

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Martina Kulhová

**Osobný rozvoj zamestnancov a návrh na jeho realizáciu v
ŠKODA Auto Slovensko, s.r.o.**

Personal development and proposals of its application in ŠKODA Auto
Slovensko, s.r.o.

Záverečná bakalárska práca

Vedúci práce: PhDr. Veronika Chmelařová

Olomouc 2010

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

V Olomouci dňa 2010

.....

vlastnoručný podpis

Anotácia

Hlavnou témou bakalárskej práce je osobný rozvoj vybranej skupiny zamestnancov spoločnosti ŠKODA Auto Slovensko, s.r.o. s cieľom vypracovať návrh plánu osobného rozvoja v nadväznosti na vzdelávanie zamestnancov a ich kariéru.

Bakalárska práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. V prvých kapitolách teoretickej časti som sa zamerala na problematiku rozvoja zamestnancov, ich vzdelávania a kariéry všeobecne. Vzhľadom k tomu, že v tejto práci je rozvoj zamestnancov realizovaný hlavne prostredníctvom vzdelávania, v teoretickej časti som sa preto venovala aj procesu projektovania vzdelávacej akcie a jej jednotlivým fázam, od identifikácie potrieb vzdelávania, cez plánovanie, samotnú realizáciu až po vyhodnotenie vzdelávacej akcie.

V praktickej časti som opísala fungovanie spoločnosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov, konkrétne strategické ciele v oblasti vzdelávania, ako funguje vzdelávanie v spoločnosti, prípravu na návrh plánu osobného rozvoja zamestnancov prostredníctvom personálneho auditu a na záver som navrhla plán osobného rozvoja zamestnancov.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Úvod | 5 |
| 1 Základné pojmy a teoretické východiská | 7 |
| 1.1 Ľudský kapitál | 7 |
| 1.2 Ľudské zdroje..... | 8 |
| 1.2.1 Riadenie ľudských zdrojov..... | 8 |
| 1.3 Stratégia vzdelávania | 10 |
| 1.3.1 Vízia, poslanie, ciele, strategická analýza | 11 |
| 1.3.2 Podniková stratégia..... | 11 |
| 1.3.3 Stratégia riadenia ľudských zdrojov..... | 12 |
| 1.3.4 Stratégia rozvoja a vzdelávania pracovníkov..... | 12 |
| 2 Kariéra | 14 |
| 2.1 Definícia kariéry | 14 |
| 2.2 Rozvoj kariéry | 14 |
| 2.2.1 Plánovanie kariéry..... | 14 |
| 2.2.2 Plánovanie osobného rozvoja | 15 |
| 2.2.3 Riadenie kariéry | 17 |
| 2.3 Podnikové vzdelávanie..... | 18 |
| 2.3.1 Kompetencie | 19 |
| 2.3.2 Znalosti, zručnosti, štandardy..... | 20 |
| 2.3.3 Výchova a vzdelávanie zamestnancov | 21 |
| 3 Identifikácia potrieb vzdelávania | 22 |
| 3.1 Proces identifikácie vzdelávacích potrieb | 22 |
| 3.1.1 Zber údajov pri procese identifikácie vzdelávacích potrieb | 22 |
| 3.1.2 Etapy procesu identifikácie vzdelávacích potrieb..... | 24 |
| 3.1.3 Výsledok analýzy údajov procesu vzdelávacích potrieb..... | 24 |
| 4 Plánovanie vzdelávania | 26 |
| 4.1 Obsah plánu vzdelávania..... | 26 |
| 4.2 Metódy vzdelávania | 27 |
| 5 Realizácia vzdelávania | 31 |
| 5.1 Fáza realizácie vzdelávania | 31 |
| 6 Hodnotenie vzdelávania | 35 |
| 6.1 Druhy hodnotenia..... | 35 |
| 6.1.1 Metódy na meranie efektivity vzdelávania | 37 |
| 6.2 Subjekty vyhodnocovania vzdelávania | 38 |
| 7 Osobný rozvoj zamestnancov ŠKODA Auto Slovensko, s.r.o..... | 40 |
| 7.1 Základné údaje o spoločnosti..... | 40 |
| 7.2 Osobný rozvoj zamestnancov v ŠAS..... | 40 |
| 7.2.1 Strategické ciele ŠAS..... | 41 |
| 7.2.2 Oddelenie ľudských zdrojov | 43 |
| 7.2.3 Vzdelávanie zamestnancov..... | 43 |
| 8 Príprava návrhu plánu osobného rozvoja - analýza | 45 |
| 8.1 Personálny audit | 45 |
| 8.1.1 Časť kvalifikácie | 45 |
| 8.1.2 Časť vyťaženia | 47 |
| 9 Návrh plánu osobného rozvoja..... | 49 |
| Záver | 51 |
| Zoznam použitej literatúry..... | 53 |
| Zoznam príloh | 54 |

Úvod

Hlavnou témou predkladanej bakalárskej práce je osobný rozvoj zamestnancov spoločnosti ŠKODA Auto Slovensko, s.r.o. Cieľom práce je navrhnúť plán osobného rozvoja v nadväznosti na vzdelávanie zamestnancov a ich kariéru, hľadanie prepojenia medzi osobným rozvojom a podnikovým vzdelávaním.

Bakalárska práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť bakalárskej práce obsahuje základné definície a charakteristiky súvisiace so vzdelávaním za účelom zjednotenia informácií a poznatkov v tejto oblasti (pre vedenie spoločnosti, oddelenie ľudských zdrojov). Zároveň som sa v kapitolách teoretickej časti zamerala na problematiku rozvoja zamestnancov, ich vzdelávania a kariéry všeobecne. V praktickej časti som popísala základný návrh plánu osobného rozvoja zamestnancov ako plošne, tak aj pre vybranú skupinu zamestnancov.

V súčasnosti najväčšou hodnotou pre podniky nie sú technológie, hmotné majetky, nehnuteľnosti, ale predstavujú ich ľudia s ich skúsenosťami, vedomosťami, s ktorými prichádzajú na trh práce. To predstavuje pre nich samých, ale hlavne pre potenciálnych zamestnávateľov, veľké aktívum. A práve aj od toho, aké má zamestnanec kvalitné vedomosti, závisia jeho šance na uplatnenie sa na trhu práce a pre podnik vyššiu konkurencieschopnosť. Sú podniky, ktoré si vychovávajú a rozvíjajú svojich zamestnancov podľa seba „na mieru“. V tom prípade sú pre nich najlepší absolventi, ktorí sú pre zamestnávateľov „nepopísaným listom“. Podnik im odovzdá svoje know-how, vyškolí ich na základe firemnej politiky, cieľov, stratégie a môže si byť istý, že zamestnanec bude pracovať podľa „pravidiel“. Samozrejme, nie všade a vždy sa dá uplatňovať tento systém rozvíjania zamestnancov. Sú podniky, kde prijímajú už hotových ľudí s presne vymedzenými požiadavkami, s určitým vzdelaním, znalosťami (počítačovými, jazykovými), praxou, dokonca aj osobnostnými vlastnosťami a už len podľa potreby dané zručnosti rozvíjajú.

Spoločnosť ŠKODA Auto Slovensko, s.r.o. pôsobí na slovenskom automobilovom trhu 17 rokov. Za celú históriu svojho pôsobenia nebola cielene a plánovane riešená problematika rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Preto sa v súčasnej dobe vedenie ŠKODA Auto Slovensko, s.r.o. v spolupráci s oddelením ľudských zdrojov rozhodlo upriamiť svoju pozornosť na túto oblasť, identifikovať hlavné problémy v oblasti rozvoja a vzdelávania a v čo najkratšej dobe vytvoriť vzdelávací model, ktorého jednotlivé segmenty budú mať priamy vplyv na kariérny, osobný rozvoj zamestnancov v súvislosti s rozvojom podniku.

V roku 2009 bolo uskutočnených niekoľko stretnutí v rámci spoločnosti ako aj s externými potenciálnymi dodávateľmi služieb v oblasti vzdelávania s cieľom uchopiť problematiku rozvoja čo najlepšie. Výsledkom týchto stretnutí bolo identifikovanie základných potrieb pre ďalší rozvoj, aby bola jednotným a transparentným spôsobom „zmapovaná“ situácia

kvalifikačných, prípadne problémových oblastí súvisiacich s rozvojom, ako osobným, tak i podnikovým.

V bakalárskej práci preto predstavím možný návrh riešenia daného stavu prostredníctvom uskutočnenia personálneho auditu, ktorý je podľa mňa vhodnou metódou na identifikáciu, analyzovanie potrieb rozvoja zamestnancov. Auditom možno zistiť a vyhodnotiť informácie o súčasnom stave ľudských zdrojov a zároveň ich porovnať s očakávaným stavom, v súvislosti s plnením strategických podnikových cieľov.

1 Základné pojmy a teoretické východiská

V nasledujúcich kapitolách popíšem základné pojmy a východiská, ktoré sú kľúčové pri nastavovaní podmienok a cieľov osobného rozvoja zamestnancov. Definovanie týchto pojmov je dôležité v súvislosti s finálnym modelom fungovania podniku nielen v oblasti rozvoja (zamestnancov a podniku), ale predovšetkým aj v oblasti fungovania vnútro podnikových procesov.

Základným kameňom každej firmy sú ľudia. Vhodne vybraný, motivovaný, kvalifikovaný, riadený personál môže do viesť firmu k splneniu strategických cieľov. V celkovej hierarchii zdravo fungujúcej a úspešnej firmy je preto potrebné ľudský kapitál postaviť na rovnaký stupeň hierarchie ako finančný kapitál.

1.1 Ľudský kapitál

Ľudský kapitál je podľa autorov Vodák-Kucharčíková zásobou vrodenných a v priebehu života človeka získaných znalostí, schopností, vedomostí, návykov, motivácie, energie a talentu (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 20).

Investície do ľudského kapitálu

Všetky náklady súvisiace s rozširovaním rozsahu, zvýšením efektivity a s predĺžením fungovania kapitálu sú považované za investície do ľudského kapitálu, ktoré môžu byť realizované jednorázovo, prípadne dlhodobo, avšak ich výsledok sa prejavuje až po dlhšom časovom období. Zároveň je treba mať na pamäti, že pri vynakladaní prostriedkov na tvorbu ľudského kapitálu ide o investíciu, nie o spotrebu (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 25).

Investovanie do ľudského kapitálu môže podnik realizovať rôznymi formami. Môže sa orientovať na (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 25-26):

- Zlepšovanie zdravotného stavu zamestnancov – čo zahŕňa organizovanie rekondičných a kúpeľných pobytov, zaisťovanie pravidelných komplexných zdravotných prehliadok, návštevy plavární, budovanie fitnesscentier na pracovisku, finančnú spoluúčasť na stravovaní a pod. Viaceré podniky majú spracovaný tzv. sociálny program, v rámci ktorého sú uvedené služby a výhody pre svojich zamestnancov zaistené.

Spoločnosť Škoda Auto Slovensko, s.r.o. svojim zamestnancom kontinuálne poskytuje rôzne sociálne a zdravotné benefity, ktorými sa snaží vhodnou a nadštandardnou formou rozvíjať lojalitu a spokojnosť. Tieto benefity musia byť

správnou formou komunikované medzi zamestnancami, v opačnom prípade sa tieto môžu stať samozrejmosťou, ktorej základný efekt bude potlačený.

- Zlepšovanie pracovných podmienok – kde podniky zaisťujú stále modernejšie a účinnejšie ochranné pracovné pomôcky, čím predchádzajú vzniku pracovných úrazov a poškodenia zdravia zamestnancov.
- Skvalitňovanie a zvyšovanie pracovných schopností, vedomostí - realizované prostredníctvom systému podnikového *vzdelávania*.

Investície do vzdelávania

V súčasnosti si manažéri v podnikoch uvedomujú, že na to, aby bol ich podnik úspešný, aby bol konkurencieschopný, mal väčšie zisky ako iné podniky a zároveň si budoval dobré meno firmy, je potrebné investovať do vedomostí, schopností svojich zamestnancov. Návratnosť investícií do kvalifikácie je možné porovnávať aj s návratnosťou investícií do fyzického kapitálu.

Investície do vzdelávania vedú k vynakladaniu finančných prostriedkov, zároveň však prinášajú rôzne efekty. V novej teórii ekonomického rastu, predstaviteľ R. Lucas hovorí o interných a externých efektoch. Interné efekty vznikajú, keď uvedené investície prispievajú ku zvyšovaniu odborných a profesionálnych schopností ľudí, a zaisťujú tak rast produktivity zamestnancov. K externým efektom dochádza vtedy, ak sa zvyšovaním schopností a vedomostí zvyšuje produktivita iných zamestnancov a podniku a efektivita ekonomiky ako celku (Vodák-Kucharčíkova 2007, s. 27).

1.2 Ľudské zdroje

Ľudské zdroje podľa Vodáka-Kucharčíkovej reprezentujú ľudia v pracovnom procese. Rozdiel medzi ľudskými zdrojmi a ľudským kapitálom je v tom, že ľudský kapitál vlastní aj tí jedinci, ktorí nie sú v pracovnom procese a nie sú ani v pracovnoprávnom vzťahu so žiadnou organizáciou. Ide o zásobu potenciálu človeka v spoločnosti, ktorý je schopný vykonávať cieľavedomú činnosť vedúcu k produkcii výstupu (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 20).

Koubek zase zastáva názor, že ľudské zdroje sú najcennejším a spravidla i najdrahším zdrojom, ktoré rozhodujú okrem iného aj o prosperite a konkurencieschopnosti podniku (Koubek 1997, s.11).

1.2.1 Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov tvorí podľa Koubeka tú časť podnikového riadenia, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka človeka v pracovnom procese, teda na jeho získanie,

formovanie, fungovanie, využitie, organizáciu a prepojenie jeho činností, pracovných schopností a pracovného správania. Týka sa aj vzťahu k vykonávanej práci, k podniku a spolupracovníkom a tiež osobného uspokojenia z vykonávanej práce, z vlastného *osobného rozvoja* a v neposlednom rade aj z výsledkov vlastnej práce (Koubek 1997, s.11).

Úlohy riadenia ľudských zdrojov

Podľa Koubeka, vo všeobecnosti sa môže za prvoradú úlohou riadenia ľudských zdrojov považovať to, aby bol podnik výkonný, a aby sa jeho výkon neustále zlepšoval.

Riadenie ľudských zdrojov je takisto zamerané na neustále zlepšovanie využitia a neustály *rozvoj* pracovných schopností ľudských zdrojov, ale pretože ľudské zdroje rozhodujú i o využívaní materiálnych, finančných a informačných zdrojoch, riadenie ľudských zdrojov sprostredkovane rozhoduje i o zlepšovaní využitia zostávajúcich zdrojov podniku (Koubek 1997, s.14).

K hlavným úlohám riadenia ľudských zdrojov možno zaradiť:

- Usilovať o zaraďovanie správneho človeka na správne miesto a snažiť sa o to, aby bol neustále pripravený prispôbovať sa meniacim sa požiadavkám pracovného miesta, bol flexibilný.
- Optimálne využívať pracovné sily v podniku, t.j. predovšetkým fond pracovnej doby a pracovné schopnosti (kvalifikácia) pracovníkov.
- Formovať tímy, efektívny štýl vedenia ľudí a zdravé medziľudské vzťahy v podniku.
- Personálny a sociálny rozvoj pracovníkov podniku, teda rozvoj ich pracovných schopností a sociálnych vlastností, rozvoj ich pracovnej kariéry, smerujúcej k vnútornému uspokojeniu z vykonávanej práce, ku zblíženiu či stotožneniu sa s individuálnymi a podnikovými záujmami i k uspokojovaniu a rozvíjaniu materiálnych a nemateriálnych sociálnych potrieb pracovníkov.
- Dodržiavať všetky zákony v oblasti práce, zamestnávania ľudí a ľudských práv a vytvárať dobrú povesť organizácie.
- Vytvárať a presadzovať vhodné systémy hodnotenia pracovného výkonu jednotlivých pracovníkov a ich postojov k práci (pracovného správania)
- Motivovať pracovníkov a vytvárať a realizovať systémy odmeňovania pracovníkov.

Uvedené úlohy a činnosti zaisťuje v malých podnikoch väčšinou majiteľ, či najvyšší vedúci pracovník. Vo väčších podnikoch ich zabezpečujú špecialisti ľudských zdrojov (personalisti) či dokonca zvláštne personálne útvary, veľakrát dosť početné a členené na viaceré

špecializované časti. Na niektoré personálne činnosti sa dokonca najímajú aj externí špecialisti (Koubek 1997, s. 15-17).

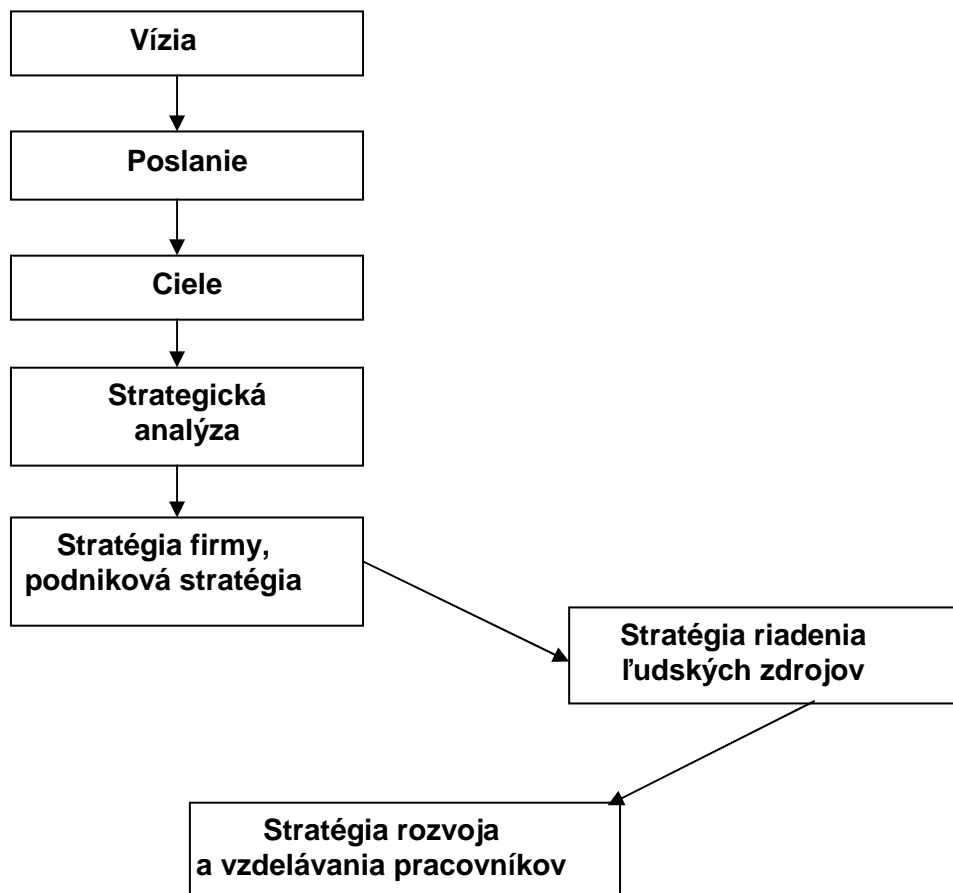
1.3 Stratégia vzdelávania

Stratégia vzdelávania sa týka dlhodobého pohľadu na potrebu podniku v oblasti znalostí, schopností a zručností pracovníkov.

Tvorba stratégie musí byť nepretržitý cyklus, ktorý začína formulovaním základného poslania a vízie, identifikáciou potenciálu firmy, pokračuje analýzou vonkajšieho prostredia, vnútorných zdrojov a schopností za súčasného stavu firmy (Bartoňková 2008, s. 58-59).

Podnikové vzdelávanie sa prelína s ostatnými personálnymi činnosťami podniku. Význam tohto prepojenia je zrejmý okrem iného i z toho, ako spolu súvisia tvorba stratégie vzdelávania a ostatné úrovne stratégií, či už nadriadené alebo podriadené.

Hierarchiu, resp. súvislosť medzi jednotlivými úrovňami stratégií si môžeme načrtnúť v nasledujúcej schéme:



Obr. č. 1: Úrovne stratégií (Bartoňková 2008, s. 60)

1.3.1 Vízia, poslanie, ciele, strategická analýza

Po formulácii vízie a poslania, by mal nasledovať prvý krok strategického plánovania, t.j. vyjadrenie predbežných strategických cieľov. Tento proces pokračuje stanovením krátkodobých cieľov a vývojom zodpovedajúcej taktiky, ktorá pomocou krátkodobých projektov vedie k implementácii strategického plánu na najnižšej, operačnej úrovni v priebehu každodenného riadenia firmy (Bartoňková 2008, s. 59).

1.3.2 Podniková stratégia

Podniková stratégia podľa Bartoňkovej vychádza primárne z poslania a vízie a mala by odrážať strategický rámec organizácie. Strategický rámec v sebe zahŕňa systém firemných myšlienok a z nich vyplývajú dlhodobé, strednodobé a krátkodobé ciele, definície produktov, procesov, zdrojov, systém monitoringu a spätných väzieb a v neposlednom rade i definície úloh a kompetencií jednotlivých ľudí a myšlienky týkajúce sa rozvoja ľudských zdrojov.

Podniková stratégia súvisí s podnikovou politikou, s kultúrou firmy, s charakterom vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy a s podnikateľským zámerom danej firmy (Bartoňková 2008, s. 60).

Do podnikovej stratégie patrí napr.:

- predmet podnikania,
- postavenie organizácie,
- úloha organizácie na trhu,
- marketingová politika,
- silné a slabé stránky firmy,
- externé vplyvy,
- základné strategické ciele

Medzi základné otázky podnikovej stratégie patria:

- Akú podnikateľskú filozofiu si chce podnik vytvoriť?
- Akým pozitívnym a akým negatívnym vonkajším faktorom musí čeliť?
- Aké sú prednosti a aké nedostatky podniku?
- Aké ciele (strategické, taktické i operatívne) chce podnik dosiahnuť?
- Ako chce tieto ciele dosiahnuť?

Podniková stratégia je v podstate cieľ, ku ktorému sú nasmerované aktivity všetkých sekcií, oddelení v organizácii. Patria sem i metódy dosahovania cieľov a zámerov firmy (Bartoňková 2008, s. 60-61).

1.3.3 Stratégia riadenia ľudských zdrojov

Bartoňková konštatuje, že stratégia riadenia ľudských zdrojov je odvodzovaná od podnikovej stratégie. Býva niekedy označovaná ako „personálna stratégia“ (Bartoňková 2008, s. 61).

Armstrong zase definuje strategické riadenie ľudských zdrojov ako prístup k rozhodovaniu o zámeroch a plánoch organizácie v podobe politiky a programov týkajúcich sa zamestnávania ľudí, získavaním, výberom a stabilizáciou pracovníkov, vzdelávaním a rozvojom pracovníkov, riadením pracovného výkonu, odmeňovaním a pracovnými vzťahmi.

Umožňuje a uľahčuje strategické rozhodnutia, ktoré je potrebné a zároveň dôležité urobiť a ktoré majú významný a dlhodobý dopad na správanie a úspešnosť organizácie tým, že zabezpečujú, aby organizácia mala kvalifikovaných, oddaných a dobre motivovaných pracovníkov potrebných k dosahovaniu trvalej konkurenčnej výhody.

Kľúčovým prvkom strategického riadenia ľudských zdrojov je zabezpečenie súladu riadenia ľudských zdrojov so strategickým zameraním podniku (Armstrong 2007, s. 116-117).

1.3.4 Stratégia rozvoja a vzdelávania pracovníkov

Stratégia rozvoja a vzdelávania je na základe tvrdenia autora Hroníka závislá na nadriadených stratégiách, ktorými sú personálna stratégia (stratégia riadenia ľudských zdrojov) a podniková stratégia.

Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov je jeden z podstatných nástrojov, ktorým možno vo firme riadiť pracovný výkon (Hroník 2007, s. 18-19).

Bartoňková zároveň dopĺňa, že riadenie pracovného výkonu vyžaduje, aby manažéri pravidelne u svojich podriadených tímov a jedincov skúmali výkon z hľadiska dohodnutých cieľov, a aby taktiež skúmali faktory ovplyvňujúce výkon a odhadovali potreby rozvoja a vzdelávania (Bartoňková 2008, s. 58).

Z uvedeného vyplýva, že ľudský potenciál, jeho riadenie, rozvoj a motivácia je neoddeliteľnou súčasťou splnenia ako osobných, tak strategických cieľov. Úlohou vedenia fungujúcej spoločnosti by mal byť okrem uvedených splnených cieľov rozvoj kariéry

zamestnancov tak, aby investície vkladané do jednotlivcov boli v konečnom dôsledku pridanou hodnotou celkových investícií spoločnosti.

V priebehu fungovania spoločnosti na trhu je potrebné prispôbovať nielen procesy a ciele spoločnosti, ale aj kariéru jej zamestnancov. Investície do rozvoja kariéry sú vizitkou „zrelej“ spoločnosti, ktorá dokáže prostredníctvom rozvojových aktivít svojich zamestnancov rozvíjať činnosti spoločnosti napriek tomu, že veľakrát prax ukazuje, že investície do vzdelávania môžu byť niekedy vysoké, zároveň nenávratné.

Cieľom ďalších kapitol je identifikovanie a popísanie problematiky rozvoja kariéry. Preto, aby si obe strany (zamestnanec i zamestnávateľ) jednoduchým spôsobom uvedomili dôležitosť detailného poznania očakávaní v súvislosti s kariérou a jej rozvojom.

2 Kariéra

2.1 Definícia kariéry

Kariéra zahŕňa podľa Bělohlávka získavanie skúseností, naberanie nových znalostí a vedomostí, rast osobnosti a zároveň i hľadanie seba samého a svojho postavenia v organizácii (Bělohlávek 1994, s. 8). Ide o profesionálnu dráhu životom, na ktorej človek získava nové skúsenosti a realizuje svoj osobný potenciál. Kariéru možno rozdeliť na (Bělohlávek 1994, s. 11-12):

- vonkajšiu (objektívnu) kariéru – je možné ju vidieť v materiáloch personálneho oddelenia, či v životopisoch prikladaných k prihláške do zamestnania či do konkurzu. Ide o súhrn absolvovaných škôl a kurzov, predchádzajúcich zamestnaní, nedozvieme sa však nič o tom, aké si človek kládol ciele, či ich splnil, ako sa vyrovnával s rôznymi ťažkosťami, ktoré sa v priebehu profesionálnej dráhy objavili.
- vnútorná (subjektívna) kariéra - si všíma význam jednotlivých udalostí z hľadiska jednotlivca. Postihuje postoj pracovníka, jeho skúsenosti i osobný rast.

2.2 Rozvoj kariéry

Rozvoj kariéry má podľa Bělohlávka dve zložky (Bělohlávek 1004, s. 9):

- úsilie jednotlivca o nájdenie a uskutočnenie vlastnej cesty životom (plánovanie kariéry)
- úsilie organizácie, ktorá umožňuje pracovníkom rast v súlade s ich potenciálom (manažment kariéry).

2.2.1 Plánovanie kariéry

Hroník definuje päť stupňov kariéry (Hroník 2007, s. 101):

- Príprava – hlavnou úlohou je načerpať poznatky, prvé skúsenosti s jej uplatňovaním. Tento stupeň prebieha ešte v priebehu štúdií a praxe.
- Rozvoj – hlavnou úlohou je rozhodnutie, ktorým smerom sa bude ďalej uberať, či cestou špecialistu či generalistu. Rozvoj kariéry môže prebiehať tromi smermi (postup v hierarchii, získavania ďalšej odbornosti, prehlbovania odbornosti).

- Vrchol – pracovník sa prepracoval do pozície, v ktorej je rešpektovaný. Vystupuje v roli kauča. Pre druhých je inšpirujúcim príkladom. Dosahuje maximálnu výkonnosť a sú mu zverované stále náročnejšie úlohy.
- Plateau – hlavnou úlohou je čo najdlhšie držať vysokú výkonnosť. Jej udržovanie sa deje hlavne na základe využívania skôr nadobudnutých znalostí a schopností. Často vystupuje v roli mentora, vplyv na druhých je stále veľmi vysoký.
- Útlm – výkonnosť klesá, zároveň klesá aj vplyv na druhých. Začína hľadanie možností ďalšej kariéry vo firme i mimo nej. Vo firme môže prijať rolu konzultanta.

Metódy plánovania kariéry:

- Rozvojový plán: je základnou metódou plánovania kariéry. Nadväzuje na hodnotenie pracovníkov, kedy nadriadený spolu s hodnoteným dospejú ku vzájomnej dohode o rozvoji, v ktorej prebieha základné zadanie – rozvojové ciele a oblasti.
- Plány zastupiteľnosti, personálnych rezerv a následníctva: tieto plány sú súčasťou rozvojových plánov. Sú rozpracovaním možného pohybu dvoma smermi v kariére (získanie ďalšej odbornosti a postup v hierarchii). Zastupiteľnosť predstavuje krátkodobé prevzatie výkonu práce niekoho druhého, kto vykonáva rovnakú alebo podobnú prácu alebo s ňou má istú skúsenosť. Zastupovanie môžeme mať naplánované alebo možno predvídať množstvo udalostí, kedy zastupovaný nebude prítomný (dovolenka, pracovná cesta).

Personálne rezervy a následníctvo: pri plánoch následníctva treba dbať na 3 zásady:

- Každý manažér má mať svojho zástupcu
- Vhodný počet nástupcov sa pohybuje okolo 2-3.
- Každý nástupca (personálna rezerva) je pripravovaný na viac ako jednu konkrétnu pozíciu – resp. skupinu pozícií.

V malých a stredných firmách je však nemožné striktné dodržať všetky tieto zásady. Tu prebieha vytváranie personálnych rezerv spontánnejšie, napr. plánmi rotácií, ktorými rozumieme dočasný pobyt v inej funkcii na inom oddelení, ktoré je v „procesnom susedstve“ (napr. obchod – distribúcia, výroba – logistika). Nejedná sa teda o preradenie na inú prácu (Hroník 2007, s. 103-104).

2.2.2 Plánovanie osobného rozvoja

Plánovanie osobného rozvoja robia jednotlivci za podpory vedenia a manažérov. Plán osobného rozvoja sa zameriava na kroky, ktoré ľudia navrhujú v prospech svojho vzdelávania a rozvoja (Armstrong 2007, s. 471).

Dudek definuje plán osobného rozvoja zamestnanca ako jasný prehľad činností, ktorý môže zahŕňať formálne vzdelávanie, samostatné vzdelávanie, distančné vzdelávanie, prácu na projektoch, účasť na stážach, a ďalšie činnosti smerujúce k rozšíreniu znalostí a k rozvoju schopností.

Cieľom plánu osobného rozvoja zamestnanca je definovať činnosti, ktoré zaistia rozšírenie znalostí a schopností potrebných pre zlepšenie výkonu zamestnanca a pre možný budúci pohyb v rámci kariéry zamestnanca.

Pri zostavovaní plánu osobného rozvoja zamestnanca, je dobré mať na pamäti zosúladenie záujmov ako zamestnanca, tak zamestnávateľa. Je vhodné, aby zamestnávateľ poskytol zamestnancovi dostatočné informácie o možnostiach jeho osobného a kariérneho rozvoja, o vhodných pracovných miestach, o doplnení jeho kvalifikačných i profesijných schopnostiach. Zároveň zamestnávateľ by mal vyberať vhodných „kandidátov“ na rozvíjanie ich osobného rozvoja aj vzhľadom na naplnenie strategických cieľov spoločnosti a zároveň s prihliadnutím na možnosti spoločnosti, teda nesľubovať niečo, čo nemôže splniť (Dudek 2000).

Zostavenie plánu osobného rozvoja zamestnanca

Na zostavenie plánu osobného rozvoja jednotlivých zamestnancov sa podieľa ich vedúci spoločne s personálnym útvarom. Vedúci zamestnanci navrhujú možnosti rozvoja zamestnancov hlavne na základe výsledkov hodnotenia spôsobilosti zamestnancov. U manažérov sa očakáva, že sa budú aktívne podieľať na zostavovaní svojich plánov osobného rozvoja. To znamená, že vedúci zamestnanci musia cítiť zodpovednosť za vlastný rozvoj.

Postup zostavovania plánu osobného rozvoja zamestnanca možno podľa Dudeka charakterizovať 3 krokmi (Dudek 2000):

- Identifikácia a analýza potrieb rozvoja zamestnanca - pri identifikácii potrieb rozvoja zamestnanca sa vychádza z:
 - hodnotenia spôsobilosti zamestnanca,
 - školení, ktoré musí zamestnanec pravidelne absolvovať,
 - potrieb organizácie (napr. nové zavedené technológie a postupy),
 - očakávaným presunom na iné pracovisko alebo na inú pracovnú funkciu, atď.
- Stanovenie cieľov rozvoja zamestnanca, ktoré majú byť naplnené – medzi tieto ciele môžu patriť:
 - zlepšovanie výkonov zamestnancov,
 - presun na inú funkciu,
 - zmeny technológií a postupov,

- zdokonalenie niektorých schopností, atď.
- Stanovenie náplne a formy rozvoja zamestnanca, prípadne časový plán činností súvisiacich s rozvojom zamestnanca:
 - vzdelávacie kurzy a školenia,
 - domáce i zahraničné stáže,
 - účasť na konferenciách odboru blízkeho zamestnanca,
 - poradenská a konzultačná činnosť,
 - sebavzdelávanie (napr. štúdium cudzích jazykov).

Pri zostavovaní plánu osobného rozvoja zamestnanca je potrebné zvážiť (Dudek 2000):

- či má pre zamestnanca význam (či napríklad zamestnanec neodíde do dôchodku, zamestnankyňa na materskú dovolenku, alebo či neprebehnú organizačné zmeny, ktoré ovplyvnia existenciu danej pracovnej funkcie, apod.),
- či sú potrebné finančné prostriedky na rozvoj zamestnanca,
- časové možnosti zamestnanca (je nutné zvážiť, či v prípade, že bude vzdelávanie prebiehať v rámci pracovnej doby, bude mať organizácia za daného zamestnanca zodpovednú náhradu)

Kontrola dodržiavania plánu osobného rozvoja:

Na dodržiavanie plánu osobného rozvoja jednotlivými zamestnancami by mal dohliadať ich vedúci. Ten by mal taktiež robiť úpravu plánu podľa potrieb a požiadaviek zamestnanca, organizácie, prípadne vzdelávacích inštitúcií. V prípade neplnenia plánu osobného rozvoja zo strany zamestnanca, navrhuje vedúci zamestnanec príslušné opatrenia. Plán osobného rozvoja zamestnanca je dôležitým podkladom pre zostavovanie celkového plánu vzdelávania organizácie (Dudek 2000).

2.2.3 Riadenie kariéry

Armstrongove poňatie riadenia kariéry spočíva v tom, že sa ľuďom poskytujú príležitosti k postupu vo funkciách a zabezpečuje sa tak, aby organizácia mala prísun talentov, aké potrebuje (Armstrong 2007, s. 335). To samozrejme nie je vždy také jednoduché, preto by sa organizácia mala riadiť podľa svojej vopred stanovenej politiky riadenia kariéry.

Politika riadenia kariéry:

Politika môže spočívať napríklad aj v získavaní potenciálne vysoko výkonných pracovníkov, ktorí budú dobrí na svojich súčasných pracovných miestach a podľa toho by boli aj odmeňovaní (Armstrong 2007, s. 335).

A keďže sú aj manažéri, ktorí sa už dostali dostatočne vysoko a už nemajú kam ísť, môže existovať politika zameraná práve na zachádzanie s takto „stagnujúcimi“ manažérmi. Uvedená politika by mohla ponúknuť kroky, ktoré je potrebné podniknúť, aby sa ich kariére dal nový tvar a oni i naďalej mali podnetnú prácu na rovnakej úrovni, a to dokonca i v prípade, že to nebude znamenať povýšenie v rámci hierarchie. Alternatívne môže táto politika vyžadovať uznanie toho, že niektorých manažérov je potrebné viesť k tomu, aby začali novú kariéru niekde inde. V tomto prípade by mala byť ponúknutá konzultácia o kariére, možno prostredníctvom poradcu na outplacement (program pomoci prepúšťaným pracovníkom), ktorý takúto službu zabezpečuje (Armstrong 2007, s. 336-337).

Je dobré si pred samotným začiatkom stanovenia politiky riadenia kariéry stanoviť jej ciele. Tie môžu byť rozdelené na ciele z hľadiska pracovníkov i organizácie.

Ciele politiky riadenia kariéry:

Z hľadiska *pracovníkov* sú ciele politiky riadenia kariéry nasledujúce:

- poskytnúť ľuďom vedenie, podporu a povzbudenie, ktoré potrebujú, ak majú realizovať svoj potenciál a dosiahnuť úspešnú kariéru v organizácii tak, aby to zodpovedalo ich talentu
- poskytnúť ľuďom prísľub určitého sledu vzdelávania a získavania skúseností, ktoré môžu vzhľadom ku svojim schopnostiam dosiahnuť.

Z hľadiska organizácie je cieľom politiky riadenia kariéry zaistenie, aby dochádzalo k takému prílivu talentov, ktorý by vytváral a udržiaval potrebný súbor talentov (Armstrong 2007, s. 335-337).

2.3 Podnikové vzdelávanie

Podnikové vzdelávanie sa zameriava na formovanie pracovných schopností potrebných pri vytváraní zdravých medziľudských vzťahov osôb, ktoré sú v podniku v pracovnom pomere. Podnikové vzdelávanie sa stáva súčasťou personálnej činnosti, pretože podnik tým, že organizuje a podporuje vzdelávanie svojich pracovníkov, dáva najavo, že si ich vysoko

váži. Podporou rozvoja svojich zamestnancov prispieva ku skvalitňovaniu a zvyšovaniu efektivity vnútorných procesov a zároveň k rozvoju podniku ako celku.

Vzdelávanie realizované podnikmi tvorí významnú súčasť celoživotného vzdelávania, pričom za celoživotné vzdelávanie sa pokladá spojenie vzdelávania formálneho, realizovaného v rámci školskej sústavy, neformálneho, realizovaného v priebehu zamestnania, a informálneho, ktoré tvorí prirodzenú súčasť každodenného života a vôbec nemusí byť vnímané ako vzdelávanie (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 64).

2.3.1 Kompetencie

Kompetencie pracovníka predstavujú súbor správania pracovníka, ktorý musí byť použitý, aby pracovník zvládol úlohy svojej pracovnej pozície. Pracovník teda musí spĺňať 3 základné predpoklady:

- 1) je vnútorne vybavený vlastnosťami, schopnosťami, vedomosťami a skúsenosťami, ktoré ku správaniu potrebuje;
- 2) je k takému správaniu motivovaný, vidí v ňom teda hodnotu a je ochotný vynaložiť týmto smerom potrebnú energiu;
- 3) má možnosť v danom prostredí podniku toto správanie použiť.

Kompetencie sú relatívne stabilnou zložkou charakteristiky osobnosti. Ak je známa úroveň rozvoja kompetencií, je možné predvídať kvalitu správania človeka v pomerne širokom rozsahu riešenia pracovných situácií. Kompetencia hovorí o tom, ako sa bude jej nositeľ správať, premýšľať a prejavovať v určitých situáciách (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 55).

Do kompetencií vstupujú zložky osobnosti, ktoré rozdeľujeme do nasledujúcich kategórií:

- **Motívy** – všetko, čo podnecuje činnosť človeka určitým smerom, vnútorné pohnútky, ktoré povzbudzujú a udržiavajú aktivitu. Ten, kto má silnú motiváciu ku svojmu vlastnému rozvoju, vyhľadáva situácie, z ktorých sa môže poučiť, a stanovuje si ciele, ktoré pre neho predstavujú výzvu.
- **Rysy** – predstavujú charakteristiky osobnosti. Ide predovšetkým o temperament, ktorý určuje, ako bude človek emocionálne reagovať na podnety z okolia.
- **Vnímanie seba samého** – má vplyv na osobné presvedčenia, či človek dokáže danú úlohu zvládnuť, obsahuje vieru vo vlastné schopnosti. Človek si buduje hodnoty a postoje k sebe samému a k okoliu, ktoré ho obklopuje.
- **Vedomosti** – zahŕňajú všetky poznatky získané v určitej oblasti súvisiace s prácou vykonávanou na danej pracovnej pozícii.
- **Zručnosti** – zaisťujú, že človek je schopný vykonávať činnosti súvisiace s nejakou úlohou. Podľa náročnosti úloh je treba rôzne množstvo zručností.

Prístup k vzdelávaniu založený na kompetenciách je veľmi užitočný. Dôležitá je hlavne vysoká efektivita pri analyzovaní požiadaviek a potrieb rozvoja zamestnancov podniku. Na základe prístupu je možné postupovať pri výbere zamerané na vzdelávacie projekty a rozvíjať tak jednotlivé kompetencie zamestnancov podniku k vyššej výkonnosti. Pri tomto prístupe je vhodné rozlišovať medzi:

- prahovými kompetenciami, ktoré predstavujú základné schopnosti požadované k výkonu práce,
- výkonnostnými kompetenciami, viazanými na dosahovanie vysokej výkonnosti (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 57-58).

2.3.2 Znalosti, zručnosti, štandardy

Znalosti charakterizujú autori Vodák-Kucharčíková ako „osvojený súhrn teoretických poznatkov, predstáv a pojmov získaných učením, praktickou činnosťou a skúsenosťami“ (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 58).

Práve jednotlivci v podniku sú tí, ktorí vytvárajú, uchovávajú, rozvíjajú a využívajú znalosti, a teda ľudský kapitál. Efektivita podniku je závislá na kvalitnom a efektívnom využívaní tých znalostí a spôsobilostí, ktoré je potrebné ďalej rozvíjať, podporovať a vzájomne si vymieňať pre potreby štrukturálneho a organizačného kapitálu. V podniku nájdeme znalosti hlavne v činnostiach, podnikových procesoch, praktikách a normách.

V súvislosti s efektívnym rozvojom podniku a tým aj rozvojom zamestnancov, sa hovorí o účelnom a premyslenom riadení znalostí. Ak sú znalosti ako súčasť ľudského kapitálu zamestnancov pokladané za významný zdroj podniku, potom je dôležité, aby boli v podnikoch zavedené jednotné postupy zhromažďovania, spracovávanía, uchovávanía a presunu znalostí týkajúcich sa efektívnej realizácie podnikových procesov a činností, ktoré sú výsledkom pracovných skúsenosti a vzdelávania (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 58).

Zručnosti človeka predstavujú spôsobilosť a dispozície umožňujúce vykonávať určitú činnosť. Ak uvažujeme o pracovných zručnostiach, máme na mysli efektívne a kreatívne vykonávanie požadovaných pracovných úloh a primeranú reakciu na zmenené pracovné podmienky.

Štandardy zručností by mali presne vymedzovať požiadavky, ktoré je potrebné na jednotlivých postoch naplniť. Je dôležité, aby boli jednoznačné, zrozumiteľné a ľahko hodnotiteľné pre všetkých zainteresovaných (pracovníci, manažéri, vlastníci, personalisti).

Také štandardy potom môžu predstavovať jedno z východísk ku stanoveniu cieľov v oblasti vzdelávania. Štandardy sú vnímané ako nástroje, ktoré môžu jednotlivé podniky využívať ku zrovnávaniu schopností svojich manažérov. Tieto štandardy pomáhajú organizáciám na každej úrovni ich riadenia a podnikom slúžia k ďalšiemu zvyšovaniu a podpore svojej výkonnosti.

Štandardy pomôžu manažmentu uvedomiť si súčasnú úroveň zručností, medzery, ktoré u tej ktorej skupiny manažérov podnik má, a zároveň ukáže, na čo je potrebné sa zamerať v jej ďalšom rozvoji. Zvyšuje sa tak výkonnosť jednotlivých manažérov, ale i výkonnosť podniku ako celku (Vodák-Kucharčíková 2007, 2.59).

2.3.3 Výchova a vzdelávanie zamestnancov

K rozvoju potrebných schopností zamestnancov podniku prispievajú výchova a vzdelávanie. Proces výchovy a proces vzdelávania spolu úzko súvisia a navzájom sa ovplyvňujú. Výchovu chápeme ako proces vytvárania osobnosti človeka. Vzdelávanie zase predstavuje formu dotvárania a rozvoja osobnosti .

Výchova a vzdelávanie predstavujú významnú zložku činnosti personálneho manažmentu podniku. Je to prostriedok zladenia meniacich sa nárokov na pracovné činnosti, kvalifikácie a správania zamestnancov s cieľom efektívne dosiahnuť ciele vytýčených stratégií podniku. Súčasne ide o prostriedok k dosiahnutiu vyššieho stupňa uspokojenia pracovníkov pri výkone ich činností (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 60).

Keďže vzdelávanie predstavuje jeden z hlavných a kľúčových procesov pri riešení osobného rozvoja zamestnancov, musí byť systematické a riadené. Preto v nasledujúcich kapitolách považujem za nevyhnutné opísať všeobecný model cyklu vzdelávania, ktorý podľa Kachaňákovej pozostáva zo 4 fáz, a to:

- identifikácia skutočných potrieb vzdelávania (určiť, ktorých zamestnancov a v akej oblasti vzdelávať),
- plánovanie vzdelávania zamestnancov (rozhodnúť koho, ako, kým, kedy, kde a za akú cenu vzdelávať),
- realizovanie vzdelávacích aktivít použitím vhodných metód vzdelávania,
- monitorovanie a vyhodnotenie efektívnosti vzdelávania (Kachaňáková a kol. 2007, s. 109).

3 Identifikácia potrieb vzdelávania

Analýza potrieb vzdelávania spočíva v zhromažďovaní informácií o súčasnom stave znalostí, schopností, o výkonnosti jednotlivcov, tímov a podniku, a v porovnávaní zistených údajov s požadovanou úrovňou (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 69).

Identifikáciou potrieb vzdelávania možno čo najpresnejšie odhadnúť rozsah potrieb organizácie v oblasti vzdelávania, a v konečnom dôsledku i v oblasti osobného rozvoja zamestnancov. V tejto práci sa analýza potrieb vzdelávania vykonáva prostredníctvom personálneho auditu. A práve na základe výsledkov z personálneho auditu sa dokáže určiť rozsah potrieb organizácie v oblasti vzdelávania, a v konečnom dôsledku i v oblasti osobného rozvoja zamestnancov. Určia sa aj cieľové skupiny, ktorých sa potreba vzdelávania týka, obsah, forma, spôsob vzdelávania, časový harmonogram i náklady na jednotlivé vzdelávacie akcie.

3.1 Proces identifikácie vzdelávacích potrieb

Pri identifikácii vzdelávacích potrieb podniku treba vziať do úvahy proces vzdelávania a rozvoja pracovníkov, ktorý vychádza z vízie, poslania, cieľov, filozofie a kultúry podniku, z jeho stratégie a politika riadenia a rozvoja ľudského kapitálu (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 69).

Analýzu potrieb vzdelávania možno používať ako bežne dostupné informácie v podniku (informácie z hodnotenia zamestnancov, pracovnej neschopnosti, absencií, využitia pracovného času, z rôznych kontrol, porád, diskusií a pod.), ako aj účelovo získané informácie pomocou rôznych metód. Predovšetkým je to prieskum prostredníctvom dotazníkov a rôznych ankiet, pozorovanie pracovného výkonu, porovnávanie súčasnej kvalifikácie a výkonu so štandardmi a normami, individuálne a skupinové rozhovory, ale aj stanoviská expertov (Kachaňáková a kol. 2007, s. 111). Okrem toho sa pri získavaní údajov spracovávajú interné dokumenty podniku, sleduje a hodnotí sa pracovný výkon a pod. (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 76).

3.1.1 Zber údajov pri procese identifikácie vzdelávacích potrieb

Pri zbere údajov pri procese identifikácie vzdelávacích potrieb je porovnávaná aktuálna úroveň výkonu, ale i schopností a vedomostí zamestnancov so štandardom. Tieto údaje možno získať pomocou rôznych metód, akými sú napríklad:

- **Štruktúrovaný rozhovor:** je založený na vopred pripravenom zozname otázok (otvorených či uzavretých), ktoré riešia problém. Účelom je zistiť, prečo jednotlivci či skupiny nepodávajú uspokojivý výkon, získať názory, postrehy a postoje od kľúčových zástupcov personálu.

Výhodou štruktúrovaného pohovoru je možnosť detailnejšieho skúmania situácie a flexibilita. K nevýhodám patrí, že sú často časovo náročné a osoba vedúca rozhovor musí byť dostatočne kvalifikovaná.
- **Pozorovanie:** predstavuje zámerné sledovanie výkonu zamestnanca jednotlivca alebo skupiny osôb v danom prostredí. Pozorovateľ môže porovnávať rôzne štýly a schopnosti jednotlivcov vykonávajúcich prácu a porovnávať ich výkon s popisom práce, normami a postupmi.

Výhodou je získanie jasnej predstavy o plnení úloh v podmienkach organizácie. Nevýhodou môže byť, že pokiaľ to zamestnanca zaskočí, môže získať odpor k pozorovaniu a chovať sa netypicky.
- **Dotazník:** predstavuje cielene zoskupenú štruktúru rôznych typov otázok. Zmyslom použitia je v tomto prípade získanie údajov o zamestnancových úlohách a postojoch k rôznym aspektom jeho práce.

Výhodou použitia sú nízke náklady. Nevýhodou môže byť, že respondent správne nepochopí otázky, otvorené otázky sa ťažko vyhodnocujú a škála otázok nemusí pokrývať všetky aspekty práce.
- **Popis práce vytvorený zamestnancom:** je produktom analýzy realizovaný samotným zamestnancom. Zmyslom je vypracovanie úplného popisu práce, ktorý zo zamestnancovej perspektívy popisuje úrovne dôležitosti a náročnosti jednotlivých úloh a povinností, z ktorých sa jeho práca skladá.

Výhodou môže byť rýchlosť a odraz zamestnancových skúseností v prípade, že mal viac zamestnaní. Nevýhodou môžu byť, že informácie sú nekompletné, je potreba ich preveriť a je náročné tento proces štandardizovať. Stáva sa, že zamestnanci precenia alebo nedocenia dôležitosť a náročnosť svojej práce.

V praxi je treba použiť kombináciu techník najvhodnejších pre danú situáciu v podniku. Je riskantné robiť rozhodnutia iba na základe jednej techniky (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 75-76).

3.1.2 Etapy procesu identifikácie vzdelávacích potrieb

Aby sa dospelo k správnej identifikácii a návrhu riešenia problému, vykonáva sa komplexná analýza potrieb vzdelávania, ktorá prebieha v 3 etapách, a to na úrovni podniku, pracovných miest a na úrovni jednotlivých zamestnancov (Kachaňáková a kol. 2007, s. 110).

- V prvej etape je realizovaná analýza podnikových cieľov. Úlohou analýzy je zistenie rozdielov medzi požadovanou a dosahovanou výkonnosťou a vyjadrenie skutočnosti, či a akým spôsobom možno zmenšiť túto medzeru vo výkonnosti pomocou vzdelávania. Táto úroveň má zvláštny význam vo vzťahu k potrebám vzdelávania, organizačným systémom, programom zvyšovania výkonnosti a k podnikovej stratégii.

Ako zdroje informácií sa tu využívajú údaje o štruktúre organizácie, jej výrobnom programe, či programe činnosti zodpovedajúcem trhu, zdrojoch (vybavenie, finančné zdroje, ľudské zdroje a ich potreba), atď. Významné miesto tu majú údaje o počte, štruktúre a pohybe pracovníkov, o využívaní kvalifikácie a pracovnej doby, o pracovnej neschopnosti pre chorobu či úraz, o absencii a pod.

- V druhej etape sú analyzované úlohy, znalosti, schopnosti zamestnancov. Údaje pre analýzu je možné získať z popisov, špecifikácií a kvalifikačných charakteristík pracovných miest. Takto získané údaje sú porovnávané so skutočným stavom schopností zamestnancov, je zisťovaný štýl vedenia manažérov na všetkých úrovniach, kultúra pracovných vzťahov a pod. Výsledkom je informácia o potenciálnej potrebe vzdelávania.

- Tretia etapa je zameraná na analýzu osôb, kde sú individuálne charakteristiky zamestnancov porovnávané s požiadavkami podniku.

Údaje je možné získať zo záznamov o hodnotení pracovníka, z výsledkov testov, zo záznamov o rozhovoroch s pracovníkom či z rôznych prieskumov, v ktorých sa zobrazujú postoje a názory jednotlivých pracovníkov, o jeho vzdelaní, kvalifikácii, absolvovaní vzdelávacích programov, tréningov a pod. (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 74-75), (Koubek 2001, s. 247).

3.1.3 Výsledok analýzy údajov procesu vzdelávacích potrieb

Výsledky procesu stanovovania vzdelávacích potrieb môžu byť ovplyvnené viacerými faktormi, napríklad tým, čo je výstupom podniku (či ide o výrobky alebo služby), v akom odvetví pôsobí, aká je veľkosť a organizačná štruktúra podniku, či v minulosti boli

uskutočnené vzdelávacie aktivity a akým smerom boli orientované, koľko osôb bude zapojených do procesu identifikácie, aká bude časová a predpokladaná finančná náročnosť, aký je predpokladaný a vedením akceptovaný počet účastníkov samotného vzdelávania, aké sú skúsenosti vzdelávacej inštitúcie, aký typ, počet a vzájomná kombinácia metód identifikácie bude zvolená a či sú analyzované údaje a výsledky kvantifikovateľné (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 80).

Využitie výsledkov analýzy vzdelávacích potrieb

Výsledky analýzy vzdelávacích potrieb je možné využiť aj v rámci procesu výberu pracovníkov, rozvoja pracovníkov, hodnotenia pracovníkov, kariérneho rastu a plánovania postupu (Bartoňková 2008, s. 121).

Dobre pripravená a realizovaná identifikácia a analýza vzdelávacích potrieb umožňuje lepšie investovanie do rozvoja ľudského kapitálu a podporuje zvyšovanie výkonnosti jednotlivcov, tímov a celého podniku (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 80).

Na základe analýzy vzdelávacích potrieb, po odstránení problémových oblastí súvisiacich s výkonom a v súlade s podnikovou stratégiou a podnikovými cieľmi, je možné pristúpiť k vypracovaniu vhodného plánu vzdelávania, ktorému sa venujem v nasledujúcej kapitole.

4 Plánovanie vzdelávania

Na identifikáciu potreby vzdelávania zamestnancov a určenie konkrétnych cieľov v tejto oblasti nadväzuje plánovanie vzdelávania zamestnancov.

Koncipovanie vzdelávacieho plánu sa skladá z 3 častí:

- Východiská na prípravu vzdelávacieho plánu:
 - potreby zistené v etape analýzy vzdelávacích potrieb
 - stratégia riadenia ľudských zdrojov
 - obmedzenia a zdroje
- Príprava vzdelávacieho plánu, fáza, ktorá zahŕňa napr.:
 - vymedzenie obsahu vzdelávacieho programu, ktorý bližšie opisujem v kapitole 5.1.
 - príprava literatúry a didaktických pomôcok
 - príprava hodnotiacich dotazníkov
 - ostatné služby (ubytovanie, strava, doprava) (Kachaňáková 2007, s. 112-113).
- Realizácia plánu

Výstupom fáze identifikácie potrieb vzdelávania je vypracovaný návrh vzdelávacieho plánu, čo predstavuje proces prípravy učebných osnov a materiálov splňujúce požiadavky vzdelávania a rozvoja (Vodák-Kucharčíková, s. 80).

4.1 Obsah plánu vzdelávania

Dobrý plán vzdelávania by podľa autorov Vodák-Kucharčíková mal obsahovať odpovedi na nasledovné otázky:

- Aké témy vzdelávania je treba zaistiť
- Aká bude cieľová skupina účastníkov – je vhodné, aby cieľová skupina zúčastňujúca sa rovnakej vzdelávacej aktivity bola homogénna, teda aby jej účastníci mali približne rovnaké funkčné zaradenie, boli na rovnakej úrovni vo vedomostiach i schopnostiach.
- Akými metódami a technikami sa má vzdelávanie realizovať – existuje veľa tradičných i moderných metód, ako indoor, tak outdoor, orientovaných na podporu aktivity i tvorivosti pracovníkov.
- Ktorá vzdelávacia inštitúcia bude zvolená. Vzdelávanie v podniku môže teda byť realizované rôznymi inštitúciami, prípadne jednotlivcami, napríklad: 1. internými

odborníkmi alebo vlastným vzdelávacím (školiacim) centrom, 2. externými inštitúciami, čo môžu byť verejné alebo podnikateľské subjekty.

- Kedy a v rámci akého časového obdobia sa vzdelávanie uskutoční – či bude vzdelávanie kontinuálnym procesom, bude sa opakovať v pravidelných časových intervaloch, alebo pôjde o jednorazovú akciu.
- Kde sa vzdelávanie uskutoční – môže byť realizované priamo v podniku alebo i mimo neho.
- Akým spôsobom a kedy sa bude realizovať priebežné a záverečné hodnotenie vzdelávacích aktivít a celého vzdelávacieho plánu.
- Aké sú náklady na vzdelávanie (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 80-82).

4.2 Metódy vzdelávania

Metódy vzdelávania predstavujú spôsob / postup zámerného usporiadania činnosti a opatrení pre zaistenie realizácie vzdelávacieho procesu a jeho účinnosti smerom k vzdelávanému tak, aby sa čo najefektívnejšie dosiahol vzdelávací cieľ (Palán 2002, s. 118).

Výber a vhodné použitie metódy by mali odrážať individuálne potreby a požiadavky podniku, mali by taktiež reagovať na súčasné celosvetové trendy technického a ekonomického vývoja. Zároveň by vybrané metódy mali podporovať rozvoj tvorivosti a flexibility zamestnancov, ochotu prijímať zmeny a reagovať na ne (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 96-97).

Koubek rozoznáva 2 druhy metód vzdelávania (Koubek 2001, s. 252-257):

Metódy vzdelávania pri výkone práce:

Ide o individuálne metódy vzdelávania (s výnimkou pracovných porád) vyžadujúce individuálny prístup a partnerský vzťah medzi vzdelávaným a tým, kto vzdeláva. Medzi ne patria napr.:

- *Inštruktáž pri výkone práce* - je najčastejšie používanou metódou. Ide vlastne o najjednoduchší spôsob zácviaku nového, príp. menej skúseného pracovníka, pri ktorom skúsený pracovník či bezprostredný nadriadený predvedie pracovný postup a vzdelávaný pracovník si pozorovaním a napodobňovaním tento pracovný postup osvojí pri plnení svojich vlastných pracovných úloh.

- *Coaching* - ide o sústavné podnecovanie a smerovanie vzdelávaného k žiaducemu výkonu práce a vlastnej iniciatíve, pričom sa berie do úvahy jeho individualita.
- *Mentoring* - ide o proces, v ktorom skúsenejší zamestnanec má osobný záujem pomôcť menej skúsenému zamestnancovi v jeho kariére a získaní vyšších príjmov. Funkciu mentora by mal preberať len skúsený manažér, ktorý dobre pozná podnik, má prirodzenú autoritu a dôveru u svojich chránencov. Pri praktickej aplikácii tejto metódy sa preferuje výber mentora samotným školeným zamestnancom.
- *Asistovanie* - je tradičná a často používaná metóda formovania pracovných schopností pracovníka. Vzdelávaný pracovník je pridelený ako pomocník ku skúsenému pracovníkovi, pomáha mu pri plnení jeho úloh a učí sa od neho pracovným postupom. Postupne sa podieľa na práci stále väčšou mierou a stále samostatnejšie, až konečne získa také znalosti a skúsenosti, že je schopný vykonávať prácu celkom samostatne. Metóda sa používa nielen pri vzdelávaní pri manuálnych prácach, ale aj pri výchove riadiacich pracovníkov a špecialistov, hlavne tam, kde si osvojenie žiaducich pracovných schopností vyžaduje dlhšiu dobu.
- *Pracovné porady* - v ich priebehu sa účastníci zoznamujú s problémami a faktami týkajúcimi sa nielen vlastného pracoviska, ale i celej organizácie.

Metódy vzdelávania mimo pracoviska:

Ide predovšetkým o metódy používané k hromadnému vzdelávaniu skupín účastníkov. Väčšinou sa hodia k rozvíjaniu pracovných schopností riadiacich pracovníkov organizácie alebo špecialistov. Metódy sú do určitej miery logicky usporiadané od pasívnejších a viac orientovaných na znalosti k aktívnejším a viac orientovaným na schopnosti.

- *Prednáška* – je zameraná na sprostredkovanie faktických informácií či teoretických znalostí.
- *Prednáška spojená s diskusiou (skupinová diskusia) alebo seminár*
- *Demonštrovanie* (praktické, názorné vyučovanie) – sprostredkováva znalosti a schopnosti názorným spôsobom pri použití audiovizuálnej techniky, počítačov, trenažérov, a to vo výukových dielňach, na vývojových pracoviskách a pod. Kládie sa dôraz na praktické využívanie týchto znalostí.
- *Prípadové štúdie* – sú rozšírenou a veľmi obľúbenou metódou vzdelávania. Väčšinou sa používajú pri vzdelávaní manažérov a kreatívnych pracovníkov. Ide o

skutočné alebo vymyslené organizačné problémy. Jednotliví účastníci vzdelávania alebo malé skupinky ich študujú, snažia sa diagnostikovať situáciu a navrhnuť riešenie problému.

- *Workshop* – je variantou prípadových štúdií. Praktické problémy sa v tomto prípade riešia tímovo a z komplexnejšieho hľadiska.
- *Brainstorming* – je takisto variantou prípadových štúdií. Skupina účastníkov vzdelávania je vyzvaná, aby každý z nich navrhol (ústne alebo písomne) spôsob riešenia zadaného problému. Po predložení návrhov je usporiadaná diskusia o navrhovaných riešeniach a hľadá sa optimálny návrh či optimálna kombinácia návrhov.
- *Simulácia* – je metóda ešte viac zameraná na prax a aktívnu účasť školených. Účastníci vzdelávania dostanú dosť podrobný scenár a sú požiadaní, aby v priebehu určitej doby urobili niekoľko rozhodnutí. Väčšinou ide o riešenia bežnej životnej situácie vyskytujúcej sa v práci vedúcich pracovníkov.
- *Hranie úloh (manažérske hry)* – je metódou orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníkov, od ktorých sa vyžaduje určitá aktivita a samostatnosť, zároveň potrebná dávka hravosti. Účastníci na seba berú určitú úlohu a v nej poznávajú povahu medziľudských vzťahov a vyjednávania. Metóda je zameraná na osvojenie si určitej sociálnej úlohy a žiaducich sociálnych vlastností (charakteristík osobností) skôr u vedúcich pracovníkov.
- *Assessment /development centre* (diagnosticko-výcvikový program) – účastník vzdelávania plní rôzne úlohy a rieši problémy tvoriace každodennú náplň práce manažéra. Úlohy a problémy sú často náhodne generované počítačom. Počítačom bývajú vyhodnocované i riešenia problémov a účinné rozhodnutia. Účastník si tak môže ľahko konfrontovať svoje riešenia a rozhodnutia s optimálnymi, čím sa učí.
- *Outdoor training* (učenie sa hrou) – manažéri sa „hrajú“ a pritom sa učia manažérskym schopnostiam, napr. hľadanie optimálneho riešenia nejakej úlohy, umenie koordinovať nejakú činnosť, viesť spolupracovníkov, orientovať sa a pod. Vzdelávanie sa môže odohrávať vo voľnej prírode, v telocvični a pod.
- *Vzdelávanie pomocou elektronických médií (eLearning / počítačov)* – jeho podstata spočíva v tvorbe, dodávke a riadení vzdelávania prostredníctvom médií ako je televízia, internet, intranet, satelitné vysielanie, CD-ROM a počítače. Počítače umožňujú simulovať pracovnú situáciu, uľahčujú učenie pomocou schém, grafov a obrázkov, poskytujú vzdelávajúcim sa osobám obrovské množstvo informácií, ponúkajú im rôzne testy a cvičenia a umožňujú priebežne hodnotiť proces osvojovania si znalostí a schopností.

Komplexné vzdelávanie, ktoré má uspokojiť očakávania a potreby zúčastnených strán procesu musí vychádzať z detailného plánu. Rozhodnutia týkajúce sa rozvoja vzdelávania sú prevažne vykonávané vedením spoločnosti, ktoré pre rýchle a správne rozhodnutia potrebujú poznať odpovede na základné otázky typu: Kto? Koho? Čo? Prečo? Ako? Kedy? Kde? Za koľko? Posledná otázka je z hľadiska plánovania a následnej realizácie v súčasnej dobe z pohľadu vedenia spoločnosti najdôležitejšia. Plánovanie musí odzrkadľovať nielen potreby, ale v rovnakej miere aj možnosti (finančné) spoločnosti.

V ďalšej kapitole bakalárskej práce opíšem základné kroky a súvislosti týkajúcej sa realizácie vzdelávacieho programu.

5 Realizácia vzdelávania

Po ukončení plánovacej fázy a všetkých prípravných prác, je možné začať s realizáciou konkrétnych vzdelávacích aktivít.

5.1 Fáza realizácie vzdelávania

Fáza realizácie podľa autorov Vodák-Kucharčíková pozostáva z prvkov, a tými sú: ciele, program, motivácia, metódy, účastníci a lektori a organizačné zabezpečenie (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 83). K daným prvkom môžeme podľa Hroníka zaradiť aj organizačné zabezpečenie (Hroník 2007, s. 162).

Ciele vzdelávacieho procesu:

Ciele vzdelávania určíme na základe stanovených potrieb vzdelávania. Môžeme ich rozdeliť na:

- programové ciele – zahŕňajú ciele celého vzdelávacieho programu ako výstupu procesu stanovovania potrieb vzdelávania;
- ciele kurzu (vzdelávacie akcie) – obsahujú ciele jednotlivých vzdelávacích aktivít.

Aby naplnenie cieľov a zámerov vzdelávacích aktivít prinieslo požadovaný efekt zamestnancom i podniku, je vhodné, aby:

- účastníci mali možnosť oboznámiť sa s cieľmi a zámermi kurzu vopred, čo môže zvýšiť ich motiváciu a vnútorné nastavenie na príjem informácií;
- ciele a zábery kurzu boli v súlade so stratégiou a cieľmi celého podniku;
- ciele boli merateľné, konkrétne, dosiahnuteľné, akceptovateľné a časovo vymedzené, tzv. SMART ciele (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 83-84).

Program vzdelávacieho procesu:

Efektívne vzdelávanie musí viesť k tomu, aby sa účastníci skutočne niečo aj naučili. Tomu musí byť prispôsobený aj program konkrétnej vzdelávacej akcie, ktorý obsahuje:

- časový harmonogram,
- obsah (téma),
- použité metódy,
- použité pomôcky,

Pre zaistenie plynulého a bezproblémového naplnenia programu, je treba zaistiť:

- aby mali účastníci možnosť vyjadriť sa k všetkým častiam programu,
- aby účastníci na úvod lekcie vyjadrili jednotlivo alebo po skupinách, čo od kurzu očakávajú,
- aby na začiatku lekcie bol uzatvorený tzv. „kontrakt“. Ide o potvrdenie či úpravu programu tak, aby vyhovoval všetkým účastníkom vrátane lektorov a spoločný záväzok o jeho dodržiavanie,
- aby lektori v rámci vzdelávacej akcie vytvorili dostatočnú časovú rezervu na dôkladné zopakovanie toho, čo bolo preberané, porovnanie očakávania účastníkov na jej začiatku a konci a na prípadné nezodpovedané otázky (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 84-85).

Motivácia vzdelávacieho procesu:

Motivácia zamestnancov k učeniu a zvyšovaniu vlastného potenciálu je veľmi významným prvkom vzdelávacieho procesu a vo veľkej miere ovplyvňuje efektivitu vzdelávania. Ak sú účastníkom ujasnené ciele a dohodnutý kontrakt pre určitú vzdelávaciu akciu, je potrebné zabezpečiť motiváciu účastníka k učeniu.

Pre podnik je dôležité mať vhodný systém motivácie zamestnancov k vzdelávaniu. Mal by sa skladať zo sústavy stimulačných faktorov, ktoré musia:

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

Hlavne manažéri vo firme musia mať prehľad o konkrétnych motivačných faktoroch vhodných pre jeho kolektív. Každého motivuje iný faktor v inej miere, a preto je pri jeho motivácii k vzdelávaniu nutný individuálny prístup. Príklady motivačných faktorov vzdelávania:

- zlepšenie postavenia v tíme, skupine,
- získanie, príp. udržanie pracovného miesta (funkcie),
- pracovný postup,
- vyššie platové ohodnotenie,
- získanie sociálnych výhod (Vodák-Kucharčíková, s. 85-88).

Účastníci vzdelávacieho programu:

Citový stav, dispozícia účastníka, jeho emocionálne rozpoloženie, kultúrne a vzdelanostné zázemie – to všetko má vplyv na to, aký bude jeho prístup k učeniu.

Vzdelávací program musí vyhovovať potrebám väčšiny účastníkov v jednej skupine. Preto už pri príprave vzdelávacích programov je potrebné vytvoriť homogénne skupiny účastníkov. Kritériom môže byť napríklad odbornosť, dĺžka pracovného pomeru, funkčné a profesijné zaradenie (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 90, 95).

Metódy vzdelávacieho programu:

Výber vhodných metód je determinovaný rôznymi faktormi, ide napríklad o faktory, ako: počet a vek účastníkov, ich súčasná a požadovaná úroveň vedomostí, zručností, motivácie k učeniu, pracovná pozícia. Významným faktorom sú programové ciele, priority a druh podnikania, ktorými sa podnik zaoberá. Dôležitá je aj odborná úroveň a skúsenosti lektorov a priestorové možnosti realizácie vzdelávacích programov (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 96).

Lektori vzdelávacieho programu:

Aby mohlo byť vzdelávanie úspešné, vyžaduje sa, aby lektor mal osobnostné predpoklady na výkon tejto funkcie, a to napr.: mal by byť zrelou a vnútorne integrovanou osobnosťou, u klientov zabezpečiť rešpekt a dôveru, mať vysokú mieru sociálnej inteligencie, veľa počúvať, podporovať účastníkov v aktivitách, poskytovať im reálnu spätnú väzbu, byť trpezlivý a pod. (Vodák-Kucharčíková 2007, s.101-102).

Organizačné zabezpečenie vzdelávacieho programu:

K hlavným prvkom je podľa Hroníka nevyhnutné pripočítať ešte organizačné zabezpečenie celej akcie, ktorá sa prelína všetkými fázami. Realizácia má tri fázy (Hroník 2007, s. 162):

- príprava,
- vlastná realizácia,
- transfer.

1. Príprava: je už pripravený projekt, resp. plán vzdelávacej akcie. Je potrebné pripraviť lektora, učebné materiály a pomôcky. Je takisto potrebné pripraviť účastníkov a celú akciu organizačne zaistiť.

2. Vlastná realizácia: začína príchodom lektora na miesto konania. Zahŕňa zahájenie, monitorovanie diania a priebehu, príp. riešenie náhodne vzniknutých situácií.

3. Transfer: už v rámci plánovania sú navrhnuté aktivity, ktoré budú nasledovať po skončení kurzu. Do tejto fázy spadajú i prvé dni po kurze, kde je potrebné spracovať „databanku know-how“, teda súbor poznatkov, ktoré je potrebné si zachytiť. Súčasťou tejto fázy je i spracovanie fotodokumentácie z kurzu, videozáznamu, atď. Bezprostredne po skončení vzdelávacej akcie je väčšina absolventov motivovaná k tomu, aby si získané znalosti a zručnosti overili a vyskúšali v praxi (Hroník 2007, s. 162, 172-175).

Prevenencia zabúdania novo získaných informácií z kurzu

Avšak vzhľadom na fakt, že nadobudnuté znalosti a zručnosti sa veľmi rýchlo zabúdajú, je dôležité zoznámiť účastníkov vzdelávacieho programu s tým, že môže dôjsť k zabudnutiu a že je to v podstate úplne normálne. Na upevnenie novo nadobudnutých znalostí môžu slúžiť aj tzv. programy prevencie zabúdania. U každej z novo naučených oblastí zručností sú školení vyzvaní, aby si vytvorili stratégiu, ako týmto recidívam čeliť. Ak pracovníci prestanú využívať novo naučené zručnosti, pretože sú príliš zaneprázdnení, je možné vyžiť techniky manažmentu času. Ďalšou metódou slúžiacou na prevenciu zabúdania sú aj kontrolné zoznamy.

Školení by mali očakávať, že po absolvovaní školení budú oddelením, ktoré sa zaoberá vzdelávaním, hodnotení. Mali by vedieť, čo sa od nich bude očakávať, a že s výsledkami školení budú zoznámení aj ich nadriadení. Školitelia môžu dokonca uvažovať o zadávaní následných úloh.

S použitím vytýčených cieľov a programov prevencie zabúdania je viac pravdepodobné, že školení budú používať to, čo sa naučili. Pokiaľ sú zároveň tieto stratégie spojené s podporou zo strany organizácie, zvýši sa pravdepodobnosť transferu nových znalostí na vlastnú prácu (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 109-110).

6 Hodnotenie vzdelávania

Aby sa mohlo hovoriť o efektívite vzdelávania, je potrebné ho vyhodnocovať. Hodnotenie teda uzatvára celý proces rozvoja ľudských zdrojov, ktorý začína identifikáciou potrieb.

Hodnotenie vzdelávacieho procesu dáva odpoveď na otázku, v akej miere boli splnené ciele vzdelávania. To znamená, že kritériá hodnotenia vzdelávacieho procesu by mali byť stanovené zároveň s cieľmi už v etape plánovania celého vzdelávacieho procesu (Belcourt-Wright 1998, s. 181-182).

Hodnotenie je dôležité:

- na zistenie, či program splnil očakávané ciele, alebo vyriešil problém,
- na identifikáciu silných a slabých stránok programu,
- na určenie nákladov a prínosov programu a s tým spojených hodnotení, ktoré pomáhajú zistiť, aká technika zmeny je z hľadiska nákladov najefektívnejšia,
- na pomoc manažérom pri zisťovaní, ktorí zamestnanci budú mať z programu najväčší úžitok,
- na posilnenie očakávaných výsledkov medzi účastníkmi,
na posilnenie dôvery v hodnotu a zmysel programov riadenia ľudských zdrojov (Belcourt-Wright 1998, s. 181-182).

6.1 Druhy hodnotenia

Existujú 4 kľúčové otázky, ktoré majú byť zodpovedané, ide o Kirkpatrickov 4-úrovňový model hodnotenia:

- Reakcie – páčilo sa im to?
- Učenie – naučili sa to?
- Správanie – použili to na pracovisku?
- Výsledky – došlo ku zmene efektivity organizácie?

Reakcie:

Ide o reakcie osôb na zážitky zo vzdelávania, poznatky o tom, čo si myslia o užitočnosti, o jednotlivých blokoch výučby a lektoroch, čo by zaradili, resp. čo by vypustili z programu (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 125).

Školitelia väčšinou vypĺňajú dotazník na konci programu a žiadajú o vyjadrenie miery spokojnosti s obsahom, s prostredím, kde sa kurz organizoval, s metódami a pod. (Belcourt-Wright 1998, s. 183).

Hodnotiaci by mali na konci programu poskytnúť dostatok času na vyplnenie dotazníka, aby účastníci kurzu mohli odpovedať uvážene. Odpovede by mali byť anonymné.

Prínosom tejto metódy je, že získané odpovede po dokončení programu dávajú školiteľom okamžitú spätnú väzbu a umožňujú im urobiť rýchle úpravy ďalšieho pripravovaného kurzu. Ďalším prínosom je prínos psychologický. Účastníci, ktorí mali príležitosť sa k programu vyjadriť, navrhujú odporúčenia, ako ho vylepšiť, a udávajú, koľko toho, čo sa naučili, môže motivovať transfer zručností viac ako učenie sa určitej činnosti priamo v práci.

Učenie:

Spočíva v meraní množstva látky naučenej v kurze. Zisťujú sa nové vedomosti a zručnosti, ktoré školením získali, alebo zmeny v postojoch, ku ktorým u nich po vzdelávaní došlo. Najlepším spôsobom hodnotenia výsledkov učenia je vykonanie testu na začiatku a po skončení programu (Kachaňáková 2007, s. 118).

Existuje viac druhov testov, väčšinou sa používajú otázky, kde sa odpovedá na otázku „áno-nie“ alebo je na výber z niekoľkých možností odpovedí, krátkej odpovede alebo eseje (Belcourt-Wright 1998, s. 186).

Testy môžu byť simuláciami robenými i v reálnych situáciách, nazývané ako výkonnostné testy, napr. test je možné robiť ako hranie úlohy (pre vyjednávajúce zručnosti) alebo ako praktický test (pre certifikáciu v tenise).

Prínosom tejto metódy je, že skúška na konci kurzu zvyšuje motiváciu školeného látku zvládnuť. Navyše môže priniesť informáciu, že pokiaľ zamestnanci trvalo dosahujú v niektorých oblastiach nízke výsledky, školiteľ je upozornený na to, že táto časť kurzu by mala byť revidovaná (Belcourt-Wright 1998, s. 188).

Správanie:

Hoci sa školenému zamestnancovi môže kurz páčiť, môže úspešne zložiť test, a predsa na pracovisku podáva zlý výkon. Vtedy nastupuje metóda hodnotenia správania, ktorá je zameraná na to, ako sú novo naučené zručnosti a znalosti aplikované do konkrétnej pracovnej situácie.

Prehľady sú väčšinou robené až za určitú dobu po kurze. Vyškolené osoby musia mať čas na to, aby novo naučené zručnosti zažili a aby mali možnosť tieto zručnosti demonštrovať (Belcourt-Wright 1998, s. 189).

V rámci tejto úrovne môžeme použiť viaceré metódy a postupy – buď samostatne alebo v kombinácii:

- dotazník,
- následný pohovor,
- priame pozorovanie,
- hodnotenie pracovného výkonu a samohodnotenie, atď. (Bartoňková 2008, s. 133).

Výsledky:

Najzložitejším krokom v hodnotení programu je meranie jeho vplyvu na podnikové ukazovatele. Hodnotenie sa tu zaoberá dopadom učebnej aktivity na efektívnosť podniku a na to, či v poňatí podniku ide o nákladovo efektívnu akciu.

Z hľadiska organizácie sa výsledky vzťahujú ku kvantifikovateľným zmenám v oblastiach, akými sú obrat, produktivita, kvalita, čas, ziskovosť, sťažnosti zákazníkov a pod. Vo väčšine prípadov je cieľom stanoviť náklady programu a určiť čisté prínosy.

Kvôli problémom s meraním kvantifikovateľných výsledkov (tvrdé údaje), hodnotiaci niekedy využívajú tzv. mäkké údaje, ktoré zahŕňajú hodnoty pracovného prostredia, pocity, postoje a zručnosti (Belcourt-Wright 1998, s. 190).

6.1.1 Metódy na meranie efektivity vzdelávania

- Subjektívne metódy na meranie efektivity:

Ide o hodnotenie samotnými účastníkmi vzdelávacej aktivity. Svojím charakterom majú najbližšie k prieskumom verejnej mienky. Najviac sú rozšírené dotazníky spokojnosti.

Dotazník spokojnosti: hodnotenie spokojnosti s kurzom je vhodné robiť s drobným odstupom, nakoľko bezprostredne na záver samotného kurzu, kde môžu byť účastníci pod vplyvom rôznych haló efektov. Vhodná je doba 3 až 7 dní po ukončení kurzu alebo jeho časti. Dotazníky spokojnosti majú väčšinou túto štruktúru:

- užitočnosť a potrebnosť vzdelávacej aktivity,
- pôsobenie lektora (jeho odborná a didaktická kvalita),
- dynamika vzdelávacej aktivity (výstavba kurzu, jeho rytmus),
- kvalita výukových materiálov a vhodnosť použitia didaktických pomôcok,
- prostredie kurzu (učebňa),
- organizačné zaistenie (stravovanie, ubytovanie a pod.).

- Objektívne metódy na meranie efektivity:

Ide o hodnotenie druhými ľuďmi. Medzi objektívne metódy patria napr.:

Pretest-retest: znalostný test je robený pri zahájení školenia a potom s nejakým odstupom po ukončení školenia. Testy sú koncipované tak, aby odrážali pochopenie významu a zmyslu, a nie zapamätanému detailu. Ku každej otázke je ponúknutých niekoľko variant (väčšinou štyri až šesť) odpovedí, z ktorých môže byť ľubovoľný počet správnych alebo nesprávnych.

- Komunikácia výsledkov merania efektivity vzdelávania:

V zásade platí, že spracované výsledky merania dostávajú všetci zainteresovaní. Väčšinou sú to:

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

- Priebeh vyhodnotenia vzdelávacej aktivity:

Výsledky merania sú väčšinou spracované do záverečnej správy zo vzdelávacej aktivity. Táto správa obsahuje nielen prehľad uskutočnených meraní, ale i interpretácie. Záverečná správa je prezentovaná zainteresovaným. Po prezentácii nasleduje diskusia (Hroník 2007, s. 179-193).

6.2 Subjekty vyhodnocovania vzdelávania

V spolupráci s personálnym oddelením sú kľúčovými subjektami pri vyhodnocovaní:

- Vrcholový manažment – jeho účasť signalizuje, že vyhodnocovanie je treba brať dostatočne vážne.
- Ostatní manažéri – majú ústrednú úlohu pri vyhodnocovaní vzdelávania. Ich funkčné pozície sú najvhodnejšie pri zisťovaní prepojenia vzdelávacích a podnikových cieľov, takisto pri pozorovaní a hodnotení dosiahnutých cieľov a požadovaných zmien v chovaní.
- Účastníci – zapájajú sa do vyhodnocovania pomocou formulárov spätnej väzby, akčných plánov, testov a pokračujúceho vyhodnocovania.

- Externí odborníci – môžu robiť expertízy, zaistiť tak zvýšenie objektivity a poskytnúť rozličnú pomoc.
- Interní a externí zákazníci – poskytujú neoceniteľný pohľad na to, ako vzdelávanie skutočne pomohlo dosiahnuť požadované ciele (Vodák-Kucharčíková 2007, s. 115).

7 Osobný rozvoj zamestnancov ŠKODA Auto Slovensko, s.r.o.

7.1 Základné údaje o spoločnosti

Spoločnosť ŠKODA Auto Slovensko, s.r.o. (ŠAS) je importérom automobilových značiek ŠKODA a SEAT na Slovensku. Vznikla v roku 1993. Je 100%-ou dcérskou spoločnosťou skupiny ŠKODA AUTO a.s., sídliacej v Mladej Boleslavi v Českej republike (ŠAMB). ŠKODA Auto a.s. patrí k jednej z najstarších automobilových značiek na svete, s viac ako 100-ročnou tradíciou vo výrobe automobilov.

Spoločnosť ŠAS je „back office“ medzi ŠAMB a viac ako 100 slovenskými obchodníkmi / predajcami, a má 78 zamestnancov.

Predmetom podnikateľskej činnosti spoločnosti ŠAS je nákup a predaj vozidiel, originálnych dielov a príslušenstva.

Hlavné činnosti spoločnosti podľa výpisu z obchodného registra sú nasledovné:

- kúpa tovaru za účelom jeho ďalšieho predaja a predaj
- prenájom hnutelných a nehnuteľných vecí, sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu, služieb, priemyslu a propagačná činnosť všeobecne
- poradenská činnosť
- poskytovanie úverov z vlastných peňažných zdrojov nebankovým spôsobom

7.2 Osobný rozvoj zamestnancov v ŠAS

V dobe hospodárskej krízy, ktorá vo veľkej miere zasiahla automobilový priemysel sa do popredia dostávajú problémové oblasti, v ktorých intenzita v minulosti nebola taká výrazná. V čase, keď sa autá značky ŠKODA predávali vo veľkých objemoch, sa prevažne riešila logistika predaja, rýchlosť predaja, ale kládol sa menší, resp. minimálny dôraz na spôsob a formu predaja.

V súčasnej dobe je síce značka ŠKODA jednotka na trhu, ale o svoju pozíciu musí bojovať s konkurenčnými značkami, ktoré od svojho vstupu na slovenský trh (na rozdiel od ŠAS) nastavovali aj také strategické programy, ako je napr. vzdelávanie a osobný rozvoj zamestnancov.

Podniková stratégia, ktorej primárnym cieľom je v súčasnej dobe udržať si pozíciu na trhu, uspokojiť klienta a samozrejme výrobný závod vychádza z predpokladu, že vyššie uvedené ciele môže naplniť len motivovaný, kvalifikovaný, lojálny a spokojný zamestnanec.

V súvislosti s vyššie uvedeným, vedenie ŠAS plánuje v blízkej budúcnosti identifikovať a následne rozvíjať osobné kvalifikácie jednotlivcov, ktoré musia byť priamo naviazané na rozvoj podniku a jeho úspešné fungovanie na trhu. Cieľom vzdelávania v ŠAS v najbližšej budúcnosti je prepojiť splnenie podnikových strategických cieľov so vzdelávaním zamestnancov a rozvíjaním ich potenciálu. Základným kameňom úspechu/neúspechu firmy je „človek“, ktorého rozvoj musí byť zohľadnený práve vo vyššie uvedených strategických cieľoch spoločnosti. Zároveň ale nie je možné, aby firma reflektovala na individuálne požiadavky všetkých zamestnancov..

7.2.1 Strategické ciele ŠAS

- Rozvoj podniku a podnikové vzdelávanie

Spoločnosť ŠAS preberá hlavné strategické ciele od ŠAMB. Pre rok 2010 bolo vedením koncernu rozhodnuté, že jednotlivé importérske krajiny musia svoje predajné ciele, spôsoby a riadenie zamestnancov (v súvislosti so vzdelávaním a odmeňovaním) zjednotiť. V súvislosti s celkovou finančnou situáciou sú investície akéhokoľvek charakteru buď úplne pozastavené alebo minimalizované. Zároveň sa ale zvyšuje tlak na identifikovanie a rozvíjanie potenciálu zamestnancov. Jednotlivé automobilové značky sa v dnešnej dobe kvalitou svojich produktov dajú porovnávať viac ako to bolo v minulosti. Faktor, na základe ktorého bude v budúcnosti závisieť úspešnosť/neúspešnosť jednotlivých automobilových značiek na slovenskom trhu, je úzko spätý s kvalitným a kvalifikovaným personálom. Aj z toho dôvodu predstavujú investície do vzdelávania výraznú zložku celkového rozpočtu jednotlivých importérskych krajín.

- Osobný rozvoj zamestnancov ŠAS

Strategické ciele v oblasti kariérneho rozvoja a stabilizácie ľudských zdrojov okrem iného sú:

- prostredníctvom systémového prístupu zabezpečiť hlbší a z časového hľadiska perspektívnejší pohľad na potrebu permanentného vzdelávania zamestnancov spoločnosti;

- aktivity zamerané na zvýšenie kvality starostlivosti o zamestnancov, stabilizáciu a posilnenie lojality zamestnancov k spoločnosti, personálny vývoj a kariérny rast, podpora sebadôvery, tímovosti, samostatnosti, kreativity.

- Priestory na realizáciu osobného rozvoja zamestnancov

Samotný rozvoj zamestnancov prostredníctvom školení sa bude realizovať v školiacom stredisku ŠAS v Nitre. Dovtedy sa školenia uskutočňovali v ŠAMB. V školiacom stredisku sa budú vykonávať nasledovné školenia:

- technické školenia, napr. na nové modely, agregáty a iné časti vozidiel, diagnostika a technológia opráv a pod. Školenia sú určené hlavne pre mechanikov, majstrov, servisných technikov obchodných partnerov ŠAS,
- rôzne školenia pre zamestnancov ŠAS.

Hlavný dôvod pre otvorenie vlastného školiaceho strediska ŠAS bol aj v čase krízy upriamený na potreby zamestnancov a predajcov/servisných technikov pracujúcich pre značku ŠKODA. Zamestnanci sa v známom prostredí lepšie identifikujú s vlastnými alebo podnikovými cieľmi. Uskutočňovať rozvojové školenia v subdodávateľských priestoroch sa po predchádzajúcich skúsenostiach nejavili pre vedenie ŠAS ako dostatočne uspokojivé. Vo vlastnom školiacom stredisku sú okrem vystavených modelov značky ŠKODA a ich jednotlivých príslušenstiev dlhodobo vystavované fotografie z predchádzajúcich školení, graficky znázornené predajné ciele spoločnosti a iné psychologicky pôsobiace činitele.

Dlhodobým cieľom je práve aj prostredníctvom „mimo vzdelávacích aktivít“ rozvíjať vzdelávanie a pocit spolupatričnosti zamestnancov.

- Assessment centrum

Keďže ŠAS v rámci organizačnej štruktúry nemôže zabezpečiť profesijný postup svojich zamestnancov, teda postup na vyššiu pozíciu, posielala vybraných zamestnancov, tzv. manažérsky dorast do Assessment centra.

ŠAMB každoročne prijíma do programu Assessment centra 40 uchádzačov. Čakateľov (ročne) je cca. 250 (zo ŠAMB aj ŠAS).

Po úspešnom vykonaní assessmentu sa môžu vybraní zamestnanci dostať do skupiny stredného manažmentu. Avšak tu neexistuje záruka, že sa tam všetci aj dostanú. Zároveň sa otvárajú zamestnancom možnosti pracovať u importérov vozidiel značky ŠKODA v krajinách, akými sú napríklad Čína, India, či Rusko. Rodinám zamestnancom sú poskytované výhody, akými sú zabezpečenie ubytovania, prestížnych škôl a pod.

Podmienkou na vykonanie assessmentu ŠAMB sú absolvované predprípravné kurzy, napr. time manažment, coaching, asertívne správanie, ako správne a efektívne prezentovať, efektívna komunikácia a pod.

Plánovanie a realizácia osobného rozvoja zamestnancov ŠAS je v kompetencii oddelenia ľudských zdrojov, konkrétne HR oddelenia.

7.2.2 Oddelenie ľudských zdrojov

Oddelenie ľudských zdrojov má 2 zložky:

- HR oddelenie – zaoberá sa poskytovaním služieb v oblasti personálu, zaisťuje výber, prijímanie zamestnancov, vzdelávanie, zaisťuje zvyšovanie kvalifikácie, motivácie, odmeňovanie zamestnancov, zodpovedá za spokojnosť všetkých zamestnancov spoločnosti.
- Mzdová účtáreň – zaoberá sa poskytovaním služieb v oblasti mzdovej agendy, spracovávaním služobných ciest, eviduje osobné zložky zamestnancov.

Kompetencie oddelenia ľudských zdrojov v oblasti vzdelávania:

- koncepciu vzdelávania zabezpečuje oddelenie ľudských zdrojov, ktoré stanovuje potrebu vzdelávacích aktivít podľa kategórií zamestnancov a podľa tematických okruhov
- oddelenie ľudských zdrojov navrhuje vzdelávanie pre funkčné pozície všade tam, kde je to žiaduce a potrebné
- v spolupráci s vybranými vzdelávacími inštitúciami navrhuje a vytvára špecifické moduly pre vzdelávanie zamestnancov na jednotlivých pozíciách
- vyberá vzdelávacie inštitúcie, ale aj lektorov, ktorí vzdelávanie zabezpečujú a vykonávajú vo vlastnej kompetencii
- navrhuje objem finančných prostriedkov na vzdelávanie
- vedie centrálnu evidenciu uskutočnených vzdelávacích aktivít

7.2.3 Vzdelávanie zamestnancov

Spoločnosť ŠAS považuje potenciál rastu a vzdelávanie svojich zamestnancov za kľúčové.

Zámerom vzdelávania zamestnancov je dosiahnutie trvalých zmien, najmä v znalostiach, zručnostiach a postojoch, ktoré podporujú a zvyšujú výkon zamestnanca pri plnení úloh a cieľov vyplývajúcich zo stratégie a potrieb spoločnosti, ale aj z hľadiska ďalšieho profesijného uplatnenia.

Vzdelávanie zamestnancov ŠAS bude v roku 2010 rozdelené na všeobecné - plošné (zákonné, jazykové) a špecifické – pre vybranú skupinu zamestnancov (manažérsky dorast), ktorých výkon je priamo viazaný na splnenie strategických cieľov spoločnosti a riadenie vnútrofirémnych procesov spoločnosti.

- Všeobecné vzdelávanie

Všeobecné vzdelávanie sa bude zaoberať zvyšovaním kvalifikačnej úrovne zamestnancov od oddelenia marketingu, až po oddelenie dobropisov a fakturácií.

Všetci zamestnanci sa okrem iného pravidelne doškolojú / preškolojú v rámci bezpečnosti práce – BOZP, školení vodičov, i poskytovaní 1. pomoci v prípade úrazu na pracovisku.

Oddelenie financií sa pravidelne doškolojuje v novinkách účtovníctva, mzdového účtovníctva, novelách zákonov, zákonníkov, apod. Tieto školenia vyplývajú zo zákonnej povinnosti legislatívy SR.

Navyše vedenie ŠAS identifikovalo potrebu jazykového vzdelávania svojich zamestnancov. K dispozícii sú na výber 2 cudzie jazyky: nemecký a anglický. Pre pokročilú úroveň, vedenie firmy udelilo povinnosť vykonať na konci „školského roka“ skúšku, ktorá je ukončená získaním medzinárodne uznávaného certifikátu. V prípade úspešnej skúšky, firma zaplatí za tento certifikát celú sumu. V prípade neúspešnosti skúšky, firma platí iba polovicu certifikátu, druhú polovicu je povinný zamestnanec zaplatiť z vlastnej réžie. Jazykové vzdelávanie vníma vedenie spoločnosti ako formu odmeny, ktorá bez ohľadu na pôsobenie zamestnanca ŠAS priamo ovplyvňuje osobný rozvoj jednotlivcov. Komunikácia v cudzom jazyku je v rámci pôsobnosti ŠAS obmedzená (s výnimkou vedenia spoločnosti a manažérov spoločnosti). Napriek tomu sa vedenie spoločnosti rozhodlo touto formou prispieť k osobného rozvoju zamestnancov bez priamej súvislosti s potrebami rozvoja spoločnosti.

- Špecifické vzdelávanie – vybraná skupina zamestnancov

Motivovať, rozvíjať a viesť zamestnancov môžu len kvalifikovaní a odborne fundovaní manažéri. Jedným zo strategických cieľov podniku v čo najbližšej budúcnosti je rozvoj manažérov a tzv. manažérského dorastu, ktorých výkon je tak, ako bolo vyššie uvedené priamo viazaný na vnútrofirémné procesy.

V nasledujúcich kapitolách popíšem návrh plánu rozvoja zamestnancov, konkrétne manažérov spoločnosti ŠAS. Navrhнем spôsob analyzovania potrieb rozvoja zamestnancov, jeho vyhodnotenie a návrh spôsobu zvyšovania kvalifikácie zamestnancov v súvislosti so splnením strategických podnikových cieľov.

8 Príprava návrhu plánu osobného rozvoja - analýza

Pri návrhu plánu osobného rozvoja bude v prvom rade potrebné vykonať tzv. personálny audit.

8.1 Personálny audit

Cieľom personálneho auditu bude zmonitorovanie kvalifikácie, vyťaženia a pracovných náplní zamestnancov a následne vytvorenie návrhu plánu osobného rozvoja.

Bude sa realizovať plošne so zvýšeným zameraním pozornosti na manažérsky dorast. Personálnym auditom sa rozumie detailné popísanie zamestnancov ŠAS v oblastiach, ktoré priamo súvisia s ich pôsobením v rámci spoločnosti.

S každým zamestnancom bude prostredníctvom audítorov vedený rozhovor, ktorého záznam bude uvedený v 2 dotazníkoch – časť kvalifikácie a časť vyťaženia zamestnancov.

Aby mali jednotlivé dotazníky vypovedaciu hodnotu, už v súčasnosti boli informovaní jednotliví vedúci pracovníci, že ich vyplňanie a vyhodnocovanie bude v ich kompetencii. Keďže spoločnosť ŠAS má len 78 zamestnancov, príslušní konatelia budú priamo účastní pri jednotlivých záverečných pohovoroch tak, aby zabezpečili potrebnú kvalitu auditu. Je úlohou vedenia spoločnosti zabezpečiť, aby aktivity týkajúce sa budúceho vzdelávania a následného rozvoja spoločnosti boli „použiteľné“ a nie len „vykonané“.

V minulosti bolo uskutočnených viacero vzdelávacích kurzov, ktorých efektivita a následne pridaná hodnota boli viac-menej nulové. Bez priameho vplyvu vedenia spoločnosti, bez podrobnej analýzy a vytvorenia „pocitu spoločnej potreby“ ďalšieho vzdelávania a rozvoja by mohli byť plánované aktivity neúspešné. Cieľom personálneho oddelenia bude celý proces auditu, plánovania a vykonávania vzdelávania kontrolovať, riadiť a neustále zlepšovať na základe aktuálnych potrieb a poznatkov zamestnancov.

Prezentovanie plánu vzdelávania vrátane investícií zamestnancom bude neoddeliteľnou súčasťou celého procesu.

8.1.1 Časť kvalifikácie

V rámci zistenia kvalifikačných predpokladov na výkon funkcie:

- budú porovnané dostupné vnútorné predpisy stanovujúce kvalifikačné požiadavky so súčasným stavom kvalifikácie zamestnancov,
- budú porovnané pracovné náplne zamestnancov s kvalifikačnými požiadavkami a bude odborné posúdená dostatočnosť kvalifikácie,

- budú vykonané osobné rozhovory so zamestnancami, s cieľom zistiť kvalifikačné predpoklady zamestnancov na výkon funkcie, podporené nezávislým zisťovaním u nadriadeného.

- Predpokladané zistenia / očakávania v rámci časti kvalifikácie:

Predpokladá sa, že sa zistí nasledovné:

- že kvalifikačné požiadavky sú stanovené podľa súčasnej kvalifikácie aktuálnej osoby na danej pozícii.
- *Návrhom* bude stanovené odporúčanie kvalifikačných požiadaviek pre každú pracovnú pozíciu, a to napríklad prostredníctvom formulára, ktorého návrh sa nachádza v Prílohe č.1 : Záznam z rozhovoru – kvalifikačná časť,
- že niektorí zamestnanci nebudú spĺňať kvalifikačné požiadavky na výkon funkcie.
- *Návrhom* bude doplnenie kvalifikácie u súčasných, resp. odporúčaných požiadaviek, ktoré zamestnanec nebude spĺňať, a to napríklad prostredníctvom formulára. Jeho návrh sa nachádza v Prílohe č.1 : Záznam z rozhovoru – kvalifikačná časť,
- že osobné zložky zamestnancov majú neúplné záznamy, či už o dosiahnutej kvalifikácii alebo o absolvovaných školeniach.
- *Návrhom* bude zadefinovanie pravidiel pre vedenie osobných zložiek zamestnancov a doplnenie kvalifikačnej karty každého zamestnanca prostredníctvom navrhovaného formulára v Prílohe č.3: Kvalifikačná karta,
- že neexistuje systémový prístup k zisťovaniu požiadaviek na vzdelávanie a následné plánovanie vzdelávania.
- *Návrhom* bude zadefinovanie pravidiel pre systémový prístup k zisťovaniu požiadaviek na vzdelávanie od jednotlivých zamestnancov a následné plánovanie vzdelávania zamestnancov.

Prostredníctvom formulára v Prílohe č. 1 – Záznam z rozhovoru – kvalifikačná časť, sa bude porovnávať stav súčasných a odporúčaných kvalifikačných požiadaviek a ich plnenie u jednotlivých pracovných pozícií každého zamestnanca.

V prvej časti Prílohy č.1 sa budú nachádzať základné údaje o pracovníkovi – meno, funkcia, vzdelanie i jeho doterajšie pracovné pozície v jednotlivých firmách.

Druhá časť Prílohy č. 1 sa bude zameriavať na skúmanie súčasných kvalifikačných požiadaviek a ich plnenie/neplnenie na konkrétnu pracovnú pozíciu, teda, aké požiadavky na pracovnú pozíciu boli stanovené vnútrofiremnými predpismi. Zároveň sa určia odporúčané kvalifikačné požiadavky na konkrétnu pracovnú pozíciu, v prípade, že je to potrebné alebo v prípade, že v časti súčasných kvalifikačných požiadaviek neboli tieto požiadavky uvedené.

V poslednej časti Prílohy č. 1 sa uvedie celkové zhrnutie a návrhy, či dané kvalifikačné požiadavky boli u pracovníka uvedené, ak áno, či ich spĺňa a prípadné návrhy na doplnenie kvalifikácie u pracovníka.

8.1.2 Časť vyťažnosti

Fáza 1:

V rámci tejto etapy budú vykonané osobné pohovory so všetkými zamestnancami s nasledujúcim priebehom:

- každý zamestnanec predloží pracovnú náplň, ktorú má oficiálne stanovenú k výkonu svojej funkcie – u niektorých zamestnancov bude pravdepodobne zistené, že majú pracovnú náplň neaktuálnu, resp. budú deklarovat', že pracovnú náplň oficiálne nemajú stanovenú,
- zamestnanec bude vyzvaný, aby sám definoval, čo v skutočnosti vykonával počas pracovnej doby; následne budú sledované odchýlky od pracovnej náplne a tiež činnosti, ktoré boli vykonávané navyše,
- činnosti, ktorých výkon zamestnanec bude deklarovat', budú overené z nezávislých zdrojov, hlavne zo záznamov a dokumentácie; tiež bude skúmaný rozsah týchto činností, na základe toho bude zisťovaná reálna vyťaženosť zamestnanca (táto vyťaženosť ešte môže byť skreslená vykonávaním duplicitných resp. zbytočných činností, čo bude predmetom zisťovania v ďalšej fáze auditu)

Fáza 2:

Ďalšia fáza bude spočívať v analýze a porovnávaní už zistených a zaznamenaných skutočností, ktorej záznam bude zaznamenaný na navrhovanom formulári v Prílohe č. 2 - Záznam z rozhovoru - vyťaženosť pracovníka.

- budú spárované vstupy a výstupy jednotlivých činností, ktoré budú vykonávať preverovaní zamestnanci – každý výstup u ktoréhokoľvek zamestnanca by mal byť vstupom pre iného zamestnanca alebo externého zákazníka; ak sa nebude dať priradiť niektorý z výstupov ako vstup pre niektorého iného zamestnanca alebo externého zákazníka, bude sa jednať o zbytočnú činnosť; zameria sa na činnosti, ktoré boli uvedené v oficiálnej pracovnej náplni, ale zamestnanec ich v reálne vykonávaných činnostiach neuviedol, ale hlavne na činnosti, ktoré zamestnanec uvedie nad rámec pracovnej náplne.
- činnosti vykonávané preverovanými zamestnancami budú porovnané s inými organizačnými útvarmi blízkeho zamerania napr. manažérske funkcie, účtovné a

ekonomické pozície, obchodnícke pozície a pod. s cieľom zistiť, či niektoré činnosti nie sú vykonávané duplicitne resp. zbytočne.

- k daným pracovným činnostiam uvedie aj časový rozsah, teda koľko danú činnosť jednotliví zamestnanci vykonávajú. Na záver sa určí % vyťaženia zamestnanca. Tým sa vyhodnotí, na koľko je daný zamestnanec v práci vyťažovaný.

Personálny audit bude vykonávaný tak, aby mapoval potreby spoločnosti v súvislosti so strategickými plánmi a cieľmi koncernu. Na základe poznatkov, ktoré mám k dispozícii predpokladám, že v prvom rade bude potrebné uskutočniť plošné vzdelávanie v oblasti IT. Prevažná väčšina aktivít, vykonávaných v spoločnosti ŠAS je typicky „kancelárska“. Vedenie spoločnosti schválilo návrh personálneho oddelenia poskytnúť plošné vzdelávanie v oblasti IT. Používanie aplikácií MS Office je v dnešnej dobe nevyhnutné, ale objem a kvalita vedomostí našich zamestnancov nespĺňa očakávané nároky. Predpokladám, že pre potreby tohto druhu vzdelávania bude oslovená externá firma, ktorá každému zamestnancovi po ukončení kurzu vydá oficiálne platný certifikát. Cieľom certifikácie je ako uspokojiť potreby podniku tak poskytnúť jednotlivým zamestnancom vedomosti v oblasti, ktorá sa v dnešnej dobe radí do kategórie tzv. „informačnej gramotnosti“.

Ako bolo vyššie uvedené, audit bude uskutočnený plošne, so zvýšenou pozornosťou na potreby a aktuálny stav kvalifikácie a vyťaženia manažérov a manažérskeho dorastu spoločnosti. Tak ako som uviedla vyššie, potreba plošného rozvoja IT zručností, predpokladám, že v oblasti rozvoja manažérskych zručností sa bude potrebné v prvej fáze zamerať na tzv. soft skills (coaching, komunikačné zručnosti, asertivita a pod.). V súvislosti s minimalizovaným rozpočtom pre oblasť vzdelávania bude po vyhodnotení výsledkov auditu vytvorený návrh plánu osobného rozvoja zamestnancov.

9 Návrh plánu osobného rozvoja

Rozvoj zamestnancov ŠAS prostredníctvom vzdelávania bude prebiehať v nasledovných etapách:

1. Analýza potrieb vzdelávania – bude vychádzať zo znalostí cieľov spoločnosti ŠAS, zo súčasnej úrovne znalostí manažérov a z hodnotenia dosiahnutého stavu. Potreby vzdelávania sa budú identifikovať monitoringom kompetenčnej všeobecnej odbornej i nadodbornej úrovne zamestnancov ŠAS formou využitia výsledkov personálneho auditu, výsledkov hodnotenia zamestnancov, formou komunikácie s riadiacimi, ale aj s ostatnými zamestnancami, za účelom zistenia potrieb vzdelávacích aktivít, tak do ich množstva, ako aj ich tematického zamerania. Budú vedené osobné pohovory so zamestnancami, kde sa budú preverovať očakávania zamestnancov o ich vzdelaní a prínosoch pre daného zamestnanca.

Potreby vzdelávania vyplynú hlavne z rozhovorov z personálneho auditu, kde sa využijú informácie zachytené okrem iného aj v dotazníkoch, ktorých návrh je v prílohách č. 1, 2. Popis týchto príloh som už uviedla v kapitole č. 8.1.1. a 8.1.2.

2. Vytvorenie plánu vzdelávania – bude vychádzať hlavne z analýzy potrieb vzdelávania. Zároveň bude v súlade s organizačnou štruktúrou spoločnosti a potrebami organizácie, ale aj s aktivitami zameranými na jednotlivcov podľa ich potrieb. Návrhom na spisovanie plánov vzdelávania - školení zamestnancov je Príloha č. 4 – Ročný plán školenia.

Návrh plánu osobného rozvoja bude odzrkadľovať všetky zistenia a potreby zamestnancov a zamestnávateľa tak, ako to bolo uvedené v predchádzajúcej kapitole. Samozrejme, bude vychádzať z predpokladu, že nebude obmedzená alebo výrazným spôsobom narušená prevádzka jednotlivých oddelení, bude v súlade s koncernovými požiadavkami a zároveň sa stane súčasťou modulu hodnotenia a odmeňovania zamestnancov (tento modul nepopisujem v tejto práci, ale spomínam ju v súvislosti so zmenami v ŠAS aj v oblasti celkového odmeňovania a motivovania zamestnancov, ktoré v podstatnej miere úzko súvisia so vzdelávaním a osobným rozvojom).

3. Realizácia vzdelávania – bude prebiehať prostredníctvom externých dodávateľov, ktorí sú držiteľmi príslušných potrebných akreditácií. Budú sa využívať ich štandardné i špeciálne vzdelávacie moduly. V samotnej realizácii bude požadované použitie rôznych metód – podľa ich vhodnosti pre konkrétne časti vzdelávacích modulov.

4. Zhodnotenie procesu vzdelávania – pri vyhodnocovaní efektov zo vzdelávania sa budú hodnotiť jeho prínosy. Hodnotenie bude prebiehať prostredníctvom metód, akými sú dotazníky, rozhovory a pod. A takisto sa vzdelávanie zhodnotí formou objektívnej metódy, konkrétne pretestu-retestu.

Záver

V bakalárskej práci som zhrnula základné informácie o plánovaní osobného rozvoja zamestnancov v spoločnosti ŠKODA Auto Slovensko, s.r.o.

Je zrejmé, že ak chcú podniky v súčasnej dobe úspešne dosahovať strategické ciele, je potrebné vhodne investovať do rozvoja zamestnancov. Je potrebné neustále rozvíjať ich vedomosti, znalosti a schopnosti. To je možné iba prostredníctvom efektívneho rozvoja zamestnancov, konkrétne pomocou systematického vzdelávania. Túto skutočnosť si uvedomuje aj vedenie spoločnosti ŠKODA Auto Slovensko, s.r.o., a preto jedným z hlavných cieľov do blízkej budúcnosti je riešenie práve osobného rozvoja zamestnancov a s tým súvisiace vzdelávanie. V súvislosti so systematickým vzdelávaním, je v práci rozoberaná identifikácia potrieb, plánovanie, samotná realizácia a napokon vyhodnotenie vzdelávacej akcie vzdelávania.

Táto bakalárska práca vychádza z identifikácie nedostatočného riešenia celého riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti ŠKODA Auto Slovensko, s.r.o. Po interných diskusiách s vedením spoločnosti a predstaviteľmi HR oddelenia začína v spoločnosti ŠKODA Auto Slovensko, s.r.o. projekt, ktorý zastreší vyššie spomenuté problémové oblasti týkajúce sa ľudských zdrojov.

Aj napriek faktu, že ŠKODA Auto Slovensko, s.r.o. patrí k top firmám na Slovensku, investície do rozvoja ľudského kapitálu boli do súčasnosti minimálne, neriadené, nesystematické a bez kontinuálneho rozvíjania. Ako v teoretickej, tak v praktickej časti definujem oblasti týkajúce sa rozvoja zamestnancov od úplného začiatku.

Všeobecne známe poznatky z teoretickej časti mi pomohli pri vypracovávaní návrhu plánu osobného rozvoja zamestnancov spoločnosti ŠKODA Auto Slovensko, s.r.o.

Prvým krokom návrhu plánu je identifikácia potrieb vzdelávania, a to na základe výsledkov z personálneho auditu. V rámci auditu sa budú zisťovať veličiny, ako kvalifikácia, vyťaženosť a pracovné náplne. Už v súčasnosti si je spoločnosť vedomá, že práca, ktorú vykonávajú zamestnanci, nezodpovedá v plnej miere ich kvalifikácii, a preto ju treba doplniť. Personálny audit predstavuje „štartovaciu čiaru“ pre vedenie spoločnosti pri spracovávaní rozvojových aktivít, ako zamestnancov, tak podniku pre budúce potreby. Cieľom práce je okrem iného vytvoriť základ pre každoročné návrhy plánu školení, kde bude uvedené, aké školenie bude nutné realizovať plošne a ktoré pre vybrané skupiny zamestnancov.

Zamestnanci ŠKODA Auto Slovensko, s.r.o. sú lojálni, odborne kompetentní a tímoví hráči. Potreba logického a v praxi využiteľného osobného vzdelávania je pre vedenie spoločnosti definovaná ako jedna z kľúčových strategických oblastí spoločnosti. Definovať

návrh osobného rozvoja je komplexnou, zaujímavou a náročnou aktivitou, ktorá môže mať vplyv na celkové pôsobenie firmy navonok, ale predovšetkým v rámci firmy ako takej.

V predkladanej bakalárskej práci som zhrnula základy, ktoré budem v nasledujúcich rokoch pôsobenia spoločnosti ŠKODA Auto Slovensko, s.r.o. rozvíjať v spolupráci s oddelením ľudských zdrojov a následne s vedením spoločnosti.

Zoznam použitej literatúry

- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, H.: *Vzdělávání pracovníků v organizaci (Úvod do firemního vzdělávání)*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008.
- BARTOŇKOVÁ, H.: *Projektování vzdělávací akce*. Dotisk 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008. ISBN 80-244-1442-2.
- BELCOURT, M. – WRIGHT, P.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- BĚLOHLÁVEK, F.: *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994. ISBN 80-7169-083-X.
- HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- DUDEK, M.: *Plán osobního rozvoje zaměstnance* [online]. Ostrava: VŠB – TU, [cit. 05.2000]. Dostupné z www: <http://fmmi10.vsb.cz/639/qmag/mj12-cz.htm> ISSN neuvedené.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT-vfra, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5.
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
- PALÁN, Z.: *Výkladový slovník Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: Akademie věd České republiky, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

Zoznam príloh

- Príloha č. 1 Záznam z rozhovoru - kvalifikačná časť
- Príloha č. 2 Záznam z rozhovoru – vyťaženosť pracovníka
- Príloha č. 3 Kvalifikačná karta
- Príloha č. 4 Ročný plán školenia

Príloha č.1:

Záznam z rozhovoru – kvalifikačná časť

| | | | |
|-------------------------|--|-------------------|--|
| Meno pracovníka: | | Oddelenie: | |
| Funkcia: | | | |
| Vzdelanie: | | | |
| Prax: | | | |

| Súčasné kvalifikačné požiadavky a ich plnenie | | |
|--|--|----------------------------------|
| Časť kvalifikačná | Požadovaná odborná spôsobilosť, podľa Popisu funkčného miesta od ŠAS | |
| | Plnenie odbornej spôsobilosti: | |
| | Odporúčané kvalifikačné požiadavky a ich plnenie | |
| | Doplniť do Popisu funkčného miesta ŠAS vzhľadom na vykonávanú funkciu: | 1) 2) 3) 4) 5) 6) |
| Plnenie odporúčaných kvalifikačných požiadaviek: | 1) 2) 3) 4) 5) 6) | |

| | |
|-------------------------|--|
| Ostatné zistenia: | |
| Celkový záver a návrhy: | |

Príloha č.2:

Záznam z rozhovoru – vytáženost' pracovníka

| | | | |
|---|--|-------------------|--|
| Meno pracovníka: | | Oddelenie: | |
| Funkcia: | | | |
| Popis skutočne vykonávaných činností | | | |

| Vstupy | Činnosť | Výstupy | Časový rozsah |
|------------------|---------|---------|-----------------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Poznámky: | | | Vytáženie pracovníka: % |

Príloha č.3:

KVALIFIKAČNÁ KARTA

| | |
|--------------------------|--|
| Meno zamestnanca: | |
| Osobné číslo: | |
| Stredisko: | |
| Názov pozície: | |
| Dátum nástupu: | |

| Požadované vzdelanie a prax | | |
|-----------------------------|-------|------|
| Druh školy | Odbor | Prax |
| | | |
| | | |
| | | |

| Dosiiahnuté vzdelanie a prax | | |
|------------------------------|-------|------|
| Druh školy | Odbor | Prax |
| | | |
| | | |
| | | |

| Iné požiadavky | | | |
|----------------|------------|-----------------|----------|
| Požadované | Skutočnosť | | |
| | Spĺňa | Spĺňa čiastočne | Poznámka |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Ostatné znalosti:

