

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOVCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Inštitút celoživotného vzdelávania
Andragogika v profilácii na personálny management Bratislava

**Vzdelávanie ako nástroj osobného rastu.
Education as a instrument of personnel growth.**

ZÁVEREČNÁ BAKALÁRSKA PRÁCA

Vedúci práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Autor: Karol Drábik

Bratislava 2010

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Vyhlasujem, že som diplomovú prácu vypracoval samostatne a uviedol som všetku použitú literatúru.

V Bratislave 31.3.2010

.....

Anotácia

Bakalárska práca je venovaná téme vzdelávanie pracovníkov ako nástroja osobného rozvoja. Cieľom práce je preukázať prepojenie medzi firemným vzdelávaním a osobnostným rastom. V prvej teoretickej časti práce sú definované činnosti riadenia ľudského kapitálu súvisiace so vzdelávaním a plánovaním osobnostného rozvoja. Charakterizovali sa jednotlivé kroky podnikového vzdelávania, identifikácia vzdelávacích potrieb, metódy vzdelávania s spolu s výhodami a nevýhodami. Praktická časť je venovaná opisu podnikového vzdelávania s vyhodnotením dotazníka, v ktorom zamestnanci vyjadrili svoje názory na metódy, efektivitu a kvalitu podnikového vzdelávania.

Kľúčové slová: vzdelávanie, metódy vzdelávania, plány osobnostného rozvoja, zamestnanci, kariéra, hodnotenie, organizácia.

Annotation

The bachelor work is devoted to the subject of staff training as a tool for personal development. The aim of the work is to demonstrate the link between corporate training and personal growth. The initial theoretical part of this work defines a human capital management activities associated with education and personal development planning. It characterizes the various steps of corporate training, identifies training needs, methods of education along with advantages and disadvantages. The practical part encompasses a description of corporate training with an evaluation of questionnaire in which employees express their views on the methods, efficiency and quality of business education.

Key words: education, education methods, personal development plans, personnel, career, assessment, organization.

Obsah

Úvod.....	7
1 Základné pojmy.....	9
1.1 Riadenie ľudských zdrojov	9
1.2 Celoživotné vzdelávanie	10
1.3 Kariéra a osobnostný rozvoj zamestnanca	11
2 Činnosti a úlohy riadenia ľudských zdrojov.....	13
2.1 Vzdelávanie v procese riadenia ľudských zdrojov.....	15
2.2 Rozvoj kariéry v procese riadenia ľudských zdrojov.....	17
2.3 Podnikové vzdelávanie a rozvoj zamestnancov	17
2.4 Ciele, úlohy podnikového vzdelávania	21
2.5 Prístupy k podnikovému vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov ...	22
2.6 Systematické vzdelávanie a rozvoj pracovníkov	24
2.7 Identifikácia a analýza potrieb vzdelávania	27
2.8 Plánovanie vzdelávania zamestnancov	30
2.9 Metódy vzdelávania	30
2.10 Metódy vzdelávania používané na pracovisku.....	31
2.11 Metódy vzdelávania používané mimo pracoviska	33
2.12 E-learning	35
2.13 Koncepcia učiacej sa spoločnosti	36
2.14 Efektivita firemného vzdelávania.....	38
3 Popis a analýza vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Amslico a.s.....	38
3.1 História, vízia a poslanie firmy	38
3.2 Organizačná štruktúra, personálna činnosť	41
3.3 Podnikové vzdelávanie.....	43
3.4 Ciele vzdelávania	44
3.5 Vstupný vzdelávací program pre nových zamestnancov	44
3.6 Vzdelávanie zamestnancov	45
3.7 Seniorský manažérsky individuálny mentoring - koučingový program.....	46
3.8 Identifikácia vzdelávacích potrieb	48

3.9	Metódy vzdelávania	49
3.10	Analýza podnikového vzdelávania a postoj zamestnancov.....	50
	Záver	58
	Zoznam použitej literatúry	59
	Zoznam tabuliek a obrázkov	61
	Zoznam príloh.....	62

Úvod

Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov, mnohých príručkách označované ako podnikové vzdelávanie sa stáva najdôležitejšou súčasťou personálnej práce v organizácii. Podnikové vzdelávanie je dôležité z pohľadu organizácie, ktorá zvyšovaním kvalifikácie a rozvojom schopností zamestnancov, zlepšovaním pracovných podmienok zvyšuje svoju konkurencieschopnosť. Organizácie so zavedeným systémom vzdelávania sú lepšie pripravené na zmeny, ktoré môžu nastať z pohľadu trhu, uvedenia nových technológií. Na podnikové vzdelávanie sa musíme pozrieť aj z pohľadu zamestnanca, ktorý získavaním nových poznatkov a informácii je pripravený na prípadné zmeny na pracovnom mieste alebo prechod na inú pracovnú pozíciu. Je viacero prístupov k forme podnikového vzdelávania, ako aj vo využívaní rôznych metód vzdelávania. Hneď na si musíme položiť pár otázok. Aké sú vlastne ciele podnikového vzdelávania, ktoré metódy obľubujú zamestnanci na manažérskych pozíciách a aké na administratívnych pozíciách, ako sa organizácia stavia k systému vzdelávania, kariérnemu rozvoju. Uvedenej problematike sa venuje táto bakalárska práca.

Cieľom bakalárskej práce je zhodnotenie a porovnanie teoretických definícií podnikového vzdelávania so systémom vzdelávania v spoločnosti Amslico a jeho vplyvom na osobnostný rozvoj zamestnancov.

Obsahom prvej kapitoly je oboznámiť sa s riadením ľudských zdrojov ako komplexným systémom starostlivosti o zamestnanca. Vymedzuje základné teoretické východiská pre celoživotné vzdelávanie, rozvoj zamestnanca a kariéry ako podstatnou zložkou riadenia ľudských zdrojov.

Obsahom druhej kapitoly je opis jednotlivých prvkov podnikového vzdelávania a rozvoja ľudského kapitálu. Popisujeme jednotlivé prístupy k vzdelávaniu, používané metódy vzdelávania s ich kladnými aj zápornými vlastnosťami na rozvoj zamestnancov.

Tretia kapitola je venovaná praktickým poznatkom, opisu organizácie a jej systému rozvoja zamestnancov. V praktickej časti sme porovnávali teoretické poznatky učenia, vzdelávania a osobnostného rozvoja s podnikovým vzdelávacím systémom. Pomocou dotazníka sme dali priestor aj zamestnancom spoločnosti na vyjadrenie svojho názoru na systém a metódy podnikového vzdelávania a ich prospešnosť pre osobnostný rozvoj.

1 Základné pojmy

Vzdelávanie a túžba po nových informáciách patrí asi k základným ľudským vlastnostiam. Už ako malé dieťa sa človek učí, nasáva nové podnety, poznatky a informácie. O informácie, vedomosti, poznatky a skúsenosti sa opiera človek v rodinnom živote ako aj v práci. Práca je súčasťou ľudského života, prostredie kde trávime podstatnú časť svojho života. Ak chce človek ako pracovná sila uspieť v dnešnom svete plnom nových technológií, technických postupov, musí si nevyhnutne dopĺňať svoje vzdelanie pomocou ďalšieho celoživotného vzdelávania. Súčasťou celoživotného vzdelávania je aj podnikové vzdelávanie, vzdelávanie pomocou ktorého spoločnosť hľadá účinné riešenia pre prekonanie prekážok v dnešnom turbulentnom prostredí. Hnacím motívom pre vzdelávanie je aj osobnostný a kariérny rast. Ambície profesionálne rásť a rozvíjať sa je odvodená od osobnosti človeka, každý človek je úplne iná osobnosť, má svoje špecifiká, pozitívne aj negatívne stránky. Niektoré rozdiely sú vrodené, niektoré sú získané počas života prostredníctvom vedomého a nevedomého vzdelávania. Podnikové vzdelávanie, kariérny rast a osobnostný rozvoj sú súčasťou riadenia ľudských zdrojov.

1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Ľudia – ľudský potenciál je pre organizáciu zdroj fyzickej a psychickej činnosti. Ich vedomosti, skúsenosti, osobnostné vlastnosti je potrebné skĺbiť pre prospech organizácie. Skĺbenie jednotlivých vlastností má vo svojej kompetencii riadenie ľudských zdrojov. Autori sa zhodujú v názore, že riadenie a rozvíjanie ľudského potenciálu sa stáva dôležitou ak nie najdôležitejšou zložkou organizácie, ktorá pomocou logických a systematických procesov naplňuje strategické plány organizácie.

Riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá riadením ľudí na makroúrovni vytváraním a rozvojom personálnej organizácie ako celku. Ide o nábor, výber, motiváciu, zvyšovanie kvalifikácie a uvoľňovanie pracovníkov. (Alexy-Boroš-Sivák, 2004, s.70)

Podľa Koubeka sa “riadenie ľudských zdrojov stáva jadrom riadenia organizácie, jeho najdôležitejšou zložkou a takisto najdôležitejšou úlohou všetkých manažérov. Týmto novým postavením personálnej práce sa vyjadruje význam človeka, ľudskej pracovnej sily ako najdôležitejšieho výrobného vstupu a motora činnosti organizácie.“ (Koubek 2008, s.247)

Kachaňáková definuje riadenie ľudských zdrojov ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnenia cieľov zamestnancov i podniku ako celku. (Kachaňáková 2007, s.9)

Armstrong (Armstrong 2007, s. 27) charakterizuje riadenie ľudských zdrojov ako „strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne a kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.

1.2 Celoživotné vzdelávanie

Dynamickosť doby, prístup k novým technológiám, informáciám nás núti k vzdelávaniu. Zisťujeme, že je dávno preč doba, keď nám stačilo vyštudovanie jedného oboru pre celý pracovný život.

Koubek vo svojom diele píše: “Požiadavky na znalosti a zručnosti človeka v modernej spoločnosti sa neustále menia a človek, aby mohol fungovať ako pracovná sila, byť zamestnaný, musí svoje znalosti a zručnosti neustále

prehlbovať a rozširovať.“ Práca, zamestnanie je súčasť ľudského života, prostredie kde trávime podstatnú časť svojho života. Práca nerobí rozdiely medzi zamestnávateľom a zamestnancom, každý, či je zamestnanec, alebo zamestnávateľ (právnická osoba), musí reagovať na nové poznatky a požiadavky doby. Naše úspechy, či neúspechy v zamestnaní, sa odzrkadľujú aj v kvalite nášho osobného alebo rodinného života.

Vzdelávanie by malo byť systematické a malo by zahŕňať všetky zmeny. Moderné podniky si túto skutočnosť uvedomujú a začínajú spájať svoju výkonnosť a konkurencieschopnosť s formovaním takeého pracovného potenciálu, pre ktorý je charakteristická vysoká úroveň talentu, vedomostí, zručností a motivácie. (Kachaňáková 2007, s.106)

Profesor Bělohlávek definuje celoživotné vzdelávanie ako “vzdelávanie je mimoriadne silný nástroj rozvoja kompetencií a tým aj zvýšenia konkurencie organizácie, ktorá chce udržať krok so zmenami technológií, ekonomiky a prostredia vôbec. Svet sa neustále mení a odborník sa preto musí vzdelávať po celú dobu svojej pracovnej kariéry – hovoríme preto o celoživotnom vzdelávaní.“ (Belohlávek 2006, s.317)

Organizácie, ktoré si uvedomujú nutnosť zmien, chcú byť konkurencie schopné, sú flexibilné v aplikovaní nových poznatkov. Pre finančnú krízu dnes mnohé organizácie obmedzujú svoje finančné výdaje na podnikové vzdelávanie, niektoré ale flexibilne zareagovali na požiadavku doby a snažia sa aplikovať nové poznatky a nielen v riadení organizácie, ale zapracovávať ich aj do vzdelávacej činnosti svojich zamestnancov.

1.3 Kariéra a osobnostný rozvoj zamestnanca

V byrokratickej spoločnosti je kariéra človeka pevne daná. Kariérny rast bol závislý od odpracovaných rokov u organizácie. Vždy sa uvažovalo iba o hierarchickom rozmere, postup od nižšieho postavenia na vyššie miesta –

teda hovoríme o vertikálnom postupe, neuvažovalo sa o postupe na inú pozíciu. V dnešnej dobe už neuvažujeme iba o vertikálnom kariérnom raste, s pribúdajúcim vzdelaním a vedomosťami rozmýšľame aj o prechode na iný odbor, pozíciu, hovoríme o horizontálnom postupe.

Profesor Bělohlávek, kariéru opisuje ako dráhu človeka životom, hlavne však profesionálnu, na ktorej získava nové skúsenosti, rozvíja svoje kompetencie a realizuje svoj osobný potenciál. (Bělohlávek, 2006, s.321)

Rozvoj kariéry (career development) má dve zložky – jednak úsilie jednotlivca o nájdenie a uskutočnenie svojej vlastnej cesty životom, nazývané plánovanie kariéry (career planning) a jednak úsilie organizácie, ktoré umožňuje pracovníkom rásť v súlade s ich potenciálom management kariéry (career management). Pre človeka aj pre organizáciu je žiaduce dosiahnuť súlad – situáciu, kedy sa pracovník realizuje v zhode s potrebami a možnosťami vlastnými aj s potrebami a možnosťami firmy. (Bělohlávek 2006, s.321)

Armstrong (in: Harrisonová, 2000) definoval rozvoj ako „vzdelávacie zážitky akéhokoľvek druhu, počas neho jednotlivci aj skupiny získavajú zlepšené znalosti, schopnosti, hodnoty alebo chovanie. Ich výsledky sa vyvíjajú skôr behom času než bezprostredne a majú sklon k „dlhovekosti“.“ (Armstrong 2007, s. 470)

2 Činnosti a úlohy riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov v sebe zahŕňa viacero činností a úloh. Hlavnou úlohou riadenia ľudských zdrojov je zabezpečenie plnenia strategických plánov spoločnosti prostredníctvom ľudského kapitálu. Dôležitou úlohou je získavanie a udržanie odborne kvalifikovaných pracovníkov, organizácia musí podnikat' kroky pre uspokojovanie, zvyšovanie a rozširovanie schopností ľudí a ich potenciálu.

Úlohou riadenia ľudských zdrojov v najobecnejšom pojatí je slúžiť tomu, aby bola organizácia výkonná a aby sa jej výkon neustále zlepšoval. Zabezpečiť túto úlohu môžeme iba neustálym zlepšovaním využitia všetkých zdrojov, ktorými organizácia disponuje, t.j. materiálnych, finančných, informačných a ľudských zdrojov. (Koubek 2008, s.15)

Kachaňáková definuje hlavný cieľ ako splnenie dvoch základných úloh zameraných na :

1. Zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesii i kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi podniku.
2. Zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi podniku. Rozumie sa tým efektívne fungovanie zamestnancov, ktoré predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj efektívne využívanie ich pracovných schopností pomocou adekvátnych stimulačných nástrojov. (Kachaňáková 2007, s.12)

Väčšina autorov sa približne zhoduje na základných činnostiach riadenia ľudských zdrojov:

1. Vytváranie a analýza pracovného miesta – definovanie pracovných úloh a s nimi spojených právomocí a zodpovedností, popis a špecifikácia pracovných miest.
2. Personálne plánovanie – plánovanie potreby pracovníkov v organizácii a plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov.
3. Získavanie, výber a prijímanie pracovníkov – príprava a zverejňovanie informácií o voľných pracovných miestach, predvýber, výber uchádzačov.
4. Hodnotenie pracovníkov – príprava potrebných formulárov, časového plánu hodnotenia, organizácia hodnotenia.
5. Rozmiestňovanie pracovníkov a ukončenie pracovného pomeru – zaraďovanie pracovníkov na konkrétne pracovné miesto.
6. Odmeňovanie – motivovanie a ovplyvňovanie pracovného výkonu.
7. Vzdelávanie pracovníkov – identifikácia potrieb vzdelávania, plánovanie vzdelávania, hodnotenie výsledkov vzdelávania a ich účinnosti.
8. Pracovné vzťahy – spracovávanie informácií o dohodách, zákonných ustanoveniach, zamestnanecké a medziľudské vzťahy.
9. Starostlivosť o pracovníkov – bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, vedenie dokumentácie, záležitosti sociálnych služieb.
10. Personálny informačný systém – uchovávanie, spracovávanie a analýza dát týkajúcich sa pracovných miest, pracovníkov a ich práce.
11. Prieskum trhu práce – odhalenie potencionálnych zdrojov pracovných síl pre organizáciu na základe analýzy populačného vývoja, analýz konkurenčných ponúk pracovných príležitostí a iné.
12. Zdravotná starostlivosť o pracovníkov – vychádza zo zdravotného programu organizácie.
13. Činnosti zamerané na metodiku prieskumu, zaistovanie a spracovanie informácií – vytváranie harmonogramu personálnej práce a systému zameraných na využívanie matematických a štatistických metód v personálnej práci.
14. Dodržiavanie zákonov o oblasti práce a zamestnávanie pracovníkov – dodržiavanie zákonníku práce a iných zákonov týkajúcich sa zamestnávania ľudí, pracovníkov, práce, odmeňovania či sociálnych záležitostí.

Tieto funkcie majú určité špecifické väzby. Nie je možné určitú funkciu preskočiť alebo ich dať do iného poradia. Každá totiž logicky na seba nadväzuje. Ciele a zásady pri vykonávaní jednotlivých personálnych činností musia byť vzájomne previazané a zladené.

Témou mojej práce je vzdelávanie ako nástroj osobného rastu. Vzdelávanie pracovníkov patrí medzi základné, neoddeliteľné činnosti riadenia ľudských zdrojov v každej organizácii, pomocou vzdelávania si spoločnosti pripravujú svojich zamestnancov na zmeny, ktoré môžu nastať a pripravujú si talentované kádre na manažérske pozície

2.1 Vzdelávanie v procese riadenia ľudských zdrojov

Vzdelávanie patrí medzi základné úlohy riadenia ľudského kapitálu. Výberom zamestnanca, prichádza do organizácie jedinec, ktorý po odbornej aj osobnostnej stránke spĺňa požiadavky organizácie. Pomocou vzdelávania formujeme vlastnosti a schopnosti jedinca pre prospech organizácie.

Bartol definoval vzdelávanie a rozvoj pracovníkov ako: „plánované úsilie s cieľom osvojenia si takého pracovného správania zamestnancami, ktoré povedie k zvýšeniu ich výkonu“ (Bartol 1991, s.419).

Podľa Koubeka (Koubek 2008, s.254) je „Vzdelávanie pracovníkov personálna činnosť, ktorá zahŕňa nasledovné aktivity:

- a) Prispôsobenie pracovných schopností pracovníkov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta, t.j, prehĺbovanie pracovných schopností (flexibilita v rámci pracovného miesta, teda akási pozdĺžna, longitudiálna flexibilita). Ide v podstate o tzv. doškoloňovanie, ktoré je tradičné, najčastejšie a často i hlavnou úlohou vzdelávania pracovníkov v organizácií

- b) Nemenej dôležité je však aj zvyšovanie použiteľnosti pracovníkov tak, aby aspoň sčasti zvládli znalosti a schopnosti potrebné vykonávaniu ďalších, iných pracovných miest. Dochádza teda k rozširovaniu pracovných schopností (flexibilita, ktorej môžeme hovoriť priečna, transversála).
- c) Úsilie o rozširovanie pracovných schopností pracovníkov uľahčuje prípadné rekvalifikačné procesy v organizácii, t.j. procesy, kedy pracovníci, ktorí majú povolanie, ktoré organizácia nepotrebuje, sú preškolovalí na povolanie, ktoré naopak organizácia potrebuje. Aj starostlivosť o rekvalifikáciu pracovníkov organizácie je súčasťou jej organizovaného vzdelávania pracovníkov.
- d) Organizácia však nezískava vždy takých pracovníkov, ktorí sú náležite odborne pripravený okamžite a v plnej miere vykonávať prácu na pracovnom mieste, na ktoré boli prijatý. Naopak, spravidla je nutné prispôbovať pracovné schopnosti nových pracovníkov špecifickým požiadavkám daného pracovného miesta, používanej technike, technológii, štýlu práce v organizácii a pod. Nových pracovníkov, musí teda organizácia doškolovať, preškolovať alebo ich aspoň adaptovať na zvláštnosti, mechanizmus a kultúru organizácie v procese, ktorý sa nazýva orientácia pracovníka.
- e) Formovanie pracovných schopností v rámci modernej personálnej práce prekračuje hranice len odbornej spôsobilosti (kvalifikácie) a stále viac zahŕňa aj formovanie osobností pracovníka, teda vlastností, ktoré hrajú tak významnú rolu v medziľudských vzťahoch, ovplyvňujú chovanie (teda i pracovné chovanie) a vedomie (potreby, hodnoty, záujmy, postoje a normy), a teda motiváciu pracovníka, a odrážajú sa aj vo vzťahoch na pracovisku, výrazne ovplyvňujú procesy formovania tímov a samozrejme aj individuálny a kolektívny pracovný výkon.“

2.2 Rozvoj kariéry v procese riadenia ľudských zdrojov

K významným aktivitám riadenia ľudských zdrojov patria rozhodnutia zamerané na vnútorné formovanie pracovného potenciálu podniku prostredníctvom rozmiestňovania zamestnancov medzi jednotlivými pracovnými miestami. (Kachaňáková 2007, s.122)

Pod kariérou sa najčastejšie rozumie rozvojová postupnosť zamestnaní, ktoré človek vykonáva v priebehu svojho pracovného života, jednak na základe zámerných rozhodnutí súvisiacich so svojimi profesijnými záujmami a potrebami podniku, jednak na základe istých náhod a príležitostí. (Kachaňáková 2007, s.122)

Riadenie a rozvoj je potrebné sklbiť so záujmami organizácie ale aj s osobnostnými a individuálnymi vlastnosťami jednotlivca. Každý človek je jedinečná osobnosť, ktorá má nadanie a schopnosti na rôzne činnosti. Tak ako rôzni ľudia majú vlohy na rôzne činnosti, je aj ich schopnosť učiť sa rozdielna. Každý jedinec má pre každú vlohu svoj strop, tento strop nie je možné presiahnuť. Rozvíjanie schopností je jednou z hlavných stratégií rozvoja ľudského kapitálu v organizácii.

2.3 Podnikové vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Vedomosti boli, sú a budú patriť tomu najcejnnejšiemu, čo človek ako tvor rozumný dokáže predávať z generácie na generáciu. Každá doba má svojich filozofov, umelcov, staviteľov, objaviteľov. V súčasnej turbulentnej dobe plnej objavovania nových technológií, metód riadenia, pracovných postupov a návykov si každý uvedomuje nutnosť prehlbovania svojich vedomostí a znalostí sústavným dopĺňaním, prehlbovaním o nové a nové informácie. Vzdelanosť začína byť dôsledok súčasnej doby.

Pri naplňaní strategických plánov organizácie, zohráva dôležitú úlohu aplikovanie nových informácií, trendov, do všetkých stupňov riadenia spoločnosti. Organizácie, ktoré si uvedomujú túto potrebu, aplikujú nové poznatky aj do systému podnikového vzdelávania. Podnikové vzdelávanie je súbor vzdelávacích aktivít, pri ktorých si organizácie formujú pracovné schopnosti svojich zamestnancov. V podnikovom systéme je vzdelávanie činnosť o permanentnom procese, v ktorom sú získavané vedomosti, schopnosti ako aj zručnosti potrebné pre vykonávanie zamestnania. Druhou zložkou podnikového vzdelávania je formovanie osobnosti človeka. Pri formovaní osobností sa rozvíjajú povahové vlastnosti jedinca, tak aby prispel k zlepšovaniu medziľudských vzťahov. Formovaním osobnosti tiež rozvíjame zručnosti a vedomosti orientované pre kariérny rozvoj zamestnanca.

Podľa Tureckiovej (Tureckiova 2004, s.89) je „podnikové vzdelávanie hlavným nástrojom rozvoja zamestnancov v zmysle zdokonaľovania, rozširovania, prehĺbovania alebo zmeny štruktúry a obsahu ich profesnej spôsobilosti, a tým vlastne tiež príspevkom k vyššej výkonnosti pracovníkov aj firmy ako celku.“

Vo svojom diele Kachaňáková (Kachaňáková 2007, s. 106) charakterizuje podnikové vzdelávanie ako „permanentný proces, v ktorom nastáva prispôbovanie 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.“

Styblo chápe ďalšie profesné vzdelávanie ako „súčasť ich osobného rozvoja. Obdobne ako u strategického riadenia firiem je u každého jednotlivca dôležité stanoviť jeho silné a slabé stránky a hlavne na tie slabé sa zamerať.“ (Styblo 1993, s.218)

Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov je personálna činnosť, ktorá výrazne zvyšuje atraktivitu organizácie. Tá ich prostredníctvom poskytuje pracovníkom niečo, čo zvyšuje ich konkurencieschopnosť na trhu práce vo vnútri organizácie, ale aj mimo nej, prispieva k rozvoju ich kariéry. (Koubek 2008, s.162)

Palan (Palan 2002, s.149) definuje podnikové vzdelávanie „ako proces organizovaný podnikom, zahŕňa vzdelávanie taktiež vzdelávanie v podniku, tak aj vzdelávanie mimo podnik či vzdelávanie na pracovisku. Ide o systematický proces zmeny pracovného chovania, úrovne znalostí, a schopností vrátane motivácie zamestnancov organizácie.“

Autori sa väčšinou zhodujú v názore, že sa podnikové vzdelávanie sa orientuje na 2 oblasti vzdelávania, oblasť vzdelávania a oblasť rozvoja zamestnancov. Obe sú považované za veľmi dôležitý nástroj zvyšovania pracovného výkonu jednotlivca ako aj celého podniku. V našej práci použijeme definíciu podľa Koubeka (Koubek 1996, s. 126):

Oblasť vzdelávania – t.j. oblasť prispôsobovania pracovníkov požiadavkám pracovných miest. Konkrétne ide o:

- orientáciu, čo nie je nič iné ako zapracovanie nového pracovníka a úsilie o skrátenie a zefektívnenie jeho adaptácie na podnik, pracovný kolektív aj prácu na danom pracovnom mieste tým, že sa mu dostanú všetky potrebné informácie, vrátane špecifických znalostí a zručností, potrebných pre riadny výkon práce, na ktorú bol prijatý,
- doškoloňovanie (používa sa aj pojem training), kde ide o pokračovanie odbornej prípravy v obore, v ktorom človek pracuje. Obvykle ide o prispôsobovanie pracovníka novým požiadavkám, vyvolaným zmenami technológie či trhu, novými objavmi, rozvojom metód riadenia atď.

- preškoloľovanie (rekvalifikácia), ktoré smeruje k osvojeniu si nového povolania, nových pracovných schopností. Je obvyklá len pre väčšie organizácie, kde dochádza častejšie k presunom pracovníkov na vnútropodnikovom trhu práce.

Oblasť rozvoja – ktorá je orientovaná na získanie širšej palety znalostí a zručností, než ktoré sú nevyhnutné k vykonávaniu súčasnej práce pracovníka v organizácii. Veľmi výrazne je pritom zameraná na pochopenie a zvládnutie komplexných problémov, ktoré niekedy prekračujú aj hranice oboru. (Koubek 1996, s. 126)

Armstrong (Armstrong 2007, s. 462) definuje vzdelávanie a rozvoj ako nepretržitý proces, ktorý nielen zvyšuje existujúce schopnosti, ale tiež vedie k rozvíjaniu schopností, znalostí a postojov, ktoré pripravujú ľudí na budúce širšie, náročnejšie a z hľadiska úrovne aj vyššie úlohy.

Rozvoj definuje ako vývojový proces, ktorý umožňuje progresívne postupovať zo súčasného stavu znalostí a schopností k budúcemu stavu, v ktorom je potrebná vyššia úroveň schopností, znalostí a zručností. Berie na seba podobu vzdelávacej aktivity, ktorá pripravuje ľudí pre širšie zodpovednejšie a náročnejšie pracovné úlohy (Armstrong 2007, s. 470)

Vzdelávanie, príprava vzdelávacích programov a rozvoj zamestnancov je jednou z oblastí riadenia ľudských zdrojov. Pri tvorbe vzdelávacích programov, je dôležité prihliadať na záujmy organizácie ako aj záujmy pracovníka. Ľudia by mali byť motivovaní vzdelávať sa. Motívom pre vzdelávanie, musí byť dobre stanovený cieľ, ktorý musí byť prijateľný a dosiahnuteľný. Ľudia si musia uvedomovať svoje pokroky v vzdelávaní.

2.4 Ciele, úlohy podnikového vzdelávania

Viacerí autori považujú za základný cieľ podnikového vzdelávania formovanie pracovného potenciálu ako osvojenie si nových skúseností, znalostí a pracovné návyky, ktoré sú potrebné pri dosiahnutí a udržaní konkurencie schopnosti, no podnikové vzdelávanie by malo formovať aj myslenie ľudí smerom k organizácii, budovať ich lojalnosť voči organizácii, pomocou zmeny správania zlepšovať medziľudské vzťahy.

Vzdelávanie musí vychádzať z dôkladných analýz práce a špecifikácie zamestnanca.

Základným cieľom podnikového vzdelávania je prostredníctvom cieľavedomého permanentného formovania pracovného potenciálu vytvoriť podmienky na efektívne plnenie úloh podniku a na jeho konkurencie schopnosť na trhu. Investovanie do ľudských zdrojov vedie k ich celkovému zhodnoteniu, ktoré sa konkrétne prejavuje prostredníctvom:

- zvýšenia výkonu zamestnancov a úrovne poskytovaných služieb,
- zvýšenia konkurencieschopnosti podniku,
- možnosti využitia vlastných zdrojov na pokrytie potreby zamestnancov,
- sebarealizácia a spokojnosť zamestnancov, ich lojalita voči podniku,
- úspory času a finančných nákladov pri rozmiestňovaní zamestnancov (v rámci adaptácie, pri funkčnom postupe, prerazení a podobne).
(Kachaňáková 2007, s.107)

Podľa Armstronga (Armstrong 2007, s. 461) „cieľom politiky a programov vzdelávania v nejakej organizácii je zabezpečiť kvalifikovaných, vzdelaných a schopných ľudí k uspokojeniu súčasných aj budúcich potrieb organizácie.“ K dosiahnutiu tohto cieľa je nutné zabezpečiť, aby ľudia boli pripravení a ochotní sa vzdelávať, chápali, čo musia vedieť a byť schopní robiť, a boli schopní prevziať zodpovednosť za svoje vzdelávanie tým, že

budú plne využívať existujúce zdroje vzdelávania, vrátane pomoci a vedenia zo strany svojich líniových manažérov.

Bělohlávek za cieľ vzdelávania považuje “rozvoj kompetencií, ktorý zlepši jeho výkonnosť v organizácii, to znamená, že vyvolá trvalé zmeny v znalostiach, zručnostiach a postojoch (Bělohlávek 2006, s.318).“

Podnikové vzdelávanie je dôležitá súčasť strategických plánov organizácie. Pomocou podnikového vzdelávania rozvíjame kompetencie, zručnosti a postoje zamestnancov, organizácia si buduje svoj ľudský kapitál.

Armstrong (Armstrong 2007, s. 448) konštatuje, že “výsledky učenia prebiehajúceho v organizácii prispievajú k rozvoju firemných schopností založených na zdrojoch. Je to v súlade so základnými princípmi riadenia ľudských zdrojov, hlavne tak, že je dôležité investovať do ľudí, aby sa vytvoril intelektuálny kapitál, aký organizácia potrebuje a tak sa zvýšila zásoba ich znalostí a zručností.“

Podľa Palana (Palan 2002, s.149) “cieľ podnikového vzdelávania nie je len predávanie poznatkov, ale aj vytváranie podmienok pre seberealizáciu ako najúčinniejšieho motivačného nástroja. V podnikovom vzdelávaní dochádza ku zjednoteniu osobných a podnikových cieľov.“

2.5 Prístupy k podnikovému vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov

Vzdelávanie znamená pôsobenie na človeka s cieľom utvárania návykov, postojov, spôsobov správania, intelektuálnej a fyzickej pripravenosti. Prostredníctvom vzdelávacích aktivít rozvíjame vedomosti, spôsobilosti a postoje človeka, ktoré sa vyžadujú v jeho pracovnom i osobnom živote. Každá organizácia volí vlastnú filozofiu prístupu k podnikovému vzdelávaniu.

Za viacerých autorov použijeme definíciu prof. Kachaňákovvej, ktorá hovorí o piatich známych prístupoch k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov:

- Nulový variant – všetky vzdelávacie aktivity sa obmedzujú len na povinné školenia , ktoré vyplývajú zo zákonných úprav a odborných predpisov. Udržovanie alebo zvyšovanie kvalifikácie je úplne ponechané na iniciatívu zamestnancov.
- Náhodný prístup – školenie zamestnancov nie je plánované, podriaďujú sa len momentálnym potrebám. Kurzy sa vyberajú náhodne. Takéto vzdelávanie nemôže byť efektívne.
- Organizovaný prístup – vzdelávacie aktivity sú plánované a požiadavky na kurzy presne špecifikované podľa požiadaviek a potrieb podniku.
- Cielená koncepcia – vzdelávanie sa zabezpečuje permanentne a systematicky na základe identifikovaných potrieb. Do riadenia vzdelávania sú zaangažovaní okrem útvaru riadenia ľudských zdrojov aj všetci línioví manažéri. Zabezpečenie vzdelávacích aktivít sa rieši prostredníctvom spolupráce s rôznymi externými agentúrami, ale výrazne sa podporuje aj učenie pri práci v samotnom podniku.
- Koncepcia učiacej sa organizácie – vzdelávanie nadobúda nový charakter, pozornosť sa sústreďuje na samovzdelávanie, resp. samozdokonaľovanie. Rozumie sa tým zameranie na rôzne skutočností pri riešení nových otázok. (Kachaňáková 2007, s.108-109)

Pre organizácie je dôležitá stratégia vzdelávania, ktorá sa odvíja od jej celkovej stratégie a má byť integrálnou súčasťou procesu riadenia. Vyžaduje si analýzu a identifikáciu vzdelávacích potrieb z hľadiska strategických plánov organizácie, skúmanie faktorov ovplyvňujúcich výkon pracovníkov a odhaľovania potrieb rozvoja a vzdelávania.

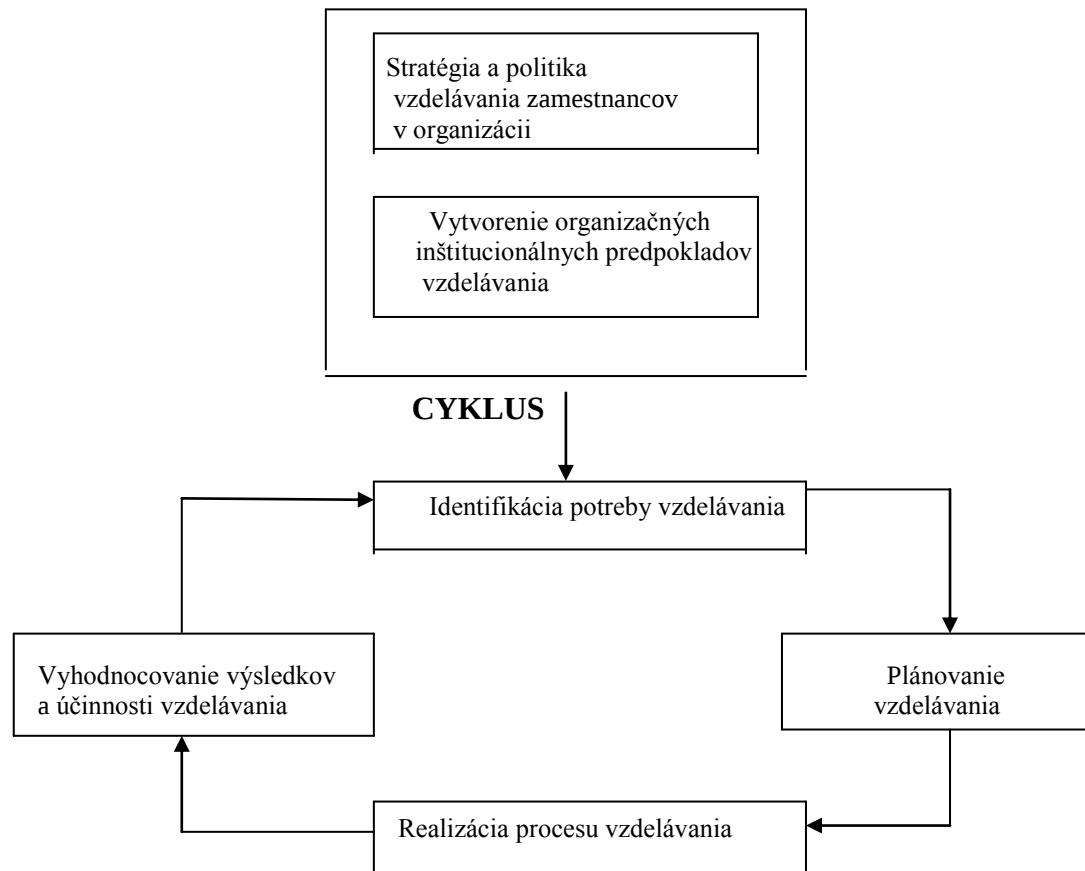
2.6 Systematické vzdelávanie a rozvoj pracovníkov

Najlepší a najefektívnejší spôsob vzdelávania pracovníkov v organizácii, je systematické vzdelávanie. Systematické vzdelávanie (obr.1) je cyklus, ktorý vychádza z politík a stratégií vzdelávania. (Koubek, 2007, s.245) Cyklus systémového vzdelávania pozostáva z nasledujúcich krokov:

1. Identifikácia vzdelávacích potrieb zamestnancov – analýza potrieb organizácie ako celku, jednotlivcov. Analýza sa týka tak súčasných problémov ako aj budúcich potrieb. Identifikácia požadovaného vzdelávania, špecifikácia vedomostí a spôsobilostí, ktoré je potrebné u pracovníkov rozvíjať a aké postoje treba meniť.
2. Plánovanie vzdelávania, v tejto fáze sa budeme zaoberať otázkami obsahu a cieľmi vzdelávacej akcie, časového plánu, zamestnancov, ktorí sa majú zúčastniť ako aj otázkami rozpočtu a miesta. Určenie metódy vzdelávania.
3. Realizácia vzdelávacej akcie – príprava, organizácia a realizácia jednotlivých akcií v rámci programu.
4. Hodnotenie výsledkov a účinnosti vzdelávania – hodnotenie sa realizuje priebežne, následne sa robí konečné hodnotenie výsledkov a dopadu vzdelávania. Jeho cieľom je zistiť do akej miery boli splnené ciele vzdelávania. Na základe výsledkov hodnotenia sa rozhodne v čom treba program zdokonaľiť, v čom je možné pokračovať ak je to potrebné. Táto spätná väzba je pre organizáciu potrebná aj pre plánovanie nasledujúcich vzdelávacích akcií.

Aby zmeny boli úspešné a mali na organizáciu dopad, musia organizácie postupovať systematicky v štyroch fázach: analýza vzdelávacích potrieb, plánovanie, realizácia a vyhodnotenie. (Bělohlávek 2006, s.318).

VÝCHODISKÁ A PREDPOKLADY



Obrázok č.1 Základný cyklus systematického vzdelávania pracovníkov

Koubek (Koubek 2007, s.259) zhodnotil prednosti systematického vzdelávania v nasledovných bodoch:

- Sústavne organizácii dodáva náležite odborne pripravených pracovníkov, bez niekedy obťažného vyhľadávania na trhu práce.
- Umožňuje priebežné formovanie pracovných schopností pracovníkov podľa špecifických potrieb organizácie.
- Sústavne zlepšuje kvalifikáciu, znalosti, dovednosti aj osobnosť pracovníkov.
- Prispieva k zlepšeniu pracovného výkonu, produktivity práce aj kvality výrobkov a služieb výraznejšie než iné spôsoby vzdelávania.
- Je jedným z najefektívnejších spôsobov nájdenia vnútorných zdrojov pokrytia dodatočnej potreby pracovníkov.

- f) Priemerné náklady na jedného vzdelávaného pracovníka bývajú nižšie ako pri inom spôsobe vzdelávania.
- g) Lepšie umožňuje predvídať dopad strát pracovnej doby súvisiacej so vzdelávaním a umožňuje aj lepšie eliminovať dopad týchto strát pomocou organizačných opatrení.
- h) Umožňuje neustále zdokonaľovanie vzdelávacieho procesu tým, že skúsenosti z predchádzajúceho cyklu sa berú do úvahy v cykle nasledujúcom.
- i) Uľahčuje hľadanie ciest vedúcich k zlepšeniu pracovného výkonu jednotlivých pracovníkov v záverečnej fáze hodnotenia pracovníkov.
- j) Umožňuje realizovať modernú koncepciu riadenia pracovného výkonu.
- k) Zlepšuje vzťah pracovníkov k organizácii a zvyšuje ich motiváciu.
- l) Zvyšuje atraktivitu organizácie na trhu práce a uľahčuje získavanie a stabilizáciu pracovníkov.
- m) Zvyšuje sociálne istoty pracovníkov organizácie
- n) Zvyšuje kvalitu a tým aj tržnú cenu individuálneho pracovníka a jeho potenciálne šance na trhu práce v organizácii aj mimo nej.
- o) Prispieva k urýchleniu personálneho a sociálneho rozvoja pracovníkov, zvyšuje ich šance na funkčný a platový postup.
- p) Prispieva k zlepšeniu pracovných a medziľudských vzťahov.

Systematické vzdelávanie prináša organizáciám viacero výhod ale aj nevýhod. Väčšina autorov sa zhoduje, že finančné prostriedky, ktoré organizácia vloží do vzdelávania svojich zamestnancov, sa jej z dlhodobého hľadiska vrátia, organizácia dokáže rýchlejšie zareagovať na zmeny. Investovaním do vzdelávacích programov, si organizácia získa nielen kvalitne vyškolených zamestnancov, ale získa si aj ich spokojnosť a lojalnosť.

2.7 Identifikácia a analýza potrieb vzdelávania

Dnešná turbulentná doba prináša stále viac a viac nových poznatkov, technológií, postupov. Prijatím nového zamestnanca, prispôbením pracovných návykov, zručností novým požiadavkám spoločnosti vzniká disproporcia medzi vzdelaním a požiadavkami na pracovné miesto. Ak chce byť organizácia konkurencie schopná, musí znižovať disproporciu u zamestnanca, mala by uplatniť tieto skúsenosti aj v samotnom podnikovom vzdelávaní. Podnikové vzdelávanie musí vychádzať z poslania, vízií, cieľov, stratégie a politiky riadenia ľudského kapitálu. Samotnému vzdelávaciemu procesu predchádza identifikácia a analýza potrieb organizácie a zamestnanca. Pri identifikácii ide vlastne o nájdenie rozdielu medzi požiadavkami na pracovné miesto a kvalifikačnými vlastnosťami zamestnanca.

Pri analýze potrieb vzdelávania, organizácia zisťuje, či je naozaj potrebné a čo vyvoláva potrebu vzdelávania. Analýza potrieb vzdelávania je kontinuálny, priebežný proces, pri ktorom treba spoluprácu viacerých zamestnancov v rámci organizácie – zamestnanca, ktorý má byť školený, jeho nadriadeného, ktorý nielen pošle zamestnanca na školenie ale funguje aj ako facilitátor uplatňovania novonadobudnutých zručností v zamestnaní, a zamestnancov personálneho oddelenia, ktoré sa zaoberá návrhom konkrétneho školenia (obsah, forma, náklady). (Bajzíkova 2007, s.92)

Čelepová a Czikka (Čepelová-Czikk 2006,s. 20), uvádzajú nasledovné kroky v procese identifikácie a definovanie potrieb vzdelávania:

Identifikácia potrieb vzdelávania pracovníkov vychádza z viacerých analýz podnikových, tímových i individuálnych potrieb. Sústreďuje sa najmä na:

- analýzu podnikových a personálnych plánov – z nich sa odvodzujú typy vedomostí a zručností, ktoré by v budúcnosti mohli byť potrebné, a tiež počtu ľudí s týmito vedomosťami a zručnosťami

- analýzu pracovných miest na vzdelávacie účely – ide o zisťovanie potrebnej kvantity a kvality vedomostí, ktoré sú potrebné k úspešnému vykonávaniu práce na danom pracovnom mieste a k plneniu noriem výkonu, pokiaľ sú stanovené
- analýzu hodnotenia pracovného výkonu – z hodnotenie výkonnosti pracovníkov sa odvodzujú možnosti jej zvýšenia prostredníctvom dodatočných vzdelávacích a rozvojových aktivít
- prieskum vzdelávacích potrieb – ako doplnok systémového skúmania vzdelávacích potrieb sa zohľadňujú požiadavky/predstavy konkrétnych pracovníkov na ich ďalší rast a rozvoj, a tiež ich priamych nadriadených.

Viacerí autori pri identifikovaní vzdelávacích potrieb uvádzajú tri kategórie analýz. Analýza potrieb na úrovni podniku, na úrovni pracovných miest a úrovni jednotlivých zamestnancov. Kachaňáková jednotlivé analýzy definuje nasledovne:

Analýza potrieb na úrovni podniku predpokladá podnikové a personálne stratégie a plány, z ktorých sa odvodzuje plán rozvoja ľudských zdrojov. K jeho konkretizácii v oblasti vzdelávania dochádza potom najmä prostredníctvom čiastkových plánov, ako sú plán vzdelávania zamestnancov a plán kariéry zamestnancov. (Kachaňáková 2007, s.111)

Analýza potrieb na úrovni organizácie vychádza z jej stratégie, cieľov a z alokácie zdrojov.

Analýza potrieb na úrovni pracovných miest znamená podrobné zisťovanie obsahu práce, výkonových noriem i špecifikácie požiadaviek na zamestnanca potrebných na úspešné vykonávanie práce na danom pracovnom mieste. Analýza práce poskytuje ucelený obraz o obsahu i podmienkach vykonávanej práce. (Kachaňáková 2007, s.111)

Pre potreby vzdelávania ide najmä o množstvo a kvalitu poznatkov, zručností a postojov potrebných k úspešnému vykonávaniu práce na tom ktorom pracovnom mieste. Analýza vychádza s nasledujúcich krokov:

- identifikácia cieľových prác
- popis práce. Popis úloh a minimálna požadovaná kvalifikácia.
- ohodnotenie dôležitosti každej činnosti a častosť vykonávania činností
- analýza a interpretácia informácií. Identifikujeme také úlohy, ktoré sú dôležité, často vykonávané a hodnotené s ohľadom na schopnosti ako nedostatočné.
- spätná väzba k výsledkom. Je dôležité, aby pracovníci boli informovaní o výsledkoch výskumu.

Analýza potrieb na úrovni jednotlivých zamestnancov by mala byť primárnym zdrojom informácií o potrebe vzdelávania a rozvoja jednotlivcov. Každý zamestnanec má špecifické vzdelávacie potreby, ktoré súvisia s vykonávanou prácou, úroveň jeho vzdelania, skúsenosťou a osobnostnými charakteristikami. (Kachaňáková 2007, s.111)

Na analýzu používame analýzy dotazníkov, prieskum názorov a požiadaviek pracovníkov pre vzdelávanie. Z jednotlivých analýz a získaných údajov, si môžeme vytvoriť obraz o disproporciách v znalosťami a vzdelaním zamestnanca a požiadavkami na pracovné miesto. Armstrong a Koubek sa zhodujú v názore, že veľmi dôležitým podkladom pre identifikáciu potreby vzdelávania bývajú materiály pravidelného hodnotenia pracovníkov, hodnotenia jeho pracovného výkonu. Hodnotenie pracovného výkonu je súčasť riadenia ľudských zdrojov, pri identifikácii potrieb vidíme úzke prepojenie všetkých činností riadenia ľudských zdrojov.

2.8 Plánovanie vzdelávania zamestnancov

Po analýze potrieb a dôkladnom spracovaní vstupných údajov, nasleduje fáza plánovania vzdelávacích programov.

Už vo fáze identifikácie potrieb sa objavujú návrhy plánov a predbežné plány, formujú sa prvé úlohy a priority vzdelávania a z nich vyplývajúce návrhy programov a návrhy rozpočtov. Všetky tieto návrhy sa postupne upresňujú a prejednávajú, až vznikne definitívna podoba rozpočtu a programu. (Koubek 2007, s.264)

Na základe potrieb môžeme vytvoriť samotný plán, ktorý by mal obsahovať:

- obsah vzdelávania
- kto bude vzdelávaný (jednotlivec, skupina)
- metódu vzdelávania
- kým bude vzdelávaný
- kedy a kde sa bude organizovať
- predpokladané náklady
- metódy hodnotenia, kto bude hodnotiť

2.9 Metódy vzdelávania

Jedným z najdôležitejších krokov vzdelávacieho plánovania je voľba metód vzdelávania. Výberom vhodnej metódy sa zvyšuje efektívnosť vzdelávacích programov. Výber je podmienený konkrétnymi potrebami a podmienkami organizácie.

V procese voľby, tvorby a implementácie vzdelávacieho programu je potrebné zabezpečiť podmienky vhodné pre vzdelávanie, správne zvolit'

náplň školení, rozhodnúť sa akým spôsobom (akou formou) bude školenie realizované a kto ich realizáciu zabezpečí. (Milkovich 1997, s.416)

Autori najčastejšie rozdeľujú metódy na dve veľké skupiny:

1. školenia realizované internými spôsobmi, prostredníctvom interných lektorov, ktorí sú pracovníkmi organizácie, inak nazývané aj „on-the-job“ , alebo metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku.
2. školenia zabezpečované prostredníctvom externej spoločnosti „outsourcing“, inak nazývané aj „off-the-job, alebo metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska. (Frk 2003, s. 84)

2.10 Metódy vzdelávania používané na pracovisku

Pri metódach používaných na pracovisku, môžeme hovoriť ako o individuálnej metóde vzdelávania. Vo väčšine metód ide o individuálny vzťah medzi vzdelávateľom a vzdelávaným. Výnimkou je iba metóda – pracovná porada, kde hovoríme o kolektívnej metóde vzdelávania. Medzi najčastejšie metódy patri:

- Inštruktáž pri výkone práce
- Koučovanie
- Mentorovanie
- Asistovanie
- Pracovné porady

Inštruktáž pri výkone práce – je najjednoduchší spôsob obvykle jednorazového zácviku nového, poprípade menej skúseného pracovníka, pri ktorom skúsený pracovník, či bezprostredne nadriadený predvedie pracovný postup.

Výhody :

- metóda umožňuje rýchly zácvik

- vytvára pozitívny vzťah spolupráce medzi pracovníkmi

Nevýhody:

- zácvik skôr jednoduchších pracovných postupov
- jednorazové pôsobenie

Koučovanie – dlhodobejšie inštruovanie, vysvetľovanie a zdieľanie pripomienok i periodickú kontrolu výkonu pracovníka nadriadeným či vzdelávateľom. Ide vlastne o sústavné podnecovanie a smerovanie vzdelávaného k požadovanému výkonu práce a k vlastnej iniciatíve.

Výhody:

- vzdelávaný je sústavne informovaný o hodnotení svojej práce
- úzka obojstranná spolupráca vzdelávaného s vzdelávateľom
- zlepšuje komunikáciu medzi nimi a vytvára priestor pre stanovenie cieľov pracovnej kariéry pracovníka

Nevýhody:

- formovanie pracovných schopností prebieha pod tlakom pracovných úloh
- prebieha v rušnom prostredí a môže byť dosť rozkúskované, nesústavné

Mentoring - je obdobou koučovania, určitá iniciatíva a zodpovednosť však v tomto smere spočíva na vzdelávanom pracovníkovi samom, ktorý si sám vyberá akého si radcu (mentora), svoj osobný vzor. Mentor mu radí, stimuluje ho a usmerňuje, pomáha mu však aj v jeho kariére, presadzuje ho, stáva sa jeho patrónom.

Výhody

- rovnaké ako u koučovania, ale do procesu formovania pracovných schopností pracovníka vnáša vonkajší prvok, svoju vlastnú iniciatívu, uvedomelej voľby vzoru a neformálny vzťah
- je priaznivejšie hodnotená ako koučovanie

Nevýhody

- ako u koučovania

- existuje nebezpečenstvo nevhodnej voľby mentora

Asistovanie – je tradičná a často používaná metóda formovania pracovných schopností. Vzdelávaný pracovník je pridelený ako pomocník ku skúsenému pracovníkovi, pomáha mu pri plnení jeho úloh a učí sa od jeho pracovných postupov.

Výhody

- sústavné pôsobenie a dôraz na praktickú stránku vzdelávania

Nevýhody

- vzdelávaný sa môže naučiť aj niektoré nepríliš vhodné pracovné návyky
- informácie a inštrukcie idú iba z jedného zdroja
- napodobňovanie môže oslabiť vlastný prístup

Pracovné porady – sú rovnako považované za vhodnú metódu formovania pracovných schopností pracovníkov. Počas nej sa účastníci zoznamujú s problémami a faktami týkajúcimi sa nielen vlastného pracoviska, ale aj celej organizácie.

Výhody

- výmena skúseností
- prezentácia názorov a zaujatie postoja k pracovným problémom
- pocit spolupatričnosti s pracovným kolektívom či organizáciou

Nevýhody

- problém časového umiestnenia porady (Koubek 2007, s.267- 259)

2.11 Metódy vzdelávania používané mimo pracoviska

Metódy vzdelávania používané mimo pracoviska sa často realizujú v režime podobnému školnému (kurzy na školách), v zvláštnych zariadeniach (výukové dielne), na vývojových pracoviskách, v zariadeniach predvádzajúcich novú techniku atd. Spolu ide o metódy používané k hromadnému vzdelávaniu skupín účastníkov. (Koubek 2007, s.270).

Medzi najčastejšie metódy patri:

- Prednáška
- Demonštrovanie
- Prípadové štúdie
- Workshop
- Brainstorming
- Assessment center
- Outdoor training/learning
- E-learning

Prednáška – je obvykle zameraná na sprostredkovanie faktických informácií či teoretických znalostí.

Výhody

- rýchlosť prenosu informácií a nenáročnosť na podmienky

Nevýhody

- ide o jednostranný tok informácií pasívne prijímaných účastníkmi vzdelávania

Demonštrovanie – sprostredkované znalosti a zručnosti názorným spôsobom za použitia audiovizuálnej techniky, počítačov, trenažérov ... Metóda, aj keď je prevažne orientovaná na sprostredkovanie znalostí, vnáša do vzdelávania dôraz na praktické využívanie týchto znalostí.

Výhody

- účastníci si skúšajú svoje zručnosti v bezpečnom prostredí bez rizík spôsobenia závažnejších škôd
- metóda sprostredkováva znalosti a zručnosti

Nevýhody

- obvykle sú podmienky v vzdelávacom zariadení a na skutočnom pracovisku rozdielne
- na škodu je aj určitá schématicnosť výučby či zjednodušenie problémov

Prípadové štúdie – väčšinou sa používa pri vzdelávaní manažérov a kreatívnych pracovníkov. Sú to skutočné alebo vymyslené zobrazenia nejakého organizačného problému. Jednotliví účastníci vzdelávania alebo ich malé skupinky ju študujú, snažia sa diagnostikovať situáciu a navrhnúť riešenie problému.

Výhody

- pomáhajú rozvíjať analytické myslenie a schopnosti
- v niektorých prípadoch je možné konfrontovať analýzu a riešenie so skutočným riešením problému

Nevýhody

- kladú sa mimoriadne požiadavky na prípravu aj na vzdelanie (moderátora)

Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program) – je metóda výberu ale aj vzdelávania manažérov. Účastník plní rôzne úlohy a rieši problémy, tvoriace každodennú náplň manažéra.

Výhody

- komplexný spôsob osvojenia nielen znalostí, ale predovšetkým manažérskych zručností
- učiť sa prekonávať stres, hospodáriť s časom

Nevýhody

- kladú sa mimoriadne požiadavky na prípravu a na technické vybavenie

2.12 E-learning

Autori uvádzajú e-learning medzi metódy používané mimo pracoviska. Tieto metódy využívame častejšie pre rozvíjanie schopností manažérov alebo špecialistov. Armstrong definuje e-learning ako „poskytovanie a správu príležitosti ku vzdelávaniu ich podporu pomocou počítačov, siete a internetových technológií za účelom napomáhania k pracovnému výkonu a rozvoju jedincov.“ E-learning by sme mali charakterizovať ako samostatnú kategóriu. E-learning ako metóda vzdelávania spĺňa kritéria pre

obe kategórie. Je to forma vzdelávania, ktorú môžeme využiť aj na pracovisku ako aj mimo pracoviska, je vhodná pre individuálne ako aj kolektívne vzdelávanie. Je to asi najkomplexnejšia metóda prístupu ku vzdelávaniu.

Armstrong (Armstrong 2007, s. 481) uvádza tieto typy e-learningu:

- samostatný, separovaný e-learning, keď vzdelávajúca sa osoba používa príslušnú technológiu, ale nieje v danej chvíli napojená na inštruktorov alebo ostatné vzdelávajúce sa osoby
- živý e-learning, pri ktorom za použitia príslušnej technológie sú inštruktor a vzdelávajúca sa osoba v danej chvíli spolu v kontakte, ale sú na rôznych miestach
- kolaboratívny, kolektívny e-learning, ktorý podporuje učenie a vzdelávanie pomocou výmeny a predávania informácií a znalostí medzi učiacimi sa osobami pomocou diskusných fór, počítačových bulletinova chatu.“

Hlavným cieľom e-learningu je zabezpečiť vzdelávanie práve vtedy, keď ho potrebujeme a čo potrebujeme.

Výhody

- vzdelávanie „just in time“ , vzdelávame práve teraz a práve to čo potrebujeme
- zamestnanec sa vzdeláva samostatne

Nevýhody

- nedostatočná kontrola účinnosti
- vysoké náklady na zrealizovanie E-learningového programu

2.13 Koncepcia učiacej sa spoločnosti

Vo viacerých dielach sa podnikové vzdelávanie uvádza ako: Učenie sa v organizácii. Podnikové vzdelávanie, ktoré je v dnešnej dobe skôr

prezentované systematickým prístupom, nemožeme zamieňať za koncepciu
- Učiacej sa organizácie.

Armstrong (in: Senge, 1990) charakterizoval učiacu sa organizáciu ako organizáciu „kde ľudia sústavne rozširujú svoje schopnosti vytvárať výsledky, ktoré si naozaj prajú, kde sú pestované nové a expanzívne spôsoby myslenia, kde sa slobodne formulujú a stanovujú kolektívne aspirácie a kde sa ľudia sústavne učia, ako sa učiť spoločne.“ (Armstrong 2007, s. 450)

Tureckiová (Tureckiová 2007, s. 108) vysvetľuje vznik a rozdiel medzi systematickým podnikovým vzdelávaním a koncepciou učiacej sa organizácie nasledovne: “Na základoch dobre fungujúceho systému podnikového vzdelávania, môže prísť k vybudovaniu učiacej sa organizácie. Rozdiel medzi oboma je následovný, zatiaľ čo systém podnikového vzdelávania je jedným z čiastocných systémov práce s ľuďmi vo firme, je učiacu sa organizácia založená na myšlienke kontinuálneho vzdelávania, respektíve zdokonaľovania a rozvoja.”

Armstrong (in: Miller a Stewart, 1999) uvádza nasledujúce charakteristické rysy učiacej sa organizácie:

- stratégia vzdelávania a podniková stratégia sú úzko prepojené;
- organizácia sa vedome učí na základe príležitostí a rizík podnikania;
- jednotlivci, skupiny a celé organizácie sa nielen učia, ale tak isto sa učia ako sa učiť;
- informačné systémy a technika a technológia slúžia skôr k podpore učenia ale aj ku kontrole;
- existujú dobre definované procesy definovania, vytvárania, osvojovania si, predávania a využívania znalostí;

tieto rôzne systémy a stránky sú dobré vyvážené a riadené ako celok.
(Armstrong 2007, s. 450)

Zo základných charakteristík učiacej sa organizácie vyplýva, že stratégia vzdelávania, musí byť úzko spojená s podnikovou stratégiou, vytvorenie učiacej sa organizácie, je možné iba na dobre zavedenom podnikovom vzdelávaní.

2.14 Efektivita firemného vzdelávania

Majiteľov organizácií, manažerov, personálnych pracovníkov, ale aj samotných vzdelávateľov zaujíma návratnosť investícií alebo efektivita vzdelávania pre jednotlivých účastníkov. Meranie efektivity začína už na začiatku vzdelávacieho procesu, stanovením jasných cieľov vzdelávania, na základe ktorých vieme pripraviť vzdelávací program, v ktorom jasne stanovíme ukazovateľe merania. Pri meraní efektívnosti môžeme vychádzať z hodnotiaceho dotazníku vzdelávacieho programu, z priamej reakcie jednotlivých účastníkov alebo z testov znalostí, ktoré účastníci získali.

3 Popis a analýza vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Amslico a.s.

3.1 História, vízia a poslanie firmy

Amslico AIG Life poisťovňa úspešne pôsobí na slovenskom poisťnom trhu už od roku 1995 so zameraním na segment životného poistenia. Svoje služby ponúka prostredníctvom profesionálnych sprostredkovateľov poistenia, maklérskeho partnerov a niektorých finančných inštitúcií. Poisťovňa má viac ako 330 000 klientov a agentúry poisťovne sa nachádzajú vo všetkých väčších mestách Slovenska. Amslico AIG life poisťovňa je 100-percentnou dcérskou spoločnosťou American Life Insurance Company (ALICO). ALICO je jednou z najväčších medzinárodných životných poisťovní na svete. Jej pobočky a dcérske spoločnosti ponúkajú prostredníctvom svojich distribučných kanálov široký

sortiment produktov životného a úrazového poistenia. Spoločnosť pôsobí vo viac ako 55 krajinách a regiónoch, vrátane Japonska, Európy, Stredného východu, južnej Ázie, Latinskej Ameriky a Karibiku.

Víziou spoločnosti je byť jednotkou v poskytovaní poisťovacích služieb. Pomocou širokej ponuky jedinečných a konkurencieschopných produktov a služieb chce byť vždy pre svojich zákazníkov ich „prvou voľbou“ – chce byť pre nich tou najpríťažlivejšou alternatívou. Túto víziu je možné zrealizovať len, ak sa budú naďalej uznávať kľúčové hodnoty spoločnosti: ľudia (rozvoj vlastných zamestnancov spoločnosti), orientácia na zákazníka, výkonnosť (schopnosť plniť si svoje záväzky), poctivosť, rešpekt (voči ľuďom, histórii a kultúre každej krajiny a komunity), podnikanie (schopnosť využiť neuspokojené potreby klientov, hľadanie vhodných riešení a neustále vylepšovanie).

Predmet podnikania

Poskytovanie životného poistenia:

- Poistenie pre prípad smrti
- Poistenie vena alebo prostriedkov na výživu detí.
- Poistenie spojené s kapitalizačnými zmluvami.
- Poistenie podľa bodov 1 a 3 spojené s investičným fondom.
- Dôchodkové poistenie.
- Poistenie pre prípad úrazu alebo choroby, ak je pripoistením podľa tohto poisťného odvetvia uvedeného v bodoch 1 až 4.

Poskytovanie neživotného poistenia:

- Poistenie úrazu
 1. s jednorazovým plnením
 2. s opakovaným plnením
 3. s kombinovaným plnením
 4. cestujúcich.

- Poistenie choroby
 1. s jednorazovým plnením
 2. opakovaným plnením
 3. s kombinovaným plnením
 4. zmluvné poistenie a pripoistenie.
- Poistenie pomoci osobám v núdzi počas cestovania alebo pobytu mimo miesta svojho trvalého pobytu.
- .
- Dôchodkové poistenie.
- Poistenie pre prípad úrazu alebo choroby, ak je pripoistením podľa tohto poistného odvetvia uvedeného v bodoch 1 až 4.

Trh

Spoločnosť pôsobí na území Slovenskej republiky a zameriava sa na oblasť životného a úrazového poistenia, ktoré ponúka ako individuálne alebo skupinové poistné zmluvy.

Finančné informácie

Výročná správa za rok 2009

Amslico AIG poisťovňa má 12,4% podiel na Slovenskom trhu so životným poistením a za rok 2009 si obhájila pozíciu najväčšej poisťovne so zameraním na životné poistenie. Podľa výsledkov zverejnených Slovenskou asociáciou poisťovní je Amslico za rok 2009 tretou najziskovejšou poisťovňou na Slovensku.

Hrubý zisk spoločnosti	612 miliónov Sk
Hospodársky výsledok po zdanení	487 miliónov Sk
Predpis poistného	3,642 miliardy Sk
Vlastné imanie spoločnosti	3,086 miliardy Sk

Hrubé náklady na poistné plnenia	884 milióna Sk
Technické rezervy spoločnosti	14,191 miliardy Sk
Základné imanie	300 miliónov Sk (Výročná správa 2007)

Predbežné výsledky za rok 2009

AMSLICO dosiahlo za minulý rok v novej produkcii až 18,55 milióna eur (559 milióna Sk), čo znamená medziročný nárast takmer 30 percent. Predpis poistného podľa predbežných výsledkov spoločnosti dosiahol za rok 2008 až 127,06 milióna eur (3, 828 miliardy Sk), čo je takmer päť percentný nárast v porovnaní s rokom predchádzajúcim. Technické rezervy spoločnosti, ktoré slúžia na krytie záväzkov do budúcnosti, boli vo výške 509,32 milióna eur (15, 343 miliardy SK) čo je nárast o viac ako osem percent.

Strategické zameranie spoločnosti

Amslico chce aj naďalej poskytovať kvalitné poisťovacie služby. Rozšíriť ponuku svojich produktov a udržať si postavenie najväčšej životnej poisťovne a finančnej istoty na Slovenku.

3.2 Organizačná štruktúra, personálna činnosť

Organizačná štruktúra organizácie

V spoločnosti pracuje 210 zamestnancov, so spoločnosťou spolupracuje viac ako 1100 externých finančných poradcov. Vedenie spoločnosti tvorí predstavenstvo na čele s generálnym manažérom spoločnosti. Spoločnosť je rozdelená do dvoch skupín – obchodná a operačná časť spoločnosti.

Operačná časť je tvorená oddeleniami: personálne oddelenie, služieb klientom, finančné, oddelenie podpory predaja, marketingové oddelenie, oddelenie poistnej matematiky. V čele jednotlivých oddelení sú manažéri. Organizačná štruktúra spoločnosti je formálna, funkcionálna a štíhla.

V teoretickej časti som sa zameriaval na personálne činnosti spojené s podnikovým vzdelávaním a metódami vzdelávania. Vzdelávanie pracovníkov je jednou z činností riadenia ľudských zdrojov, ktorá sa riadi strategickými plánmi organizácie. Všetky personálne činnosti vykonáva pre organizáciu vlastné personálne oddelenie, a to sú nasledujúce personálne činnosti:

- analýza a vytváranie pracovných miest,
- personálne plánovanie,
- získavanie, výber a prijímanie zamestnancov,
- hodnotenie pracovníkov,
- rozmiestňovanie pracovníkov a ukončenie pracovného pomeru,
- vzdelávanie pracovníkov,
- starostlivosť o pracovníkov,
- BOZP (bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci),
- vypracovávanie organizačných noriem.

Niektoré personálne činnosti vykonáva personálne oddelenie v súčinnosti s vyšším manažmentom alebo s líniovými manažérmi. Ide hlavne identifikáciu pracovných miest, analýzu pracovného miesta, výber vhodného kandidáta, hodnotenie zamestnanca, príprava a výber vhodných vzdelávacích aktivít pracovníkov. Personálne činnosti sú na seba logicky nadvädzujúce a prepojené činnosti. Proces personálnych činností začína analýzou pracovného miesta pokračuje výberom vhodného kandidáta po kvalifikačnej aj osobnostnej stránke, plánovanie profesionálnej pracovnej kariéry hlavne pre manažérske pozície. V plánovaní pracovnej kariéry ide hlavne o rozvoj osobnosti a zvýšenia kvalifikácie. Aj keď sa v bakalárskej

práci venujem podnikovému vzdelávaniu a jeho vplyvu na kariérny rozvoj, nemožem vynechať iné činnosti riadenia ľudského kapitálu.

3.3 Podnikové vzdelávanie

Spoločnosť si už na začiatku svojho pôsobenia uvedomila, že dosiahnutie úspechu na slovenskom trhu, môže iba dobrými produktami a kvalitným klientským servisom. Spoločnosť uvedomujúc si tieto skutočnosti spustila projekt celoživotného vzdelávania svojich zamestnancov. Na začiatku bol projekt s časti prevzatý od materskej spoločnosti, postupom času bol prispôbovaný a upravovaný pre vlastné potreby. Hlavné dôvody vzniku vzdelávacieho projektu boli:

- investovanie do vzdelávania pre manažment spoločnosti
- školenie a rozvoj zamestnancov pri zavádzaní nových produktov
- osobnostný rozvoj zamestnancov
- vytvorenie vzdelávacieho systému pre externých finančných poradcov spoločnosti.

Projekt je rozdelený na 2 základné a nezávislé skupiny:

- vzdelávanie manažérov a zamestnancov spoločnosti
- vzdelávanie finančných poradcov (externí spolupracovníci).

Vzdelávanie pre manažérov a zamestnancov je riadené personálnym oddelením v spolupráci s líniovými manažérmi, preto sa v bakalárskej práci budeme venovať iba tejto časti vzdelávacieho projektu. Vzdelávanie v spoločnosti Amslico je systematické, vychádza z analýzy vzdelávacích potrieb, plánovania vzdelávacej akcie jej obsahu a metódy. Účinnosť vzdelávacej akcie vyhodnocuje pomocou dotazníkov spätnej väzby.

3.4 Ciele vzdelávania

Cieľom podnikového vzdelávania organizácie je zabezpečiť si kvalifikovaný a schopný ľudský kapitál pre dané miesto a funkciu, prispôbiť kvalifikačných schopností meniacim sa požiadavkám na pracovné miesto.

Vzdelávacie programy organizované spoločnosťou môžeme rozdeliť do nasledujúcich kategórií:

1. Vstupný vzdelávací adaptačný program, sústava vzdelávacích programov, ktoré sú určené právnymi predpismi a normami spoločnosti.
2. Vzdelávanie zamestnancov, ktoré vyplýva z ich vzdelávacích a kariérnych plánov.
3. Vzdelávanie zamestnancov - rozvíjajúce ich jazykové vedomosti.

3.5 Vstupný vzdelávací program pre nových zamestnancov

Adaptačný vzdelávací program je určený pre všetkých novoprijatých zamestnancov na rôznych stupňoch riadenia. Študijný plán je tvorený sériou prednášok a elearningovým samovzdelávaním, kde sa zamestnanec zoznámí so spoločnosťou, jej filozofiou, spôsobom riadenia. Vstupný študijný plán je rozdelený do nasledujúcich kategórií:

1. O spoločnosti a produktoch
 - a) Profil spoločnosti;
 - b) Produkty spoločnosti;
 - c) Predajné miesta spoločnosti;
2. Organizačný poriadok
 - a) Organizačná štruktúra;
 - b) Organizačné pravidlá;
 - c) Zamestnanecké výhody;

d) Bezpečnosť a ochrana zdravia na pracovisku;

3. Smernice

a) Smernica o používaní IT technológií na pracovisku;

b) Poučenie o ochrane osobných údajov;

c) Poučenie o bezpečnosti pri práci;

d) Poučenie o ochrane pred požiarmi;

e) Zamestnanecký kódex.

Po absolvovaní vstupného programu nie je ešte zamestnanec pripravený na výkon svojej pozície. Nový zamestnanec je pridelený k zamestnancovi (koučovi), ktorý mu predá všetky potrebné informácie pre jeho pracovnú pozíciu. Po skončení adaptačného procesu personálne oddelenie s líniovým manažérom a koučom zhodnotí kvalifikačné a osobnostné vlastnosti nového zamestnanca. Pri zistení disproporcie v jeho kvalifikácii a požiadavkami na pracovné miesto, personálne oddelenie, pripraví individuálne vzdelávacie plány.

3.6 Vzdelávanie zamestnancov

Vzdelávanie zamestnancov - je to komplex vzdelávacích program určených pre „starých“ zamestnancov. Každý zamestnanec má možnosť rozširovania svojich vedomostí pomocou interných alebo externých vzdelávacích programov, ktoré v niektorých prípadoch súvisia a sú závislé od konkrétnej pozície. Každý zamestnanec má možnosť zapojiť sa do:

- kurzu anglického jazyka,
- vzdelávacieho systému organizovaného spoločnosťou LOMA. LOMA je medzinárodná asociácia, ktorá združuje viac ako 1200 poisťovacích a finančných inštitúcií, svoje vzdelávacie aktivity organizuje vo viac ako 80 krajinách sveta. Organizácia poskytuje vzdelávacie aktivity v nasledujúcich oblastiach:

a) poisťovacie operácie

b) klientsky servis

- c) personálny manažment
- d) finančný a strategický manažment
- e) vzdelávanie a rozvoj zamestnancov
- f) technológie.

Po absolvovaní vybraného vzdelávacieho programu, ktorý je ukončený písomným testom, zamestnanec dostáva celosvetovo uznávaný certifikát. Výučba je uskutočňovaná v anglickom jazyku.

Ďalšie vzdelávacie aktivity pre zamestnancov sú organizované personálnym oddelením na základe identifikácie potrieb v spolupráci s líniovými manažermi.

Spoločnosť v roku 2008 zaviedla formu „podnikovej univerzity - CORNERSTONE“, vzdelávací projekt v ktorom ľudia na riadiacich pozíciách, odovzdávali svoje skúsenosti v oblasti riadenia, vedenia spoločnosti, obchodnej stratégie ostatným zamestnancom. Metódou vzdelávania bola prednáška a samovzdelávanie. Projekt podnikovej univerzity bol pre finančnú krízu pozastavený.

3.7 Seniorský manažérsky individuálny mentoring - koučingový program

Vzdelávacie plány pre manažérov a nástupnícke funkcie sú vytvárané na základe kariérnych plánov. V súčasnosti v spoločnosti Amslico prebieha vzdelávací program s názvom: Seniorský manažérsky individuálny mentoring / Koučingový program.

Program je určený aby poskytoval individuálny koučing a mentoring, zameraný špeciálne na nadaných a potencionálnych senior manažérov.

Cieľom programu je zabezpečiť:

- Zaistenie individuálneho mentoringu /koučing prispieva k;

- Pracovným potrebám firmy (krajiny/sub regiónu)
- Dosiahnutie individuálnych firemných cieľov a plánov
- Identifikovaniu potreby rozvoja (zručností / znalostí)
- AIG kompetenciám a operačným princípom
- Strednodobé plánovanie / kariérne plánovanie,
- Udržiavanie senior manažérov.

Profil kandidáta

Kľúčoví senior manažéri

- Od ktorých sa očakáva že veľmi významne prispejú dlhodobému úspechu Alica v centrálnej a východnej Európe.
- Ktorí demonštrujú schopnosti a potenciál dosiahnuť podstaty senior manažmentu v rámci 1-2 rokov.
- Ktorí konzistentne demonštrujú excelentné výsledky a môžu pokračovať v rozširovaní ich vplyvu cez rôzne úlohy a /alebo cez rozšírenie ich kompetencií a zodpovedností.
- Tí ktorí sú pripravení zamerať sa a investovať čas na personálny vývoj.

Prínos

- Podpora plánovania postupu vo firme v tvorbe okamžite pripravených kandidátov
- Pravidelné kontroly progresu / spätná väzba kandidátov / líniový manažér
- Praktická podpora z prevádzkových analýz / plánovanie / tvorba rozhodnutí / implementácia úloh.
- Rozvoj personálnych kompetencií (zručností / vedomostí – vodcovských schopností / manažmentu)
- Praktické sledovanie plánovacích akcií z Cornerstone programu a iných centralizovaných rozvojových iniciatív
- “nepriamy” mentoring/koučing pre podporu líniového manažéra a jednotlivcov a poskytnutie hodnotenia treťou stranou.

3.8 Identifikácia vzdelávacích potrieb

Analýza vzdelávacích potrieb je najdôležitejšia súčasť vzdelávacieho procesu, preto jej spoločnosť prikladá veľký význam. Pri analýze potrieb vychádza personálne oddelenie z viacerých zdrojov informácií:

- kvalifikačné požiadavky na pracovné miesto
- hodnotenie pracovného výkonu
- dotazník vzdelávacích potrieb
- 360° stupňová väzba – iba pre manažérske funkcie
- kariérny plán zamestnanca.

Kvalifikačné požiadavky na pracovné miesto – pre každú pracovnú pozíciu je vypracovaná analýza pracovného miesta, s požadovanými kvalifikačnými znalosťami a osobnostnou charakteristikou.

Hodnotenie pracovného výkonu - podstatné informácie o potrebách vzdelávania vychádzajú z hodnotiaceho dotazníka pracovníka, ktorý so zamestnancom vyplňa jeho líniový manažér pri ročnom hodnotení pracovného výkonu. Z hodnotiaceho dotazníka získavame komplexné informácie o pracovníkovi, jeho kvalifikačných zručnostiach ako aj osobnostných vlastnostiach. Najväčšiu váhu v analýze vzdelávacích potrieb má hodnotenie pracovného výkonu, preto je vzdelávací plán súčasťou hodnotiaceho dotazníka.

Dotazník vzdelávacích potrieb – spolu s ponukou vzdelávacích programov je distribuovaný polročnom intervale líniovým manažérom.

360° stupňová väzba – v spolupráci s externou spoločnosťou vybraní zamestnanci, hodnotia manažérske schopnosti, zručnosti svojich priamych nadriadených. Po vyhodnotení získaných údajov, sú pre jednotlivých

manažérov navrhnuté vzdelávacie aktivity na rozvoj manažérskych schopností.

Kariérny plán zamestnanca – plány zamestnancov, ktorí sú v budúcnosti pripravení prevziať manažérsku funkciu spoločnosti.

Každá analýza je distribuovaná v rôznom čase, preto má personálne oddelenie komplexný prehľad o kvalifikačných a osobnostných vlastnostiach zamestnanca. Informácie sú súčasťou osobných údajov, ktoré môžu spoločnosti poslúžiť pri hľadaní vhodných nástupníckych kandidátov pre manažérske funkcie. Po spracovaní údajov z analýz potrieb vypracuje personálne oddelenie vzdelávací plán jednotlivých zamestnancov, spolu s metódou vzdelávania.

3.9 Metódy vzdelávania

Metódy vzdelávania na pracovisku používa spoločnosť na adaptačnom tréningu, pri zavádzaní nového finančného produktu, systémových zmenách v poisťovacom systéme, inštruovaní agentúrnych asistentiek, vzdelávaní svojich finančných poradcov. Keďže ide o uzavretý systém spoločnosti, musia byť vzdelávacie programy pripravované a realizované v spoločnosti. Spoločnosť má na realizovanie vzdelávacích aktivít vlastné vzdelávacie oddelenie, ktoré vypracuje plán vzdelávacej akcie, spolu s metódou. Medzi najčastejšie vzdelávacie metódy na pracovisku používame: inštruktaž pri výkone práce, koučovanie, mentorovanie, asistovanie a pracovné porady. Vzdelávacie programy sú realizované v priestoroch spoločnosti, s využitím vlastnej PC techniky. V priestoroch spoločnosti je súkromnou školou organizovaný aj kurz anglického jazyka. Na vyhodnotenie jednotlivých programov sa používajú dotazníky spätnej väzby počas a po skončení vzdelávacieho programu.

3.10 Analýza podnikového vzdelávania a postoj zamestnancov.

Pri analýze hodnotíme a porovnávame systém podnikového vzdelávania v spoločnosti Amslico. V prvej časti analýzy vyhodnocujeme dotazník, v druhej porovnávame systém vzdelávania s teóriou použitou v teoretickej časti. Pre potreby bakalárskej práce sme vytvorili dotazník spokojnosti so vzdelávaním v spoločnosti Amslico. Dotazník vyplnilo 30 vybraných zamestnancov spoločnosti na rôznych stupňoch riadenia. Pri analýzach boli použité nasledovné metódy:

- Porovnávanie.
- Analýza. Získané informácie boli spracované a kvantitatívne vyhodnotené.
- Rozhovor. Rozhovor bola základná metóda pri zostavovaní dotazníka.
- Dopytovanie. Pre analýzu sme použili formu dotazníku.

Vyhodnotenie dotazníka spokojnosti so vzdelávaním.

1. Dosiahnutý stupeň vzdelania
 - ☐ stredoškolské s maturitou - 7
 - ☐ vysokoškolské I. stupeň - 10
 - ☐ vysokoškolské II. Stupeň - 13
2. V spoločnosti Amslico pracujem
 - ☐ 0 - 2 roky - 5
 - ☐ 2 - 5 rokov - 8
 - ☐ 5 – 10 rokov - 11
 - ☐ 10 a viac rokov - 6

3. Pracovná pozícia

- ☐ Vrcholový manažment - 0
- ☐ Stredný manažment - 12
- ☐ Administratívny pracovník - 18

Pri prvých troch všeobecných otázkach, bolo našim zámerom zistiť informácie o dosiahnutom stupni vzdelania, funkčnom zaradení a odpracovanom počte rokov v spoločnosti Amslico. Uvedené kritéria boli dôležité pre ďalšie vyhodnotenia.

4. Je pre Váš kariérny rast v spoločnosti Amslico potrebné vzdelávanie?

- ☐ Rozhodne áno - 12
- ☐ Skôr áno - 10
- ☐ Skôr nie - 8
- ☐ Rozhodne nie - 0

Analýza z pohľadu dosiahnutého vzdelania:

22 odpovedí (rozhodne áno, skôr áno) patrilo vysokoškolsky vzdelaným pracovníkom

8 odpovedí (skôr nie, rozhodne nie) 1 – vysokoškolsky vzdelaní, 7 stredškolsky vzdelaní

Analýza z pohľadu funkčného zaradenia:

12 odpovedí (rozhodne áno) - patrilo ľuďom v strednom manažmente

18 odpovedí (skôr áno, skôr nie) – patrilo administratívnym pracovníkom

Tabuľka č.1 Je pre Váš kariérny rast v spoločnosti Amslico potrebné vzdelávanie?

Odpracované roky	0-2				2-5				5-10				11 a viac			
Dosiahnuté vzdelanie	sš		vš		sš		vš		sš		vš		sš		vš	
Pracovná pozícia	m	a	m	a	m	a	m	a	m	a	m	a	m	a	m	a
Rozhodne áno				1			3				2	2			4	
Skôr áno				1			1				2	4			1	1
Skôr nie		3				3		1		1						
Rozhodne nie																

Prameň: vlastné spracovanie

Z otázky vyplýva, že 22 ľudí považuje ďalšie vzdelávanie za dôležité pre kariérny rast. Z pohľadu dosiahnutého vzdelania uvedených 22 ľudí má vysokoškolské vzdelanie, všetkých 12 odpovedí patrilo ľuďom funkčne zaradených v strednom manažmente. Odpoveďou skôr nie a rozhodne nie odpovedali iba pracovníci na pozícii administratívny pracovník. Z pohľadu dosiahnutého vzdelania 1 pracovník dosiahol vysokoškolské vzdelanie, zvyšok stredoškolské. Z pohľadu odpracovaných rokov, je pre organizáciu dôležitý fakt, že aj dlhodobo zamestnaní pracovníci vnímajú pozitívne vplyv vzdelávania na ich kariérny rozvoj.

5. Čo Vás motivuje k ďalšiemu vzdelávaniu?

- ☐ Osobný rast a seberealizácia - 12
- ☐ Možnosť kariérneho rastu - 8
- ☐ Udržanie pracovného miesta - 6
- ☐ Zvýšenie pracovného výkonu a kvality práce - 3
- ☐ Finančné výhody zvýšenie mzdy - 1

Tabuľka č.2 Čo Vás motivuje k ďalšiemu vzdelávaniu?

Odpracované roky	0-2				2-5				5-10				11 a viac			
Dosiahnuté vzdelanie	sš		vš		sš		vš		sš		vš		sš		vš	
Pracovná pozícia	m	a	m	a	m	a	m	a	m	a	m	a	m	a	m	a
Osobný rast a sebarealizácia			1				3				2	3			3	
Možnosť kariérneho rastu			1				2				1	3			1	
Udržanie pracovného miesta		2				3				1						
Zvýšenie pracovného výkonu a kvality práce											1				1	1
Finančné výhody zvýšenie mzdy		1														

Prameň: vlastné spracovanie

Z otázky vyplýva, že stredoškolsky vzdelaní zamestnanci ako motív v dnešnej dobe uvádzajú udržanie pracovného miesta a finančné zvýhodnenie. Naopak pre vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov je aj v dnešnej dobe motívom pre vzdelávanie možnosť osobného rastu a vlastnej sebarealizácie.

6. Ktorú vzdelávaciu metódu považujete za najlepšiu pri internom vzdelávacom programe?

- ☐ Koučing (rozvoj schopností pracovníka za podpory vedúceho) - 13
- ☐ mentoring (školený si sám vyberá akéhosi radcu) - 11
- ☐ samovzdelávanie - 4
- ☐ inštruktáž, zácvik - 2

Tabuľka č.3 Ktorú vzdelávaciu metódu považujete za najlepšiu pri internom vzdelávacom programe?

Odpracované roky	0-2				2-5				5-10				11 a viac			
Dosiahnuté vzdelanie	sš		vš		sš		vš		sš		vš		sš		vš	
Pracovná pozícia	m	a	m	a	m	a	m	a	m	a	m	a	m	a	m	a
Koučing		2					1		1	4					5	
mentoring			1		2	1	1				5					1
samovzdelávanie			1			2					1					
inštruktáž, zácvik		1			1											

Prameň: vlastné spracovanie

Z výsledkov tejto otázky vyplýva, že zamestnanci skôr preferujú získavanie informácii pomocou metódy koučing a mentoringu. Pri dotazovaní odporúčali pracovníci na manažérskych z vlastnej skúsenosti koučing ako najlepšiu metódu. Vysokoškolsky vzdelaní zamestnanci na administratívnych pozíciách, ktorí boli zapojení do seniorského manažérskeho programu preferovali mentoring. Stredoškolský vzdelaní pracovníci preferovali inštruktáž a mentoring.

7. Akú metódu vzdelávacej vzdelávacej akcie pri externej vzdelávacej akcii považujete za najlepšiu?

- ☐ Prednáška - 7
- ☐ Prípadové štúdie - 3
- ☐ Hranie rolí - 6
- ☐ Assessment center - 4
- ☐ Semináre - 4
- ☐ Outdoor tréningy - 6

Tabuľka č.4 Akú metódu vzdelávacej vzdelávacej akcie pri externej vzdelávacej akcii považujete za najlepšiu?

Odpracované roky	0-2				2-5				5-10				11 a viac			
Dosiahnuté vzdelanie	sš		vš		sš		vš		sš		vš		sš		vš	
Pracovná pozícia	m	a	m	a	m	a	m	a	m	a	m	a	m	a	m	a
Prednáška		2					2		1		2					
Prípadové štúdie			1				1				1					
Hranie rolí			1				2								2	1
Assessment center											1				3	
Semináre		1				3										
Outdoor tréningy											3	3				

Prameň: vlastné spracovanie

Z výsledkov tejto otázky vyplýva, že stredoškolsky vzdelaní zamestnanci administratívy pri externom vdelávaní preferujú prednášky a semináre, preferovanie vyplýva z povahy vzdelávacích programov. Pre administratívnych pracovníkov sú skôr odporúčané technické vzdelávacie programy ako sú PC zručnosti. Vysokoškolsky vzdelaní zamestnanci, na manažérskych a nástupníckych postoch preferujú programy na zdokonalovanie manažérskych zručností.

8. Považujete absolvované formy vzdelávania za prínosne pre Vašu prácu?

- ☐ Rozhodne áno - 12
- ☐ Skôr áno - 10
- ☐ Skôr nie - 8
- ☐ Rozhodne nie - 0

Tabuľka č.5 Považujete absolvované formy vzdelávania za prínosné pre Vašu prácu?

Odpracované roky	0-2				2-5				5-10				11 a viac			
Dosiahnuté vzdelanie	sš		vš		sš		vš		sš		vš		sš		vš	
Pracovná pozícia	m	a	m	a	m	a	m	a	m	a	m	a	m	a	m	a
Rozhodne áno				1			3				2	2			4	
Skôr áno				1				1			2	4			1	1
Skôr nie		3				3		1		1						
Rozhodne nie																

Prameň: vlastné spracovanie

Z výsledok otázky vyplýva, že väčšina dotazovaných si myslí, že vzdelávanie a zvolené formy vzdelávania, sú prospešné pre ich prácu a kariérny rast.

Z analýzy dotazníku a z dotazovania pre prax vyplývajú nasledovné závery. Aj keď má spoločnosť prepracovaný systém vzdelávania, niektorí zamestnanci nevnímajú vzdelávanie ako zdroj ich osobnostného rozvoja. Pri dotazovaní, chýbala zamestnancom možnosť samovzdelávania pomocou elearningu. Elearning sa v spoločnosti využíva iba pri vstupnom adaptačnom procese.

Z používaných vzdelávacích metód vychádzal koučing a mentoring ako najlepšia metóda vzdelávania. Aj v teoretickej časti sme tieto dve metódy hodnotili ako veľmi efektívne metódy. Spoločnosť by sa pri tvorbe vzdelávacích programov na pracovisku mala zamerať na tieto dve metódy.

V teoretickej časti bakalárskej práce, sme opísali vzdelávanie a osobnostný rozvoj v procese riadenia ľudských zdrojov. Z jednotlivých teórií prístupov k podnikovému vzdelávaniu a z výsledkov analýzy dotazníku spokojnosti zo

vzdelávaním a rozhovoru sme dospeli k nasledujúcemu záveru. Spoločnosť vníma investície do vzdelávania ako návratnú investíciu, ktorá jej pomáha naplňať jej strategické plány. Vzdelávanie v organizácii môžeme charakterizovať ako systematické, vychádza z jasne stanovených cieľov. Podnikové vzdelávanie začína už nástupom nového zamestnanca a pokračuje počas trvania pracovného pomeru. Ciele podnikového vzdelávacieho systému vychádzajú zo strategických plánov spoločnosti a kvalifikačných požiadaviek na pracovné miesta. Na identifikáciu potrieb vzdelávania využíva organizácia viacero metód, ako najúčinnejší zdroj informácií slúži dotazník hodnotenia pracovného výkonu a dotazník spätnej väzby. Dotazník hodnotenia pracovného výkonu je pre organizáciu potrebný aj pre vyhodnotenie efektívnosti vzdelávacích programov a ich účinnosť pre rozvoj zamestnanca. Každý vzdelávací program je vyhodnocovaný personálnym oddelením, alebo priamo vzdelávacou inštitúciou, ktorá pre spoločnosť organizovala vzdelávaciu akciu. Výsledky a pripomienky sú zapracovované pri projektovaní ďalších vzdelávacích aktivít.

Spoločnosť má vypracovaný systém nástupníctva, v ktorom dáva príležitosť nadaným a potencionálnym manažérom.

V teoretickej sme spomenuli koncept učiacej sa organizácie. Koncepciu učiacej sa organizácie naplňala spoločnosť vo svojej vízii podnikovej univerzity. Z analýz spätnej väzby jednotlivých prednášok, vyplynulo, že zamestnanci si osvojili myšlienku kontinuálneho vzdelávania a rozvoja. Spoločnosť plánuje v blízkej budúcnosti obnoviť uvedený projekt.

Záver

V bakalárskej práci sme sa zaoberali analýzou podnikového vzdelávania a jeho vplyvu na rozvoj zamestnanca. V dnešnej dobe plnej zmien je viacero prístupov ku vzdelávaniu zamestnancov. Niektoré organizácie považujú vzdelávanie za nepotrebnú vec, niektoré sa podriaďujú podmienkam a poskytujú iba minimum vzdelávania, no mnohé spoločnosti si uvedomujú potrebu investícií do rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Investovaním prostriedkov do zvyšovania a prehlbovania kvalifikácie zamestnancov si organizácie okrem prínosu do rastu a kvality práce, zvyšujú aj spokojnosť a lojalitu zamestnancov. Aj spoločnosť Amslico pristupuje k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov ako k svojej najlepšej investícii.

V teoretickej časti práce sme definovali riadenie ľudských zdrojov ako komplex činností, od analýzy potrieb organizácie, výberom zamestnanca, pokračujúc rozvojom až po ukončenie pracovného pomeru. Pre potreby práce sme teoreticky popísali poznatky o rozvoji zamestnancov a podnikového vzdelávania. Popísali sme najčastejšie používané systémy a metódy vzdelávania s ich pozitívnymi aj negatívnymi stránkami.

V praktickej časti popisujeme podnikové vzdelávanie v organizácii. Vzdelávací systém analyzujeme pomocou dotazníka, v ktorom sa ľudia vyjadrujú k metódam a k systému vzdelávania. Pre lepšiu analýzu, systém porovnávame s teoretickými definíciami.

Zoznam použitej literatúry

1. ALEXY, J. – BOROŠ, J. –SIVÁK, R. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. 1.vyd. Bratislava: Vydavateľstvo IRIS, 2004. s.256. ISBN 80-89018-59-9
2. ARMSTRONG, M. *Rízení lidských zdrojů*. Prel. J.Koubek. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789s. Prel.z.: A Handbook of Human Resource Management Practise. ISBN 978-80-247-1407-3
3. Bajžíková, Ľ. – Luptáková, S. – Rudy, J. – Varcig, B. – Weidlich, R.: *Manažment ľudských zdrojov*. Dotlač druhého nezmeneného vydania. Bratislava : Vydavateľstvo UK, 2007. s. 92. ISBN 978-80-223-2313-0
4. BARTOL, K.M. – MARTIN, D.C.: *Management*. New York: McGraw-Hill, 1991.
5. BĚLOHLÁVEK, F. KOŠTAN, P. ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X
6. ČEPELOVÁ, A - CZIKK, P. *Manažment v teórii a praxi*. In *Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov*. ISSN 1336-7137, roč. 2, 2006, č. 2, s.19-25.
7. FRK, V.: *Systém a organizácia profesijného vzdelávania zamestnancov*. Vydanie prvé. Prešov : Grafotlač Prešov, 2003. s. 84. ISBN 80-8068-186-4
8. GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 978-80-244-1659-5
9. KACHŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1.vyd. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2008. 399s. ISBN 978-80-7261-168-3
11. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200s. ISBN 80-7169-206-9

12. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384s. ISBN 978-80-247-1349-6
13. MILKOVICH, G.T. – BOUDREAU, J. W.: *Human resource management*. 8TH edition. Irwin, 1997. s. 416.
14. PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. vyd.2. Praha, Academia, 2002, ISBN 80-200-0950-7
15. ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. 5.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1174-4
16. STÝBLO, J. *Personálny management*. 1.vyd. Praha: Grada, 1993. s.336, ISBN 80-85424-92-4
17. Interné materiály spoločnosti.

Zoznam tabuliek a obrázkov

Tabuľka č.1: Je pre Váš kariérny rast v spoločnosti Amslico potrebné vzdelávanie?

Tabuľka č.2: Čo Vás motivuje k ďalšiemu vzdelávaniu?

Tabuľka č.3: Ktorú vzdelávaciu metódu považujete za najlepšiu pri internom vzdelávacom programe?

Tabuľka č.4: Akú metódu vzdelávacej vzdelávacej akcie pri externej vzdelávacej akcii považujete za najlepšiu?

Tabuľka č.5: Považujete absolvované formy vzdelávania za prínosné pre Vašu prácu?

OBRÁZOK 1: Základný cyklus systematického vzdelávania pracovníkov

Zoznam príloh

Príloha č.1: Seniorský manažérsky individuálny mentoring / Koučingový program

Príloha č.2: Otázky testu na systém podnikového vzdelávania a jeho vplyvu na rozvoj zamestnancov a kariérny rast.

Príloha č.3 Príklad Development plánu zamestnanca

Príloha č.4: Dotazník spätnej väzby

Príloha č.5: Hodnotiaci formulár pre účastníka vzdelávacej akcie

Príloha č.1: Seniorský manažerský individuálny mentoring / Koučingový program

Pozadie – dôvod vzniku:

Súčasťou Alico záujmov je aj prebiehajúci program investovania do ľudského kapitálu ktorý bol navrhnutý aby poskytol inividinuálny koučing a mentoring, zameraný špeciálne na nadaných potenciálnych senior manažérov,

Cieľ:

- Zaistenie individuálneho mentoringu /koučing prispieva k;
 - Pracovným potrebám firmy (krajiny/sub regiónu)
 - Dosiahnutie individuálnych firemných cieľov a plánov
 - Identifikovaniu potreby rozvoja (zručností / znalostí)
 - AIG kompetenciám a operačným princípom
- Strednodobé plánovanie / kariérne plánovanie
- Udržiavanie senior manažérov (vo firme)

Profil kandidáta:

Kľúčový senior manažéri

- Od ktorých sa očakáva že veľmi významne prispedia dlhodobému úspechu Alica v centrálnej a východnej Európe.
- Ktorí demonštrujú schopnosti a potenciál dosiahnuť podstaty senior manažmentu v rámci 1-2 rokov.
- Ktorí konzistentne demonštrujú excelentné výsledky a môžu pokračovať v rozširovaní ich vplyvu cez rôzne úlohy a /alebo cez rozšírenie ich kompetencií a zodpovedností.
- Tí ktorí sú pripravený zamerať sa a investovať čas na personálny vývoj.

Prínos;

- Podpora plánovania postupu vo firme v tvorbe okamžite pripravených kandidátov
- Pravidelné kontroly progresu / spätná väzba kandidátov / líniový manažér

- Praktická podpora s prevádzkových analýz / plánovanie / tvorba rozhodnutí / implementácia úloh.
- Rozvoj personálnych kompetencií (zručností / vedomostí – vodcovských schopností / manažmentu)
- Praktické sledovanie plánovacích akcií z Cornerstone programu a iných centralizovaných rozvojových iniciatív
- “nepriamy” mentoring/koučing pre podporu líniového manažéra and jednotlivcov a poskytnutie hodnotenia treťou stranou.

Proces:

- Kandidáti budú vybratí a schválení SVP
- Klasifikácia pracovných cieľov / dosiahnuté úspechy s jednotlivcami / líniový manažér;
 - Strategické plánovania planning
 - Taktické plánovanie
- Klasifikácia koučingového a mentoringového procesu
- Diagnostikovať potreby vývoja
- Implementácia prostredníctvom pravidelnej komunikácie / aktualizácia dosiahnutého progresu
- Mesačné koučingové sedenie (1/2 dňa)
- Provizórne videokonferencie (keď je to vhodné)
- Dostupnosť pre podporu

Začiatočný dátum Apríl 2008

“Čo je “koučing”čo od neho môžem očakávať:”

“Koučingje umenie napomáhať pracovnému výkonu, učeniu a rozvoju iného. Je manažérskym spôsobom konania ktorý leží na opačnom konci spektra prikazovania a kontroly.”

- Koučing sa nakoniec týka pracovného výkonu a všetkého čo by mal kouč robiť s úmyslom na zlepšenie výkonu.

- Koučing is je zameraný na učenie ako dlhodobého prostriedku na dosahovanie pracovného výkonu
- Koučing je založený na napomáhaní inej osoby aby sa sama učila, radšej ako by bola učená
- Koučing napomáha rozvoju flexibility a zodpovednosti v jednotlivcovi
- Efektívny koučing zvyčajne zahŕňa často časti založené na rovnováhe (v živote), nevyhnutnom faktore pre dobrý manažment a jeho výsledky
- Koučing si vyžaduje zásadnú zmien manažérskeho štýlu a kultúry

Čo je koučing?

- Koučing využíva hlavne nedirektívne prístup “potiahnutia” radšej ako prístup “potlačenia”

Nedirektívny prístup “potiahnutia”

- Počúvať aby pochopil
- Uvažovanie, uvedomenie
- Vysvetľovanie, ujasňovanie a potvrdzovanie
- Pýtanie otázok k zvýšeniu povedomia
- Napomáhanie s seba rozvíjaním (spätná odozva/ odozva ďalej)

Direktívny prístup “potlačenia” (ak sú vhodné)

- Tvorba návrhov, domnienok
- Spätná odozva
- Poskytovanie vedenia, príručky
- Dávanie rád
- Dávanie inštrukcií / vyučovanie
- Koučing sa zameriava na budúce možnosti a nie na chyby v minulosti
- Koučing ja viac o spôsobe ako veci sú robené viac ako čo je urobené
- Koač dokáže rozpoznať že interne prekážky sú viac znepokojivé ako tie externé
- Koučing odhaľuje osobný potenciál aby maximalizovala jej výkon. Je o pomoci naučiť ich verzus učiť ich
- Žiak by mal nadobudnúť znalosti a vyvíjať riešenia sám, nie koačove, ale na základe jeho stimulácií.

- Dobrý tréner dokáže a mal by pomôcť doviest žiaka nad limity jeho vlastných znalostí a vedomostí
- Kouč musí myslieť na ľudí vzhľadom na ich potenciál a nie na ich momentálnu výkonnosť
- Kouč musí veriť, že v každom existuje nevyužitý potenciál
- Kouč môže byť využitý v práci na;
 - Motiváciu zamestnancov
 - Delegovanie
 - Riešenie problémov
 - Vzťahový manažment
 - Budovanie tímu/ tímovú prácu
 - Posudzovanie a hodnotenie
 - Vykonávanie úloh
 - Plánovanie a kontrola
 - Rozvoj zamestnancov
- Koučovanie vysvetľuje a pomenováva hlavné interné a externé dôvody budovania povedomia, zodpovednosti a viery v seba samého. Tieto požiadavky prejavujeme v túžbe kontrolovať a zachovať dôveru v naše mimoriadne schopnosti. Všetky až príliš často prejavujeme cez „bojíme sa, že stratíme prácu, autoritu, dôveryhodnosť alebo vieru v nás samých!“
- Koučing je o budovaní viery v seba samého cestou cez prehranie si úspechov na základe ktorých sa snažíme úspech pochopiť, čo napomáha k prispeniu k ďalšej akcii a jej pochopeniu.
- Viera s seba samého je založená na uznaní úspechov a snaženia, o pocite, že ľudia v vás veria, dôverujú našim rozhodnutiam a spoliehajú sa na našu zodpovednú prácu. Zaobchádzať s ľuďmi ako seberovnými a vyhýbať sa posudzovaniu, obviňovaniu, vyhrážkami a iným.
- Ak sa manažéri budú zameriavať na neustále nepretržité a spoľahlivé budovanie povedomia, zodpovednosti a viery v svoju osobu, budú ohromení výsledkom ktorý povedie k zlepšeniu vzťahov a pracovných výkonov

Príloha č.2: Otázky testu na systém podnikového vzdelávania a jeho vplyvu na rozvoj zamestnancov a kariérny rast.

1. Dosiahnutý stupeň vzdelania
2. V spoločnosti Amslico pracujem
3. Pracovná pozícia
4. Je pre Váš kariérny rast v spoločnosti Amslico potrebné vzdelávanie?
5. Čo Vás motivuje k ďalšiemu vzdelávaniu?
6. Ktorú vzdelávaciu metódu považujete za najlepšiu pri internom vzdelávacom programe?
7. Akú metódu vzdelávacej vzdelávacej akcie pri externej vzdelávacej akcii považujete za najlepšiu?
8. Považujete absolvované formy vzdelávania za prínosne pre Vašu prácu?

Príloha č.3 Príklad Development plánu zamestnanca

Zámer:

Plán podpory v rámci nasledujúcich 12stich mesiacoch ktorého cieľom je pomôcť pánovi J.V. v jeho vývoji do pozície školiaceho manažéra.

Oblasť	Cieľ	Krok	Zodpovedný	Termín
Prevádzka v agetúre – so zameraním na odborné zameranie inštitúcie	Úplné porozumenie fungovania Agentúry a jej vedenia a role AM/UM/ agenta	• Stráviť 2 týždne v 2 agentúrach (1 týždeň v každej), sledovať manažéra v jeho každodenných aktivitách • Stráviť ďalšie 2 týždne v agentúre náborom nových agetov • Sledovať / Viesť min. 5 auditov tréningov v agentúre	TM*, AD* aby asistoval pri výbere agentúr	2nd Q 2008
			TM, AD aby asistoval pri výbere agentúr	3rd Q 2008
			TM	2nd Q 2008
Prevádzka v agetúre – s dôrazom na centrálu	Úplne porozumieť roli riadiaceho pracovníka Agentury	• Sledovať min. 5 návštev agentúr ich riaditeľmi • Študovať tréningové materiály z agentúrnych worskhopov • Zúčastňovať sa agentúrnych Dpt / AM/UM stretnutí • Koordinovať a sledovať	TM, AD aby vybral Ag.Excs	1st Q 2008
			TM	1st Q 2008
			TM	2008
			TM	2008

		kroky a konanie s riaditeľmi agentúr		
Tréning pridanej hodnoty	Byť schopný pripraviť nové kreatívne ideí v tréningu obchodných reprezentantov	• Zúčastniť sa obchodného tréningu asertivity • Zúčastniť sa obchodného tréningu asertivity • Poradný obchodný tréning • Príprava prezentácii pre agentov ako základ tréningov	TM TM TM	May 2008 June 2008 July 2008
Projektový manažment	Byť schopný pripraviť, viesť ,ohodnotiť a odkomuni- kovať projekt	• Assigned project of centralized PCT	TM	1st Q 2008
Reporting	Byť schopný pripraviť Monthly Training Report as well as other reports required by R/O and H/O	• Koačing na mesačnom tréningovom reporte • Účasť aj na inom reportingu ak je potrebné	TM/Junior Tréner TM	2nd Q 2008 2008
Tréningová funkcia	Zabezpečiť plnú efektivitu tréningovej úholy	• Porozumenie rozpočtu a nákladového reportingu • Meranie úspešnosti zadaných tréningových projektov • Aktívna účasť na príprave plánu tréningových aktivít	TM/Junior Tréner TM TM	2008 2008 4th Q 2008

Iné tréningy / tréningy na centrále	Porozumieť tréningovej roli v koordinácii s inými predajnými trénincami (Brokerage, alternatívne distribučné kanály) ako aj školeniami na centrále	• Kontrola iných predajných tréningov. Aktívna účasť na iných tréningoch. • Kontrola aktívnej účasti na tréningoch na centrále	TM TM	2nd Q 2008 2nd Q 2008
Komunikácia	To be able to express himself effectively in the written form	• Príprava tréningových a obchodných materiálov • Príprava písomnej komunikácia a koačingu poskytovaným TM	TM TM	2008 2008
Anglický jazyk	Dosiahnuť dobré ovládanie anglického jazyka v ústnej aj písomnej forme	• Kurz angličtiny • Koučovať písomnú komunikáciu v anglickom jazyku	Personálne oddelenie TM/Junior tréner	2008 2008

* TM = tréningový manažér, AD = Riaditeľ agentúry

Príloha č.4: Dotazník spätnej väzby

Termín konania a názov aktivity:

.....

1. Pracovné zaradenie:

.....

2. Dosiahnuté vzdelanie:

.....

3. Ako zrozumiteľne boli stanovené ciele vzdelávacieho programu?

veľmi zrozumiteľne

veľmi komplikovane

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

4. Ako užitočné sú rady a poznatky, ktoré ste získal/a?

veľmi užitočné

nie sú vôbec užitočné

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

5. Ako Vám v praxi pomôžu vedomosti a skúsenosti, ktoré ste získal/a?

veľmi

vôbec

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

6. Pri nasledujúcich otázkach označte číslom od 1 do 6 ako ste spokojný/á alebo nespokojný/á s tvrdeniami o cieľoch vzdelávacej aktivity:

spokojný/á

nespokojný/á

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

- Poskytli mi jasnejší obraz o tom, čo potrebujem dosiahnuť, aby som zvýšil/a svoju výkonnosť.
- Pomohli mi ujasniť si štandardy výkonu v množstve a kvalite.
- Pomohli mi pochopiť, aký je význam mojej práce a oddelenia pre podnik.
- Vzrástol môj pocit zodpovednosti za prácu.
- Vykonávam veľa činností nesúvisiacich s mojimi cieľmi.
- Moje ciele berú v úvahu iné priority než ciele pracovné.
- Uvažovanie o mojich cieľoch mi pomáha plánovať priority v práci.

- Lepšie som pochopil/a aká aktivita práce sa odo mňa očakáva.
- Stanovenie cieľov mi pomohlo zvýšiť výkonnosť v práci.

7. Uved'te ďalšie poznámky a možnosti, ako by vzdelávanie mohlo pomôcť zvýšiť výkon Váš a Vašeho oddelenia:

.....

Príloha č.5: Hodnotiaci formulár pre účastníka vzdelávacej akcie

Meno:

Pracovná pozícia:

Miesto výkonu práce:

Odpovedajte prosím na otázky č.1 a 2 ihneď, na otázku č.3 po každej vzdelávacej aktivite a na ostatné otázky po ukončení programu.

8. Aké je vaše súčasné zamestnanie (profesia)?

9. Čo očakávate že Vám prinesie tento vzdelávací program?

10. Zhodnot'te prosím úroveň každej lekcie hodnotením od 1 do 7:

	veľmi nízka	veľmi vysoká
▪ Informačné technológie	1 2 3 4 5 6 7	
▪ Konkurenčná stratégia	1 2 3 4 5 6 7	
▪ Plánovanie a organizovanie	1 2 3 4 5 6 7	
▪ Ekonomické analýzy organizácie	1 2 3 4 5 6 7	
▪ Management zmien	1 2 3 4 5 6 7	

11. Na stupnici od 1 do 7 prosím zhodnot'te nasledujúce:

nevyhovujúca

vyhovujúca

- Služby zariadenia, v ktorom sa koná vzdelávací program
1 2 3 4 5 6 7
- Organizačné zabezpečenie kurzu
1 2 3 4 5 6 7

12. Môžete navrhnúť niektoré oblasti v ktorých by mohol byť kurz efektívnejší? Zaznačte prosím príslušnú oblasť a napíšte na voľné miesto hlavnú myšlienku:

- ☐ Časový plán.....
- ☐ Poradie odborných vystúpení.....
- ☐ Prednášky a
prezentácie.....
- ☐ Praktické cvičenia.....
- ☐ Iné praktické metódy práce.....
- ☐ Podklady k štúdiu.....
- ☐ Propagácia a prezentácia vzdelávacieho programu.....
- ☐ Ostatné pripomienky (spresnite)

13. Do akej miery predpokladáte, že bude splnené to, čo ste vyjadrili predchádzajúcej odpovedi

nebude splnené bude splnené

1 2 3 4 5 6 7