

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalárske kombinované štúdium

2010 – 2013

BAKALÁRSKA PRÁCA

Alena Bulejková

Firemné vzdelávanie – cesta k stabilite a výkonnosti personálu

Praha 2013

Vedúci práce bakalárskej práce :

PaedDr. Vladimír Ušák

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined (Part – Time) Studies

2010 – 2013

BACHELOR THESIS

Alena Bulejková

Company's education – the way towards stability and personnels
performance

Prague 2013

The bachelor Thesis Work Supervisor:

PaedDr. Vladimír Ušák

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojím autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som čerpala, v práci skutočne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa

Alena Bulejková

Podpis

Pod'akovanie

Chcela by som pod'akovať svojmu vedúcemu bakalárskej práce PaedDr. Vladimírovi Ušákovi za odborné vedenie , pomoc a cenné rady pri spracovaní tejto práce.

Anotácia

Bakalárska práca Firemné vzdelávanie – cesta k stabilite a výkonnosti personálu sa zaoberá teoretickými východiskami vzdelávania, a jeho možností pre podniky v snahe dosahovať efektívnosť. Fázy a hodnotenie vzdelávania sú základom pre dosahovanie efektivity a pozitívnych výsledkov vzdelávania. Zaujímavou témou je tiež vzdelávanie tvorivého ľudského kapitálu. Cieľom tejto práce je zistiť stav vzdelávania vo vybranej spoločnosti. Odborné poznatky využívame v praktickej časti na analýzu stavu jazykového vzdelávania vo vybranej spoločnosti. Výsledky sú základom pre vytvorenie odporúčaní.

Kľúčové slová

cieľ vzdelávania, druhy vzdelávania , efektívnosť, fázy, hodnotenie, ľudské zdroje, tvorivý potenciál , vzdelávanie, znalostný manažment

Annotation

Bachelor thesis Company's education – the way towards stability and personnels performance deals with theoretical backgrounds of education and its possibilities to get effectivity in companies. Stages and evaluation of education are the base to get effectivity and positive results of education. The interesting topic is also education of creative human resouces. The aim of this work is to find out the status of education in the selected company. Special knowledges are used in practical part for the analysis of of language education in selected company. The results are the base to create references.

Key words

creative potention , education, effectivity, goal of education, human resources, kinds of education, , knowledge management, stages, valuation

O B S A H

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČASŤ	
1. Teoretické východiská firemného vzdelávania.....	10
1.1 Teoretické východiská pojmu firemné vzdelávanie.....	10
1.2 Možnosti vzdelávania, rozvoja zamestnancov a používané metódy...	15
1.3 Fázy podnikového vzdelávania.....	19
1.4 Vzdelávanie tvorivých zamestnancov.....	23
1.5. Hodnotenie (evaluácia) efektivity vzdelávania.....	26
1.6. Vybrané metódy vzdelávania.....	30
PRAKTICKÁ ČASŤ	
2. Cieľ a metodika práce.....	34
2.1 Hlavný cieľ a použitá metodika.....	34
2.2 Charakteristika objektu skúmania.....	35
2.3 Analýza údajov.....	37
2.4 Interpretácia výsledkov.....	51
2.5 Návrhy a odporúčania.....	52
ZÁVER.....	53
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	54
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV.....	56
PRÍLOHA A.....	I

ÚVOD

Súčasnité trhovité prostredie nastavuje nové podmienky, na ktoré musia podniky pružne reagovať. Rozvíjanie ľudského kapitálu sa javí ako neprebádaná oblasť, ktorá má v porovnaní s ostatnými druhmi kapitálu podnikov najväčšie možnosti v oblasti hľadania nových možností, inovácií a kreativity. Jednou z hlavných funkcií riadenia ľudských zdrojov je vzdelávanie, konkrétne vzdelávanie zamestnancov podniku. Je práve tou oblasťou, ktorá sa zaoberá rozvojom zručností a schopností zamestnancov, pomáha im zvyšovať kvalifikáciu a podniku zabezpečuje ľudské zdroje, ktoré sú budúcnosťou podniku. Vzdelávanie však musí byť procesom, ktorý podnik permanentne zahŕňa do svojich plánov, ako jednorazová akcia je úplne nepoužiteľným projektom z hľadiska budúcnosti.

Pri nastavení vzdelávacích procesov je treba myslieť aj na systematický prístup v edukácií, záujem zamestnancov a podporu budovania pozitívnej kultúry v podniku, ktorá dokáže efektívne a pružne reagovať na problémy trhov a požiadavky zákazníkov.

Táto bakalárska práca sa venuje vzdelávaniu z hľadiska nastavenia efektivity procesov, v snahe dosiahnuť, čo najlepšie využitie edukácie pre strategické ciele podniku. Cieľom je hľadať efektivitu vo firemnom vzdelávaní a na základe teoretických poznatkov analyzovať stav vzdelávania z hľadiska efektivity vo vybranom podniku.

Prvá kapitola sa zaoberá teoretickými východiskami pojmu firemné vzdelávanie. Spomíname pojmy ako „učiaca sa organizácia“, čo je koncept učenia sa jeden od druhého.

Mnohí autori uvádzajú, že takýmto spôsobom je predávaná väčšina poznatkov. Zaujímame sa o druhy a možnosti vzdelávania. Takisto rozoberáme základné rozdiely medzi pojmi vzdelávanie a rozvoj.

Podkapitoly sa venujú i fázam v rámci nastavenia vzdelávania. Nevyhnutnou súčasťou efektivity je aj hodnotenie vzdelávania a jeho neustále zlepšovanie. V poslednej podkapitole sa venujeme vybraným metódam vzdelávania, ich základným princípom a využitiu.

Druhá kapitola predstavuje aplikáciu poznatkov do praxe. V rámci konkrétneho analyzovaného podnikateľského subjektu skúmame realizáciu vzdelávania na základe skúseností zamestnancov a ich hodnotenia. Jazykové vzdelávanie hodnotíme z hľadiska jeho efektivity, spokojnosti zamestnancov s výučbou a vhodnosťou nastavenia cieľov edukácie. V závere sú vypracované odporúčania a návrhy pre analyzovaný podnik v zmysle zlepšovania procesov.

TEORETICKÁ ČASŤ

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ FIREMNÉHO VZDELÁVANIA

1.1 Teoretické východiská pojmu firemné vzdelávanie

„Vzdelávanie zamestnancov je permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov organizácie tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Vzdelávanie je procesom uvedomelého a cieľavedomého sprostredkovania a aktívneho utvárania a osvojovania sústavy vedeckých a technických vedomostí, intelektuálnych a praktických zručností a ľudských skúseností, vytváranie morálnych rysov a osobitných záujmov. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými.“ (Kuchárová Mačkayová, 2006, s. 369)

Vzdelávanie sa v súčasnosti javí ako dôležitý nástroj ovplyvňujúci jednak rozvoj a získavanie potrebných kompetencií pracovníkov v podniku a zároveň je nástrojom, ktorým môže podnik ovplyvňovať množstvo ďalších procesov. Autori uvádzajú definície, ktoré v podstate reflektujú tieto dve stránky. V každom prípade rozvoj ľudských zdrojov ako nevyčerpatel'ného tvorivého potenciálu podniku je v centre záujmu dnešného zložitého trhového prostredia plného konkurencie a nových zmien.

Tureckiová (2004) hovorí o troch stupňoch vývoja resp. o troch prístupoch k vzdelávaniu, s ktorými sa bežne v praxi v podnikoch môžeme stretnúť:

- 1. Organizovanie vzdelávacích akcií** - takýto prístup vychádza z momentálnej situácie, čiže čo sa momentálne javí ako dôležité, chýba však takémuto prístupu cieľavedomé riadenie a komplexnejšie organizovanie, efekt zvyčajne býva veľmi nevýrazný.

2. **Systematický prístup k vzdelávaniu** – takýto prístup rešpektuje stratégiu podniku a prenáša ciele podniku do personálnej stratégie a teda i vzdelávania, cieľom a aj efektom takéhoto vzdelávania je prínos v smere zmien v znalostiach a zručnostiach personálu, v zmene ich motivácie a pod.
3. **Využívanie koncepcie „učiacej sa organizácie“**- základom je kontinuálne učenie, čiže priebežné s dôrazom na učenie sa z každodennej skúsenosti, predstavuje riadený proces, ktorý pozerá do budúcnosti s cieľom pripraviť svojich zamestnancov na zmeny, ktoré prináša zložité trhové prostredie, byť vždy o krok vpred.

„Základným cieľom naplňovania systému podnikového vzdelávania avšak nie je, alebo by nemalo byť iba rozvoj, či zmeny spôsobilostí v zmysle osvojovania si nových znalostí a vedomostí (odborná spôsobilosť, kvalifikácia), ale predovšetkým dosiahnutie zmien v myslení, cítení a správaní pracovníkov, ktoré sú rozhodujúce pre ďalší rozvoj firmy a pre dosiahnutie a udržanie jej konkurencieschopnosti.“ (Tureckiová, 2004, s. 92)

Je nevyhnutné, aby vzdelávanie bolo súčasťou stratégie podniku, aby nebolo oddelenou súčasťou, ktorá nereflektuje ciele podniku. Podľa Kuchárovej Mačkayovej (2006) vzdelávanie v podniku je súčasťou vízie podniku, ktorá sa prenáša do stratégie organizácie a stratégie riadenia .

Vzdelávanie zamestnancov patrí podľa Kocianovej (2010) do oblasti personálnej stratégie organizácie.

Vzdelávanie je v súčasnej dobe často krát vnímané ako nutnosť, hovorí sa o celoživotnom vzdelávaní. Podniky pri prijímaní zamestnancov hľadajú ľudí, ktorí sú ochotní učiť sa a rásť. V súvislosti so znalosťami, ktoré ľudské zdroje ako kapitál prinášajú do podniku hovoríme o tzv. znalostnom managemente.

„Zmyslom znalostí v riadení ľudských zdrojov je osobný a profesionálny rozvoj, potom účelom znalosti z pohľadu riadenia znalosti je posilňovanie konkurenčnej výhody firmy vytváraním znalostného kapitálu.“ (Stýblo, 2002, s. 56).

V rámci takéhoto prístupu uvádza Stýblo (2002) znalosti ako kapitál, ktorý ľudia prinášajú do podniku prostredníctvom svojich skúseností, vedomostí a zručností. Je nevyhnutné tieto znalosti naďalej rozširovať prostredníctvom ďalšieho vzdelávania, avšak „firma sa učí nielen prostredníctvom vzdelávacích aktivít, ale taktiež získavaním znalostí pri vykonávaní internej práce a od svojho okolia[...]vytváranie znalostného kapitálu je možné podporiť databázami, vysoko rozvinutou organizačnou kultúrou, otvoreným prostredím pre komunikáciu“ (Stýblo, 2002, s. 56- 57)

Armstrong (2007) sa takisto vyjadruje aj k učeniu v rámci pracoviska bez nejakého vopred plánovaného prístupu. „Ľudia sa môžu naučiť 70% toho, čo vedia o svojej práci úplne neformálne pomocou procesov, ktoré nie sú organizované alebo podporované organizáciami.“ (Armstrong, 2007, s. 465)

Z uvedeného je zrejmé, že pre vytváranie vedomostí, znalostí v podniku je potrebné pristupovať k vzdelávaniu komplexnejšie, efektívnosť vzdelávania závisí aj na iných faktoroch, najmä z hľadiska kultúry v podniku, komunikácie a pod.. Nie je možné iba izolovane vzdelávať prostredníctvom kurzov, cenné informácie a znalosti je možné získať aj pri dennej práci a komunikácií medzi oddeleniami a pod.. Pre takýto rozvinutý model vzdelávania je však potrebné vhodné nastavenie prostredia v organizácii, budovanie kultúry, ktorá napomáha jednotlivým procesom v podniku, či už v rámci dosahovania lepších výsledkov, budovaním značky podniku, a napokon i efektívnemu vzdelávaniu, ktoré nie je finančne nákladne (a taktiež ani organizované, čo neumožňuje dohľad) ako organizované vzdelávanie. Avšak kultúra v podniku a vzájomná komunikácia sa javí rokmi aj prostredníctvom teórií rôznych autorov ako vhodný aspekt komplexného a dlhodobého fungovania podniku.

V hľadani súvislosti vzdelávania a kultúry v podniku hovorí Burger (In Manažér, 2007) o tradičnej podnikovej a dynamickej podnikovej kultúre. Rozdiely vo vnímaní vlastného kapitálu, prínosu a orientácie sú medzi týmito dvomi spoločnosťami veľmi rozdielne, čo sa prejavuje v prístupoch riadenia i štýle a oddanosti zamestnancov. Znakom takejto kultúry je jasná dominancia výrazných osobností (Dominant - D), ktoré si vytvárajú podriadených (Steady - S). Celá organizácia sa teda prejavuje cez dominantných jedincov, ktorí majú často krát ešte tendenciu sa predháňať a súťažiť, ktorí bude dôležitejší. Podriadení jedinci sú teda zvyčajne iba vykonávatelmi vôle dominantných jedincov. Naproti tomu dynamická podniková kultúra prijíma pracovníkov zvyčajne extrovertov s dobrými znalosťami, kreatívnosťou, schopnosťou prezentovať svoje nápady, ktorí sú schopní ďalej rásť a učiť sa (Influencer - I). Takisto si spoločnosť zabezpečuje expertov, ktorí síce majú potrebné znalosti, avšak ich schopnosti prezentácie a kreativity sú výrazne nižšie, tvoria externú bázu odborníkov (Compliant - C). V rámci oboch typov kultúr je možné pozorovať aj odlišný prístup k formulovaniu a realizácii vzdelávania. Kým prvá kultúra D - S vníma vzdelávanie ako doplnok, najmä v rámci odborných znalostí, časový fond poskytnutý na vzdelávanie je však zanedbateľný a zvyčajne sú vzdelávaním odmenení iba pracovníci dosahujúci výsledky, čo samozrejme druhú skupinu nemotivuje. V rámci kultúry I - S je prístup k vzdelávaniu opačný. Príprava zamestnancov sa považuje za výrazne dôležitú činnosť získavania spôsobilosti a výhody pre podnik. Cieľom vzdelávania je najmä získavanie spôsobilostí v oblasti komunikácie, asertivity, prezentácie a pod..

Zaujímavý príklad v rámci využívania znalostí do praxe, uvádza Stýblo (2002), je spoločnosť Ford, ktorá vypracovala projekt Best Practice Replication System. V rámci tohto projektu je každý týždeň prijatých niekoľko zaujímavých podnetov na zlepšenia, ktoré spoločnosť čerpá z internetu a pod.. Tímy pracovníkov zisťujú vhodnosť použitia takýchto podnetov do praxe v podniku, vyhodnocujú prínos, spôsoby realizácie a prenos takýchto zaujímavých zlepšení do podniku. Takýto podnet koluje po intranete firmy, kde hľadajú niekoho v podniku, ktorý by dokázal poskytnúť viac informácií, dopracovať daný projekt.

„Ford uvádza, že systém Best Practice Replication v jednom roku ušetril spoločnosti 14 miliónov dolárov“ (Stýblo, 2002, s. 60)

Tináková (2005) uvádza „Podnikové vzdelávanie je orientované na dospelých ľudí [...] dospelý človek preberá zodpovednosť za seba a svoje rozhodnutia, teda je sám schopný regulovať proces učenia sa, pričom vzdelávanie možno vo všeobecnosti definovať ako každú cieleňú vzdelávaciu činnosť, ktorej účelom je neustále zlepšovanie vedomostí, zručností a celkových spôsobilostí.“ (Tináková, 2005, s.2)

Tináková (2005) vníma podnikové vzdelávanie ako **permanentný, cyklický alebo jednorazový** vzdelávací proces. Výhody, ktoré podnikové vzdelávanie prináša do podniku vidí najmä v jeho prínose, v rámci zlepšení spolupráce a výkonnosti organizácie, príprave zamestnancov najmä v ohľade na kvalitu ich schopností. Takisto má prínos v rámci tvorby pozitívnej atmosféry, dáva hodnovernosť podniku z pohľadu verejnosti, vytvára vhodné podmienky pre komunikačné procesy, inšpiruje námetmi pre prácu. Tieto výhody sú z pohľadu organizácie, takisto vzdelávanie prináša výhody i pre samotných zamestnancov, ktorí sú zapojení do vzdelávacieho procesu. Získavajú sebadôveru, naplňujú osobné ciele, zlepšujú pracovný výkon, zamestnanec získava spoločenské uznanie, istotu. Rôzne školenia v rámci zvládania manažérskych techník, komunikačných techník pomáhajú zamestnancom zvládať stresové situácie, riešiť konflikty, efektívnejšie komunikovať a pod..

V rámci vnímania odlišností pri skúmaní pojmu podnikové vzdelávanie uvádza Czikk, Čepelová (2006) pojmy vzdelávanie a rozvoj zamestnanca. Rozdiely v týchto pojmoch sú vnímané najmä z hľadiska oblasti osvojovania si schopností a zručností. Pri vzdelávaní zamestnanec získava zručnosti, ktoré mu pomáhajú pri výkone jeho momentálnej práce. Rozvoj zahŕňa získavanie zručností, schopností, ktoré sú orientované „z hľadiska budúceho profesionálneho rastu.“ (Czikk, Čepelová, 2006, s. 19)

Autori uvádzajú posun v rámci vnímania vzdelávania a rozvoja pracovníkov ako jednej z personálnych činností. Tento posun je možné vnímať ako komplexnejšie a širšie vnímanie jednotlivých procesov a činností v podniku.

Vzdelávanie samotné nie je už len procesom získavania vedomostí, ale významnou zložkou je aj motivácia zamestnancov, uspokojovanie potrieb zamestnancov, nielen vnímanie potrieb podniku. Cieľom je spokojný, motivovaný zamestnanec, ktorého poháňa vlastné zaniechanie v prostredí, ktoré je preňho možnosťou kvalifikačného, ale aj osobnostného rastu. Pozitívne motivovaný môže uvoľniť svoje kreatívne kapacity a zvyšovať vlastný výkon.

„Dobre fungujúca organizácia hľadá úspech práve v prepájaní a zjednocovaní cieľov podniku a vlastných cieľov svojich pracovníkov“ (Czikk, Čepelová, 2006, s. 20)

1.2 Možnosti vzdelávania, rozvoja zamestnancov a používané metódy

Nasledujúca tabuľka uvádza základné rozdiely a obsah pojmov vzdelávanie a rozvoj.

Tabuľka 1 : Rozdiely medzi vzdelávaním a rozvojom zamestnancov

Vzdelávanie	Rozvoj
<p>Orientácia</p> <p>- zapracovanie pri prijatí na pracovné miesto</p>	<p>Komplexnejšie získavanie zručností smerom k budúcemu pracovnému výkonu, získavanie komunikačných zručností, sociálnych zručností, emocionálnej inteligencie a pod..</p>
<p>Doškoľovanie (alebo training)</p> <p>- získavanie ďalších potrebných zručností pre výkon práce, zvyčajne prispôbovanie sa novým technológiám, programom, metódam a pod..</p>	
<p>Preškoľovanie (rekvalifikácia)</p> <p>-získavanie nových zručností pri presune na inú pracovnú pozíciu</p>	

Zdroj : (Czikk, Čepelová, 2006, s.20, vlastné spracovanie)

Czikk, Čepelová (2006) uvádzajú zameranie vzdelávania na 4 zložky učenia sa: znalosti, zručnosti, postoje, hodnoty.

Tureckiová (2004) rozdeľuje aktivity, ktoré patria do systému podnikového vzdelávania na:

1. **Tréningové** (patria sem výcviky a školenia, predstavujú činnosti zamerané na získanie aktuálne potrebných znalostí pre vykonávanie danej pracovnej činnosti)
2. **Rozvojové** (patria sem kurzy, rôzne programy, predstavujú také činnosti, ktoré vedú k rozvoju pracovníka smerom do budúcnosti, súvisia najčastejšie s riadením a plánovaním kariéry)

Pri rozvoji pracovníkov sa zvyčajne v podnikovej praxi podľa Tureckiovej (2004) uvažuje iba s vybranými pracovníkmi:

1. Manažéri
2. Špecialisti s potenciálom rozvoja (high potential)
3. Skupiny talentov (talent pool) s ktorými sa uvažuje do budúcnosti v zmysle postupu na manažérske pozície, či do skupiny špecialistov
4. Kľúčoví pracovníci (high performers), ktorí sú vysoko výkonní

Systém podnikového vzdelávania je však iba súčasťou komplexnejšieho systému starostlivosti a rozvoja zamestnancov s cieľom poskytovať rôzne možnosti nielen zvyšovania kvalifikácie, ale aj získavania rozličných benefitov, rozvíjania podnikovej kultúry a pod.. Tureckiová (2004) hovorí o organizačných programoch, plánovacích programoch, systémových programoch, programoch starostlivosti o zamestnancov a vzťahových programoch, ku ktorým patrí aj samotný systém podnikového vzdelávania.

Bartoňková (2010) vo svojej publikácii Firemné vzdelávanie uvádza niekoľko klasifikácií vzdelávania a použitých metód. Základné členenie vzdelávania vo firme delí na štyri kategórie Plamínek, Fisher (In Bartoňková, 2010).

1. Tréning
2. Koučovanie
3. Školenie
4. Poradenstvo

O koučovaní sa Armstrong (2007) vyjadruje ako o vhodnom spôsobe vplyvania a motivovania zamestnancov. Táto technika využíva pri práci tzv. GROW model:

1. G - goal (cieľ)
2. R - reality (skutočnosť, čiže, čo konkrétne sa daná osoba potrebuje naučiť k svojej práci)
3. O - option (možnosť, skúmanie všetkých možných dostupných možností, riešení, aktivít, ktoré by dopomohli k danému cieľu)
4. W - wrapping up (zhrnutie, prejavuje sa vtedy, keď daný jedinec preukáže svoju schopnosť pochopiť to, čo sa od neho očakáva, naučí sa dané veci, resp. sa zlepši a preukáže tieto nové vedomosti v práci, v konkrétnej situácii, vtedy kouč vníma dané učenie, ako také, ktoré splnilo cieľ)

Autori uvádzajú vo svojich publikáciách mnoho foriem výučby pre potreby podnikového vzdelávania. Najčastejšie sa uvádza (Mužik, 1998, In Bartoňková, 2010):

1. Priama výučba
2. Kombinovaná výučba
3. Korešpondenčná, dištančná výučba, e- vzdelávanie

Czikk, Čepelová (2006) uvádzajú metódy vzdelávania:

Tabuľka 2 : Metódy používané pri vzdelávaní zamestnancov

Metóda	Popis
1. demonštrovanie	ukážka
2. koučing	Podpora a pomoc v zmysle hľadania riešení, koučovaný jedinec sám prichádza na možnosti
3. mentoring	Poskytovanie rád na požiadanie, zamestnanci si volia samy svojho mentora
4. rotácia	Rozširovanie zručností, treba vhodné naplánovanie

5. poverenie úlohou	Zadanie úlohy, ktorú ma zamestnanec vyriešiť pod dohľadom
6. samoštúdium	Samostatné preštudovanie materiálov
7. e- learning	Využitie multimedialnej technológie
8. prednáška	Vhodná pri veľkom množstve poslucháčov, poskytnutie nenáročných informácií
9. tréning	Efektívna metóda, rôzne cvičenia, simulácie, rozvoj zručností
10. outdoor learning	Športové a pohybové aktivity na budovanie tímovej spolupráce, poznávanie svojich pozícií a pod.

Zdroj : (Czikk, Čepelová, 2006, s. 23, vlastné spracovanie)

Pri vzdelávaní zamestnancov treba uvažovať aj o mieste poskytovania vzdelávania. Sú rôzne možnosti, Koubek (2010):

Metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku- na konkrétnom pracovnom mieste pri vykonávaní bežných pracovných úloh:

1. Inštruktáž
2. Coaching
3. Mentoring
4. Counselling
5. Asistovanie
6. Poverenie úlohou
7. Rotácia práce
8. Pracovné porady

Metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska

1. Prednáška
2. Prednáška spojená s diskusiou
3. Demonštrovanie
4. Prípadové štúdie
5. Workshop

6. Brainstroming
7. Simulácia
8. Hranie rolí (manažérske hry)
9. Assesment centre
10. Outdoor training

Kuchárová MačKayová (2006) delí vzdelávanie na :

1. Vzdelávanie pri výkone práce na pracovisku
2. Vzdelávanie mimo výkonu práce na pracovisku
3. Vzdelávanie mimo pracoviska

Tabuľka 3 : Metódy používané pri rozvoji pracovníkov

Metóda	Popis
Shadowing	Prenášanie skúsenosti smerom od vedúceho pracovníka k podriadenému
Prípadové štúdie	Prechod medzi teóriou a realitou
Outdoor teambuilding	Vytváranie väzieb, tímového ducha v prírodnom prostredí

Zdroj : (Czikk, Čepelová, 2006, s. 25)

Vzdelávanie zamestnancov samozrejme závisí najmä od identifikácie potrieb, čo je dôležité ďalej rozvíjať, aké zručnosti je potrebné učiť sa a pod.. Je nevyhnutné si uvedomiť, že vzdelávanie na nižších pozíciách býva zvyčajne zamerané iným smerom, ako je tomu na vyšších pozíciách, vzdelávanie manažérov vedie zvyčajne k rozvoju ich práce najmä z pohľadu vedenia ľudí, učenia sa komunikačných techník a pod.. Pri radových zamestnancoch môže ísť o vzdelávanie na získavanie zručností pri výkone konkrétnej práce.

1.3 Fázy podnikového vzdelávania

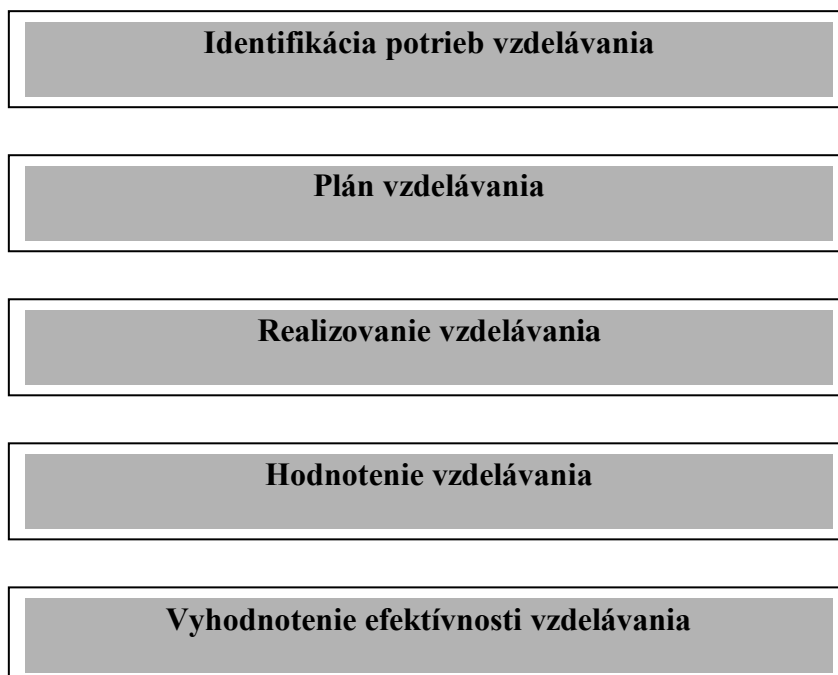
Pri plánovaní vzdelávania ako súčasť personálnej práce v podniku je potrebné postupovať logicky po určitých etapách, kedy sa zväžia potreby a požiadavky podniku,

ktoré reflektujú ciele, ale i vonkajšie podmienky, zmeny na trhoch. V rámci vzdelávania je nutné zaujať systematický postup, aby dané vzdelávanie nebolo iba školeniami, či kurzami bez nejakého výsledného efektu, ale aby sa rešpektovali podmienky a motivácia zamestnancov. Výsledný efekt vzdelávania môže byť výrazný vtedy, ak je vzdelávanie formulované ako celoživotné, nie ako jednorazová aktivita, ktorá sa vo výkone konkrétnych zamestnancov neprejaví. Je potrebné zvažovať všetky faktory a aspekty, aby financie, ktoré spoločnosť do vzdelávania vloží, neboli nakoniec stratou podniku.

„Pri identifikácii potreby vzdelávania pracovníkov sa nemôžeme opierať iba o údaje týkajúce sa organizácie, ale v každom prípade je veľmi dôležité a prospešné poznať profesne kvalifikačnú štruktúru pracovných zdrojov a jej vývojové tendencie v území, z ktorej organizácie čerpajú rozhodujúce množstvo svojich pracovných síl, i preferencie vyskytujúce sa u mládeže v období voľby prípravy na povolanie.“ (Koubek, 2010, s. 248.)

V rámci postupných krokov celého procesu uvádzame nasledovný obrázok.

Obrázok 1 : Postupnosť krokov pri tvorbe a realizácii firemného vzdelávania v podniku



Zdroj : (Kuchárová Mačkayová, 2006, s. 369, vlastné spracovanie)

Kuchárová Mačkayová (2006) uvádza ako postupovať pri vytváraní plánu vzdelávania. Zdrojom údajov pre skúmanie, aké sú požiadavky na profil pracovníkov, aké zručnosti a schopnosti chýbajú v podniku nielen z technickej stránky, ale aj v rámci psychologického aspektu v rámci komunikácie, tímovej spolupráce, kreativity a pod.. Pri analýze je potrebné zbierať údaje zvnútra podniku pre identifikovanie požiadaviek na vzdelávanie. Bázou údajov môžu byť rôzne štatistické, priebežne aktualizované údaje o zamestnancoch, o ich schopnostiach a pod.. Cenným zdrojom informácií môžu byť rôzne hodnotenia pracovníkov, životopisy. Informácie je možné získať aj priamo od vedúcich pracovníkov, príp. zisťovať názor zamestnancov, aké schopnosti a zručnosti v podniku chýbajú, na čom by bolo dobré zapracovať, aké vzdelávanie vnímajú ako potrebné. Informácie je možné získavať aj z porád, diskusií, z pracovných záznamov a pod..

Tureckiová (2004) uvádza možné zdroje analýz a získavania údajov pre fázu podnikového vzdelávania, a to identifikáciu potrieb.

Tabuľka 4 : Možnosti a metódy získavania informácií pre identifikáciu vzdelávacích potrieb

Jednotlivec	Tím	Podnik
Analýza osobných dokumentov	Prieskumy vzdelávacích potrieb a očakávaní	Analýza strategických dokumentov
Hodnotenie adaptačného procesu	Tímové hodnotenia	Analýza hlavných právnych noriem
Analýza pracovných miest /modelov kompetencií/ typových pozícií	Kreatívne workshopy (brainstorming)	Analýza trendov na trhu a potrieb zákazníkov
Rozhovory s nadriadenými		Monitorovanie a analýza činnosti firmy

Hodnotenie pracovného výkonu (riadené rozhovory), metóda 360 spätnej väzby, assesment centre		Porovnávanie s konkurenciou (benchmarking)
--	--	--

Zdroj : (Tureckiová, 2004, s. 101)

Czikk, Čepelová (2006) vnímajú identifikáciu potrieb vzdelávania ako analýzu podnikových, personálnych plánov, analýzu pracovných miest, analýzu hodnotení pracovných činností, potrebné informácie je možné získať aj prieskumom v podniku. V rámci hodnotenia hovoríme aj o hodnotení kompetencií, čo je špecifická oblasť hodnotenia. Meranie kompetencie „zistiť veľkosť rozdielu medzi skutočným stavom a požadovaným stavom.“ (Bartoňková, 2010, s. 189). Na meranie úrovne kompetencií vymedzujú autori Kubiš, Spillerová, Kurnický (In Bartoňková, 2010) špeciálne oblasti metód: behaviorálny prístup, analógové metódy, analytické metódy, špeciálne metódy.

V rámci špeciálnych metód sa využívajú dve zaujímavé a to:

1. CBI (competency based interview) - využíva sa najmä pri odhaľovaní kompetencií kognitívnych a výkonových
2. 360 stupňová spätná väzba - ktorá predstavuje hodnotenie z rôznych uhlov pohľadu, resp. hodnotenie všetkých zainteresovaných.

Podľa Kuchárovej Mačkayovej (2006) po identifikovaní požiadaviek je ďalšou etapou vytvorenie plánu vzdelávania. Tento plán už predstavuje analýzu z pohľadu vymedzenia oblastí v rámci vzdelávania, ktorí zamestnanci budú do akého programu zapojení, kde sa dané vzdelávanie bude realizovať, aké metódy sa použijú, aký bude harmonogram vzdelávania, takisto aj finančný aspekt nákladov na vzdelávanie je potrebné zahrnúť do takéhoto plánu. Plán vzdelávania predstavuje komplexný pohľad na vzdelávanie v podniku a zodpovedanie otázok, čo, kto, kde, ako, za koľko.

Tureckiová (2004) uvádza 5 oblastí plánu vzdelávania:

1. Aké vzdelávacie potreby
2. Ktoré skupiny zamestnancov

3. Aký typ vzdelávania
4. Aký bude rozsah a spôsoby vzdelávania
5. Aké bude personálne, materiálne a finančné zabezpečenia vzdelávania

Je potrebné po ďalšej etape ako je realizácia zaujať aj stanovisko k hodnoteniu výsledkov, je potrebné zhodnotiť celkový prínos, hodnotenie vzdelávania môže podľa Bartoňkovej (2010) prebiehať aj počas celého procesu, kedy môžu byť zistené prípadné nedostatky, čo napomáha zlepšeniu procesu a celkovému výslednému efektu vzdelávania pre podnik. V rámci hodnotenia celkovej efektívnosti procesu existujú riešenia, ako hodnotiť vzdelávanie, popisujeme to podrobnejšie v kap.

1.4 Vzdelávanie tvorivých zamestnancov

„Kreativita vychádza z určitých ľudských vlastností. Človek, ktorý sa vyznačuje vysokou kreativitou, prejavuje všeobecne rad vlastností.“(Bartoňková, 2010, s. 160). Kreativita ako potenciál, ktorý je vo svojej podstate nevyčerpatelným zdrojom nápadov je pojmom, o ktorom sa dnes veľa hovorí najmä v súvislosti so zmenami na trhoch a nových požiadavkách zákazníkov, je potrebné prispôbovať produkty týmto požiadavkám v čo najväčšej miere, prichádzať s novými nápismi a odlišiť sa od konkurencie. Avšak tvorivý potenciál môže byť problém uvoľniť v prípade negatívneho prostredia podniku, ktorý to nepodporuje. Z týchto dôvodov sa dnes využíva množstvo techník, ktoré v podstate vyjadrujú podporu, pomoc, motiváciu takýchto tvorivých zamestnancov. Úlohou manažérov je vytvárať, čo najlepšie podmienky pre takýto potenciál podniku. S týmto úzko súvisí i pojem podniková kultúra. V prípade kreatívneho myslenia však môžu existovať aj iné bariéry vychádzajúce z vnútorných vlastností jedinca.

Vacek 2001(In Bartoňková, 2010) uvádza najčastejšie takéto prekážky:

1. Šablónovanie (usporiadanie vecí do určitých štandardných schém, štruktúr)
2. Bariéry vnímania (napr. neschopnosť vidieť problém z inej strany a pod.)
3. Citové bariéry (patrí sem napr. strach riskovať, potlačovanie predstavivosti a pod.)

4. Kultúrne bariéry (predsudky, napr. hrajú sa iba deti)
5. Intelektuálne bariéry (nedôverujem iným riešeniam, moje sú najlepšie)

Kováčová (2005) vo svojom príspevku hovorí o tzv. inovátoroch. Uvádza tri možnosti vzdelávania pracovníkov, pričom hovorí najmä o vzdelávaní tvorivých a prínosných pracovníkov. Vzdelávanie vidí ako možnosť výchovy a rozvoja inovátorov, pracovníkov, ktorý vnášajú do podniku tvorivého ducha, prichádzajú s novými nápadmi. Pre takýchto zamestnancov je neustály proces učenia sa veľmi dôležitý a potrebný. Vzdelávanie vidí ako jednu zo zložiek tzv. nehmotných motivačných stimulov.

“Vzdelávacie programy firiem sú významným motivačným stimulom aj pre to, že zvyšujú hodnotu pracovníka na trhu práce.“ (Kováčová, 2005, s. 34)

Tabuľka 5 : Metódy vzdelávania inovátorov

Možnosti vzdelávania inovátorov	Náplň
Externé kurzy	Techniky pre vývoj výrobkov Rozvoj kvality a produktivity Riadenie inovácií a manažment zmien Vysoké technológie Techniky tvorivosti
Firemné kurzy	Tréning na pracovných plochách, Prípadové štúdie, prax najlepších, Učenie na projektoch, Laboratórny tréning, Elektronické vzdelávanie.
Individuálne programy	Samoštúdium s konzultáciami, sťažami Účasť na konferenciách a pod..

Zdroj : (Kováčová, 2005, s. 34)

V rámci nových prístupov, autori uvádzajú tzv. špeciálne didaktické postupy, ktoré napomáhajú rozvíjaniu tvorivosti, uvoľňovaniu nových myšlienok. Mužík, 1998 a Tuma 1987 (In Bartoňková, 2010) uvádzajú takéto metódy:

1. Braintorming (metóda, ktorá sa často využíva pri hľadaní nových riešení)
2. Gordonova metóda
3. Metóda Phillips 66
4. Brainwriting (6-3-5)
5. Metóda CNB
6. Delfská metóda
7. Synektika
8. Laterálne myslenie
9. Metóda čiernej skrinky
10. Morfológické metódy
11. Atšullerova algoritmická metóda
12. Myšlienkové mapy

Takejto oblasti talentov, resp. nadaných ľudí sa vo svojej knihe venuje i Armstrong (2007), uvedomuje si ich prínos pre spoločnosť a potrebu vytvorenia takých mechanizmov, aby daní jednotlivci v spoločnosti ostávali a neplánovali spoločnosť opustiť pre získanie lepšej pozície, resp. lepšej mzdy a za prácu v inej organizácii. Súčasťou podnikovej stratégie by malo byť i riešenie vzdelávania takýchto talentov, ich rozvoja, vhodnej motivácií, a posilňovania ich oddanosti podniku a zabezpečenia takého postavenia, ktoré vyplýva z ich práce a je zároveň pre nich motivátorom na zotrvanie v spoločnosti. O zotrvaní na pracovnom mieste sa vyjadruje v horizonte 6 rokov, čo je podľa neho štandard.

„Základným zákonom podnikania a úspešnosti akejkoľvek organizácie je flexibilita a pripravenosť na zmenu.“ (Koubek, 2010, s. 237)

Koubek (2010) hovorí aj novom prvku v rámci vzdelávacích aktivít ako o „zvyšovaní použiteľnosti pracovníkov a o rozširovaní pracovných schopností.“ (Koubek, 2010, s. 238). Takéto aktivity teda smerujú k určitému zvyšovaniu štandardu pracovníka smerom do budúcnosti

1.5. Hodnotenie (evaluácia) efektivity vzdelávania

Pri uvažovaní o všetkých etapách v rámci vzdelávania pracovníkov ako je identifikácia potrieb, analýza a pod., je nevyhnutnou súčasťou takýchto procesov aj hodnotenie účinnosti daného vzdelávania, resp. rozvoja pracovníkov. Pre potreby spoločnosti je nevyhnutné vedieť, či dané vzdelávanie prinieslo ošoh, či konkrétne vedomosti sú pracovníci schopní využívať v práci a prispievať vďaka novým poznatkom k dosahovaniu lepších výsledkov v rámci svojej pozície, resp. v rámci výsledkov celej spoločnosti. O hodnotení hovoríme ako o evaluácii vzdelávania. Bartoňková (2010) pripisuje tejto etape v rámci plánovania významné miesto, hodnotenie však podľa nej nie je iba koncovou etapou celého procesu, má svoje miesto aj v rámci jednotlivých etáp, resp. v rámci celej personálnej práce.

„Hodnotenie neprebíha iba na úrovni samotného obsahu vzdelávacej akcie, ale hodnotí sa organizácia, realizácia, prostredie, lektori, študijné materiály, evaluácia inštitúcie, prebieha evaluácia celého vzdelávacieho programu.“ (Bartoňková, 2010, s. 182)

V rámci etáp evaluácie hovorí Petty 1996 (In Bartoňková, 2010) ako o dvoch etapách:

Hodnotenie formatívne - takéto hodnotenie účinnosti vzdelávania sa používa v priebehu celého vzdelávacieho procesu, hovoríme o priebežnom hodnotení prostredníctvom testov, dotazníkov. Je možné spozorovať vďaka takémuto priebežnému hodnoteniu nedostatky, ktoré je vhodné odstrániť, zmeniť, zlepšiť.

Hodnotenie simatívne - sa využíva ako finál, na konci vzdelávacieho procesu, je zhrnutím, zhodnotením celej akcie. Ako hodnotiť celý vzdelávací proces, resp. na čo konkrétne je vhodné sa zamerať, rieši Kirkpatrickov model (In Barotňková, 2010). Ten popisuje štyri oblasti, ktoré je v rámci vzdelávania možné hodnotiť, merať ich účinnosť: Reakcia, učenie, správanie, výsledky.

Tureckiová (2004) uvádza upravenú verziu Kirkpatrickoveho modelu:

1. Úroveň reakcie (vyjadruje spokojnosť účastníkov vzdelávania)
2. Úroveň učenia (hodnotenie získaných vedomostí)

3. Úroveň správania (hodnotenie získaných vedomostí na zmene správania, vyjadrené pomerom)
4. Úroveň výsledkov
5. Úroveň hodnotová (vplyv na rozvoj komunity, či kultúry v podniku, v medziľudských vzťahoch)

V rámci reakcií sa využívajú pre hodnotenie dotazníky, ktoré však v podstate reflektujú spokojnosť daných účastníkov, avšak ich výsledky môžu skresľovať danú realitu, lebo kurz môže pracovníkov zaujať, avšak naučiť sa nové veci v skutočnosti nemusia.

V rámci učenia je možné využívať testovanie, v ktorom sa preukáže, či si daný pracovník osvojil vedomosti, resp. je možné použiť simulácie, hranie rolí, výkonnostné testy.

V rámci správania môžu hodnotenie vykonávať osoby, ktoré pozorujú daných pracovníkov pred a po vzdelávaní, resp. je možné prevádzať telefonické testy prostredníctvom klientely, či sú zákazníci spokojní s prístupom zamestnancov, ochotou, poradenstvom, poskytnutím služieb a pod. V rámci tejto úrovne je vhodné prevádzať evaluáciu s odstupom času, aby zamestnanci mohli prejavíť svoje nadobudnuté vedomosti, zručnosti v praxi. Využívajú sa v rámci tejto fázy skutočne rôzne metódy hodnotenia na komplexné posúdenie správania daného zamestnanca. Patria sem metódy formou dotazníka, 360 stupňovej spätnej väzby, technika kritických incidentov, hodnotenie pracovného výkonu, priame pozorovanie, skontrolovanie výstupov a výsledkov, plánovanie činnosti. (Bartoňková, 2010)

Takisto je možné využiť matematické vyjadrenie výsledného efektu vzdelávania vo forme tzv. návratnosti investície. Na vyjadrenie sa používa skratka ROI (return of investment). (Tureckiová, 2004)

Aby efekt vzdelávania v podniku nebol iba stratou financií a času je potrebné k nemu zaujať systematický postoj. Ak je v súčasnosti vzdelávanie v podniku neefektívne, je na čase sa zamyslieť, či sú ciele nastavené tak ako treba, či realizovanie vzdelávania má naozaj význam, či zamestnanci nevnímajú takéto vzdelávanie iba ako

„deň voľna“. V súčasnosti mnohé podniky objavujú možnosti interného náboru zamestnancov, čo pôsobí jednak motivačne, zamestnanci pociťujú voči podniku väčšiu oddanosť, ich úmysly zmeniť prácu sa čiastočne menia. Rozvoj talentov, ktoré sú v podniku sa javí v súčasnosti ako najjednoduchšia cesta, keď v trhovom prostredí zúri tzv. „globálna vojna o talenty“. Množstvo podnikov sa sťažuje, že ich zamestnanci nie sú tí vhodní, že nenašli kompetentných pracovníkov na výkon rozličných pozícií. Je na mieste začať s internou analýzou, kto v danom podniku pracuje, aké sú kompetencie, zručnosti v podniku. Takéto analýzy sú menej nákladnou cestou ako hľadanie nových zamestnancov prostredníctvom rozličných poradenských agentúr, ktoré sa zaoberajú výberom najvhodnejších kandidátov. Potom nasleduje etapa vzdelávania vybraných kľúčových zamestnancov, ktorí sa javia ako potenciál podniku. Aj tu treba zväžiť možnosti a využitie vhodných techník a metód vzdelávania. V rámci vzdelávania je nevyhnutné merať efekty vzdelávania, čo jasne vysiela signál zamestnancom, že podnik investuje do kapitálu, avšak očakáva aj nejaké zmeny. Takisto je nutné, aby vzdelávanie nebolo strašiakom, ale vyhovovalo aj štýlu života zamestnancom, preto je nutnosť prispôbovať sa im. Trendy ako príchod tzv. miléniových detí na trh práce, ktoré sú schopné plynule ovládať počítač, vedia spracovať informácie, učiť sa inak ako v školskom prostredí, je takisto vhodné zapracovať do podnikových plánov vzdelávania a rozvoja. (sprac. podľa Kariéra bez hraníc, c2007)

Hodnotenie vzdelávania v súčasnosti začína naberať na význame, aby sa zamedzilo iba trendovému nakupovaniu kurzov pre zamestnancov, ktoré však neprináša žiadne výrazné efekty do podniku. Hodnotenie (evaluácia) je jednak motivačnou zložkou pre zamestnancov, aby vnímali vzdelávanie ako rozvoj, zvyšovanie kvalifikácie, že podnik s nimi plánuje budúcnosť, majú možnosť kariérneho postupu, keď sa budú snažiť. Nastavenie vnímania, že vzdelávanie nie je iba zábavkou, ale je možnosťou pre napĺňanie osobných cieľov jedincov, ale i podniku a jeho strategických cieľov, je potrebnou zložkou vedenia a organizovania ľudského kapitálu s jeho tvorivým prínosom.

Pre získavanie efektivity v rámci vzdelávania sa v súčasnosti hovorí o tzv. učiacej sa organizácii (Bartoňková, 2010). Využíva postupy, techniky, ktoré hľadajú

riešenia vo vnútri organizácií, vychádza z princípov spoločného učenia v podniku, kde je možnosť predkladať vlastné návrhy, podniková kultúra akceptuje a podporuje snaženie ľudí a predávanie poznatkov, všetci pracujú v rámci tímu. Takéto prvky sa objavujú v mnohých veľkých podnikoch ako je napr. Škoda auto, a.s (využíva metódy Flow, Prototyping,), či spoločnosť Orange, kde majú zamestnanci možnosť vyjadriť svoje návrhy na zlepšenia, ktoré predkladajú vedeniu.

Tureckiová (2004) hovorí o nových zmenách, ktoré si vynucujú prechod od systémového podnikového vzdelávania smerom k učiacej sa organizácii. „ Je pravdepodobne jedným zo signálov zmeny v spoločnosti (od industriálnej k znalostnej, respektíve učiacej sa) a rozhodne prejavom zmeny v paradigmách manažmentu, respektíve v spôsoboch práce ľudí a s ľuďmi.“ (Tureckiová, 2004, s. 109) Takisto hovorí o koncepte učiacej sa organizácie, ktorá napreduje a učí sa vďaka znalostiam svojich členov, ktorí i pre seba, ale i pre organizáciu napredujú, zdokonaľujú sa a neustále sa učia nové vedomosti.

Pre nastavenie takejto spoločnosti je nutné nastaviť podnikovú kultúru, ktorá bude daným procesom napomáhať, aby sa ľudia vzájomne učili jeden od druhého a iniciovali svoj vlastný, ale i celkový rozvoj podniku v prostredí, ktoré ich motivuje a dáva im potrebnú mieru istoty, že podnik s nimi počíta naďalej.

Základných 5 faktorov takejto organizácie popisuje Senge 1990 (In Tureckiová, 2004):

1. Systémové myslenie
2. Osobné majstrovstvo
3. Myšlienkové modely
4. Vytváranie zdieľanej vízie
5. Skupinové učenie

1.6. Vybrané metódy vzdelávania

Caoaching (koučing)

Koučovanie je zaujímavým personálnym pojmom najmä v poslednom období. Je metódou, ktorá ponecháva kreativitu a rast na samotnom vzdelávanom adeptovi za pomoci kouča.

„Jeho podstatou je podporiť rozvoj pracovníka a doviest' ho k samostatnému, respektíve kompetentnému výkonu stále zložitejších úloh [...] počas neho dochádza prostredníctvom rozhovorov a akcií z nich vyplývajúcich ku zdokonaľovaniu koučovaného, ale i kouča, ktorý vystupuje (podľa zvolenej metodiky) ako radca, pomocník alebo sprievodca procesom.“ (Tureckiová, 2004, s. 104)

Pomoc sa dá poskytnúť rôznymi spôsobmi ako uvádza Laššák, Styk (2000), ale princípmi koučovania sú- neexistencia hierarchie v rámci typickej úrovne nadriadený- podriadený, kouč pracuje v rámci dvoch úrovní, a to na psychologickú a technickú. V rámci psychologickú úroveň sa snaží podnecovať, stimulovať jedinca k náročnejším cieľom, aby skúšal nové možnosti, riešenia, techniky k dosahovaniu cieľov. V rámci druhej úrovne sleduje celý priebeh rozvoja jedinca, môže na požiadanie poskytnúť cenné rady alebo postrehy, avšak hľadanie riešení a skúšanie je na danom zamestnancovi. Nevyhnutné schopnosti, ktorými musí daný kouč disponovať, aby bol naozaj dobrým podporovateľom rozvoja sú : pozorovanie, trpezlivosť, jasná verbálna či neverbálna komunikácia, aktívne počúvanie, kladenie podotázok, podpora a podnecovanie, prijímanie a dávanie spätnej väzby, uvedomovanie si seba a toho, čo sa deje. V rámci koučovania sa využíva tzv. model GROW. Armstrong (2007) ho uvádza vo svojej publikácii v rámci hodnotenia vzdelávania. Hovorí o tomto modeli ako o postupnosti krokov pri koučovaní. V rámci každej úrovne si treba uvedomiť jednotlivé skutočnosti, čiže čo chceme dosiahnuť, aký je súčasný stav, aké sú možnosti, ako to vykonať, kedy a pod..

Vedenie porady

Laššák, Styk (2000) uvádza niekoľko zásad pri vedení porady, aby bola účinná a splnila svoj cieľ.

1. optimálnou dĺžkou trvania porady je čas 45- 60 minút
2. na začiatku je vhodné uviesť základné informácie, cieľ, program, režim zaistiť sa záznam z porady
3. postupnosť podľa bodov porady, dodržiava sa stanovený čas ku každému bodu, ukončí sa záverom, zapíše sa, určia sa úlohy.
4. vedenie porady ma v rukách jeden manažér, ktorý vedie poradu podľa definovaných časov, bodov a pod.
5. v závere je vhodné aby manažér zhodnotil celú poradu, prínos, chyba a pod.

Porady môžu byť rôzne, podľa zamerania a potrebnosti, časovej potreby : operatívna porada, útvarová porada, manažérska porada, riešiteľská porada, krízová porada.

V rámci riešenia problémov na porade je možné uplatňovať množstvo metód, ktoré napomáhajú v riešení problémov, dosahuje konsenz, uplatňujú sa demokratické princípy v rozhodovaní. Metódami, ktoré napomáhajú v rozhodovaní sú napr. technika kritických incidentov, counselling a pod.

Technika kritických incidentov

Kritické incidenty, konflikty sú bežnou súčasťou pracovného života, v rámci obrovských podnikov, kde existuje hierarchia, množstvo pracovníkov, rôzne subkultúry, ktoré determinujú celkovú kultúru v podniku, množstvo pováh, osobností, množstvo pracovných činností, ale naopak i v malých podnikoch, kde sú činnosti jednoduchšie, je zamestnaný malý počet pracovníkov, sú konflikty typickým prejavom potreby zmien, aby sa niečo menilo, zlepšovalo. Podľa Slávika (2005) manažment zmien vníma konflikty ako určitú príležitosť hľadať nové možnosti a riešenia, prispôbovať sa danému stavu. Konflikty môžu byť veľmi stimulujúce pri ich správnom vedení, resp. zvládnutí, je možné získavať nové riešenia alebo postupy, aby sa konflikty nestávali brzdou pokroku a rastu spoločnosti. V rámci techniky kritických incidentov je vhodné jednotlivé udalosti zapisovať, vyhodnocovať, sú vhodným podkladom pre analýzu potrieb v spoločnosti aj kvôli vyhodnocovaniu, analyzovaniu a identifikácii

vzdelávacích potrieb spoločnosti. Manažér, ktorý sa prejavuje výrazne autoritatívnym spôsobom, má problémy s komunikáciou, môže byť zahrnutý do plánu vzdelávania v rámci kurzov na zvládanie komunikačných techník, efektívnej komunikácie, asertivity (nie agresie), prípadne môže spoločnosť uvažovať nad technikami ako je koučing, mentorstvo.

Counselling

Predstavuje jednorazovú aktivitu pri riešení problému, kedy sa stretnú dvaja alebo viac odborníkov, ktorí riešia nejakú oblasť práce, či už z odborného hľadiska alebo sa jedná o konflikt vzťahový. (Tureckiová, 2004)

Assesment centrá

„Pod pojmom hodnotiace (testovacie centrá) sa nerozumie iba nejaké miesto na testovanie uchádzačov, ale skôr testovací proces, ktorý využíva kombináciu množstva výberových techník (vystúpenie- prezentácia, interview, psychologické testy, psychodiagnostické techniky).“ (Dudinská, 2011, s. 58)

Pod dohľadom niekoľkých pozorovateľov je daný jedinec komplexne hodnotený z hľadiska svojich kompetencií na výkon práce. Zvyčajne v priebehu 1 až 2 dní sú hodnotené jeho kompetencie (analytické schopnosti, motivovanie, vedenie tímu...). Je tam však určitá miera subjektivity, no táto metóda je v súčasnosti asi najkomplexnejšou metódou hodnotenia. (Dudinská, 2011)

Takisto sa v súčasnosti dostávajú do popredia nové metódy, ktoré využívajú simulačné prvky, hry. Ich úlohou je hľadať nové riešenia netradičnými postupmi.

Metóda Flow

Skupiny využívajú pri práci hľadanie riešení vlastné herné pravidlá a samo vytvorenú organizáciu. Dosahujú riešenia vo vlastných záujmových skupinách, čo vedie k ich motivácii a dôvere vo vlastné schopnosti. (Bartoňková, 2010)

Metóda Prototyping

Vychádza z myšlienky „najprv niečo vyskúšať a potom to urobiť, potom zlepšovať“. V rámci skupiny navrhne jedinec niečo nové, nové riešenie, či techniku, celá skupinu začne pracovať na tom, či je dané riešenie možné, skúša, zisťuje a navrhuje zlepšenia. Ak sa daný návrh prejaví ako nepotrebný, je stále možnosť nechať to tak a pokračovať na niečom novom, zaujímavom, viac potrebnom. (Bartoňková, 2010)

PRAKTICKÁ ČASŤ

2. CIEĽ A METODIKA PRÁCE

2.1 Hlavný cieľ a použitá metodika

V tejto praktickej časti sa v rámci analyzovaného podniku zameriavame na konkrétnu úroveň vzdelávania a jeho efektívnosť. Zaujímame sa o konkrétny vzdelávací proces výučby anglického jazyka, ktorý pravidelne absolvujú zamestnanci podniku. Výskum je podrobený ich konkrétnym skúsenostiam s výučbou, ich názormi na vzdelávací proces, ako hodnotia prácu lektora, čo sa im na programe najviac páči prípadne nepáči. Cieľom je zistiť výhody a nevýhody vzdelávacieho procesu. Na záver vypracujeme odporúčania pre prax, či dané vzdelávanie zodpovedá požiadavkám a čo by bolo vhodné zlepšiť.

Hlavný cieľ výskumu:

Na základe získaných údajov podrobíme vzdelávací proces v podniku analýze, či výučba anglického jazyka prebieha vhodným spôsobom, či sú zamestnanci dostatočne motivovaní k výučbe, či práca lektora je zamestnancami akceptovaná. Cieľom je posúdenie stavu výučby a vypracovanie prípadných návrhov a odporúčaní pre zlepšenie praxe na základe názorov zamestnancov a posúdenia ich konkrétnych získaných jazykových zručností.

Na naplnenie cieľa sme použili tieto čiastkové ciele:

Čiastkový cieľ 1 : Získavanie dostupných informácií z oblasti vzdelávania z odbornej literatúry a porovnávanie názorov odborníkov z tejto oblasti z hľadiska významu, podstaty vzdelávacieho procesu a jeho vplyvu na zlepšovanie efektivity podnikových procesov.

Čiastkový cieľ 2 : Získané údaje sme podrobili myšlienkovým operáciám ako je analýza, syntéza, dedukcia, komparácia, analógia.

Na naplnenie výskumných cieľov sme použili dotazník, ktorý sme spracovali na základe dostupných informácií. Dotazník pozostáva z 23 otázok. Respondenti, ktorými boli zamestnanci analyzovaného podniku sa vyjadrili k otázkam z oblasti vzdelávacieho procesu, ktorého sú účastníkmi. Jazykové kurzy majú v analyzovanom podniku svoju tradíciu už od začiatku pôsobenia spoločnosti na trhu. Dostupnosť výučby je pre zamestnancov zabezpečená prostredníctvom interných formulárov žiadostí, ktoré si záujemci môžu podať, čo im príslušný manažér následne potvrdí. Otázky sú formulované s cieľom zistiť spokojnosť s kvalitou výučby a takisto jej efektivitou. Možnosti odpovedí sú rôzne, dotazník ponúka uzavreté (s použitou 5-stupňovou škálou hodnotenia), otvorené, ale i polouzavreté typy odpovedí. Dotazník bol rozoslaný 30 respondentov, správne vyplnených bolo 26 dotazníkov. Otázky boli formulované na základe zadaných hypotéz :

Cieľ 1 : Sú zamestnanci podniku spokojní s úrovňou vzdelávacieho procesu ?

Cieľ 2 : Má vzdelávací proces pozitívne výsledky, sú zamestnanci schopní využívať svoje nadobudnuté zručnosti v praxi ?

Cieľ 3 : Je výučba nastavená dostatočne efektívne?

Hypotéza 1 : Zamestnanci podniku sú spokojní s úrovňou vzdelávacieho procesu.

Hypotéza 2 : Vzdelávací proces má pozitívne výsledky, zamestnanci sú schopní využívať svoje nadobudnuté zručnosti v praxi.

Hypotéza 3 : Výučba je nastavená dostatočne efektívne.

2.2 Charakteristika objektu skúmania

Obchodné meno: Johnson Controls Trenčín s. r. o.

Adresa: Súvoz 1, Trenčín 911 32

Analyzovaný podnik Johnson Controls Trenčín s.r.o. je súčasťou globálnej spoločnosti, ktorá pôsobí v stavebnom a automobilovom priemysle. Ponuka spoločnosti zahŕňa tri oblasti:

- Building efficiency
- Automotive experience
- Power solutions

Obchodná jednotka v Trenčíne sa zaoberá druhým segmentom, a to automotive experience. V rámci tejto oblasti sa zaoberá výrobou automobilových sedadiel, závesných systémov, dverí, prístrojových panelov, interiérovej elektroniky. Spoločnosť sa zaoberá aj vývojom výrobkov. Kladie dôraz na rozvoj ľudských zdrojov. V rámci trenčianskeho centra zaviedla projekt „Learning leaders“, pomocou ktorého rozvíja zamestnancov s vysokým potenciálom. Pre účely tejto práce sa budeme zaoberať vzdelávaním v oblasti anglického jazyka. Takéto vzdelávanie organizuje spoločnosť už od začiatku svojho pôsobenia. Zúčastní sa kurzy musia mať vopred podpísanú prihlášku manažérom príslušného oddelenia, na základe toho sú zaradení do skupiny. Zamestnanec má nárok na dva roky kurzu v rámci rozdelenia na letný a zimný semester. V rámci prvého roka navštevuje kurzy počas pracovnej doby, ďalší rok si musí vzdelávanie nadpracovať.

Predpokladáme že spoločnosť s takou tradíciou bude mať vzdelávanie rozvinuté na vysokej úrovni. Dotazník ponúka možnosti overiť vzdelávanie prostredníctvom účastníkov - zamestnancov podniku. Údaje budú následne spracované prehľadne do grafov a tabuliek s jednoduchými výpočtami v % a vyjadrením početnosti.

2.3 Analýza údajov

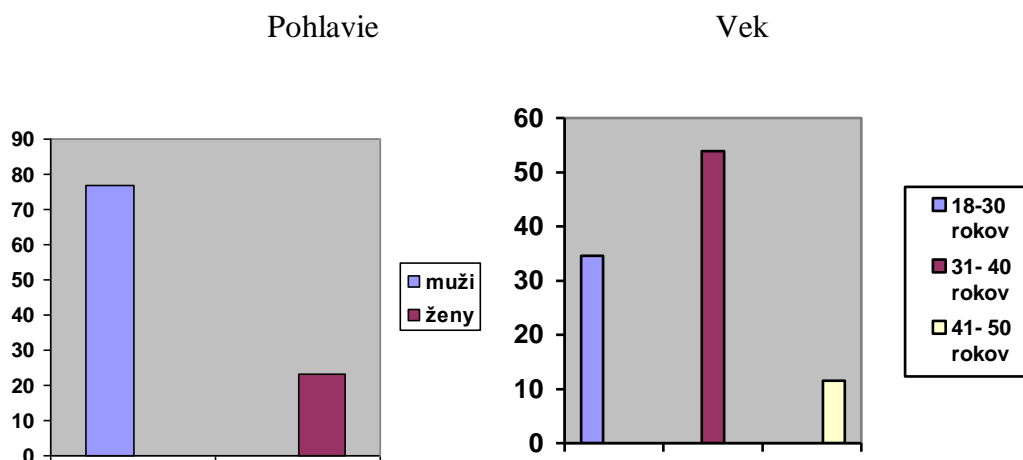
Tabuľka 6 : Bába údajov

Otázky	Odpovede	Vyjadrenie početnosti	Vyjadrenie v %
1. Pohlavie	Muž	20	76,9
	Žena	6	23,1
2. Vek (uveďte)	18- 30 rokov	9	34,6
	31- 40 rokov	14	53,9
	41- 50 rokov	3	11,5
3 Pracovná pozícia v podniku	technik	11	42,3
	špecialista	13	50
	engineer	1	3,8
	Lead engineer	1	3,8
4. Zaradenie do vzdelávania podľa úrovne	Začiatocník	8	30,8
	Intermediate	6	23,1
	Preintermediate	10	38,4
	Medium	2	7,7
5. Kurz navštevujete	1. semester	4	15,4
	2. semestre	5	19,2
	3. semestre	10	38,5
	4. semestre	7	26,9
6. Obsah kurzu je podľa vás	Na výbornej úrovni	2	7,7
	Na vyhovujúcej úrovni	17	65,4
	Na základnej úrovni	7	26,9
7. Množstvo učiva vnímate ako	Príliš veľa učiva na výučbu	4	15,4
	Postačujúce učivo na výučbu	17	65,4
	Málo učiva na výučbu	5	19,2
8. Tempo práce vo výučbe je :	Rýchle	2	7,7
	Primerané	20	76,9
	Pomalé	4	15,4
9. Lektor je podľa vás	Skúsený pedagóg	18	69,3
	Výborný motivátor	3	11,5
	Nevhodná osoba na zlom mieste	2	7,7
	Excelentný znalec anglického jazyka	3	11,5
10. Máte pocit, že ste sa na vzdelávaní doteraz naučili dostatok poznatkov?	Áno	5	19,2
	Skôr áno	13	50
	Neviem	5	19,2
	Skôr nie	2	7,7
	Nie	1	3,8
11. Dokážete naučené poznatky (gramatika, nové	Áno	11	42,3
	Skôr áno	11	42,3
	Neviem	2	7,7

slovička...)využívať v praxi:	Skôr nie	2	7,7
	Nie	0	0
12. Ak by ste mohli zmeniť niečo v rámci vzdelávania, čo by to bolo?	Motivácia lektorom	2	7,7
	Viac komunikácie	9	34,6
	Vhodnejšie učebné materiály	6	23,1
	Samostatné konzultácie	8	30,8
	Iné (uved'te).....	1	3,8
13. Boli niektoré aktivity vo výučbe nezaujímavé	Áno	8	30,8
	Skôr áno	1	3,8
	Neviem	4	15,4
	Skôr nie	13	50
	Nie	0	0
14. Ak ste na predchádzajúcu otázku odpovedali pozitívne, tak uved'te aké. Uved'te	„Lektor nebol dostatočne skúsený, chýbala mu slovná zásoba“ „Chýbali odborné texty v učebnici, zbytočná gramatika“ „Časté zmeny lektorov, nezaujímavá výučba“ „Ťažká gramatika a výslovnosť“		
15. Keď ste o to požiadali, bol vám lektor nápomocný?	Áno	16	61,6
	Skôr áno	9	34,6
	Neviem	0	0
	Skôr nie	1	3,8
	Nie	0	0
16. Pociťovali ste ťažkosti pri práci s učebným materiálom?	Áno	1	3,8
	Skôr áno	2	7,7
	Neviem	2	7,7
	Skôr nie	15	57,7
	Nie	6	23,1
17. Mali ste dostatok času na zvládnutie učiva?	Áno	15	57,7
	Skôr áno	6	23,1
	Neviem	2	7,7
	Skôr nie	2	7,7
	Nie	1	3,8
18. Ako by ste hodnotili svoju úroveň jazyka, keď ste už absolvovali nejaký čas výučbou?	Dokážem lepšie komunikovať	9	64,3
	Zlepšila sa moja gramatika	0	0
	Viac si verím pri komunikovaní	3	21,4
	Nič sa nezmenilo	2	14,3
18. Ako by ste hodnotili svoju úroveň jazyka, keď ste už absolvovali nejaký čas	Dokážem lepšie komunikovať, zlepšila sa moja gramatika	5	41,7
	Zlepšila sa moja komunikácia, verím si pri komunikácií	2	17,7
	Dokážem lepšie komunikovať,	3	25

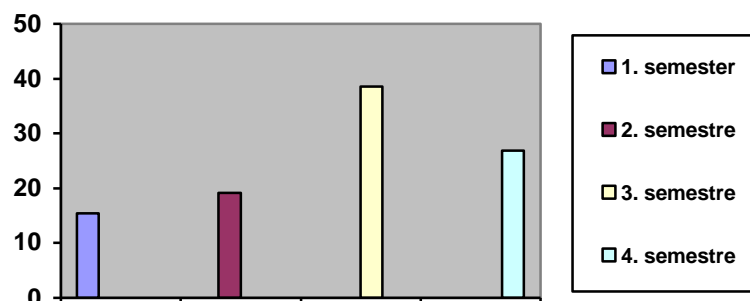
výučbou?	verím si pri komunikácii		
	Dokážem lepšie komunikovať, zlepšila sa moja gramatika, verím si pri komunikovaní	2	17,7
20. Využíva lektor dobre svoje prezentačné schopnosti?	Áno	11	42,3
	Skôr áno	10	38,4
	Neviem	4	15,4
	Skôr nie	1	3,8
	Nie	0	0
21. Hodnotí váš nadriadený vaše pokroky vo výučbe?	Pozitívne	15	57,7
	Negatívne	1	3,8
	Nezaujíma sa	10	38,4
22. Dosiahli ste svoje osobné ciele v oblasti vzdelávania výučbou jazyka?	Áno	5	19,2
	Skôr áno	13	50
	Neviem	2	7,7
	Skôr nie	4	15,4
	Nie	2	7,7
23. V krátkosti popíšte svoje skúsenosti s výučbou, uvedte dve pozitívne stránky a dve negatívne stránky výučby.	Negatívne: „zbytočná gramatika“ „ťažká gramatika“ „zbytočné cvičenia“ „veľký počet ľudí v skupine“ „málo intenzívne kurzy“	Pozitívne: „priateľská atmosféra, dostatok príkladov z hovorovej reči“ „dobrý prístup, veľa komunikácie“ „spokojnosť“ „zlepšenie angličtiny“ „nič by som nemeniť“	

Graf 1 : Základné údaje o respondentoch



V podniku sme oslovili 26 zamestnancov, z toho 76,9% mužov a 23,1% žien.

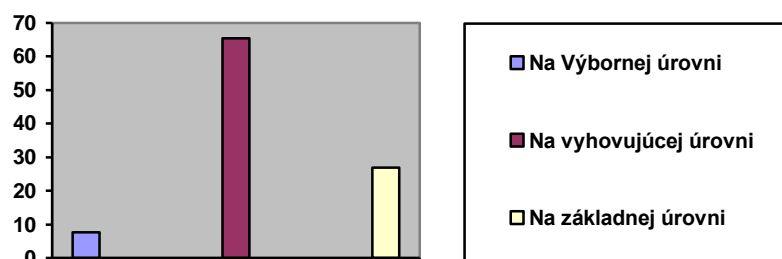
Graf 2: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Kurz navštevujete?“



Najväčšie zastúpenie majú študenti, ktorí navštevujú kurzy už 3. semester 38,5%.

Hypotéza 1 : Zamestnanci podniku sú spokojní s úrovňou vzdelávacieho procesu.

Graf 3 : Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Obsah kurzu je podľa vás“



V rámci prvej hypotézy sme zisťovali spokojnosť zamestnancov podniku s jazykovým vzdelávaním. Hodnotenia na otázku o obsahu kurzu boli viac priemerné. Väčšina respondentov 65,4% súhlasila s hodnotením „na vyhovujúcej úrovni“. Negatívnejšie tvrdenia „na základnej úrovni“ vyjadrilo 26,9% zamestnancov, z toho traja v rámci úrovne začiatočník, čo je 37,5 % zo všetkých začiatočníkov, traja na úrovni mierne pokročilý- 30%, a jeden pokročilý. Pozitívne je, že napísali aj hodnotenie k otázke č. 23, kde mali popísať pozitíva a negatíva výučby.

Uvádzame niektoré.

Negatíva :

„Nevhodný lektor, nevhodná výučba“

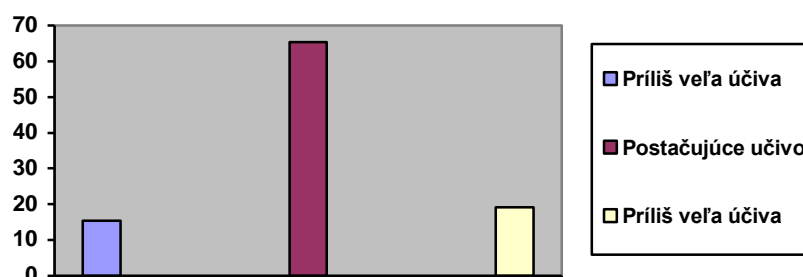
„Lektor nebol dostatočne skúsený, chýbala mu slovná zásoba“

„Chýbali odborné texty v učebnici, zbytočná gramatika“

„Časté zmeny lektorov, nezaujímavá výučba“

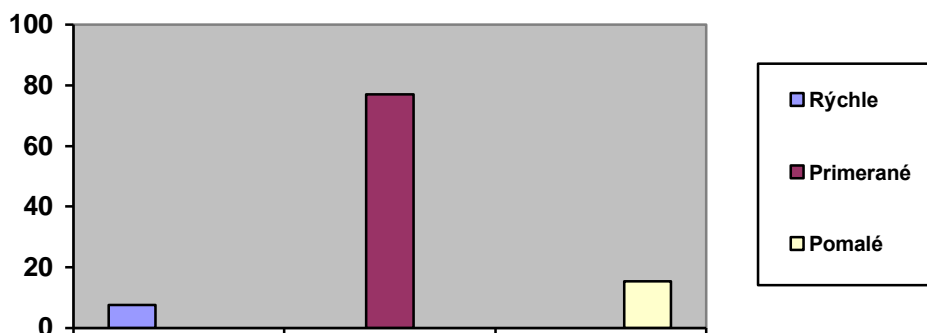
„Ťažká gramatika a výslovnosť“

Graf 4 : Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Množstvo učiva vnímate ako“



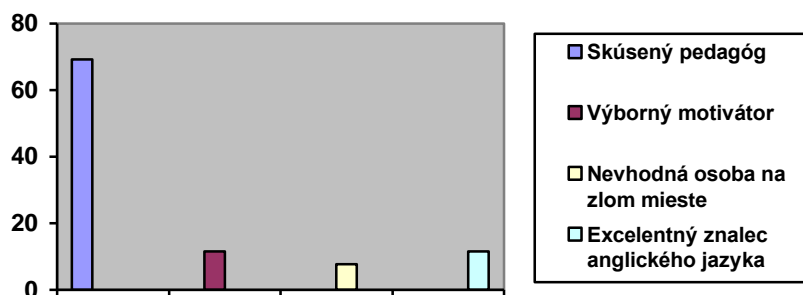
Hodnotenia respondentov boli pozitívne v tejto otázke. 65,4% odpovedalo „postačujúce učivo na výučbu“. „Príliš málo učiva na výučbu“ hodnotilo 19,2% zamestnancov. Zaujímavé je, že takto sa vyjadrilo 57,1% z respondentov, ktorí sa negatívne vyjadrili aj v predchádzajúcej odpovedi.

Graf 5 : Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Tempo práce vo výučbe je“



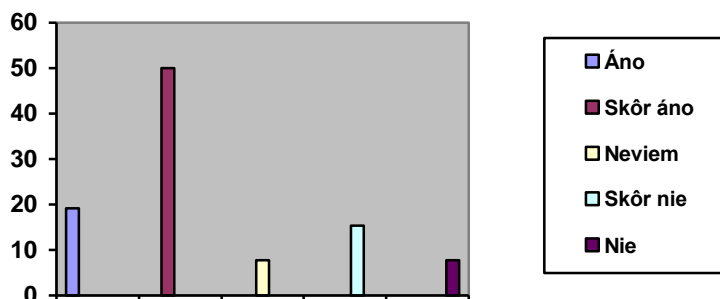
Tempo práce vo výučbe respondenti spriemerovali podobne ako v predchádzajúcich otázkach. 76,9% sa vyjadrilo v zmysle „primeranosti“. „Pomalosť vo výučbe“ hodnotilo 15,4% respondentov, z toho 2 mierne pokročilý, 1 pokročilý, 1 začiatočník

Graf 6 : Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Lektor je podľa vás“



O schopnostiach lektora (resp. lektorov, nakoľko sa zamestnanci vyjadrili v odpovediach o množstve lektorov počas výučby) ako o „skúsenom pedagógovi“ až v 69,3% hodnoteniach. Negatívne sa vyjadrili iba dvaja zamestnanci, 7,7 %, na úrovni pokročilý a začiatočník. „Výborný motivátor“ a „excelentný znalec jazyka“ mali rovnaké odpovede 11,5%.

Graf 7: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Dosiahli ste svoje osobné ciele v oblasti vzdelávania výučbou jazyka?“



Respondenti sa súhlasne vyjadrili k splneniu osobných cieľov. Hodnotenia „skôr áno“ boli v 50% odpovediach, „áno“ hodnotilo 19,2% zamestnancov.

Odpovede „Uved'te dve pozitívne stránky a dve negatívne stránky výučby“:

negatívne :

- „nevhodný lektor, nevhodná výučba“
- „množstvo lektorov“
- „nezaujímavá výučba“
- „práca má prednosť pred vzdelávaním“
- „zbytočná gramatika“
- „ťažká gramatika“
- „zbytočné cvičenia“
- „veľký počet ľudí v skupine“
- „málo intenzívne kurzy“

pozitívne:

- „priateľská atmosféra, dostatok príkladov z hovorovej reči“
- „dobrý prístup, veľa komunikácie“
- „spokojnosť“
- „zlepšenie angličtiny“
- „nič by som nemenil“

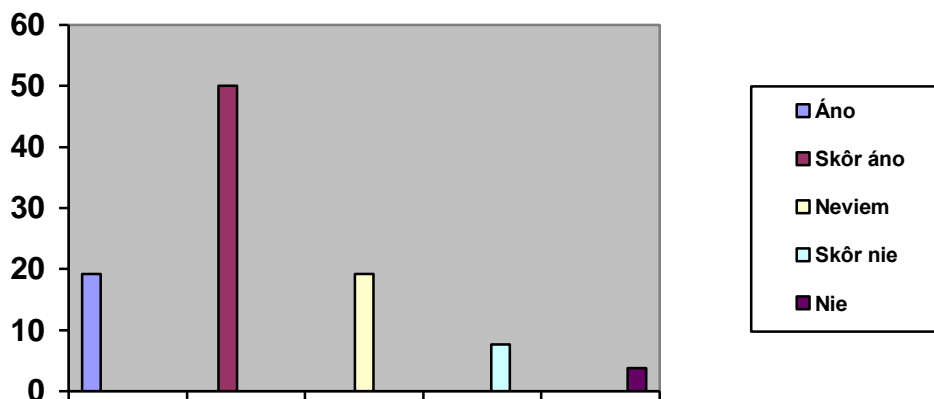
Uvedené odpovede (iba výber) poukazujú na zaujímavé oblasti, v rámci ktorých by sa mohli kurzy zlepšovať. Respondenti sa najviac sťažovali na množstvo lektorov počas dvoch rokov výučby, čo spôsobuje problémy, nakoľko každý lektor postupuje inak. Množstvo respondentov sa vyjadrilo v zmysle, že by nič nemenili.

Respondenti sa vyjadrujú pozitívne v odpovediach, je možné pozorovať v odpovediach spokojnosť so vzdelávaním. Prejavujú sa priemerované odpovede typu „postačujúce učivo“, „primerané tempo“, „vyhovujúca úroveň“.

Na základe uvedených údajov, môžeme konštatovať, že ***Hypotéza 1 : Zamestnanci podniku sú spokojní s úrovňou vzdelávacieho procesu- sa potvrdila.***

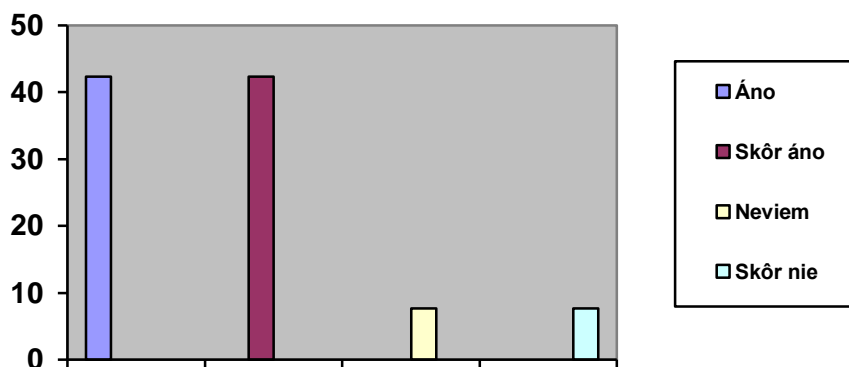
Hypotéza 2 : Vzdelávací proces má pozitívne výsledky, zamestnanci sú schopní využívať svoje nadobudnuté zručnosti v praxi.

Graf 8 : Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Máte pocit, že ste sa na vzdelávaní doteraz naučili dostatok poznatkov?“



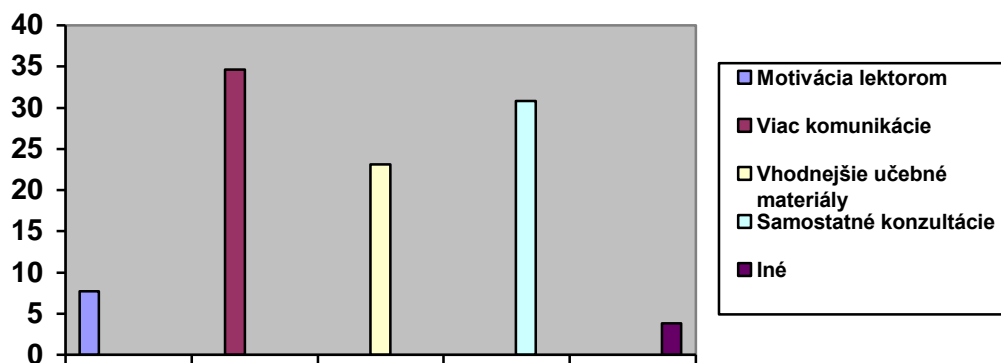
50% respondentov sa vyjadrilo súhlasne „skôr áno“ s uvedeným tvrdením. „Áno“ hodnotilo 19,2% zamestnancov. V zmysle „neviem“ hodnotilo otázku 19,2% respondentov. „Nie“ sa vyjadril zamestnanec na úrovni- pokročilý, ktorý sa negatívne vyjadroval aj v predchádzajúcich tvrdeniach.

Graf 9: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Dokážete naučené poznatky (gramatika, nové slovíčka...) využívať v praxi?“



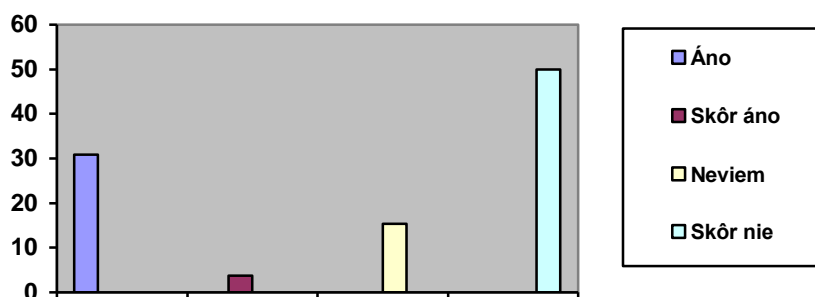
S uvedeným tvrdením súhlasí 42,3% v zmysle „áno“ a „skôr ano“ takisto 42,3%. Negatívne tvrdenie „skôr nie“ uvádzajú 2 zamestnanci.

Graf 10: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Ak by ste mohli zmeniť niečo v rámci vzdelávania, čo by to bolo?“



Z odpovedí najviac rezonovalo tvrdenie „viac komunikácie“ v 34,6% hodnotení. Ako druhé 30,8% najčastejšie zamestnanci uvádzali „samostatné konzultácie“. „Vhodnejšie učebné materiály“ uvádzali zamestnanci v 23,1% odpovedí. Jeden zamestnanec hodnotil vzdelávanie výberom odpovede „iné“. Jeho odpoveď bola „všetko je OK“.

Graf 11: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Boli niektoré aktivity vo výučbe nezaujímavé?“



V odpovediach o aktivitách, ktoré boli vo výučbe nezaujímavé rezonuje najviac odpovedí „skôr nie“ až 50%. V zmysle „áno“ sa vyjadrilo 30,8% opýtaných.

Nasledujúca otázka mala zistiť, ktoré aktivity boli nezaujímavé formou voľnej odpovede. Respondenti uvádzali ako nezaujímavé aktivity:

„gramatika“

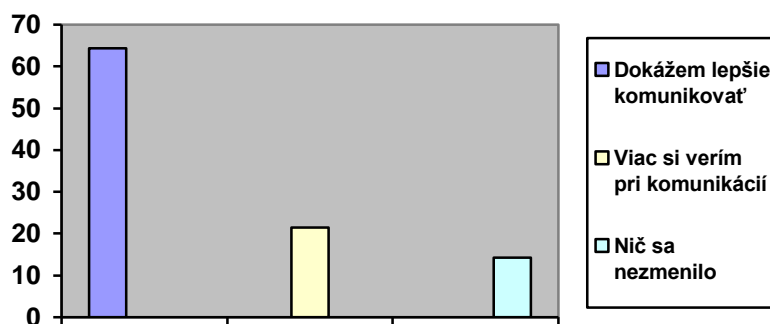
„spôsob vykonávania niektorých testov“

„neprimerané témy“

„nudné témy“

Graf 12: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Ako by ste hodnotili svoju úroveň jazyka, keď ste už absolvovali nejaký čas výučbou?“

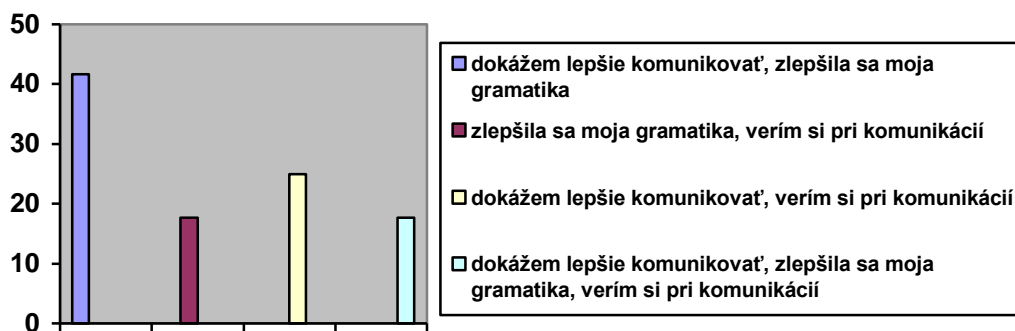
a. jedna možnosť odpovede



14 zamestnancov zaškrtnulo pri tejto otázke iba jednu odpoveď, najviac rezonovala odpoveď „dokážem lepšie komunikovať“, 64,3% hodnotení.

V rámci tejto otázky sme poskytli zamestnancom možnosť zaškrtnúť viac odpovedí. Túto možnosť využilo 12 respondentov.

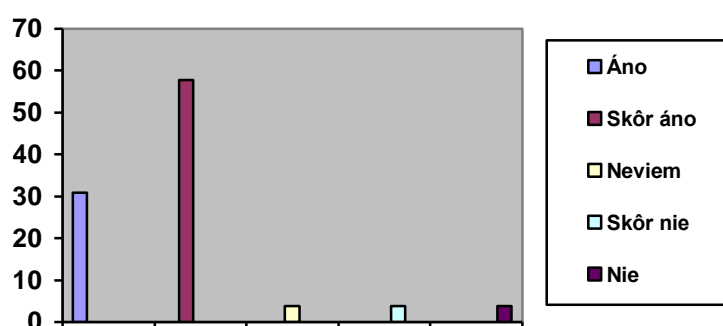
b. viac možností odpovede



Odpovede „dokážem lepšie komunikovať, zlepšila sa moja gramatika“ si vybralo najviac respondentov 41,7%. „Dokážem lepšie komunikovať, verím si pri komunikácii“ zaškrtilo 25% zamestnancov.

Pri odpovediach jedného typu, i viacerých typov najviac si vybrali respondenti možnosť „dokážem lepšie komunikovať“.

Graf 13: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Dokážete vybaviť korešpondenciu alebo telefonáty v anglickom jazyku efektívnejšie ako pred absolvovaním kurzu?“



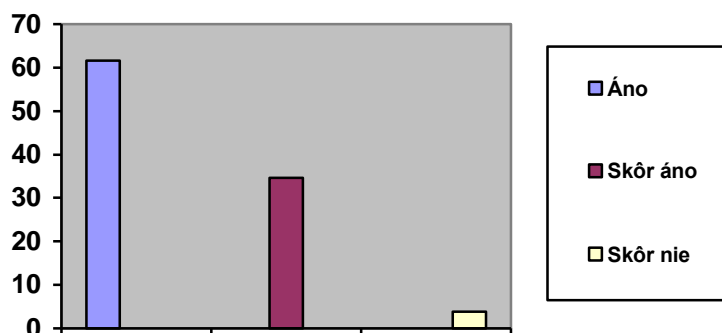
Odpovede v tejto otázke boli výrazne priaznivé. V zmysle „áno“ sa vyjadrilo 30,8%, s tvrdením „skôr áno“ súhlasilo 57,7% opýtaných. S ostatnými odpoveďami súhlasil vždy iba jeden zamestnanec.

Uvedené odpovede vyznievali veľmi priaznivo, zmeny by si žiadali zamestnanci najviac v oblasti väčšieho priestoru pre komunikáciu, uvedené poznatky, ako uvádzajú dokážu využívať v praxi, telefonáty, korešpondencia a pod.

Na základe uvedených tvrdení môžeme konštatovať, že **Hypotéza 2 : Vzdelávací proces má pozitívne výsledky, zamestnanci sú schopní využívať svoje nadobudnuté zručnosti v praxi- sa potvrdila.**

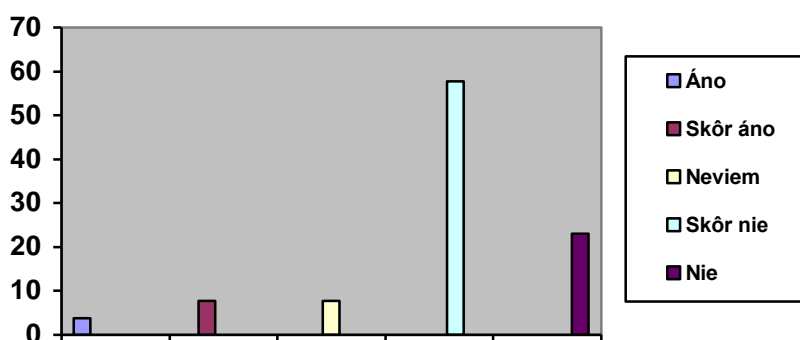
Hypotéza 3 : Výučba je nastavená dostatočne efektívne

Graf 14: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Keď ste o to požiadali, bol vám lektor nápomocný?“



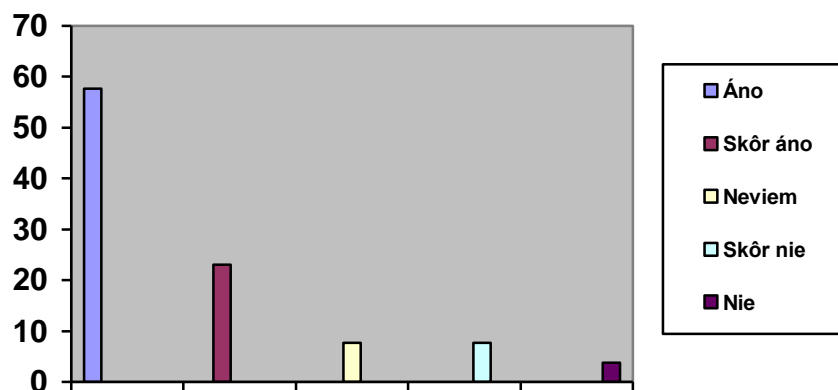
Zamestnanci uvádzajú ochotu lektora byť nápomocný v zmysle „áno“ až 61,6% opýtaných, „skôr áno“ hodnotilo 34,6%, negatívne sa vyjadril iba jeden zamestnanec v zmysle „skôr nie“.

Graf 15: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Pociťovali ste ťažkosti pri práci s učebným materiálom?“



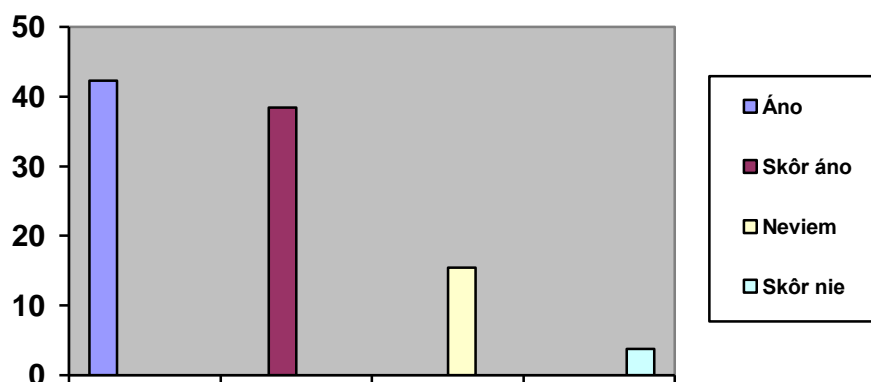
Ťažkosti respondenti výrazne neuvádzajú pri práci s učebným materiálom. „skôr nie“ uvádza 57,7%, „nie“ 23,1% zamestnancov.

Graf 16: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Mali ste dostatok času na zvládnutie učiva?“



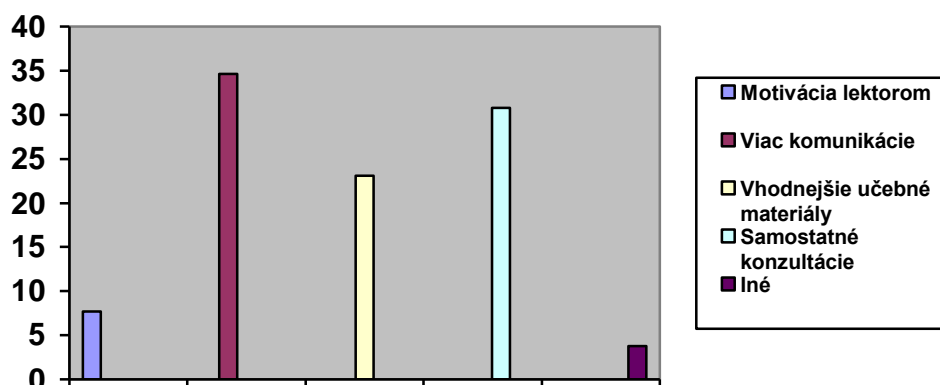
Odpovede sú v tejto otázke podobné ako pri predchádzajúcej. V zmysle „áno“ sa vyjadrilo 57,7% a „skôr áno“ hodnotilo 23,1% opýtaných.

Graf 17: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Využíva lektor dobre svoje prezentačné schopnosti?“



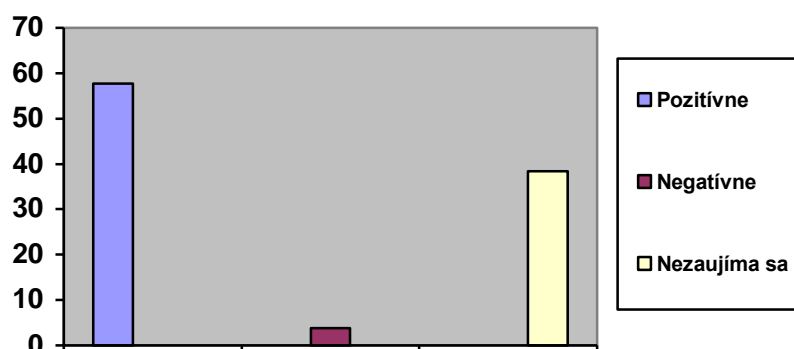
K schopnostiam lektora sa študenti vyjadrili pozitívne. „Áno“ hodnotilo 42,3% opýtaných, „skôr áno“ 38,4%. Negatívna odpoveď v zmysle „skôr nie“ bola iba jedna.

Graf 18 : Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Ak by ste mohli zmeniť niečo v rámci vzdelávania, čo by to bolo?“



V rámci zmien, ktoré by študenti uvítali najviac rezonovala odpoveď „viac komunikácie“ 34,6%. Ostatné odpovede vyznievali veľmi podobne, „vhodnejšie učebné materiály“ hodnotilo 23,1%, „samostatné konzultácie“ by uvítalo 30,8% zamestnancov. Pozitívom bola odpoveď „iné“, jeden zamestnanec sa vyjadril „všetko je OK“.

Graf 19 : Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Hodnotí váš nadriadený vaše pokroky vo výučbe?“



Zaujímavé sú hodnotenia k tejto otázke, napriek tomu, že väčšina 57,7% sa vyjadrilo, že nadriadený hodnotí pokroky pozitívne, avšak v zmysle „nezaujíma sa“ sa vyjadrilo 38,4% zamestnancov, čo je dosť výrazné %. Bolo by vhodné skúmať, prečo to nadriadených (lídrov, manažérov) nezaujíma. Negatívne hodnotenie vyjadril iba jeden zamestnanec.

Hodnotenia od zamestnancov naznačujú postup výučby nastavený vhodným spôsobom, problémy s učivom nie sú výrazné, lektor je ochotný, času na zvládnutie učiva je dostatok. Doplňujúcim hodnotením môže byť v tejto hypotéze tempo učiva, ktoré uvádza 76,9% ako primerané.

Na základe uvedených údajov môžeme konštatovať, že ***Hypotéza 3 : Výučba je nastavená dostatočne efektívne- sa potvrdila.***

2.4 Interpretácia výsledkov

Hypotéza 1 : Zamestnanci podniku sú spokojní s úrovňou vzdelávacieho procesu

V celom dotazníku možno pozorovať pozitívne a súhlasné vyjadrenia zamestnancov s uvedenými otázkami, vyjadrujú sa v zmysle splnenia osobných cieľov, postačujúceho učiva, primeraného tempa vo výučbe. Negatívnych odpovedí je veľmi málo. Bolo by vhodné využiť metódu 360 stupňov, využiť hodnotenia lektorov, či nadriadených pre lepšie posúdenie účinnosti vzdelávania.

Firemné vzdelávanie využíva podnik na motiváciu zamestnancov v smere zlepšovania ich schopností v porovnaní s konkurenciou, vedieť sa dohovoriť po anglicky je pre nich dôležité pri pracovných cestách, kde prezentujú zahraničným zákazníkom svoje výrobky. Vďaka vzdelávaniu môžu profesne rásť a postupovať až na pozíciu lídra, či manažéra. Bolo by zaujímavé ešte zistiť, koľkým sa takéto profesné postúpenie podarilo, mohla by to byť súčasť ďalšieho šetrenia.

Takisto fluktuácia v súvislosti s uvedeným podnikom je veľmi výrazná, o Johnsons Controls sa vo všeobecnosti hovorí, že z neho ľudia neodchádzajú.

Hypotéza 2 : Vzdelávací proces má pozitívne výsledky, zamestnanci sú schopní využívať svoje nadobudnuté zručnosti v praxi.

Dokážem lepšie komunikovať, zmenili by najmä zväčšenie priestoru na komunikáciu. Uvádzajú, že poznatky dokážu využívať v praxi, efektívnejšie vybavujú

telefonáty, korešpondenciu. Ako nezaujímavé aktivity uvádzali gramatiku, neprimeranosť tém. Celkovo však odpovede boli opäť veľmi priaznivé. Na lepšie posúdenie schopností, ktoré nadobudli vzdelávaním by bolo vhodnejšie použiť testovanie znalostí, porovnať rozdiely zo začiatku vzdelávania a teraz po absolvovaní kurzov. Nakoľko hodnotenie zamestnancov o vlastných schopnostiach môže byť výrazne skreslené.

Hypotéza 3 : Výučba je nastavená dostatočne efektívne

Respondenti uvádzajú dostatok času na zvládnutie učiva, problémy s učebnicami nepociťujú, lektor využíva svoje prezentačné schopnosti dobre, zaujímavé hodnotenie je v otázke, či sa zaujíma nadriadený o pokroky, rezonovala aj odpoveď „nezaujíma“, čo je zvláštne, nakoľko vzdelávanie je nastavené tak, aby tie poznatky v práci využívali. Bolo by vhodné zisťovať ďalším šetrením napr. metódou rozhovorov s nadriadenými, ako často podriadení využívajú angličtinu a pod.. Taktiež by bolo zaujímavé zisťovať, či angličtina je vedená iba smerom k technickým výrazom, ktoré využívajú pri práci, alebo rozvíja zamestnancov aj iným smerom.

2.5 Návrhy a odporúčania

Analyzovaný podnik hodnotili zamestnanci z hľadiska jazykového vzdelávania veľmi pozitívne, negatívnych odpovedí bolo skutočne veľmi málo. V otázkach o potrebných zmenách však rezonovali problémy, ktoré súvisia s častým striedaním lektorov. Uvádzali, že za dva roky vystriedali 6 lektorov, čo je naozaj veľmi veľa. Bolo by vhodné:

- dohodnúť sa s jazykovou školou, ktorá zabezpečuje vzdelávanie, aby zabezpečila jednotne lektorov pre kurzy
- respondenti uvádzajú potrebu zväčšenia priestoru pre komunikáciu- zahrnúť do výučby
- zmenšiť počet študentov v skupine- individuálnejší prístup

ZÁVER

Uvedená práca sa zaoberala analýzou možností vzdelávania. Cieľom bolo hľadať efektívnosť vo vzdelávaní. Pre firmu je dôležité pri vyhodnotení vzdelávania sa uistiť, či investície do vzdelávania priniesli, alebo v budúcnosti prinesú žiadané výsledky, ktoré môže zamestnanec využiť pri dennodennej práci. V neposlednom rade dokáže vzdelávanie zamestnancov zvyšovať ich motiváciu.

Na základe odborných poznatkov sme vytvorili dotazník s cieľom zistiť stav vzdelávania vo vybranej spoločnosti. Zistenia boli veľmi pozitívne, je možné pozorovať, že podnik Johnson Controls má svoju tradíciu a prepracovaný program v oblasti vzdelávania. Firma chce pomáhať zamestnancom spoločnosti v raste - veria, že je potrebné posilňovať ich zapojenie a rozvíjať ich schopnosti. Práca môže poslúžiť k ďalším systematickým analýzám vzdelávania v podniku a pre záujemcov o vytvorenie systému vzdelávania v podniku.

Je veľmi ťažké predvídať ďalší trend vývoja vzdelávania. Ten totiž závisí na formovaní firemných štruktúr v súvislosti s potrebami postmoderného trhu. Nové trendy vzdelávania zamestnancov nepochybne zvýšia nároky na jednotlivca. Bez splnenia týchto nárokov hrozí, že profesijný rozvoj jednotlivca nebude možno považovať za trvale udržateľný. Kvalitným vzdelávaním zamestnancov firma vedie k rastu konkurencieschopnosti a rozvoju spoločnosti, a tiež podpore udržania pracovných miest.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knihy:

Armstrong, M. 2007. Riadenie ľudských zdrojov : 10. vyd. : Najnovšie trendy a postupy. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 788. ISBN 9788024714073

Bartoňková, H. 2010. Firemné vzdelávanie : Strategický prístup k vzdelávaniu pracovníkov. Praha : Grada Publishing, 2010. s. 204. ISBN 9788024729145

CZIKK, P. – ČEPELOVÁ, A.: Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov. In *Manažment v teórii a praxi*. 2006, roč. 2, č. 2, s. 19 – 25, ISSN 1336-7137

Dudinská, E. 2011. Manažment ľudských zdrojov. 2011. Prešov : vydavateľstvo Michala Vaška, 2011. s. 214. ISBN 9788071658313

Kociánová, R. 2010. Personálni činnosti a metódy personálnej práce. Praha : Grada publishing, 2010. s. 215. ISBN 9788024724973

Koubek, J. 2010. Riadenie ľudských zdrojov : Základy modernej personalistiky. 4. vyd. Praha : Management Press, 2010. s. 399. ISBN 9788072611683

Kováčová, Ľ. 2005. Motivácia inovátorov pre celoživotné vzdelávanie. In transfer inovácií. 2005, č. 8. s.33-34. ISSN1337-7094

Kuchárová MačKayová, V. 2006. Riadenie ľudských zdrojov v systémoch manažérstva kvality. In Manažérstvo kvality. Bratislava : Miroslav Mračko, 2006. s. 349-384. ISBN 8080576564

Laššák, V- Styk, O. 2000. Podnikový manažment. Banská Bystrica : UMB, 2000. s. 164. ISBN 8080554382

Slávik, Š. 2005. Strategický manažment. Bratislava : Sprint, 2005. s.403. ISBN 8089085490

Stýblo, J. 2002. Cesty k zvyšovaniu firemnej výkonnosti. Praha : Professional Publishing, 2002. s. 75. ISBN 8086419215

Tureckiová, M. 2004. Riadenie a rozvoj ľudí vo firmách. Praha : Grada Publishing, 2004. s.168. ISBN 8024704056

Uriga, Obdržálek. 2009. Vzťah firemnej kultúry a výkonu a ich prepojenie na obchodné výsledky. In Personálny manažér. 2009, apríl. s. 90-96. ISSN 1337-9437

Časopisy:

Burger, I. 2007. Podniková kultúra : D-S verzus I-C. In Manažér. 2007, 46, č. 3. s. 18-23. ISSN1335-1729

Internetové zdroje:

Tináková, K. 2005. Úskalia podnikového vzdelávania [online]. 2005. [cit. 2. novembra 2012]. Dostupný na internete:

http://www.mtf.stuba.sk/docs//internetovy_casopis/2005/3/tinakova.pdf

Kariéra bez hraníc. c2007.Vzdelávania a rozvoj talentu ako stratégia výhry alebo Argument pre podnikové vzdelávanie [online]. c2007 [cit. 22. novembra 2012].

Dostupný na internete: <http://www.karierabezhranic.sk/firmy/hrkomunita/vzdelavanie/>

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 : Postupnosť krokov pri tvorbe a realizácii firemného vzdelávania v podniku.....	20
--	----

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 : Rozdiely medzi vzdelávaním a rozvojom zamestnancov.....	15
Tabuľka 2 : Metódy používané pri vzdelávaní zamestnancov.....	17
Tabuľka 3 : Metódy používané pri rozvoji pracovníkov.....	19
Tabuľka 4 : Možnosti a metódy získavania informácií pre identifikáciu vzdelávacích potrieb.....	21
Tabuľka 5 : Metódy vzdelávania inovátorov.....	24
Tabuľka 6 : Báza údajov.....	37

Zoznam grafov

Graf 1 : Základné údaje o respondentoch.....	39
Graf 2: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Kurz navštevujete?“.....	40
Graf 3 : Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Obsah kurzu je podľa vás“.....	40
Graf 4 : Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Množstvo učiva vnímate ako“...	41
Graf 5 : Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Tempo práce vo výučbe je“.....	41
Graf 6 : Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Lektor je podľa vás“.....	42
Graf 7: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Dosiahli ste svoje osobné ciele v oblasti vzdelávania výučbou jazyka?“.....	42
Graf 8 : Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Máte pocit, že ste sa na vzdelávaní doteraz naučili dostatok poznatkov?“.....	44
Graf 9: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Dokážete naučené poznatky (gramatika, nové slovíčka...) využívať v praxi?“.....	44
Graf 10: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Ak by ste mohli zmeniť niečo v rámci vzdelávania, čo by to bolo?“.....	45

Graf 11: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Boli niektoré aktivity vo výučbe nezaujímavé?“	45
Graf 12: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Ako by ste hodnotili svoju úroveň jazyka, keď ste už absolvovali nejaký čas výučbou?“	46
Graf 13: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Dokážete vybaviť korešpondenciu alebo telefonáty v anglickom jazyku efektívnejšie ako pred absolvovaním kurzu?“	47
Graf 14: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Keď ste o to požiadali, bol vám lektor nápomocný?“	48
Graf 15: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Pocíťovali ste ťažkosti pri práci s učebným materiálom?“	48
Graf 16: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Mali ste dostatok času na zvládnutie učiva?“	49
Graf 17: Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Využíva lektor dobre svoje prezentačné schopnosti?“	49
Graf 18 : Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Ak by ste mohli zmeniť niečo v rámci vzdelávania, čo by to bolo?“	50
Graf 19 : Percentuálne vyjadrenie odpovedí „Hodnotí váš nadriadený vaše pokroky vo výučbe?“	50

PRÍLOHY

Príloha A : Dotazník spokojnosti zamestnancov s kvalitou vzdelávania v anglickom jazyku

1. Vek

- a) 18-30 rokov
- b) 31-40 rokov
- c) 41- 50 rokov

2. Pohlavie

- a) Muž
- b) Žena

3. Pracovná pozícia v podniku

Uveďte

4. Zaradenie do vzdelávania podľa úrovne

Uveďte

5. Kurz navštevujete :

- a) 1 semester
- b) 2 semestre
- c) 3 semestre
- d) 4 semestre

6. Obsah kurzu je podľa vás:

- a) Na výbornej úrovni
- b) Na vyhovujúcej úrovni
- c) Na základnej úrovni

7. Množstvo učiva vnímate ako :

- a) Príliš veľa učiva na výučbu
- b) Postačujúce učivo na výučbu
- c) Málo učiva na výučbu

8. Tempo práce vo výučbe je :

- a) Rýchle
- b) Primerané
- c) Pomalé

9. Lektor je podľa vás

- a) Skúsený pedagóg
- b) Výborný motivátor
- c) Nevhodná osoba na zlom mieste
- d) Excelentný znalec anglického jazyka

10. Máte pocit, že ste sa na vzdelávaní doteraz naučili dostatok poznatkov

- a) Áno
- b) Skôr áno
- c) Neviem
- d) Skôr nie
- e) Nie

11. Dokážete naučené poznatky (gramatika, nové slovíčka...) využívať v praxi:

- a) Áno
- b) Skôr áno
- c) Neviem
- d) Skôr nie
- e) Nie

12. Ak by ste mohli zmeniť niečo v rámci vzdelávania, čo by to bolo?

- a) Motivácia lektorom
- b) Viac komunikácie
- c) Vhodnejšie učebné materiály
- d) Samostatné konzultácie
- e) Iné (uved'te).....

13. Boli niektoré aktivity vo výučbe nezaujímavé

- a) Áno
- b) Skôr áno
- c) Neviem
- d) Skôr nie
- e) Nie

14. Ak ste na predchádzajúcu otázku odpovedali pozitívne, tak uved'te aké.

Uved'te

15. Keď ste o to požiadali, bol vám lektor nápomocný?

- a) Áno
- b) Skôr áno
- c) Neviem
- d) Skôr nie
- e) Nie

16. Pociťovali ste ťažkosti pri práci s učebným materiálom?

- a) Áno
- b) Skôr áno
- c) Neviem
- d) Skôr nie
- e) Nie

17. Mali ste dostatok času na zvládnutie učiva?

- a) Áno
- b) Skôr áno
- c) Neviem
- d) Skôr nie
- e) Nie

18. Ako by ste hodnotili svoju úroveň jazyka, keď ste už absolvovali nejaký čas výučbou ?

(V tejto otázke môžete zaškrtnúť aj tri odpovede)

- a) Dokážem lepšie komunikovať
- b) Zlepšila sa moja gramatika
- c) Viac si verím pri komunikovaní
- d) Nič sa nezmenilo

19. Dokážete vybaviť korešpondenciu alebo telefonáty v anglickom jazyku efektívnejšie ako pred absolvovaním kurzu?

- a) Áno
- b) Skôr áno
- c) Neviem
- d) Skôr nie
- e) Nie

20. Využíva lektor dobre svoje prezentačné schopnosti?

- a) Áno
- b) Skôr áno
- c) Neviem
- d) Skôr nie
- e) Nie

21. Hodnotí váš nadriadený vaše pokroky vo výučbe

- a) Pozitívne
- b) Negatívne
- c) Nezaujíma sa

22. Dosiahli ste svoje osobné ciele v oblasti vzdelávania výučbou jazyka?

- a) Áno
- b) Skôr áno
- c) Neviem
- d) Skôr nie
- e) Nie

23. V krátkosti popíšte svoje skúsenosti s výučbou, uveďte dve pozitívne stránky a dve negatívne stránky výučby.

.....

.....

.....

.....

.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Alena Bulejková

Obor: Manažérske štúdia – Riadenie ľudských zdrojov

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Firemné vzdelávanie – cesta k stabilite a výkonnosti personálu

Rok: 2013

Počet strán textu bez príloh: 46

Celkový počet strán príloh: 5

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 4

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 8

Počet internetových zdrojov: 2

Počet ostatných zdrojov /časopisy/: 1

Vedúci práce: PaedDr. Vladimír Ušák