, telefónne poplatky a pod.

##### *2. Náklady na účastníkov (Bartoňková 2010, s. 176):*

- doprava,
- diéty a cestovné,
- stravovanie, ubytovanie,
- finančné náhrady za knihy,
- spoločenské udalosti a recepcie,
- a po prípade taktiež náklady za ušlú mzdu daného pracovníka.

Správna tvorba kalkulácie zahŕňa i bod, v ktorom zodpovedný pracovník eliminuje jednotlivé náklady súvisiace so vzdelávaním a tým svojej spoločnosti ušetrí nemalé peniaze, napríklad na ubytovaní, doprave a pod. (Bartoňková 2010, s. 176).

Práve kalkulácia bola posledným bodom realizácie vzdelávacej aktivity. Konečným, no jedným z najdôležitejších bodov celého cyklu systematického firemného vzdelávania je evaluácia, čiže hodnotenie vzdelávacej aktivity, ktoré ozrejním v nasledujúcej podkapitole.

### **3.5 Evaluácia vzdelávania**

Hodnotenie, či evaluácia výsledkov vzdelávania, zisťovanie jeho dopadu na výkon jednotlivcov či organizácie ako celku tvorí potrebnú súčasť systematického prístupu k rozvoju zamestnancov. Systematický prístup je dôležitý nie len pre overenie prínosu programu vzdelávania, ale aj preto, aby vrcholový manažment chápal výdaje na rozvoj a jeho prínos (Folwarczná 2010, s. 170).

Hodnotenie je dôležité (Belcourt – Wright 1998, s. 182):

- na zistenie, či program splnil očakávané ciele,
- na identifikáciu silných a slabých stránok vzdelávacej akcie,
- na vyčíslenie nákladov a prínosov vzdelávacej akcie a s tým spojených hodnotení, ktoré pomáhajú zistiť, aká technika zmeny je z hľadiska nákladov najefektívnejšia,
- na zisťovanie efektivity vzdelávania u jednotlivých zamestnancov,
- na posilnenie očakávaných výsledkov medzi účastníkmi,
- na posilnenie dôvery v hodnotu a zmysel programov riadenia ľudských zdrojov.

Hodnotenie vzdelávacej akcie v rámci firemného vzdelávania a všetkých s ním súvisiacich činností musí byť plánované na začiatku vzdelávacieho procesu. Mali by byť používané údaje a metódy z postupu analýzy potrieb a cieľov výučby ku zisteniu, či sa dostavili požadované zmeny (Bartoňková 2010, s. 182). Hodnotiaci proces je potrebné robiť počas celého cyklu systematického firemného vzdelávania, t.j. od analýzy potrieb vid' vyššie až po úplné ukončenie programu.

#### **3.5.1 Oblasti evaluácie**

Hodnotenie vzdelávacej akcie má viacero úrovní, nehodnotí sa iba obsah vzdelávania, ale i organizácie, realizácie, prostredie, lektori, študijné materiály, čiže sa

hodnotia všetky aspekty súvisiace bezprostredne práve so vzdelávacou akciou (Bartoňková 2010, s. 182).

Tak ako Bartoňková uvádza, Prokopenko a Kubr rozlišujú nasledovné časti hodnotenia (Bartoňková 2010, s. 183):

- kontext, t.j. súvislosti, za ktorých sa vzdelávacia akcia uskutočňuje,
- výstupy, čo sa zmenilo v dôsledku školenia – poznajú účastníci niečo nové, naučili sa novým zručnosťami a pod.,
- organizáciu vzdelávacej akcie,
- vstupy, prvky, ktoré navrhujú prednášajúci a tvorcami kurzu (metódy, techniky pod.)
- proces výučby, t.j. skúsenosti, ktoré účastník prechádza v priebehu kurzu.

### 3.5.2 Výhody a nevýhody evaluácie

Mnoho firiem evaluáciu ako takú nepraktizuje, a to najmä z toho dôvodu, že práve hodnotenie vzdelávania je náročné nielen na čas, ale jeho proces je komplikovaný nakoľko je potrebné sledovať viacero aspektov. Pri rozhodovaní, či evaluáciu zahrnúť do procesu vzdelávania môže napomôcť i táto podkapitola.

*Výhody evaluácie sú napríklad (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 110 - 111):*

- prispieva k efektívnosti podnikania,
- podporuje tesnejšiu väzbu medzi cieľom vzdelávania a podnikateľským cieľom podniku,
- ukazuje zamestnancom, že majú zodpovednosť za dosiahnuté výsledky a že vzdelávacie aktivity neslúžia iba k uvoľneniu z práce,
- zameriava sa na osobné a rozvojové funkcie, stáva sa prvkom zlepšovania výkonnosti,
- stanoví, v ktorých oblastiach je možné dosiahnuť lepšiu návratnosť investícií,
- zaisťuje, že vzdelávanie je vyhodnocované v porovnaní s vhodnými kritériami a nezostáva na úrovni emotívnych reakcií,
- zameriava pozornosť managementu okrem tradičnej zodpovednosti taktiež na ľudské zdroje apod.

*Medzi nevýhody evaluácie patria (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 110 - 111):*

- náročnosť na získavanie potrebných informácií, pričom výsledky sú často posudzované subjektívne,
- vyžaduje veľa času, úsilia, vynaložených dodatočných finančných prostriedkov, úzku spoluúčasť lektorov, účastníkov vzdelávania i managementu,

- nie je vždy ľahké izolovať dopady vzdelávania od vplyvu vzniknutých pôsobení iných podnikových procesov a niektoré prínosy vzdelávania je ťažko kvalifikovať.

V tejto podkapitole som sa snažila uviesť, že evaluácia je nevyhnutná, nakoľko nám otvára ďalšie možnosti, ktoré sú spomenuté medzi výhodami vyhodnocovania vzdelávania. Každá spoločnosť, ktorá investuje nemalé peniaze na vzdelávanie svojich ľudských zdrojov, by mala mať spätnú väzbu o návratnosti týchto investícií. Na základe správneho vyhodnocovania, vieme určiť, či vzdelávanie splnilo naše očakávania a či tak ako je uvedené v podkapitole 3.2 bola medzera výkonnosti odstránená.

### **3.5.3 Druhy evaluácií**

Je mnoho druhov evaluácií, ktoré je možné použiť. Spomeniem napríklad evaluáciu podľa Hamblina (5 úrovní reakcia - hodnotenie poznatkov, hodnotenie pracovného chovania, hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky, hodnotenie konečnej hodnoty), podľa Davida Simmondsa (3 základné kroky – interná validita, externá validita, evaluácia). Tak ako uvádza Bartoňková, vychádzajúc z poznatkov od Belcourta a Wrighta je najčastejšie využívaný práve Kirkpatrickov model evaluácie, ktorý sa skladá z 4 úrovní: reakcie, učenia, chovania a výsledkov (Bartoňková 2010, s. 186). Jednotlivé kroky tejto evaluácie si vysvetlíme v nasledujúcich podkapitolách.

#### **3.5.3.1 Evaluácia reakcií**

Podľa Folwarcznovej hodnotenie prebieha na konci vzdelávacej akcie a znamená bezprostrednú reakciu na ňu. Účastníci hodnotia jednotlivé elementy programu (zväčša na škále 5 až 10 stupňovej) poprípade zodpovedaním i niekoľkých otvorených otázok vo forme dotazníku. Niekedy sa používajú i iné metódy napr. cieľovo zamerané diskusné skupiny pre získanie komentárov a podnetov na zlepšenie vzdelávania. Väčšina lektorov robí hodnotenie iba na prvej úrovni. Táto forma hodnotenia má v systematickom procese vzdelávania svoje miesto, pretože zisťuje, či program vzdelávania nebol nerelevantný a chybne urobený. Nevýhodou je, že nedostávame informácie, či vzdelávací program priniesol úžitok i spoločnosti (Folwarczná 2010, s. 176). Odhady použitia tejto metódy školiteľmi sú v rozsahu 50 až 80% (Bartoňková 2010, s. 186).

#### **3.5.4.2 Evaluácia znalostí**

Bartoňková uvádza, že druhou úrovňou je meranie znalostí. Ide o druhý najľahší druh merania množstva naučenej látky v kurze. Toto hodnotenie je využívané 20 až 30% školiteľov. Najľahšie je merať učenie na začiatku a po skončení daného kurzu (Bartoňková 2010, s. 187). Folwarczná dodáva, že evaluácia znalostí je vykonávaná formou testov či kvízov, ktoré sú zakomponované do programu vzdelávania a rozvoja. Pre hodnotenie úspechu je potrebné schopnosť demonštrovať, že sa účastníci naučili veci, ktoré sú významné pre ich prácu. Predpokladom na správne vyhodnotenie je dohoda líniových manažérov, aké sú kľúčové znalosti a dovednosti, ktoré sú potrebné na dosiahnutie firemných cieľov (Folwarczná 2010, s. 176).

#### **3.5.4.3 Evaluácia správania**

Folwarczná túto tretiu etapu nazýva aj ako úroveň prenosu poznatkov do pracovného miesta, nakoľko práve tejto činnosti sa venuje tretia úroveň. Sleduje, do akej miery zamestnanci preniesli naučené poznatky do svojej práce. Prišlo k očakávanej zmene chovania (znalostí, dovedností a prístupov) ako výsledkov učenia uskutočneného prostredníctvom programu. Vďaka zabudovaniu znalostí, dovedností a prístupov do programu vzdelávania je možné skúmať, do akej miery sú demonštrované do prostredia pracovného miesta. Je potrebné viac ako jednoduchý dotazník. Často obsahujú štruktúrované rozhovory s účastníkmi vzdelávacej akcie, alebo taktiež cieľovo zameraných diskusných skupín (Folwarczná 2010, s. 177). Na tejto úrovni je vhodné realizovať evaluáciu až za určitú dobu po skončení danej vzdelávacej akcie. Časový odstup sa pohybuje v rozpätí od niekoľkých týždňov až po mesiace. Najčastejšie sa používajú tieto postupy a metódy (Bartoňková 2010, s. 188):

- dotazník,
- následný pohovor alebo rada pohovorov s vhodnými stranami – využitím 360° spätnej väzby,
- plánovaním činnosti,
- technika kritických incidentov,
- hodnotenie pracovného výkonu a seba hodnotenie,
- priame pozorovanie atď.

#### **3.5.4.4 Evaluácia výsledkov**

Posledná úroveň Kirkpatrickovho modelu evaluácie podľa Folwarcznovej je hodnotenie výsledkov. Posudzuje program vzdelávania a rozvoja v kontexte



dosiahnutých výsledkov organizácie. Pomocou dovedností, ktoré si účastník osvojil (úroveň 2) a ich následnú aplikáciu do pracovného procesu (úroveň 3) boli splnené podnikateľské ciele (úroveň 4). Táto úroveň hodnoteniu poskytuje najcennejšie informácie nielen pre lektorov ale i pre spoločnosť ako takú. Kvantifikácia hodnoty týchto podnikateľských výsledkov a ich následné porovnanie s nákladmi spojenými na vzdelávanie a rozvoj umožní vyhodnotiť skutočný prínos investície do vzdelávania a rozvoja pre spoločnosť (Folwarczná 2010, s. 177). Spravidla sa využíva vzorec pre vypočítanie návratnosti investícií:

Rol (return on Investment): p = príjmy, n = náklady.

$$\text{Rol} = \frac{p - n}{n} \times 100$$

(Bartoňková 2010, s. 189).

Je mnoho spoločností, ktoré využívajú úrovne 1 a 2, no pomenej takých, ktoré by Kirkpatrickov model využívali na všetkých 4 úrovniach, pričom práve to je dôležitý prechod v posudzovaní prínosu investícií do vzdelávania a rozvoja. Taktiež je však potrebné brať do úvahy, že nie všetky vzdelávacie akcie je možné posudzovať prostredníctvom všetkých 4 úrovní (Folwarczná 2010, s. 177).

S Kirkpatrickovým modelom sa stretneme i v podkapitole 6.4, kde predstavím hodnotenie vzdelávacej aktivity z praktického pohľadu v spoločnosti GDSK.

### 3.5.5 Komunikácia výsledkov evaluácie

V poslednej podkapitole venujúcej sa evaluácii vzdelávacej aktivity ozrejším, že výsledky zistené pri hodnotení vzdelávania je nevyhnutné komunikovať so zúčastnenými stranami, čo nám následne napomôže odstrániť prípadne nedostatky pri plánovaní ďalšej vzdelávacej aktivity.

Výsledky vyhodnotenia vzdelávacej aktivity, tak ako som už spomínala je potrebné odkomunikovať so všetkými zainteresovanými. Obvykle ide o (Hroník 2007, s. 193):

- nadriadení účastníkov vzdelávacej aktivity,
- manažér rozvoja ľudských zdrojov,
- nadriadený lektora,
- lektor,
- účastníci.

Výsledky vzdelávacej aktivity sú zväčša zhrnuté do záverečnej správy, ktorú obdržia všetci zainteresovaní (Hroník 2007, s. 193).

## **4 Giesecke and Devrient**

Skôr ako predstavím systematické vzdelávanie spoločnosti GDSK je potrebné si o spoločnosti niečo povedať a predstaviť si ju z dôvodu, že ide o spoločnosť s veľkou históriou a so zastúpením takmer na každom kontinente, čo samozrejme zasahuje i do procesu systematického vzdelávania v spoločnosti.

### **4.1 História spoločnosti Giesecke and Devrient**

Spoločnosť Giesecke and Devrient (ďalej len G&D) má úspešnú históriu už takmer 160 rokov. Pôvodná firma bola založená v Lipsku 01.06.1852 Hermann Giesecke (1831-1900) a Alphonse Devrient (1821-1878) ako "Typographisches Kunst-Institut Giesecke & Devrient". Spočiatku sa, G&D špecializovalo na tlač bankoviek a ponukou bezpečnostného papiera a strojov pre spracovanie bankoviek. Postupne sa spoločnosť rozdelila do ďalších bezpečnostných technológií, najmä do oblasti čipových kariet, elektronických platieb, identifikácie osôb, zabezpečenia Internetu, a špeciálne bezpečnostné riešenia pre mobilné technológie.

G&D skupina, so sídlom v Mníchove / Nemecko, sa skladá z viac než 49 dcérskych spoločností a spoločných podnikov v 30 krajinách, spolu zamestnáva viac ako 9800 ľudí. G&D má silnú medzinárodnú orientáciu.

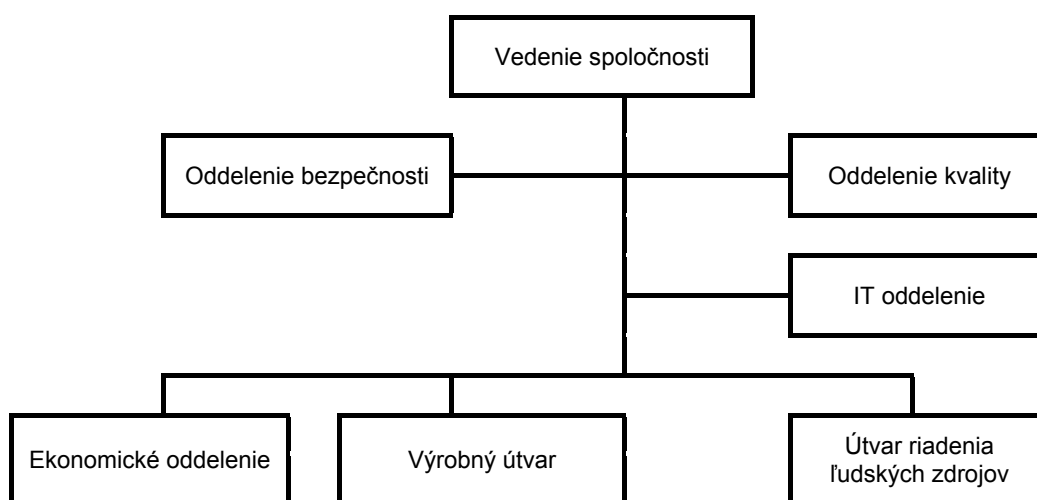
G&D kladie veľký dôraz na výskum a vývoj, ročne investuje nemalé peniaze do týchto aktivít. G&D vyvíja produkty s vysokým štandardom a používa šetrné výrobné technológie k životnému prostrediu (Interné materiály – Časopis MY GDSK 07/2006).

### **4.2 GDSK**

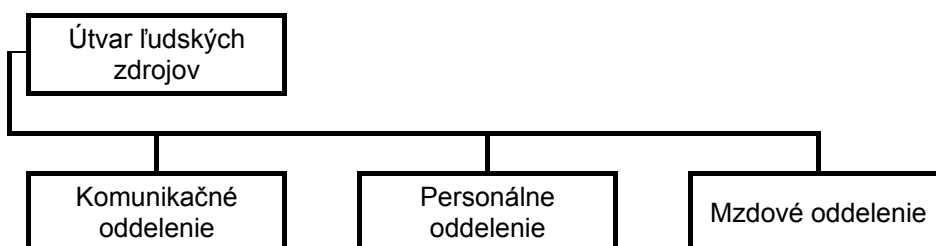
Spoločnosť GDSK bola zapísaná do obchodného registra 25.07.2005 a svoju prevádzku spustila k 01.09.2005 (Obchodný register SR, online). Vznikla presťahovaním sa pobočky z nemeckého Luisenthalu am Tegernsee práve na Slovensko. Spoločnosť začínala v Lužiankach v prenajatej výrobnéj hale s rozlohou 1200 m<sup>2</sup>, ktorá ležala neďaleko od terajších priestorov. 1. októbra 2006 sa spoločnosť presťahovala do nových priestorov v Priemyselnom parku Nitra – Drážovce, ktorých rozloha je cca 20 000 m<sup>2</sup>. GDSK vyrába karty pre oblasť telekomunikácií, elektronického platobného styku, zdravotníctva, identifikačných technológií, ako aj IT – bezpečnosti. Momentálne pobočka v Nitre vyrába cca 190 miliónov kariet ročne. Na Slovensku ide o jedinú spoločnosť, ktorá sa zaoberá viacvrstvovou tlačou na plast (Interné materiály - Kolektív autorov 2010).

Počiatočná prognóza hovorila o zamestnaní 250 pracovníkov v spoločnosti. Nakoľko výroba bola taká úspešná, rozhodla sa matka zamestnať viac ako 500 pracovníkov a to všetko v priebehu 4 rokov. Tento počet si spoločnosť drží už viac ako 2 roky. Nehovoriac o tom, že v spoločnosti pracuje viac ako sto dočasne pridelených pracovníkov z externých personálnych agentúr. Spoločnosť eviduje cca 80 administratívnych pracovníkov. Zvyšok tvorí ľudí pracujúcich vo výrobnjej sfére (Interné materiály - Personálne dáta). O týchto zamestnancov sa stará 21 vedúcich pracovníkov, z čoho 5 z nich tvorí vyšší manažment (Interné materiály – Organizačná štruktúra GDSK). Starostlivosť o zamestnancov GDSK prevažne zabezpečuje útvar ľudských zdrojov (viď nasledujúca podkapitola), ktorý spolupracuje s vedúcimi jednotlivých oddelení a úsekov (Interné materiály - Popis procesu personálneho oddelenia).

Organigram spoločnosti GDSK je nasledovný:



Útvar ľudských zdrojov sa skladá z:



Obrázok č. 8 Základná hierarchia organizačná štruktúra GDSK (Interné materiály – Organizačná štruktúra GDSK).

Po zobrazení organizačnej štruktúry je potrebné zoznámiť sa i so stratégiami tejto spoločnosti, ktoré majú výpovednú hodnotu o celkovom zmysle tejto dynamickej spoločnosti.

*Stratégia spoločnosti je nasledovná* (Interné materiály – Strategický rámec GDSK):

- rozumné hospodárenie s prírodnými zdrojmi,
- hľadanie a rozvoj ľudských zdrojov,
- bezpečnosť celej našej činnosti, ktorú chápeme nielen ako technologickú výzvu, ale aj sociálne - z dôvodu bezpečnosti čo je základnou ľudskou potrebou.

*HR stratégia* (Interné materiály – Strategický rámec GDSK):

- podporovať vzájomné porozumenie a vytvárať vhodnú klímu v spoločnosti,
- rozvíjať zamestnancov – zabezpečovať odbornosť,
- podporovať zamestnancov k plneniu firemných cieľov.

*Stratégia vzdelávania* (Interné materiály – Strategický rámec GDSK):

- zabezpečiť vzdelávanie na najvyššej možnej úrovni,
- podporovať rozvíjanie ľudského kapitálu svojich pracovníkov.

### **4.3 Útvar ľudských zdrojov v spoločnosti GDSK**

GDSK sa radí medzi moderné a dynamické spoločnosti. Výpovednú hodnotu má aj to, že útvar ľudských zdrojov zastáva v spoločnosti nenahraditeľnú pozíciu. Nejde iba o vykonávanie administratívnych prác. GDSK je jedna z firiem, ktoré ľudský kapitál berú ako cennosť a jeden z najdôležitejších zdrojov, ktoré sa v spoločnosti nachádzajú. I preto je vedúci tohto útvaru radený do vyššieho managementu, nakoľko je nevyhnutné aby spolurozhodoval o stratégiách, víziách ako i cieľoch spoločnosti, ktoré následne rozvíja i vo svojej činnosti (k téme stratégie a ciele spoločnosti, RLZ som sa venovala v teoretickej časti v podkapitole 2.3) (Interné materiály – Strategický rámec GDSK).

Útvar ľudských zdrojov GDSK sa skladá z troch oddelení a to z personálneho, komunikačného a mzdového oddelenia. Na personálnom oddelení momentálne pracuje 5 pracovníkov, ktorí sa starajú o všetky personálne činnosti spoločnosti (Interné materiály – Organizačná štruktúra GDSK). Tieto personálne činnosti sme si presne špecifikovali v 1 kapitole tejto bakalárskej práce. Vzdelávanie je prepojené do personálnej činnosti hneď na začiatku celkového procesu nástupu zamestnanca.

Personalista zodpovedný za nábor a výber pracovníka presne špecifikuje jednotlivé požiadavky na dané pracovné miesto, čím eliminuje potrebu ďalšieho vzdelávania. Tento pracovník taktiež zodpovedá za prijatie vybraného uchádzača do pracovného pomeru ako i jeho rozmiestnenie na nové pracovisko. Ešte predtým, však každý nový pracovník musí prejsť vstupnými školeniami, ktoré sú absolvované hneď v prvý pracovný deň (bližšie o tejto tematike si povieme v podkapitole 6.5.1) (Interný materiál – Popis procesu personálneho oddelenia).

Adaptačný proces je absolvovaný na danom pracovisku, ktorý zabezpečuje priamy nadriadený, ktorý určí zamestnanca zodpovedného za zaškolenie počas skúšobnej doby (bližšie v podkapitole 6.5.2) (Interné materiály – Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov). Vedúci pracovník následne zodpovedá i za odmeny podľa vykonanej práce ako i za stanovenie medzery výkonu (viď. podkapitola 3.2 – tematické ukotvenie) (Interné materiály - Mzdový poriadok GDSK a Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov).

Tu už pokračuje vo svojej práci ďalší personalista, ktorý je zodpovedný za vzdelávanie jednotlivých pracovníkov v spoločnosti. Jeho prácu si budeme bližšie rozoberať v nasledovnej kapitole, v ktorých si ozrejmime jednotlivé kroky systematického vzdelávania v spoločnosti GDSK.

## **5 Firemné vzdelávanie GDSK**

Tak ako som uviedla v predchádzajúcej kapitole spoločnosť GDSK je dcérskou spoločnosťou nemeckej matky v Mníchove. Je jednou zo 49 pobočiek po celom svete.

Tým, že sa jedná o zahraničnú spoločnosť s nadnárodným pôsobením, je vzdelávanie súčasťou stratégie spoločnosti, a firma každoročne investuje nemalé peniaze do kapitálu svojich zamestnancov. Je tomu tak i z dôvodu, že ide o druh výroby, ktorý je na Slovensku ojedinelý, a preto zaškolenie pracovníkov je nevyhnutnosťou pre dobrý výkon ich práce. Najmä pri zrode spoločnosti, približne 80% pracovníkov absolvovali svoj adaptačný proces práve v spoločnosti, ktorá sa rušila a sťahovala na Slovensko, v Luisenthal. Tu naberali skúsenosti s jednotlivými novými technologickými postupmi, ktoré po zaškolení posúvali ďalej na svojich nových pracovníkov (viď podkapitola 6.5.2).

K tomu, aby som mohla ozrejmiť vzdelávací proces v spoločnosti GDSK je nevyhnutné, aby som špecifikovala základné aspekty, ktoré som definovala v terminologickej časti tejto bakalárskej diplomovej práce priamo súvisiace so vzdelávaním.

### **5.1 Potreba vzdelávania**

V tejto podkapitole vysvetlím potrebu firemného vzdelávania, ktoré je nevyhnutné k tomu, aby spoločnosť mohla napredovať vo svojej špecifickej výrobnjej činnosti.

Pohnútky, ktoré vedú spoločnosť GDSK ku vzdelávaniu svojich pracovníkov sú viaceré. Ide o oblasť kvalifikácie (podkapitola 2.1), pričom najväčší vplyv na firemné vzdelávanie má vonkajšie prostredie (podkapitola 2.2 – terminologické ukotvenie). GDSK podniká v oblasti, ktorej technologický vývoj je nevyhnutný pre jej existenciu. Z daného dôvodu je práve technologické prostredie prevažnou príčinou firemného vzdelávania. Ďalším dôležitým aspektom je legislatívne prostredie, ktoré je potrebné dodržiavať zo zákonného hľadiska a to pri výkonne viacerých pozícií pracovníkov v spoločnosti.

Špecifickosť výkonu spoločnosti znamená, že vo svojej oblasti zamestnáva špecialistov ojedinelých na trhu práce, ktorí majú vysokú pridanú hodnotu a obtiažnú nahraditeľnosť v ich obore (viď obrázok č. 4 Strategický staffing, podkapitola 2.3). Najmä takýchto pracovníkov je potrebné prioritne si udržať v spoločnosti a rozvíjať ich ľudský kapitál a to vzdelávaním.

## **6 Systematický cyklus firemného vzdelávania v GDSK**

Systematický cyklus firemného vzdelávania z terminologického ukotvenia som predstavila v kapitole 3. Teraz predstavím tento systém z praktického hľadiska a to v spoločnosti GDSK.

Na obrázku č. 5 (podkapitola 3.1) je definovaný cyklus firemného vzdelávania. Ide o identifikáciu a analýzu vzdelávacích potrieb, plánovanie, realizáciu a následne evaluáciu. Jednotlivé fázy definujem v nasledujúcich podkapitolách.

V spoločnosti GDSK je proces vzdelávania usmerňovaný interným metodickým postupom „školenie a vzdelávanie zamestnancov“ (Interné materiály – Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov).

Z dôvodu, že v spoločnosti je špecifikovaných viac ako 50 pracovných miest, budem vzdelávanie popisovať všeobecne, bez akéhokoľvek ukotvenia na konkrétnu vzdelávaciu aktivitu prislúchajúcu k určitému pracovnému miestu. Taktiež nie každý postup má rovnakú špecifikáciu akú uvediem v tejto práci. No budem vychádzať z postupu, ktorý prevažuje a je najčastejšie sa vyskytujúcim pri zavádzaní vzdelávania.

### **6.1 Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb v GDSK**

Ojedinelými prípadmi analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb sú napríklad dotazníky spokojnosti na jednotlivých vedúcich pracovníkov, ktoré sú podnetom matky a vykonávajú sa v rámci celého koncernu GD, čiže vo všetkých 49 pobočkách. Ide o dotazníky, ktoré vyhodnocujú jednotliví podriadení pracovníci a zo zozbieraných údajov sa následne vyhodnocuje nielen firemná klíma ale i potreby vzdelávania pre jednotlivých vedúcich pracovníkov. Tieto potreby sú následne realizované vo forme vzdelávacej aktivity. Avšak venovať sa špecifickým prípadom nie je v rámci obsahovej náplne tejto bakalárskej diplomovej práce možné, preto predstavím najčastejšie využívaný proces analýzy a identifikácie potrieb v spoločnosti.

Proces analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb je v popise práce jednotlivých zodpovedných pracovníkov. Práve títo pracovníci zodpovedajú za správnu identifikáciu medzier výkonnosti (teoretické ukotvenie podkapitola 3.2), vychádzajúc z údajov o pracovnom mieste, nakoľko požiadavky na každé pracovné miesto sú stanovené na základe spoločnej komunikácie práve so zodpovednými pracovníkmi (Interné materiály – Metodické usmernenie Popis pracovného miesta). Z tohto dôvodu, vedia presne špecifikovať, aký je požadovaný výkon na danú pozíciu a čím je možné ho dosiahnuť a tým zlepšiť skutočný výkon daného zamestnanca. Používajú základné metódy a to najmä pozorovanie, ktoré nasleduje rozhovor s daným pracovníkom na

utvrdenie si získaných poznatkov (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov).

Ďalšia často využívaná identifikácia potrieb v spoločnosti je, že zamestnanec si sám uvedomí potrebu školenia (najčastejšie vplyvom vonkajšieho prostredia) a osloví vedúceho pracovníka, s ktorým túto skutočnosť spoločne odkomunikuje.

V oboch vyššie špecifikovaných prípadoch je identifikovaná potreba následne komunikovaná s bezprostredným vedúcim pracovníkom daného útvaru, ktorý je súčinný pri rozhodovaní. Na základe odsúhlasenia je následne vyplnený interný formulár „Prihlasovací formulár na školenie“, do ktorého sa vyplňuje požadovaný druh školenia (v prípade, že sa jedná o špecifické školenia napríklad z oblasti IT technológií, si dotýčný pracovník daný druh kurzu sám vyhľadáva) (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov).

Po špecifikácii vzdelávacích potrieb v spoločnosti GDSK nasleduje fáza plánovania, ktorú bližšie špecifikujem v nasledujúcej podkapitole.

## **6.2 Plánovanie vzdelávania**

Ešte pred začatím plánovania vzdelávacej aktivity je potrebné stanoviť si cieľ (podkapitola 3.3.1 terminologického ukotvenia). Cieľ vzdelávacej aktivity si stanovujú jednotliví zodpovední pracovníci. S týmto cieľom nie sú ďalej oboznamovaní ani zamestnanci personálneho oddelenia, ani vedenie spoločnosti. Nie je požadované od jednotlivých pracovníkov, uvádzanie cieľa pri stanovení požiadavky na vytvorenie vzdelávacej aktivity. I z daného dôvodu vychádzam čisto hypoteticky, že cieľ je nimi stanovený, nakoľko tak ako som uvádzala v časti terminologického ukotvenia, z cieľa presne vyplýva obsah vzdelávacej náplne a taktiež vieme povedať, čo bude uchádzač o vzdelávaciu aktivitu vedieť po jej ukončení (bez rozdielu či ide o vedomosti, zručnosti, alebo iné). Práve z dôvodu, že títo pracovníci vystavujú požiadavku už na konkrétnu vzdelávaciu potrebu, tak ako som spomenula v podkapitole 6.1 vedia definovať medzeru výkonnosti. Aby ju odstránili musia vedieť čo je potrebné k dosiahnutiu požadovanej výkonnosti – čiže mať stanovený cieľ.

V spoločnosti GDSK je plán vzdelávania vyhotovený na obdobie jedného roku a to na jednotlivé oddelenia s odhadom požadovaných školení. Predpokladom pre tvorbu plánu vzdelávania je analýza potrieb a požiadaviek, ktoré je potrebné zosúladiť s reálnou možnosťou pre plánované obdobie (rok), aby nebol narušený chod výroby v spoločnosti. Pri zostavovaní plánu vychádzame z ročného plánovaného rozpočtu



vyčleneného na vzdelávanie a školenie zamestnancov (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov).

Základnými vstupmi pri tvorbe plánu vzdelávania sú predpísané školenia vo vzťahu na kvalitu, doplnkové vzdelanie na výkon funkcie či profesie stanovené v popise práce pracovného miesta, návrhy zodpovedných vedúcich pre ďalšie školenia zamestnancov po ukončení a vyhodnotení skúšobnej doby (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov).

Plán vzdelávania obsahu (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov):

- názov školenia,
- počet zamestnancov,
- predbežný plán,

Takýto plán je potrebné tvoriť každý rok, a následne je schvaľovaný tak útvárom LZ ako i vedením spoločnosti (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov).

### **6.3 Realizácia vzdelávania**

Realizácia vzdelávania vychádza z predpokladu, že všetci zamestnanci sú povinní sústavne si prehlbovať kvalifikáciu na výkon práce dohodnutej v pracovnej zmluve. Zamestnávateľ je oprávnený uložiť účasť na školení a na zvyšovaní a prehlbovaní kvalifikácie (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov).

Jednotlivé školenia sa realizujú na základe schváleného plánu vzdelávania zamestnancov na príslušný rok a na základe potrieb, ktoré určujú zodpovední vedúci pracovníci pre svojich zamestnancov (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov).

Na základe vyplnenej a schválenej prihlášky o účasti na školení rozhoduje zodpovedný vedúci pracovník s odporúčením vedúceho príslušného útvaru (tento postup som spomínala i v predchádzajúcej podkapitole pri analýze a identifikácii vzdelávacích potrieb). O účasti na vzdelávacej aktivite je potrebné mať súhlas i vedúceho pracovníka útvaru ľudských zdrojov. Útvar LZ je oprávnený rozhodovať o účasti alebo neúčasti zamestnanca na školení vzhľadom na potrebu rekvalifikácie, preškolenie, zvýšenia alebo prehĺbenia kvalifikácie. Riaditeľ spoločnosti schvaľuje školenia, ktoré sa realizujú v zahraničí, a všetky školenia, ktorých náklady na ich vynaloženie presiahnu výšku určitej sumy na jedného zamestnanca (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov).

### 6.3.1 Selekcia vzdelávacích inštitúcií

Výber dodávateľov pre vzdelávanie sa vykonáva na základe nasledovných kritérií (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov):

- odborná úroveň (referencie, skúsenosti),
- cena vzdelávania.

Pre vzdelávanie vo výške dosahujúcej určitú sumu sa nevykonáva povinný výber komisionálne, ale dodávateľ môže byť vybraný priamym spôsobom z dostupných kontaktov a zdrojov spoločnosti. Priamy výber vzdelávacích inštitúcií je v kompetencii vedúceho ľudských zdrojov (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov).

Na vzdelávanie, ktoré presiahne danú čiastku sa vykonáva výber komisionálne za účasti (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov):

- vedúceho útvaru ľudských zdrojov,
- vedúceho príslušného oddelenia, ktorý požaduje zorganizovanie vzdelávania,
- zodpovedného pracovníka za vzdelávanie.

Organizovanie výberu dodávateľa vzdelávacích služieb realizuje útvar ľudských zdrojov a zodpovedný vedúci zamestnanec v rámci nasledovných požiadaviek (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov):

- stanovenie požiadaviek z hľadiska odbornosti,
- oslovenie vzdelávacích organizácií,
- sumarizácia ponúk,
- výber ponuky.

Hodnotenie dodávateľov vzdelávacích služieb sa uskutočňuje na základe nasledovných kritérií (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov):

- kvalita vzdelávania po odbornej stránke,
- úroveň spolupráce,
- referencie.

### 6.3.2 Konkretizácia vzdelávacej aktivity

Na základe predchádzajúcej kapitoly sa už s konkrétnou vzdelávacou inštitúciou dohodne plán vzdelávacej aktivity. Program každej vzdelávacej aktivity je dohodnutý na spoločnom stretnutí, ktorého sa zúčastňuje pracovník zodpovedný za vzdelávanie a zástupca vzdelávacej inštitúcie, poprípade vedúci pracovník uchádzača o vzdelávaciu aktivitu. V programe sú presne špecifikované nasledovné údaje (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov):

- čas konania,

- miesto konania - školenia sa realizujú v priestoroch firmy alebo na základe zaslaných ponúk externých školiteľov. Pri školeniach v priestoroch firmy zabezpečujú odbornú úroveň školení interní aj externí školitelia, s ktorými je na každé školenie uzatvorená zmluva o podmienkach výkonu školenia (viď podkapitola 3.4.2).
- počet účastníkov konania, ktorí sú vyberaní do vzdelávacej aktivity na základe analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb (viď. podkapitola 6.1).
- obsah vzdelávacej aktivity,
- použité metódy počas vzdelávacej aktivity, pričom najčastejšie využívané metódy sú: prednáška, prednáška spojená s diskusiou, videokonferencia, workshop, demonštrovanie. V ojedinelých prípadoch boli pri školení stredného a vyššieho managementu využité školenia simulácie a hranie rolí (viď. podkapitola 3.4.2, kde som bližšie špecifikovala dané metódy),
- pomôcky,
- lektori, za ich výber zodpovedná vzdelávacia inštitúcia, ktorá vzdelávanie organizuje.

Zvyšné náležitosti (okrem výberu lektora) sú dohodnuté za spoločnej účasti oboch strán (vzdelávacia inštitúcia a spoločnosť), pričom sú upravené na požiadavky spoločnosti.

Všetky školenia sú organizované externými dodávateľmi. Spoločnosť sama zabezpečuje iba školenia týkajúce sa nástupu nových pracovníkov a ich adaptačného procesu. Tieto školenia si bližšie špecifikujeme v podkapitole 6.5.

V prípade, že sa školenie odohráva mimo mesta, je účastník kurzu povinný si zabezpečiť dopravu, ubytovanie i stravu. Tieto náklady v plnej výške hradí zamestnávateľ, pričom účastník je povinný si vypísať cestovný doklad ešte pred začatím školenia, ktorý musí byť opätovne podpísaný jeho priamym nadriadeným. Celkové vyúčtovanie nákladov je uzatvorené po ukončení vzdelávacej akcie. Ak sa jedná o dlhodobé školenia, alebo školenia vykonávané v zahraničí, v takom prípade môže byť zamestnancovi zaslaná na jeho účet záloha, ktorá bude odpočítaná v konečnom vyúčtovaní (Interné materiály – Metodické usmernenie – Cestovné náhrady).

Za realizáciu jednotlivých školení v plnom rozsahu zodpovedá personalista zodpovedný za vzdelávanie v rámci internej metodiky a v rozsahu jeho náplne práce uvedenej v popise pracovného miesta (Metodické usmernenie – Popis pracovného miesta).

Nasledujúcim a posledným krokom systematického procesu vzdelávania v GDSK je evaluácia. Túto časť podrobnejšie popíšem v nasledujúcej podkapitole.

#### 6.4 Evaluácia vzdelávania

Evaluácia vzdelávacích akcií je v spoločnosti GDSK vykonávaná až po jej definitívnom ukončení. V tomto prípade sa využíva forma dotazníku, ktorá ma dve časti. V prvej časti hodnotí zamestnanec vzdelávaciu akciu a to presne štruktúrovanými otázkami (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov). Tie znejú (Interné materiály – Dotazník spätnej väzby – Vyhodnotenie účinnosti absolvovanej školiacej aktivity):

- *Časová disciplína*: Časový rozsah školenia bol dostačujúci?
- *Zrozumiteľnosť*: Bolo školenie zrozumiteľné a pochopiteľné?
- *Novosť a odbornosť*: Boli pre vás podávané informácie nové?
- *Vecnosť*: Súviseli informácie prezentované s obsahovou náplňou?
- *Podnetnosť*: Bolo školenie inšpiratívne? Evokuje nové myšlienky a nápady?
- *Praktické využitie*: Používali ste praktické príklady?

*Otvorená otázka*: - Ďalšie názory a pripomienky týkajúce sa školenie.

Vyššie spomínané otázky sú hodnotené známkami v rozpätí od 1 do 5, pričom 1 je výborný a 5 nevyhovujúci. Účastník je povinný dotazník spätnej väzby vyplniť najneskôr do 5 dní od skončenia vzdelávacej akcie.

Druhou časťou dotazníku je hodnotenie vedúceho pracovníka. Ten musí hodnotenie vyplniť v termíne maximálne šiestich mesiacov. Pričom známkuje nasledujúce otázky (Interné materiály – Dotazník spätnej väzby – Vyhodnotenie účinnosti absolvovanej školiacej aktivity):

- Použitie vedomostí a zručností v praxi.
- Prispela vzdelávacia aktivita k zlepšeniu práce?

Systém hodnotenia je obdobný ako v prípade evaluácie účastníka vzdelávacej akcie. V prípade, že vedúci pracovník nevie posúdiť, či dané nadobudnuté poznatky, vedomosti či zručnosti boli nadobudnuté a využité v praxi zaškrtnie kolónku „nehodnotí sa“.

Ak hodnotenie vzdelávacej akcie nedopadlo dobre pristupuje sa k osobnému/skupinovému rozhovoru, kde sa zisťujú jednotlivé dôvody nespokojnosti s daným vzdelávaním. Rozhovoru sa zúčastňujú všetci účastníci vzdelávacej akcie, vedúci útvaru ľudských zdrojov, priamy nadriadený účastníkov vzdelávania, personalista zodpovedný za vzdelávanie. Zistené nedostatky sú následne komunikované priamo so vzdelávacou inštitúciou, ktorá vzdelávanie pre spoločnosť zabezpečovala. Tieto

nedostatky sú spracované, a následne použité v novom cykle vzdelávania (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov).

## **6.5 Vzdelávanie nových pracovníkov**

Systematickým cyklom vzdelávania sú i školenia nových pracovníkov, nastupujúcich do spoločnosti GDSK a ich zaškoľovanie v adaptačnom procese. Túto časť som zámerne vymedzila do samostatnej podkapitoly a to z dôvodu, že ide o jediné školenia, ktoré sú organizované pracovníkmi spoločnosti a nie sú zabezpečované externými inštitúciami.

Školenie prebieha v dvoch etapách (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov):

1. vstupné školenie,
2. školenie v adaptačnom procese.

Procesy týchto školení rozoberiem v nasledujúcich podkapitolách.

### **6.5.1 Vstupné školenia**

Vstupné školenia sú vykonávané bezprostredne hneď v prvý deň nástupu do práce. Týchto školení sa zúčastňujú nielen naši interní zamestnanci, ale i agentúrni zamestnanci teda dočasne pridelení pracovníci ako i interní či externí brigádnici, poprípade pracovníci, vykonávajúci prácu formou outsorsingu (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov).

Vstupné školenie je povinné a pozostáva z nasledovných častí (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov):

- školenie internej bezpečnosti,
- školenie z ochrany pred požiarmi
- školenie BOZP,
- školenie OŽP,
- oboznámenie sa s internými predpismi spoločnosti.

### **6.5.2 Školenie v adaptačnom procese**

Zodpovedný vedúci pracovník je povinný vykonať preukázateľne oboznámenie nového zamestnanca s pracoviskom, príkazmi, zákazmi, pokynmi, oboznámiť ho s plánom školení na prácu, ktorú bude vykonávať. Záznam školení musí obsahovať všetky informácie, ktoré zamestnanec potrebuje pri výkone svojej práce (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov).

Na zabezpečenie procesu sú zodpovední vedúci zamestnanci povinní (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov):

- určiť novoprijatému zamestnancovi garanta, t.j. zodpovedného zamestnanca kolektívu pod vedením ktorého si osvojuje odborné poznatky a návyky, poznáva a stotožňuje sa s úlohami, ktorých plnenie sa od neho bude vyžadovať,
- zabezpečiť kvalifikovaný obsah odbornej prípravy zamestnanca – spracovať plán školiaceho procesu, poskytnúť dostatok podpory a podnetov so spätnou väzbou,
- motivovať zamestnanca,
- vytvoriť mu podmienky na začlenenie do kolektívu,
- určiť potreby rozvoja zamestnanca.

Úlohou garanta je (Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov):

- priebežne sledovať priebeh školiaceho procesu,
- koordinovať jeho prácu a zoznamovať ho so zamestnancami, s ktorými bude spolupracovať,
- napomáhať pri riešení zložitejších osobných problémov,
- radiť zamestnancovi pri riešení odborných záležitostí vykonávanej práce.

Tak vstupné školenie ako i školenie v adaptačnom procese už neprechádzajú celým procesom vzdelávania. Tieto školenia sú vykonávané automaticky, bez akýchkoľvek ďalších úprav. Úpravy sú realizované iba v prípade, že sa zmenia osnovy jednotlivých školení a to zväčša vplyvom vonkajšieho prostredia – zmenou legislatívnu, poprípade i vplyvom vnútorného prostredia – zmeny v interných smerniciach.

V predchádzajúcich kapitolách som ozrejmila celkový priebeh systematického procesu vzdelávania v spoločnosti GDSK. V nasledujúcej kapitole sa budeme venovať optimalizácii procesu zo zistených poznatkov.

## 7 Optimalizácia vzdelávacieho procesu spoločnosti GDSK

V prvej časti tejto bakalárskej diplomovej práce som sa venovala terminologickému ukotveniu firemného vzdelávania, najmä so systematickým cyklom, ktorý zahŕňa identifikáciu a analýzu vzdelávacích potrieb, plánovanie, realizáciu a evaluáciu. V druhej časti som opísala firemné vzdelávanie z praktického pohľadu v spoločnosti GDSK. Na základe aplikácie poznatkov z literatúry na situáciu v konkrétnom prostredí spoločnosti som identifikovala určité nedostatky, z ktorých následne optimalizujem kroky, ktoré by bolo vhodné v spoločnosti GDSK zapracovať do systému firemného vzdelávania, čím by vzdelávanie jednotlivých zamestnancov bolo efektívnejšie a prehľadnejšie.

**Definícia kompetencií a kompetenčného modelu** (terminologické ukotvenie podkapitola 2.4). Práve táto skutočnosť absentuje vo firemnom vzdelávaní. Spoločnosť síce eviduje jednotlivé kompetencie, no iba vo veľmi zjednodušenej verzii a to v popise práce. Nie je jednoznačne stanovený kompetenčný model.

Návrh na optimalizáciu procesu je, aby spoločnosť vypracovala kompetenčný model, kde by špecifikovala pre všetky pracovné pozície jednotlivé kompetencie, z ktorých by následne vychádzala i pri vzdelávaní jednotlivých pracovníkov.

**Písomné stanovenie cieľu vzdelávacej akcie a jeho spätná evaluácia** (terminologické ukotvenie podkapitola 3.3.1). Cieľ vzdelávacej akcie je síce stanovený príslušnými zodpovednými pracovníkmi no nie je podchytený v písomnej podobe a práve preto nie je možné zistiť, či je i následne po ukončení evaluácie odkontrolovaný zodpovednými pracovníkmi.

Návrhom optimalizácie je, aby cieľ bol zapracovaný do prihlasovacieho formuláru a následne vyplnený zodpovedným pracovníkom. Jeho spätná väzba bude kontrolovaná po absolvovaní vzdelávacej akcie, taktiež zapracovaním do dotazníka spätnej väzby.

**Evaluácia vzdelávania.** Prebieha v súlade s terminologickými poznatkami s ktorými sme sa oboznámili v podkapitole 3.5.3. Avšak spoločnosť nevykonáva poslednú fázu evaluácie – výsledkov. Jediný spôsob tejto poslednej fázy vzdelávanie je, že spoločnosť sleduje dodržiavanie budgetu pre jednotlivé oddelenia, ktorý nemôže byť prečerpaný. Náklady na jednotlivé školenia zamestnancov nie sú analyzované a nie je z nich vytváraná ani správa, ktorá by hovorila o celkovej návratnosti vynaložených investícií, prinesených nových úžitkov pre spoločnosti.

Návrhom je aby spoločnosť vypracovávala záverečné správy (samozrejme nie je možné riešiť každé školenia, ide najmä o školenia s vysokou investíciou a dlhodobého charakteru). Takáto správa by mala priniesť už vyššie spomínané poznatky, ktoré by mali byť predstavené vyššiemu managementu.

**Kariérny rast pracovníkov.** V procese vzdelávania absentuje časť, ktorú rozoberá Koubek (podkapitola 2.1). Ide o oblasť rozvoja zamestnancov, ktorá nie je nevyhnutná pre výkon danej práce, ale skôr na kariéru daného pracovníka.

Návrhom je aby spoločnosť identifikovala kompetentných pracovníkov v spoločnosti a tých následne vzdelávala pre potreby ďalšieho vývoja ich kariérneho postupu v rámci interných potrieb.

Na záver by som chcela dodať, že ku konkrétnej špecifikácii nedostatkov a k návrhom optimalizácie procesu firemného vzdelávania je dôležité skonštatovať, že nedostatky, ktoré uvádzam sú minimálne. Spoločnosť je na trhu 5 rokov, a zvládla v procese systematického vzdelávania viac práce, ako iné spoločnosti, ktoré sú na trhu dlhé roky. Riadenie ľudských zdrojov napreduje v súlade s rýchlo sa vyvíjajúcimi potrebami spoločnosti aj za pomoci manažmentu tejto firmy. Aj preto považujem firmu GDSK za mladú, dynamickú a moderne zmýšľajúcu a som rada, že mám tú možnosť byť jej súčasťou.



## Záver

Ľudský kapitál má vysokú pridanú hodnotu na trhu práce. Jeho ponímanie sa zmenilo v posledných desaťročiach. Spoločnosti vnímajú ľudské zdroje ako svoje najcennejšie aktíva, ktoré im dávajú konkurenčnú výhodu oproti ostatným firmám.

Riadenie ľudských zdrojov v moderných a vyspelých spoločnostiach zohráva nenahraditeľnú úlohu. Je súčasťou vyššieho managementu, zúčastňuje sa na najvyšších rokovaníach vedenia spoločnosti. Súčasťou riadenia ľudských zdrojov je i vzdelávanie zamestnancov a jeho systematický cyklus.

Firemné vzdelávanie prináša istotu spoločnostiam, že ľudské zdroje budú napredovať s rýchlym technologickým vývojom. Vývoj technológie bez vzdelávania zamestnancov je boj s veternými mlynmi. Dobre naplánované vzdelávanie môže zabezpečiť návrat investícií a následnú expanziu i jednotlivých procesov v spoločnosti. Z daného dôvodu je dôležité venovať mu pozornosť a rozvíjať potenciál svojich pracovníkov.

V bakalárskej diplomovej práci som sa venovala firemnému vzdelávaniu a jeho systematickým procesom v spoločnosti Giesecke a Devrient Slovakia, s.r.o., ktoré vychádzali z terminologickej časti tejto práce.

GDSK je spoločnosť moderná, jej filozofiou je vzdelávanie zamestnancov, čo koniec koncov vplynulo i z jednotlivých stratégií spoločnosti. Firemné vzdelávanie a jednotlivé procesy: analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb, plánovanie vzdelávania, realizácia vzdelávania ako i evaluácia vzdelávania sú v súlade s uvedenými odbornými poznatkami až na pár výnimiek, ktoré som bližšie špecifikovala v predchádzajúcej kapitole. Asi za najzávažnejšie považujem absentovanie kompetenčného modelu a kariérneho rastu. Pri odstránení týchto nedostatkov je spoločnosť GDSK jednou z mála spoločností, ktorá nielen investuje peniaze do svojich zamestnancov ale môže si byť istá, že tieto investície sa jej spätne vrátia. Samozrejme je potrebné na záver doložiť, že nie len spoločnosť by mala zveľaďovať ľudský kapitál, ale každý nositeľ toho svojho ľudského kapitálu by sa mal oň i s patričnou hodnotou starať. V opačnom prípade, spoločnosť môže vynaložiť nespočetné množstvo investícií ale výsledok sa i napriek jej snahe nedostaví. Vraví sa kde nie je vôľa tam nie je cesta...

## **Anotácia**

Meno a priezvisko autora: Iveta Slezáková

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

Názov bakalárskej diplomovej práce: Optimalizácia vzdelávacích procesov v spoločnosti Giesecke a Devrient Slovakia, s.r.o.

Počet znakov: 90 875

Počet príloh: 0

Počet titulov použitej literatúry: 27

Kľúčové slová: firemné vzdelávanie, cyklus firemného vzdelávania, identifikácia a analýza vzdelávacích potrieb, plánovanie vzdelávania, realizácia vzdelávania, evaluácia vzdelávania

Cieľom práce je vymedzenie nedostatkov v procese systematického vzdelávania v konkrétnej spoločnosti. Prvá časť je venovaná terminologickému ukotveniu firemného vzdelávania a súvisiacim aspektom ako je stratégia či kompetenčný model. Ďalšia časť poníma systematický cyklus firemného vzdelávania, ktorý zahŕňa identifikáciu a analýzu vzdelávacích potrieb, plánovanie, realizáciu a evaluáciu. Posledná časť sa zaoberá predstavením spoločnosti a jej popisom firemného vzdelávania z praktického pohľadu. Vyústenie práce je návrh krokov vedúcich k optimalizácii systému vzdelávania v danej spoločnosti.

## Zoznam použitej literatúry

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Vydavatelství Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství Grada Publishing, a.s. 2010. ISBN 978-80-247-2914-5
- BELCOURT, M.; WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství Grada Publishing, a.s. 1998. ISBN 80-7169-459-2
- FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství Grada Publishing, a.s. 2010. ISBN 9788024730677
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
- IURA EDITION. *Elektronická zbirka zákonov* [online]. Vydavateľ Iura Edition, s.r.o., [cit.03.02.2011]. Dostupný na www: <http://www.zbierka.sk/> ISBN neuvedené.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT – vfra, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 8072610333
- MATULČÍKOVÁ, M.; MATULČÍK, J. *Vzdelávanie a kariéra*. 1. vyd.: Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2009. ISBN 978.-80-225-2700-2
- MEDLÍKOVÁ, O. *Lektorské dovednosti*. 1. vyd.: Praha: Vydavatelství Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 9788024732367
- MINISTERSTVO SPRAVODLIVOSTI SR. *Obchodný register*. [online]. Vydavateľ MSSR, [cit.15.02.2011]. Dostupný na www: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=65984&SID=9&P=0> ISBN neuvedené.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník* [online]. Vydavatelství AIVD, Univerzita J. A. Komenského Praha, s.r.o., [cit.27.01.2011]. Dostupný na www: <http://www.andromedia.cz/andra.php> ISBN neuvedené.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 9788024732350
- SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. 2. vyd.: Praha: Vydavatelství Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1821-7
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd.: Praha: Vydavatelství Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 8024704056
- VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Vydavatelství Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

### **Interné materiály:**

- Časopis MY GDSK 07/2006
- Dotazník spätnej väzby – Vyhodnotenie účinnosti absolvovanej školiacej aktivity
- KOLEKTÍV AUTOROV. *Piate výročie*. 1.vyd.: Banská Bystrica: Vydavateľstvo Reklamná agentúra Enterprise spol., ISBN neuvedené
- Metodické usmernenie – Cestovné náhrady
- Metodické usmernenie – Popis pracovného miesta
- Metodické usmernenie – Školenie a vzdelávanie zamestnancov
- Mzdový poriadok GDSK
- Organizačná štruktúra GDSK
- Personálne dáta
- Popis procesu personálneho oddelenia
- Strategický rámec GDSK

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