

Projekt plánovania a riadenia odbornej prípravy a rozvoja kvalifikácie pracovníkov podniku Conti- nental Matador Truck Tires, s. r. o.

Bc. Jana Hanajíková

Diplomová práca
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana HANAJÍKOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt plánování a řízení odborné přípravy
a rozvoje kvalifikace pracovníků podniku Continental
Matador Truck Tires, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu vztahující se k danému tématu.
- Formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Vypracujte analýzu současného systému vzdělávání v podniku Continental Matador Truck Tires, s. r. o. a zhodnoťte jeho přednosti a nedostatky.
- Vypracujte projekt odborné přípravy a rozvoje kvalifikace zaměstnanců.
- Vyhodnoťte očekávané přínosy projektu a rizika s projektem spojená.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

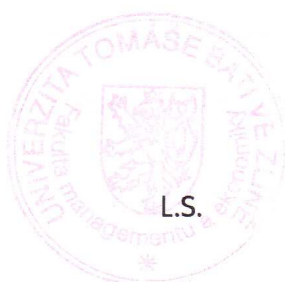
Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 9th edition. London: Kogan Page, 2006. 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.
[2] GREGAR, A. Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
[3] HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
[4] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
[5] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michal Pivnička**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 30. 04. 2010

.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomovú prácu som spracovala na tému Projekt plánovania a riadenia odbornej prípravy a rozvoja kvalifikácie pracovníkov podniku Continental Matador Truck Tires, s. r. o. Prácu som rozdelila na teoretickú a analytickú časť. Súčasťou analytickej časti je projekt. V teoretickej časti som sa s pomocou odbornej literatúry, časopisov či internetových zdrojov zamerala na strategický rozvoj ľudských zdrojov, podnikové vzdelávanie a odbornú prípravu pracovníkov. V praktickej časti som analyzovala súčasný proces vzdelávania v podniku a prostredníctvom dotazníkov som zisťovala spokojnosť zamestnancov s podnikovým vzdelávaním. Nedostatky vzdelávania zistené v praktickej časti sú východiskom pre spracovanie projektu. Projekt je zameraný na implementáciu jazykových kurzov.

Kľúčové slová: ľudské zdroje, podnikové vzdelávanie, odborná príprava, personálne oddelenie, zamestnanci, identifikácia potrieb vzdelávania, plánovanie vzdelávania, metódy vzdelávania, hodnotenie efektívnosti vzdelávania.

ABSTRACT

This master thesis is based on theme The project of planning and managing of professional qualification and employees development in the company Continental Matador Truck Tires, s. r. o. I divided my thesis into the theoretical and the practical part. The practical part includes the project. In the theoretical part I target with the help of literature, magazine and internet sources on strategic human resources management, company education and professional qualification. In the practical part I analysed actual system of education in the company and through questionnaires I have tried to find out satisfaction of employees with company education. The lacks of education which I found out in the practical part are the way out for processing the project. The project is focused on implementation of language course.

Keywords: human resources, company education, professional qualification, staff department, employees, identification of education needs, planning of education, methods of education, evaluation of education effectiveness.

Touto cestou by som sa chcela poďakovať Ing. Michalovi Pivničkovi za odborné vedenie, cenné rady, pripomienky a pomoc pri spracovaní diplomovej práce. Takisto by som sa rada poďakovala divízii Ľudské zdroje v podniku Continental Matador Truck Tires, s. r. o. za spoluprácu, poskytnuté materiály a pomoc pri realizovaní prieskumu.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

Každý, kto sa prestane učiť, je starý, či už má dvadsať alebo osemdesiat rokov. Každý, kto sa učí neustále, zostáva mladý. Najlepšie v živote je zostať mladým.

Henry Ford

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČASŤ	13
1 STRATEGICKÝ ROZVOJ ĽUDSKÝCH ZDROJOV	14
1.1 DEFINÍCIA A CIEĽ STRATEGICKÉHO ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	14
1.2 UČENIE (SA), VZDELÁVANIE A ROZVOJ	14
1.3 STRATÉGIA PRE ROZVOJ ĽUDSKÝCH ZDROJOV	15
1.3.1 Strategické priority	15
1.3.2 Kroky rozvoja	16
1.3.3 Modely vytvárania stratégie.....	16
1.4 FILOZOFIA ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	17
1.5 ZNALOSTNÝ PRACOVNÍK.....	17
1.6 TRENDY VO VZDELÁVANÍ A ROZVOJI ĽUDSKÝCH ZDROJOV	18
1.7 ZHRNUTIE POZNATKOV KAPITOLY.....	18
2 PODNIKOVÉ VZDELÁVANIE	19
2.1 IDENTIFIKÁCIA A ANALÝZA POTRIEB VZDELÁVANIA.....	20
2.2 PLÁNOVANIE VZDELÁVANIA	21
2.2.1 Prípravná fáza	21
2.2.2 Realizačná fáza	22
2.2.3 Fáza zdokonaľovania	22
2.3 REALIZÁCIA VZDELÁVANIA	23
2.3.1 Ciele vzdelávacieho procesu.....	23
2.3.2 Program.....	24
2.3.3 Motivácia	24
2.3.4 Účastníci	25
2.3.5 Metódy vzdelávania pracovníkov	27
2.3.6 Lektori.....	30
2.4 VYHODNOCOVANIE VZDELÁVANIA	31
2.5 ZHRNUTIE POZNATKOV KAPITOLY.....	33
3 ODBORNÁ PRÍPRAVA A ROZVOJ	34
3.1 ODHAD POTRIEB	35
3.2 CIELE ODBORNEJ PRÍPRAVY A ROZVOJA.....	36
3.3 OBSAH PROGRAMU	36
3.4 UČEBNÉ ZÁSADY	37
3.4.1 Účasť	38
3.4.2 Opakovanie	38
3.4.3 Vecnosť	38
3.4.4 Prenos.....	38
3.4.5 Spätná väzba	38

3.5	ZHRNUTIE POZNATKOV KAPITOLY.....	38
4	ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV	39
II	PRAKTICKÁ ČASŤ	41
5	ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O PODNIKU CONTINENTAL MATADOR TRUCK TIRES, S. R. O.....	42
5.1	IDENTIFIKAČNÉ ÚDAJE	42
5.2	HISTÓRIA A SÚČASNOSŤ V PODNIKU.....	42
5.3	PREDMET PODNIKANIA	43
5.4	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	44
5.5	DIVÍZIA LUDSKÝCH ZDROJOV.....	44
5.6	ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV	45
5.6.1	Počet zamestnancov.....	45
5.6.2	Veková štruktúra.....	46
5.6.3	Funkčné zaradenie	47
5.6.4	Vzdelanostná štruktúra	47
6	VZDELÁVANIE A ROZVOJ PRACOVNÍKOV V PODNIKU.....	49
6.1	IDENTIFIKÁCIA POTRIEB VZDELÁVANIA.....	50
6.1.1	Vrcholový management.....	50
6.1.2	Stredný management, ostatní THP pracovníci a majstri	50
6.1.3	Profesie v kategórii robotníci.....	50
6.1.4	Profesie v kategórii robotníci divízia informačné technológie.....	50
6.1.5	Novoprijatí zamestnanci	50
6.1.6	Absolventi VŠ.....	50
6.2	PLÁNOVANIE VZDELÁVANIA	50
6.2.1	Plánovanie finančných prostriedkov.....	51
6.2.2	Plánovanie vzdelávacích akcií	51
6.2.3	Zostavenie a schválenie programu vzdelávania.....	51
6.2.4	Program vzdelávania.....	51
6.2.5	Druhy školení.....	52
6.2.6	Metódy vzdelávania	54
6.3	REALIZÁCIA VZDELÁVANIA	55
6.3.1	Materiálno-technické zabezpečenie vzdelávania.....	55
6.3.2	Personálne zabezpečenie vzdelávania	55
6.4	HODNOTENIE VZDELÁVANIA.....	55
6.4.1	Interné vzdelávacie akcie.....	55
6.4.2	Externé vzdelávacie akcie.....	56
6.5	NÁKLADY NA VZDELÁVANIE.....	57
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE.....	58
7.1	ANALÝZA PROBLÉMU A CIEĽ PRIESKUMU.....	59
7.2	POSTUP VYHODNOTENIA.....	59
7.3	ANALÝZA VÝSLEDKOV A ICH INTERPRETÁCIA.....	60
8	ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI.....	69

8.1	OVERENIE HYPOTÉZ	71
8.2	PODKLADY PRE PROJEKTOVÚ ČASŤ	72
8.2.1	Prednosti vzdelávania v podniku	72
8.2.2	Nedostatky vzdelávania v podniku	72
9	PROJEKTOVÁ ČASŤ.....	73
9.1	CIEĽ PROJEKTU	74
9.2	IDENTIFIKÁCIA POTRIEB VZDELÁVANIA.....	75
9.2.1	Osobný pohovor.....	75
9.2.2	Dotazník.....	77
9.2.3	Telefonický rozhovor.....	78
9.2.4	E-mailový prieskum.....	78
9.2.5	Jazykový test.....	79
9.3	PLÁNOVANIE VZDELÁVANIA	80
9.3.1	Rozdelenie zamestnancov podľa úrovne jazykových vedomostí	81
9.3.2	Formy a metódy vzdelávania	82
9.4	KRITÉRIÁ VÁH PRE VÝBER VZDELÁVACEJ AGENTÚRY	85
9.4.1	Vytvorenie výberovej komisie	86
9.4.2	Systematické rozhodovanie členov výberovej komisie	86
9.4.3	Výber vzdelávajúcej agentúry.....	87
9.5	KATALÓG ŠKOLENÍ PRE JAZYKOVÉ KURZY	87
9.5.1	Jazykový kurz – úplný začiatočník	88
9.5.2	Jazykový kurz – opätovný začiatočník	88
9.5.3	Jazykový kurz – mierne pokročilý	89
9.5.4	Jazykový kurz – stredne pokročilý	89
9.5.5	Jazykový kurz – pokročilý	90
9.6	HODNOTENIE VZDELÁVANIA.....	91
9.6.1	Hodnotenie internej vzdelávacej akcie s externým lektorom.....	91
9.6.2	Hodnotenie externej vzdelávacej akcie	91
9.7	ZAVEDENIE A REALIZÁCIA PROJEKTU VZDELÁVANIA.....	92
9.7.1	Časový harmonogram	92
9.7.2	Nákladová analýza.....	93
9.7.3	Prínosy projektu	95
9.7.4	Riziková analýza.....	96
	ZÁVER	97
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	99
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	102
	ZOZNAM OBRÁZKOV	103
	ZOZNAM TABULIEK	104
	ZOZNAM PRÍLOH	105

ÚVOD

Orientácia na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je dnes strategickou víziou všetkých progresívnych spoločností. Každý vyspelý podnik sa snaží o rozvoj svojich ľudí, aby uspel v tvrdom konkurenčnom prostredí. Vedť vedomosti a znalosti sú tým, čo nám nikto nemôže vziať.

Ako ukazujú prieskumy rôznych spoločností zameraných na ľudské zdroje, väčšina ľudí verí, že v tomto turbulentnom prostredí ich vedomosti a znalosti rýchlo zastarávajú. Zamestnávateľia sú preto nútení aktualizovať znalosti svojich pracovníkov, aby boli schopní držať krok s rýchlo sa meniacim prostredím.

Úlohou zamestnávateľov je pravidelne informovať svojich zamestnancov o vývoji na trhu aj v príslušnom odbore, v ktorom sa pracovníci pohybujú. Vzhľadom k tomu, že väčšina zamestnancov komunikuje s obchodnými partnermi alebo dodávateľmi, zamestnávateľia podporujú ich rozvoj po obchodnej i komunikatívnej stránke, s cieľom vytvoriť a udržať dobrý obchodný vzťah. Kvalitnú výrobu, obchod a hlavne spokojných obchodných partnerov je možné získať stopercentnou prácou a súčasťou tejto cesty je aj kontinuálne vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.

Aj keď väčšina svetových ekonomík čelí závažnej hospodárskej kríze, vzdelávanie je považované za veľmi podstatné. Personalisti však majú zviazané ruky. Súčasná doba, v ktorej sa nachádzame, ich núti prevádzať škrty rozpočtov určených na vzdelávanie. Snažia sa to však robiť veľmi strategicky a to pomocou analýzy nákladov, investícií a priorit tak, aby sa udržala vysoká kvalita vzdelávania, avšak pri nižších nákladoch. Často sa vynecháva to, čo bolo síce naplánované, ale zatiaľ sa s tým ešte nezačalo, a pokračuje sa v podpore toho vzdelávania, ktoré je už v chode.

Môžeme teda predpokladať, že v dôsledku finančnej recesie nastane menší záujem o vzdelávanie a rozvoj zamestnancov tzv. „do zásoby“ a naopak stúpne dopyt po vzdelávaní typu krízový management, osobné koučovanie manažérov, komunikácia v náročných situáciách, práca so stresom a strachom zamestnancov atď.

Vzdelávanie je teda nie nadarmo považované za investíciu spoločnosti do zamestnancov, ktorá v konečnom dôsledku prináša dividendu ako podniku, tak aj samotnému zamestnancovi a ostatným spolupracovníkom.

Pre túto tému som sa rozhodla z viacerých dôvodov. Jednak som chcela získať teoretické poznatky z tejto oblasti, vidieť ich implementáciu v praxi a takisto som chcela zistiť, ako vzdelávanie prispieva k dosahovaniu úspechu spoločnosti. Podnik Continental Matador Truck Tires, s. r. o., ktorého hlavnou náplňou činnosti je výroba nákladných radiálnych plášťov, je najväčším zamestnávateľom v regióne stredného Považia. Vypracovanie diplomovej práce v tomto podniku je preto pre mňa výzvou.

Cieľom diplomovej práce je navrhnúť taký projekt plánovania a riadenia odbornej prípravy a rozvoja zamestnancov, ktorý by podniku Continental Matador Truck Tires priniesol efektívnejšiu cestu ku vzdelávaniu jeho zamestnancov. Po preštudovaní odbornej literatúry budem formulovať teoretické východiská vrátane stanovenia hypotéz. Potom vypracujem analýzu súčasného systému vzdelávania v podniku. Prieskum budem realizovať prostredníctvom dotazníkov medzi zamestnancami. Po ich oslovení získané údaje vyhodnotím. Výsledky prieskumu znázorním pomocou grafov. Na základe nich zhodnotím prednosti a nedostatky vzdelávania v podniku. Dotazníkové šetrenie bude východiskom pre overenie hypotéz a pre projekt, v ktorom navrhnem kroky, ktoré by mali prípadné zistené nedostatky odstrániť.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 STRATEGICKÝ ROZVOJ ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Ľudia, ktorí sú spoločným prvkom každého podniku a predstavujú jeho zdroje, sa svojou spoločnou prácou pričiňujú o nové hodnoty a zároveň aj o prosperitu podniku. Zvyšovanie prínosu v oblasti ľudských zdrojov je stále naliehavá, ale aj náročná úloha. Cieľavedomé utváranie, rozvíjanie a uplatňovanie ľudských zdrojov predpokladá personálny manažment systémovo koncipovaný na základe strategických zámerov a cieľov podniku. [11]

Táto kapitola sa zaoberá rozvojom ľudských zdrojov v nasledujúcej podobe: definuje pojem a cieľ strategického rozvoja ľudských zdrojov, vysvetľuje vzájomný vzťah učenia, rozvoja a vzdelávania, popisuje stratégiu a filozofiu ľudských zdrojov, zaoberá sa pojmom znalostný pracovník a na záver prináša aktuálne trendy vo vzdelávaní.

1.1 Definícia a cieľ strategického rozvoja ľudských zdrojov

Strategický rozvoj ľudských zdrojov predstavuje široký a dlhodobý pohľad na to, ako politika a prax rozvoja ľudských zdrojov môže prispieť k uskutočňovaniu podnikových stratégií. Ide v podstate na podnik a podnikanie orientovaný prístup k rozvoju ľudí zodpovedajúci určitej podnikovej stratégii, ktorý hrá pozitívnu úlohu pri zabezpečovaní realizácie podnikových cieľov. Strategický rozvoj ľudských zdrojov spočíva v poskytovaní príležitostí k učeniu, rozvoju a odbornému vzdelávaniu za účelom zlepšenia výkonu jedinca, tímu i podniku. [1]

Základným cieľom strategického rozvoja ľudských zdrojov je zvýšiť schopnosť ľudských zdrojov v súlade s presvedčením, že ľudský kapitál podniku je hlavným zdrojom konkurenčnej výhody. Týka sa teda zabezpečovania toho, aby podnik mal pre uspokojovanie svojich súčasných i budúcich potrieb k dispozícii správnu kvalitu ľudských zdrojov. To sa dosahuje vytváraním premysleného a komplexného rámca pre rozvíjanie ľudských zdrojov. Jednotlivé zložky rozvoja ľudských zdrojov sú znázornené v prílohe P I. [1]

1.2 Učenie (sa), vzdelávanie a rozvoj

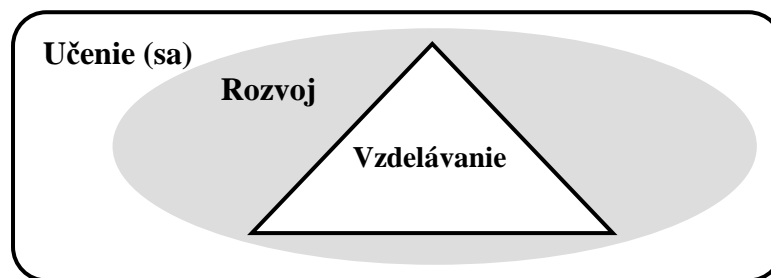
Kľúčovými zložkami rozvoja ľudských zdrojov sú:

Učenie (sa) - proces zmeny, ktorý zahŕňa nové vedomosti i nové konanie. Učíme sa nielen organizovane, ale aj spontánne – aj keď napríklad o tom nevieme. Učenie je pojem, ktorý

zahŕňa viac ako rozvoj a vzdelávanie. Preto hovoríme o učiacom sa, nie vzdelávajúcom sa podniku. [10]

Rozvoj - dosiahnutie zmeny pomocou učenia sa. Rozvoj obsahuje zámer, ktorý je podstatnou časťou ohraničených a neohraničených rozvojových programov. [10]

Vzdelávanie - jeden zo spôsobov učenia sa, jedná sa o organizovaný spôsob učenia. Vzdelávacie aktivity sú ohraničené – majú svoj začiatok i koniec. [10]



Obr. 1. Vzťah učenia, rozvoja a vzdelávania. [10]

1.3 Stratégia pre rozvoj ľudských zdrojov

Pre tvorbu stratégie rozvoja ľudských zdrojov je dôležité stanoviť si strategické priority, dodržať kroky potrebné pre rozvoj a vybrať si jeden z modelov vytvárania stratégie.

1.3.1 Strategické priority

Strategickými prioritami rozvoja ľudských zdrojov sú:

- zvýšiť vedomie potreby učenia a vzdelávania, ktorá vedie k sústavnému zlepšovaniu,
- sformovať schopnosti manažérov tak, aby sa stali ľuďmi aktívne zapojenými do učenia a vzdelávania,
- rozšíriť v celom podniku schopnosť učiť sa a vzdelávať,
- zamerať sa na všetkých vzdelaných pracovníkov podniku, nielen na kľúčový personál,
- zapojiť e-learning do predávania a vytvárania znalostí. [9]

1.3.2 Kroky rozvoja

Kroky potrebné pre rozvoj a vzdelávanie a pre stratégiu rozvoja sú:

1. Dohodnúť sa na tíme vytvárajúcom stratégiu.
2. Vyjasniť poslanie podniku.
3. Preskúmať základné hodnoty.
4. Identifikovať strategické záležitosti či problémy, ktorým podnik bude čeliť.
5. Dohodnúť sa na stratégii a strategickom pláne. [9]

1.3.3 Modely vytvárania stratégie

Pre vytváranie stratégie rozvoja ľudských zdrojov sú k dispozícii nasledujúce modely:

- **centralizovaný** – všetky aktivity vzdelávania a rozvoja sú uskutočňované a kontrolované z centra,
- **rozhodujúci nositeľ zodpovednosti** – za procesy riadenia kariéry a rozvoja manažérov je zodpovedné malé podnikové stredisko,
- **prenesený** – všetky aktivity vzdelávania a rozvoja sú prenesené na organizačné celky podniku,
- **partner organizačného celku** – rozhodujúci nositelia zodpovednosti sú zodpovední príslušnému organizačnému celku podniku,
- **spoločná služba** – organizačné celky podniku využívajú spoločných služieb v oblasti vzdelávania a rozvoja a špecifikujú podnikovému stredisku, čo požadujú,
- **využívanie vonkajších poskytovateľov (outsourcing)** – podnikové stredisko alebo organizačný celok podniku poverí vzdelávaním vonkajšieho poskytovateľa, mimo podnikovú vzdelávaciu inštitúciu,
- **zainteresované strany** – malé podnikové stredisko sa angažuje v transformačných vzdelávacích aktivitách, praktici v oblasti vzdelávania a rozvoja pôsobia ako partneri organizačného celku a špecializované vzdelávanie sa zaisťuje pomocou vonkajších poskytovateľov (outsourcingu). [4]

1.4 Filozofia rozvoja ľudských zdrojov

Filozofiu rozvoja ľudských zdrojov je možné vyjadriť nasledujúcim spôsobom:

- Rozvoj ľudských zdrojov predstavuje hlavný príspevok k úspešnému plneniu cieľov podniku a investície doňho prospievajú všetkým stranám zainteresovaným na podniku. [1]
- Plány a programy rozvoja ľudských zdrojov by mali byť integrované do podnikovej a personálnej stratégie a zároveň by mali napomáhať k dosiahnutiu cieľov týchto stratégií. [1]
- Rozvoj ľudských zdrojov by mal byť vždy spojený s výkonom, mal by byť vytvorený tak, aby viedol ku konkrétnemu zlepšovaniu podnikového, útvarového, tímového a individuálneho výkonu a rozhodujúcim spôsobom prispel ku konečným výsledkom podniku. [1]
- Každý v podniku by mal byť vedený k učeniu a vzdelávaniu a mali by mu byť poskytnuté príležitosti, aby rozvíjal svoje vedomosti a znalosti do tej miery, do akej mu to jeho schopnosti dovoľia. [1]
- Aj keď uznávame potrebu investovať do vzdelávania a rozvoja a poskytovať príležitosti, primárna zodpovednosť za rozvoj spočíva na jednotlivých pracovníkoch, ktorým k tomu účelu budú prispievať radou a pomocou ich manažéri, a pokiaľ to bude nevyhnutné, aj členovia personálneho útvaru. [1]

1.5 Znalostný pracovník

Znalostní pracovníci predstavujú pre podnik **aktívum** nie nákladovú položku. Sú vlastníkami výrobných prostriedkov (znalostí). V tomto prípade ide o prenosné a obrovské kapitálové aktívum. Pretože znalostní pracovníci sú vlastníkami svojich výrobných prostriedkov, sú **vysoko mobilní**. Podnik sa musí snažiť o ich prilákanie a udržanie tých najproduktívnejších znalostných pracovníkov a to tým, že sa bude starať o ich znalosti ako o svoje najcennejšie aktíva. To, čo motivuje znalostných pracovníkov, je to isté, čo motivuje dobrovoľníkov. Dobrovoľníci musia pociťovať väčšie uspokojenie z práce ako platení zamestnanci, a to práve preto, že za prácu nedostávajú zaplatené. Stoja predovšetkým o uspokojivé **náročné výzvy**. [6]

1.6 Trendy vo vzdelávaní a rozvoji ľudských zdrojov

Nastáva odklon od celoplošného vzdelávania k podpore **vzdelávania špecifickej skupiny**. Aj v súčasnej finančnej kríze je nutné sa venovať nadštandardne dobrým špecialistom a manažérom. Tých si podnik musí udržať. Robí sa to prostredníctvom vzdelávacieho programu, ktorý trvá dva až tri roky. [24]

Jedným z ďalších trendov je spojenie **sebavzdelávania s následným tréningom**. Teoretický manuál sa dá v predstihu účastníkom k naštudovaniu. Tréning potom začína nácvikom a spätnou väzbou. Ide hlavne o oblasť zvládania námietok pri predaji, základné manažérske znalosti, základy asertivity atď. [26]

Nový prístup, ktorý sa osvedčil, je klasický **tréning so zadaním „za domácu úlohu“**. To znamená, že účastníci majú vybrať situáciu, kde si môžu vyskúšať nové poznatky v praxi a svoje skúsenosti potom v štruktúrovanej forme prinesú na následný follow up, kde s lektorom preberú, čo sa podarilo, čo nie, na aké prekážky narazili, a vymenia si skúsenosti. Tieto praktické tréningy sa uskutočňujú najskôr mesiac po prvom školení. [26]

Súčasným trendom v oblasti podnikového vzdelávania je aj služba **lektori on-line**. Poslaním takéhoto portálu je aktívne prepojiť podnik s kvalifikovanými lektormi a odborníkmi z rôznych odvetví. Podnik tak sám môže využívať služby skúsených lektorov, trénerov a koučov a realizovať školenia, tréningy či konzultácie pre zamestnancov. [27]

Tak ako v iných oblastiach života, aj v oblasti vzdelávania sa zodpovednosť za profesionálny a osobný rast prenáša na jednotlivca. Čoraz viac sa začína uplatňovať heslo: *„Nečakaj, že ti predostrieme všetky informácie. Ak sa chceš udržať na špici, buď tým, kto prináša nové nápady, trendy.“* [23]

1.7 Zhrnutie poznatkov kapitoly

Strategický rozvoj ľudských zdrojov je jednou z hlavných priorít každej prosperujúcej firmy v súčasnej dobe. **Vzdelávanie** sa neberie ako náklad, ale ako investícia do ľudského kapitálu. Výsledkom toho je potom **znalostný pracovník**, ktorý má pre podnik nevyčísliteľnú hodnotu. Spoločnosti neustále menia spôsoby prístupu k vzdelávaniu a rozvoju pracovníkov v súvislosti s tým, ako im ekonomický rozpočet vnucuje inovatívne metódy a postupy. Zodpovednosť za vzdelávanie je v konečnom dôsledku na samotnom jedincovi, ktorý sa musí snažiť byť pre firmu v tomto konkurenčnom prostredí **aktívom**, nie pasívom.

2 PODNIKOVÉ VZDELÁVANIE

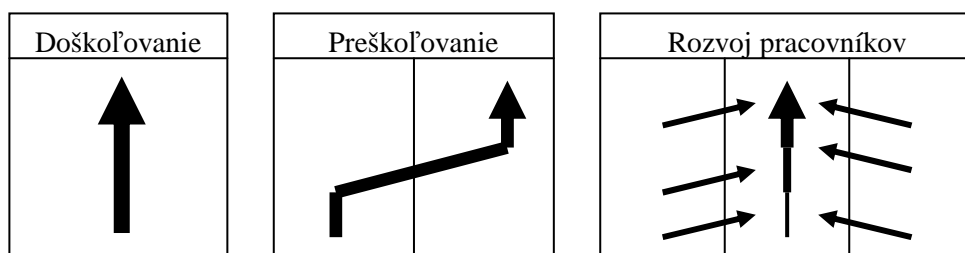
Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností človeka sa v súčasnej dobe stáva celoži-
votným procesom. V tomto procese stále väčšiu úlohu zohráva podnik a podnikové formy
vzdelávania. Formovanie pracovných schopností, rozvoj znalostí a vedomostí sa stávajú
jednou z najdôležitejších činností v personálnom riadení. Je potrebné zaistiť, aby rozvoj
pracovných schopností bol stále v predstihu pred technickým a organizačným rozvojom
podniku, aby podniková pracovná sila bola schopná pružne reagovať na požiadavky a
možnosti trhu a potrebu neustáleho zdokonaľovania systému riadenia podniku. Rozvoj
schopností pracovníka je orientovaný v dvoch smeroch:

- **prehlbovanie** pracovných schopností,
- **rozširovanie** pracovných schopností. [8]

Podnik v procese prijímania nových pracovníkov nezískava vždy takých pracovníkov, ktorí
sú už dostatočne odborne pripravení vykonávať pracovné činnosti na určených pracovných
miestach. Spravidla je nutné prispôbovať pracovné schopnosti nových pracovníkov špe-
cifickým požiadavkám pracovných miest v danom podniku s ohľadom na používané tech-
nológie, pracovné postupy, podnikový štýl práce a podobne. Noví pracovníci preto musia
byť doškoloňovaní, preškoloňovaní alebo sa musia adaptovať na podnikové zvláštnosti a pod-
nikovú kultúru daného podniku. [8]

Podnikové vzdelávanie pracovníkov zahŕňa spravidla tieto druhy profesionálnej prípravy:

- **rekvalifikácia** (preškolenie),
- **prehlbovanie kvalifikácie** (doškolenie),
- **rozvoj pracovníkov** (rozširovanie kvalifikácie). [13]



Obr. 2. Rozdiely medzi doškoloňovaním, preškoloňovaním a rozvojom. [13]

Podnikový vzdelávací systém zahrňuje rôzne formy vzdelávania. Medzi základné formy vzdelávania patrí:

- **individuálne vzdelávanie** – štúdium odborných časopisov, literatúry, e-learning,
- **interné vzdelávanie** – krátkodobé a dlhodobé školenia, kurzy, výcviky, semináre,
- **externé vzdelávanie** – špeciálne odborné akcie s využitím cudzích vzdelávacích inštitúcií. [8]

Za najvýznamnejšie **prínosy vzdelávania** považujeme: zvýšenie úrovne znalostí, ktoré prispievajú ku kvalifikácii zamestnancov, pokiaľ má zamestnanec viac znalostí, znamená to, že môže zvýšiť svoju produktivitu práce, z toho vyplýva, že zamestnanci, ktorí absolvovali vzdelávacie školenia na zvýšenie ich profesionality, produktivity sa stávajú lojálnejšími zamestnancami, taktiež sa zvyšuje morálka a motivácia zamestnancov, vzdelávanie zvyšuje uvedomenie si individuálnych zručností a napomáha odhaliť predtým neznáme vlohy a talenty, čo môže viesť k efektívnejšiemu využívaniu týchto zdrojov podnikom. [25]

Podnikové vzdelávanie nie je krátkodobou záležitosťou, efektívne realizovateľné vzdelávanie predstavuje dlhodobý proces, tvorený štyrmi nasledujúcimi fázami: identifikácia, plánovanie, realizácia a vyhodnocovanie vzdelávania. [17]

2.1 Identifikácia a analýza potrieb vzdelávania

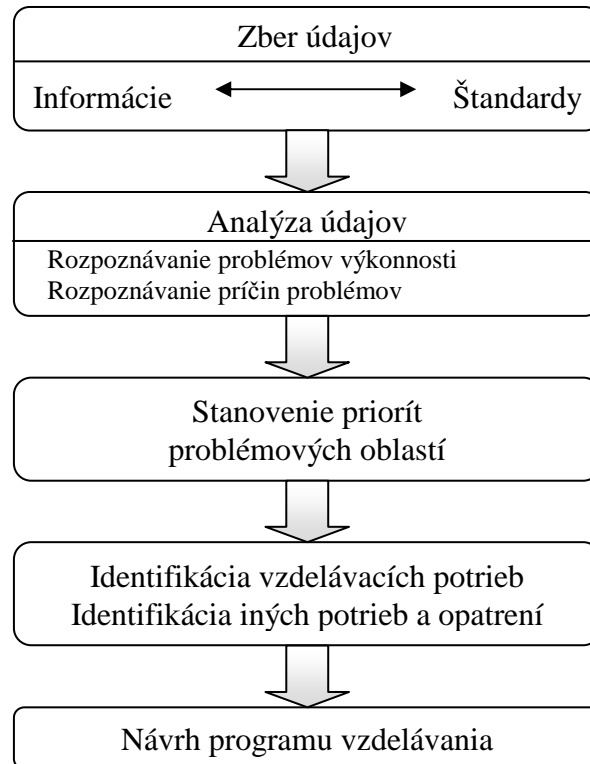
Podporou rozvoja a osobného rastu pracovníkov prispievajú podniky ku skvalitňovaniu produkcie, zefektívňovaniu interných procesov a rozvoju podniku ako celku. Týmto sa podnikové vzdelávanie stáva rozhodujúcim faktorom zvyšovania konkurenčnej schopnosti podnikov na dnešných trhoch. **Proces vzdelávania a rozvoja pracovníkov vychádza z vízie, poslania, cieľov, filozofie a kultúry podniku, ako aj z jeho stratégie a politiky riadenia a rozvoja ľudského kapitálu.** Všetky tieto aspekty je nutné vziať do úvahy pri prevádzaní identifikácie vzdelávacích potrieb podniku. [17]

Analýza potrieb vzdelávania v podstate spočíva v zhromažďovaní informácií o súčasnom stave znalostí, schopností a vedomostí pracovníkov, o výkonnosti jednotlivcov, tímov a podniku, a v porovnaní zistených údajov s požadovanou úrovňou. [17]

Výsledkom analýzy je zistenie medzier vo výkonnosti, ktoré je treba eliminovať, so zameraním na také, ktoré je možné odstrániť vzdelávaním. Pri identifikácii potrieb vzdelávania

je treba porovnávať dve úrovne výkonnosti, a to **štandardnú** (požadovanú, optimálnu, plánovanú) výkonnosť a **súčasnú** (existujúcu, reálnu) výkonnosť. Rozdiel medzi týmito dvoma úrovňami predstavuje **výkonnostnú medzeru**. Ďalším výsledkom je potom návrh vhodného vzdelávacieho programu. Ide v podstate o určenie, kto a prečo potrebuje vzdelávanie. [17]

Celý proces identifikácie potrieb vzdelávania je znázornený na obrázku č. 3.



Obr. 3. Model procesu identifikácie potrieb vzdelávania. [17]

2.2 Plánovanie vzdelávania

Výstupom fázy identifikácie potrieb vzdelávania je vypracovaný návrh **vzdelávacieho programu**, čo predstavuje proces prípravy učebných osnov a materiálov splňujúcich požiadavky vzdelávania a rozvoja. Proces tvorby plánu sa skladá z nasledujúcich fáz. [17]

2.2.1 Prípravná fáza

Táto fáza zahŕňa špecifikáciu potrieb, analýzu účastníkov a stanovenie cieľov vzdelávacieho programu. U dlhodobých programov sú stanovované aj čiastkové ciele jednotlivých

tematických oblastí. Ciele slúžia ako meradlo a míľniky dosahovaných výsledkov. Dôležité je jasne rozlišovať medzi zámermi a cieľmi. **Zámer** vyjadruje, čo chce lektor v priebehu lekcie robiť, prečo bude preberaná daná téma. **Ciele** zasa vyjadrujú to, čo budú účastníci kurzu po jeho absolvovaní schopní robiť. Jednotlivé ciele môžeme deliť na ciele výsledného správania, štandardy, ktorých je treba dosiahnuť, a na tie, ktoré sa týkajú podmienok programu. [17]

2.2.2 Realizačná fáza

Predstavuje vývoj a spracovanie jednotlivých etáp vzdelávacieho programu a vlastnú realizáciu vo forme úloh a stanovenie poradia tém. Ide o určenie spôsobu, ktorým bude vzdelávanie prebiehať. Na začiatku tejto fázy sú stanovené vhodné **techniky vzdelávania** a rozvoja. Pri voľbe techník je treba brať do úvahy ľudský faktor z pohľadu intelektuálnych schopností a vzdelania a zároveň zaradenia účastníkov na rôznych úrovniach riadenia v podniku, vrátane ich motivácie. Pri voľbe techník je treba zohľadniť i počet účastníkov, priority podniku, podmienky podniku pri uvoľňovaní zamestnancov, možné obavy účastníkov a potreby vzájomnej spolupráce medzi lektorom a účastníkom. [17]

2.2.3 Fáza zdokonaľovania

Je časťou procesu tvorby vzdelávacieho programu, v ktorej ide o priebežné hodnotenie jednotlivých etáp vzdelávacieho programu vzhľadom k stanoveným cieľom. Sú hľadané možnosti zlepšenia celého procesu vzdelávania za využitie vhodných techník a hodnotiacich modelov vrátane vhodných prístupov objektivizácie prínosov vzdelávacieho programu. Okrem hodnotenia prínosov je vo fáze zdokonaľovania dôležité rovnako preverovanie informovanosti účastníkov o akcii, úrovni organizačného zaistenia vrátane ubytovania a stravovania, zaistenia dopravy, ekonomickej nákladovosti a vhodnosti vybraných lektorov. Základným problémom je výber vhodných **metód hodnotenia** a stanovenia kritérií. [17]

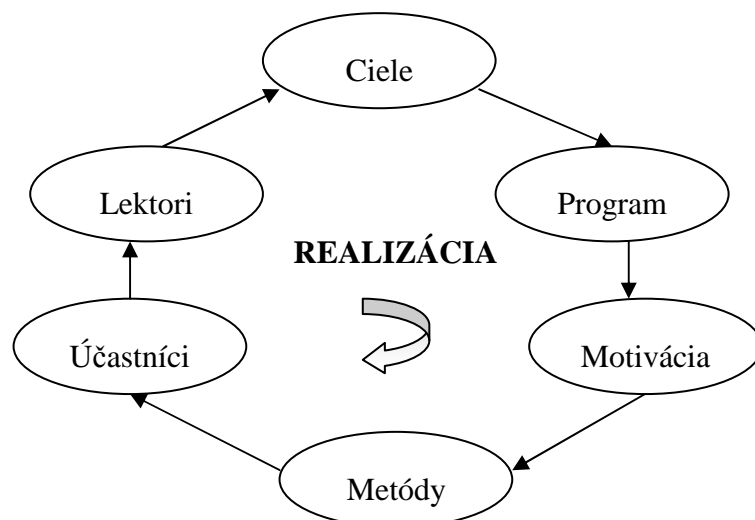
Každý dobrý plán vzdelávania by mal obsahovať odpovede na nasledujúce otázky:

1. Aké témy vzdelávania je treba zaistiť?
2. Aká bude cieľová skupina účastníkov?
3. Akými metódami a technikami sa má vzdelávanie realizovať?

4. Ktorá vzdelávacia inštitúcia bude zvolená?
5. Kedy a v rámci akého časového obdobia sa vzdelávanie uskutoční?
6. Kde sa vzdelávanie uskutoční?
7. Akým spôsobom a kedy sa bude realizovať priebežné a záverečné hodnotenie vzdelávacích aktivít a celého vzdelávacieho programu?
8. Aké sú náklady na vzdelávanie? [17]

2.3 Realizácia vzdelávania

Po ukončení plánovacej fázy je možné začať s realizáciou konkrétnych vzdelávacích aktivít v súlade s plánom podnikového vzdelávania. Fáza realizácie pozostáva z niekoľkých prvkov, ktoré môžeme vidieť na obrázku č. 4. [17]



Obr. 4. Prvky procesu realizácie vzdelávania. [17]

2.3.1 Ciele vzdelávacieho procesu

Ciele vzdelávania určíme na základe stanovených potrieb vzdelávania. Delíme ich do dvoch kategórií.

1. **Programové ciele** – zahŕňajú ciele celého vzdelávacieho programu ako výstupu procesu stanovenia potrieb vzdelávania.
2. **Ciele kurzu** – obsahujú ciele jednotlivých vzdelávacích aktivít a tie môžu obsahovať ešte čiastkové ciele. [17]

2.3.2 Program

Efektívne vzdelávanie musí viesť k tomu, že sa účastníci naozaj niečo naučia. Učenie je relatívne trvalou zmenou vedomostí, názorov a postojov alebo pracovného správania. Uvedenému požiadavku musí byť prispôsobený program konkrétnej vzdelávacej akcie, ktorý znázorňuje tabuľka č. 1. [17]

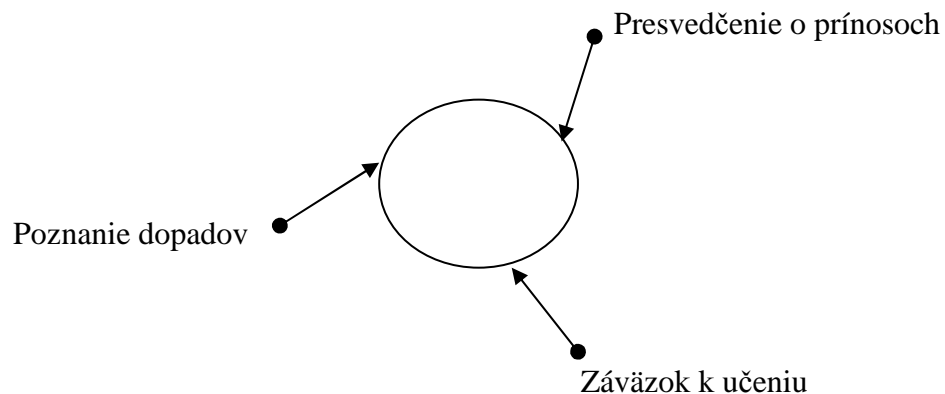
Tab.1. Program vzdelávacej akcie. [17]

Deň	Čas	Téma	Lektor	Miesto	Metóda	Pomôcky
		Téma č. 1				
		Téma č. 2				
					
					

2.3.3 Motivácia

Motivácia je vnútorný stav duše človeka, ktorý ho aktivuje alebo uvádza do pohybu. [5]

Motivácia zamestnancov k učeniu a zvyšovanie vlastného potenciálu je veľmi významným prvkom vzdelávacieho procesu. Ak sú účastníkom ujasnené ciele a je dohodnutý kontrakt pre danú vzdelávaciu akciu, je treba prihliadnuť k motivácii účastníka k učeniu. Cyklus motivácie k učeniu môžeme znázorniť tak, ako je to uvedené na obrázku č. 5. [17]



Obr. 5. Cyklus motivácie. [17]

Podľa toho, v ktorom štádiu cyklu sa jednotliví účastníci nachádzajú, bude sa meniť ich motivácia. V skupine sa vždy nájde viac ľudí v rôznom štádiu motivácie a požiadavkou na učenie. Stratégie jednania s ľuďmi, ktorí nie sú k učeniu príliš motivovaní, vyžaduje zvážiť spôsob, ako ich v tomto cykle posúvať. Je to možné dosiahnuť:

- vedením diskusií o príkladoch, kedy učenie malo užitočný dopad,
- organizáciou interných alebo externých návštev u tímov, ktorým učenie prinieslo úspech,
- použitím článkov z literatúry, v ktorých je poukázané na prínos takéhoto učenia,
- pozvaním ľudí, ktorí v prospešnosť učenia veria a vedia prehovoriť o povzbudzujúcich príkladoch. [17]

Motivácia k učeniu, teda ochota zdokonaľiť znalosti, schopnosti a vedomosti, vo veľkej miere ovplyvňuje **efektivitu vzdelávania**. Manažér musí mať prehľad o konkrétnych **motivačných faktoroch** prichádzajúcich v úvahu pre jeho kolektív. Každého motivuje iný faktor v inej miere, a preto je pri jeho motivácii ku vzdelávaniu nutný individuálny prístup. Príklady motivačných faktorov sú uvedené v tabuľke č. 2. [17]

Tab. 2. Príklad motivačných faktorov vzdelávania. [17]

Motivačné faktory vzdelávania
Zlepšenie postavenia v tíme, v skupine.
Udržanie pracovného miesta.
Pracovný postup, získanie pracovného miesta.
Možnosť využitia získanej kvalifikácie – sebarealizácia.
Získanie kvalifikácie (titulu).
Zvýšenie pracovnej výkonnosti a kvality práce.
Zvýšenie flexibility a pripravenosti na zmeny.
Vyššie platové ohodnotenie.

2.3.4 Účastníci

Kľúčovým prvkom podnikového vzdelávania, ktorému sú vzdelávacie aktivity určené, sú sami jeho účastníci. Motivačná pripravenosť účastníkov vzdelávania závisí okrem iného aj na emocionálnom rozpoložení, kultúrnom a vzdelanostnom zázemí. Citový stav a dispozície účastníka majú vplyv na to, aký bude jeho prístup k učeniu. [17]

Každý človek má svoj vlastný spôsob učenia. Niektorí dávajú prednosť praktickým cvičeniam a je pripravený sa učiť zo svojich vlastných chýb, zatiaľ čo iní uprednostňujú abstraktnú

diskusiu a ďalší dávajú prednosť získaniu informácií a nových vedomostí, ktoré môžu preniesť do svojho prostredia. [17]

Výsledkami štúdia štýlov učenia sa zaoberali Kolb, Honey a Mumford, ktorí skúmali dôsledky učebných štýlov a na tomto základe definovali štyri základné štýly učenia: aktivista, reflektor, teoretik a pragmatik. Autori tohto prístupu špecifikovali činnosti, kedy sa tieto štyri typy najlepšie učia a kedy nie. [17]

Aktivisti sa cítia dobre teraz a tu. Dominujú u nich okamžité skúsenosti. Majú snahu prejavíť sa v krátkodobých krízach, zasahujú ako hasiči požiarov. Radi prijímajú nové výzvy, ale dokážu byť otrávení pri realizácii dlhodobých činností. [3]

Reflektor znamená „osoba odrážajúca názory“. Táto osoba rada stojí v pozadí, uvažuje o skúsenostiach a pozoruje ich z rôznych uhlov pohľadu. Účastníci tohto typu sú zvyknutí zhromažďovať údaje a analyzovať ich skôr, ako dôjdu k záverom. Zvažujú rôzne aspekty a dôsledky predtým, ako sa pohnú dopredu, čím prejavujú svoju tendenciu k opatrnosti. Majú radosť z pozorovania ostatných ľudí pri ich činnosti a na školeniach si často sadajú na zadné stoličky. [3]

Teoretici túžia po základných predpokladoch, princípoch, teóriách, modeloch a systémoch. Oceňujú racionalitu a logiku. Majú snahu byť objektívni a nebývajú spokojní so subjektívnymi či dvojakými skúsenosťami. Radi spájajú často nezlučiteľné fakty do koherentných teórií. Majú radi veci upravené a také, ktoré sa zhodujú s racionálnymi témami. [3]

Pragmatici sú ľudia často pátrajúci po nových myšlienkach, ktorí sa chopia prvej príležitosti, aby experimentovali s aplikáciami. Je to druh ľudí, ktorí sa vracajú z manažérskych kurzov plní nových myšlienok, ktoré chcú vyskúšať v praxi. Berú problémy a príležitosti ako výzvu. [3]

Pri realizácii vzdelávania je dôležité, aby lektori reagovali na to, aké sú preferované štýly učenia účastníkov, a aby podľa možnosti odstraňovali bariéry v ňom. Už pri príprave vzdelávacích programov je treba tvoriť **homogénne skupiny účastníkov**. Kritériom pritom môže byť napríklad odbornosť, dĺžka pracovného pomeru či funkčné zaradenie. V každom prípade však vzdelávací program musí vyhovovať potrebám väčšiny účastníkov v jednej skupine. [3]

2.3.5 Metódy vzdelávania pracovníkov

Jedným z dôležitých krokov je aj voľba správnej metódy vzdelávania. Metódy vzdelávania sú najčastejšie usporiadané podľa:

- a) **aktivity poslucháča**, a to od pasívnych metód výučby k aktívnym metódam,
- b) **miesta**, kde je vzdelávanie realizované. [2]

Podľa **aktivity poslucháčov** môžeme metódy vzdelávania rozdeliť nasledovne:

Tab. 3. Metódy podnikového vzdelávania. [16]

Teoretické	Teoreticko-praktické	Praktické
Prednáška	Diskusné metódy	Inštruktáž
- <i>ex katedra</i>	Moderačná metóda	Demonštrovanie
- <i>klasická</i>	Problémové metódy	Koučovanie
- <i>s diskusiou</i>	- <i>prípadová štúdia</i>	Mentorovanie
Cvičenie	- <i>hranie rolí</i>	Konzultovanie
Seminár	- <i>manažérske hry</i>	Asistovanie
Tréning	Projektové metódy	Stáž
Workshop	Programovaná výučba	Exkurzia
	Assessment centre	Rotácia práce
V učebni	V učebni	Na pracovisku

V praxi sú uprednostňované aktívne metódy, aj keď vždy rozhodujú ciele a konkrétna situácia. Často sa uvádza, že ľudia si pri učení zapamätajú iba určité percento z celkového množstva, a to:

- 10 % z toho, čo čítajú,
- 20 % z toho, čo počujú,
- 30 % z toho, čo vidia,
- 50 % z toho, čo vidia a počujú,
- 70 % z toho, čo sami hovoria,
- 90 % z toho, čo sami hovoria a robia. [2]

Podľa **miesta vzdelávania** je možné rozdeliť metódy do troch skupín:

1. metódy používané ku vzdelávaniu na pracovisku (on the job),
2. metódy používané ku vzdelávaniu mimo pracoviska (off the job),
3. metódy používané ku vzdelávaniu na pracovisku aj mimo pracoviska. [2]

Medzi metódy používané ku vzdelávaniu na pracovisku (on the job) patrí:

- **inštruktáž:** ide o zácvičenie menej skúseného pracovníka, pri ktorom skúsený pracovník predvedie pracovný postup a školený pracovník si pozorovaním a opakovaním tento pracovný postup osvojí,
- **koučovanie:** na rozdiel od jednorazovej inštruktáže ide o dlhodobejšie inštruovanie, vysvetľovanie a periodickú kontrolu výkonu pracovníka zo strany školiteľa,
- **mentorovanie:** ide o obdobu coachingu, určitá iniciatíva a zodpovednosť však spočíva na samotnom školenom pracovníkovi, mentor radí, stimuluje a usmerňuje,
- **konzultovanie:** patrí k novším metódam formovania pracovných schopností, jedná sa o konzultovanie, ovplyvňovanie, obojstranný vzťah medzi školeným a školiteľom,
- **asistovanie:** je tradičná metóda formovania pracovných schopností pracovníka, školený pracovník je pridelený ako pomocník ku skúsenejšiemu pracovníkovi, pomáha pri plnení jeho úloh a učí sa od neho pracovným postupom,
- **poverenie úlohou:** je záverečná fáza asistovania, školený pracovník je pridelený ako pomocník ku skúsenému pracovníkovi, pomáha mu pri plnení jeho úloh a učí sa od neho pracovným postupom,
- **rotácia práce:** metóda, pri ktorej je školený pracovník postupne poverovaný pracovnými úlohami v rôznych častiach podniku, táto metóda sa používa pri výchove manažérov. [8]

Medzi metódy používané ku vzdelávaniu mimo pracoviska (off the job) patrí:

- **prednáška:** sprostredkovanie teoretických znalostí alebo faktických informácií,
- **seminár:** prednáška spojená s diskusiou, sprostredkováva znalosti, informácie a kladie dôraz na aktívnu účasť poslucháčov,

- **demonštrovanie:** praktické, názorné vyučovanie, sprostredkováva znalosti a vedomosti názorným spôsobom pri používaní audiovizuálnej techniky, trenažérov, modelov a podobne,
- **prípadová štúdia:** veľmi rozšírená a obľúbená metóda vzdelávania manažérov, jednotliví účastníci alebo skupiny diagnostikujú modelovú situáciu a navrhujú riešenie problému,
- **workshop:** je varianta prípadových štúdií, praktické problémy sa riešia tímovo a kladie sa dôraz na komplexný prístup,
- **brainstorming:** jedna z metód orientovaná na podporu rozvoja tvorivosti a tímovej práce,
- **simulácia:** je metóda zameraná viac na prax a aktívnu účasť školených pracovníkov,
- **hranie rolí:** jedná sa o metódu výrazne orientovanú na rozvoj praktických znalostí účastníkov, od ktorých sa vyžaduje aktivita a samostatnosť pri riešení modelových konkrétnych situácií,
- **assessment centre:** diagnosticko-výcvikový program zameraný nielen na výber, ale aj vzdelávanie pracovníkov,
- **outdoor training (školenie hrou):** ide o špeciálnu metódu používanú pri výcviku manažérov, školenia sa môžu odohrávať vo voľnej prírode, často je orientovaná na riešenie stresových situácií, dôraz sa kladie na kooperáciu, komunikáciu, koordináciu, formovanie tímu, rozvoj znalostí pre tímovú prácu. [8]

K metódam vzdelávania na pracovisku aj mimo neho patria:

- **pracovné porady:** sú tiež považované za vhodnú metódu formovania pracovných schopností pracovníkov. Behom nich sa účastníci zoznamujú s problémami a faktami týkajúcimi sa nielen vlastného pracoviska, ale aj celého podniku či inej oblasti záujmu. [7]
- **učenie sa akciou:** je zamerané na sústavné učenie pri riešení denných reálnych problémov s využitím rád spolupracovníkov. Zamestnanci sa učia jednať a hľadať

riešenia doposiaľ nepoznaných situácií, metóda je vhodná pre prehĺbovanie tímovej spolupráce, zdieľanie poznatkov. [7]

- **sebavzdelávanie:** je vhodné pre prehĺbenie a naučenie sa základných znalostí a umožňuje, aby si študujúci sám zvolil, čo považuje za potrebné, stanovil si vlastný rozvrh a tempo. Oblasťami vhodnými pre sebavzdelávanie sú opakovanie základných znalostí, učenie sa novej terminológii, základné zoznámenie sa s novým systémom, zmenami v podnikových plánoch alebo politikách. [18]
- **videokonferencie:** umožňujú prostredníctvom prenosu obrazu a hlasu odborníka stretnutie so zamestnancami pracujúcimi v rôznych oblastiach. Prostredníctvom živého televízneho vysielania možno poskytnúť jednotný výcvik aj väčšiemu množstvu ľudí, odborník má prístup ku všetkým školeným, rýchlo sa distribuujú komplexné informácie. [11]
- **e-learning:** je multimediálna podpora vzdelávacieho procesu s použitím moderných informačných a komunikačných technológií. Spravidla je realizovaný prostredníctvom počítačových sietí. Jeho základnou úlohou je v čase i priestore slobodný a neobmedzený prístup ku vzdelávaniu. [12]

Metódy vzdelávania a rozvoja z pohľadu **učiaceho sa** znázorňuje graf v prílohe P II.

Škála metód, ktoré je možné použiť pre vzdelávanie je veľmi široká, účinnosť jednotlivých metód je rozdielna podľa podmienok ich použitia, preto je nutné pri zostavovaní plánu podnikových vzdelávacích aktivít voliť veľmi diferencované postupy a metódy s ohľadom na **ciele**, ktorých chceme dosiahnuť (predanie poznatkov, osvojenie znalostí, formovanie osobnosti a podobne) a **charakteristiku skupiny pracovníkov**, ktorí budú do školiacej aktivity zaradení (kvalifikácia, odborné zameranie, motivácia). [8]

2.3.6 Lektori

Významnou úlohou lektora je prispieť k pochopeniu vzdelávania ako veľmi dôležitého nástroja dosiahnutia podnikových cieľov. Lektor tak dosiahne vyššieho uspokojenia zo svojej práce a podnik získa vyššiu návratnosť svojich investícií do vzdelávania personálu.

U **menej dobrých lektorov** boli zistené nasledujúce charakteristiky:

- aplikácia direktívneho štýlu pri vzdelávaní účastníkov,

- netrzeplivosť a nízka miera tolerancie, keď sa poslucháči pomaly učia,
- nedostatok verbálnych schopností,
- snaha naučiť príliš veľa príliš rýchlo,
- odmietanie rád týkajúcich sa učebných metód,
- nedostatok priateľského záujmu o poslucháčov. [17]

U **dobrych lektorov** by sme hľadali nasledujúce charakteristiky:

- vedia dobre načúvať a vhodne klásť otázky,
- majú nefalšovaný záujem o poslucháčov,
- sú trpezliví, vnímaví, priateľskí,
- oceňujú potrebu dobrého plánovania a prípravy,
- preukazujú „vrodenuú“ schopnosť učiť a majú z toho radosť,
- akceptujú podiel zodpovednosti za budúci výkon poslucháčov. [17]

2.4 Vyhodnocovanie vzdelávania

Základným problémom vyhodnocovania výsledkov vzdelávania i vyhodnocovania účinnosti vzdelávacieho programu je stanovenie **kritérií hodnotenia**. Vzdelávanie ako kvalitatívna charakteristika je ťažko kvantifikovateľná a jeho úroveň alebo veľkosť zmeny je možné zistiť iba **nepriamo**, veľakrát dosť špekulatívnymi spôsobmi. Z tohto však vyplýva značná rozmanitosť kritérií a postupov vyhodnocovania. [14]

V prvej rade sa ponúka porovnávanie **výsledkov vstupných testov účastníkov s testami uskutočnenými po ukončení vzdelávacieho programu**. Tento spôsob má však veľa úskalí. Je veľmi ťažké zostaviť test, ktorý by objektívne zmeral súčasnú úroveň znalostí a vedomostí, poprípade dva rovnocenné testy, z ktorých jeden by sa použil ako vstupný a druhý ako záverečný. Výsledky testu môžu byť ovplyvnené momentálnym rozpoložením testovaného a okolnosťami, za ktorých testovanie prebieha. A je tu ešte jeden problém, pokiaľ porovnáваме výsledky vstupných a záverečných testov, máme väčšinou sklon pripisovať pozitívny rozdiel v plnej miere účinkom vzdelávania, zatiaľ čo s možným negatívnym rozdielom si nevieme rady. Neberieme totiž do úvahy pôsobenie náhody či iné vplyvy. [12]

Ešte menej spoľahlivé je **monitorovanie vzdelávacieho procesu a programu**, tj. hodnotenie vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metód a postupov, poprípade hodnotenie práce vzdelávajúcich. Hodnotenie odborníkmi je spravidla dosť subjektívne, pretože odborník má väčšinou sklon hodnotiť pozitívnejšie použitím metód, ktoré sám uprednostňuje. Rovnako subjektívne môže byť i hodnotenie účastníkmi vzdelávania a to bez ohľadu na to, či je to anonymné alebo nie. [14]

Na tenkom ľade sa ocitáme, ak sa snažíme **kvantifikovať praktický prínos vzdelávania pomocou ekonomických ukazovateľov**, napr. zvýšenie produktivity práce, zvýšenie predaja, zvýšenie kvality výrobkov či služieb, pokles nákladov, zmätkov či hospodárenie s materiálom. [14]

Ešte problematickejšie je to v prípade praktického prínosu vzdelávania u **vedúcich pracovníkov**. Je otázkou, ako napr. merať zmeny správania, zmeny schopností viesť pracovníkov, organizovať prácu, riešiť problémy, rozhodovať sa. [14]

Vo všetkých týchto prípadoch môžu viesť pokusy o porovnanie nákladov a prínosov vzdelávania ku **skresleným výsledkom**. Okrem toho možnosť merať prínos vzdelávania závisí i na charaktere a obsahu práce. Tam, kde pracovníci plnia relatívne jednoduché úlohy, sa môže prejaviť efekt vzdelávania dosť výrazne, zatiaľ čo napr. u riadiacej či inej vysoko kvalifikovanej práce je možné efekt vzdelávania bežnými nástrojmi skúmania sotva spozorovať, pretože sa môže prejavovať postupne v nepatrných zlepšeniach. [14]

S tým súvisí aj otázka, kedy vlastne skúmať efektívnosť vzdelávania, či bezprostredne po ukončení procesu či s určitým odstupom. Aký by však tento odstup mal byť, to nie je možné jednoznačne povedať. [14]

Výsledok vzdelávania do značnej miery závisí i na tom, aká je motivácia pracovníkov vzdelávať sa, aká je klíma v podniku vo vzťahu ku vzdelávaniu, aký majú účastníci vzdelávania priestor pre uplatňovanie získaných znalostí a vedomostí vo svojej práci, ako sa všeobecne v podniku využíva pracovná doba a kvalifikácia pracovníkov, aká je kontrola pracovníkov atď. [14]

Najčastejšie je proces hodnotenia rozčlenený na radu čiastkových hodnotení, pričom v niektorých prípadoch sa rozlišujú jednak bezprostredné a zreteľné účinky vzdelávania a jednak potenciálne alebo perspektívne účinky. Hodnotenie sa potom zameriava na nasledujúce otázky:

- a) Skúma sa, či pri vzdelávaní boli použité adekvátne nástroje, tj. metódy vzdelávania, technické vybavenie, časový plán, ale aj obsahová stránka vzdelávania.
- b) Skúma sa odozva, postoje a názory u účastníkov vzdelávania.
- c) Skúma sa miera osvojenia rozvíjaných znalostí alebo vedomostí. Spravidla sa k tomu používa testovanie účastníkov bezprostredne po ukončení vzdelávania.
- d) Skúma sa, do akej miery uplatňujú absolventi vzdelávanie v praxi, tj. pri vykonávaní svojej práce, znalosti a vedomosti, na ktoré sa vzdelávanie zameriavalo, ako sa zmenilo ich pracovné správanie. [14]

Vo vyspelom zahraničí, predovšetkým v západoeurópskych krajinách, sa stále viac ustupuje od testov či iných skôr formálnych metód hodnotenia a prevahu získavajú hodnotenia skôr **neformálne**, založené na informáciách pochádzajúcich priamo od účastníkov vzdelávania alebo od vedúcich pracovníkov. [14]

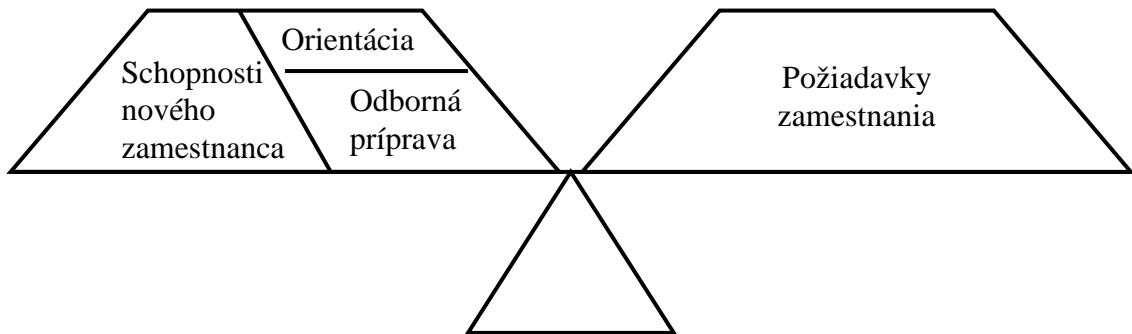
Nie je preto pravda, že nemôžeme merať **efektivitu vzdelávania**. Môžeme ju merať, ale musíme vždy správne rozpoznať potreby vzdelávania, jasne stanoviť ciele, dobre pripraviť vzdelávanie a na základe dopredu stanovených pravidiel hodnotiť. Manažéri v tomto majú nezastupiteľnú úlohu. [21]

2.5 Zhrnutie poznatkov kapitoly

Podnikové vzdelávanie je **dlhodobou** záležitosťou skladajúcou sa zo štyroch hlavných fáz: identifikácia, plánovanie, realizácia a vyhodnocovanie vzdelávania. Aby podnik mohol začať so vzdelávaním musí **identifikovať** svoje **potreby** a **požiadavky** zamestnancov. Na základe toho prebieha **plánovanie**, ktorého výsledkom je program rozvoja a tréningu zamestnancov. K **realizácii** vzdelávania je potrebná **motivácia** zamestnancov a to prostredníctvom rôznych motivačných faktorov. Dôležitý je výber **miesta**, kde sa vzdelávanie bude uskutočňovať a na základe toho zvoliť tú najvhodnejšiu **metódu**. Podnik má k dispozícii v súčasnosti naozaj širokú ponuku. Z uvedenej škály metód by som rada zdôraznila koučovanie, mentorovanie, outdoor training, workshop či e-learning. Poslednou a azda najťažšou fázou vzdelávania je jeho samotné **vyhodnocovanie**. Vyspelé spoločnosti využívajú k získaniu výsledkov neformálne hodnotenia a teda namiesto testov volia **osobné pohovory** s účastníkmi vzdelávania.

3 ODBORNÁ PRÍPRAVA A ROZVOJ

Aby zamestnanci mohli plniť svoje povinnosti, neobídu sa často bez odbornej prípravy. Aj skúsený zamestnanec, ktorý je uvedený do nového zamestnania, potrebuje dosiahnuť rovnováhu prostredníctvom orientácie a odbornej prípravy, ako vidíme na obrázku č. 6. Samotná orientácia alebo príprava nestačia, sú potrebné obidvoje. [19]



Obr. 6. Rovnováha medzi schopnosťami nového zamestnanca a požiadavkami daného zamestnania. [19]

Orientácia – nový zamestnanec sa zapracuje, adaptuje sa na podnik, pracovný kolektív, prácu na danom mieste. Jedná sa o formovanie pracovných schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovali požiadavkám pracovného miesta a nového zamestnávateľa. [7]

Odborná príprava v **robotníckych kategóriách** má tieto formy:

- zaškolenie,
- inštruktáž, zácvik,
- rekvalifikácia,
- kvalifikačný kurz. [8]

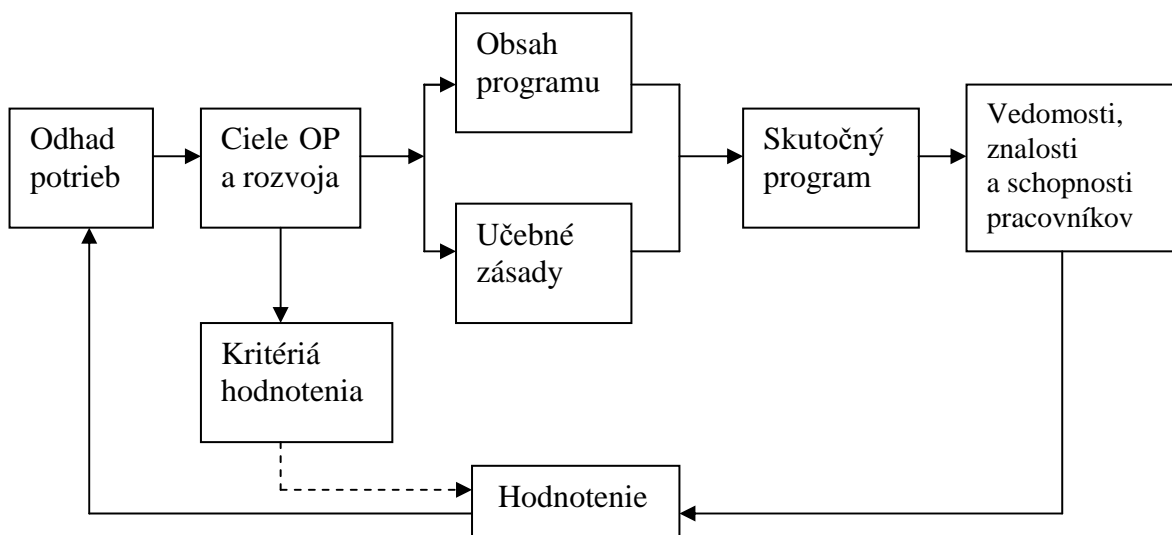
Odborná príprava v **kategóriách THP** má tieto formy:

- pomaturitné, postgraduálne štúdium,
- špecializovaná príprava,
- odborné semináre, konferencie,
- individuálne štúdium,
- stáže, rotácia funkcií. [8]

Aj keď **odborná príprava** pomáha zamestnancovi pri výkone jeho súčasného zamestnania, jej výhody sa môžu rozšíriť na celú zamestnancovu kariéru a pomáhať rozvíjať tohto zamestnanca s ohľadom na jeho budúce povinnosti. **Rozvoj** na druhej strane pomáha jednotlivcovi so zvládnutím budúcich povinností bez ohľadu na jeho súčasné zamestnanie. Rozdiel medzi odbornou prípravou (teraz) a rozvojom (v budúcnosti) sa často stiera. [19]

Odborná príprava a rozvoj zlepšuje podnik, jednotlivca i kvalitu medziľudských vzťahov na pracovisku. Aby sme jednoducho zhrnuli výhody, budeme považovať odbornú prípravu a rozvoj za **investíciu** podniku do zamestnancov. Táto investícia prináša dividendu zamestnancovi, podniku i ostatným pracovníkom. Investovanie podnikov do vzdelávania pracovníkov v roku 2006 znázorňuje tabuľka v prílohe P III. [19]

Aby sa dospelo k **výhodám** uvedeným v prílohe P IV, musia personálni odborníci aj vedúci odhadnúť potreby, ciele, obsah a učebné postupy odbornej prípravy. Obrázok č. 7 znázorňuje činnosť v období pred začatím odbornej prípravy a rozvoja. Osoba zodpovedná za odbornú prípravu a rozvoj musí odhadnúť potreby zamestnancov a podniku, aby zistila, aké ciele je treba sledovať. Keď sú stanovené ciele, začne sa zvažovať konkrétny obsah a učebné zásady. [19]



Obr. 7. Prípravné kroky pri vytváraní programov odbornej prípravy a rozvoja. [19]

3.1 Odhad potrieb

Určuje súčasné i budúce **problémy**, ktoré je treba riešiť pomocou odbornej prípravy a rozvoja. Napr. zmeny vonkajšieho prostredia môžu podnik postaviť pred nové úlohy. Aby

podnik mohol efektívne reagovať, potrebujú jeho pracovníci odbornú prípravu, aby tieto zmeny dokázali zvládnuť. [19]

Niekedy sa potreba odbornej prípravy môže objaviť v dôsledku zmeny podnikovej stratégie. Napr. zavedenie nového výrobku alebo novej služby obvykle vyžaduje, aby si zamestnanci osvojili nové postupy. Odbornej prípravy je možné využiť i vtedy, keď sa zistí vysoký počet zmätkov, nízka morálka, motivácia atď. [19]

Odhad potrieb musí obsiahnuť každého jednotlivca. Jeho potreby môže určiť personálne oddelenie, jeho priamy nadriadený alebo on sám. **Personálne oddelenie** môže nájsť slabé miesta tých, ktorí sú prijímaní alebo povýšení. **Priamy nadriadený** vidí zamestnanca každý deň, teda slúži ako ďalší zdroj pre odporúčenie k odbornej príprave. [19]

O prístup k odbornej príprave môžu požiadať aj **samotní zamestnanci**. Vedúci odbornej prípravy však nemajú istotu, že kurzy budú zodpovedať potrebám zamestnancov. K zúženiu škály kurzov a určenia ich obsahu sa využívajú oveľa viac prepracovanejšie postupy k odhadu potrieb. Jedným z nich je určovanie úloh. **Inštruktori** začínajú zhodnotením popisu práce, aby určili hlavné úlohy daného zamestnania. Po stanovení týchto úloh sa vytvoria konkrétne plány pre zabezpečenie odbornej prípravy nutnej k tomu, aby bol zamestnanec schopný tieto úlohy plniť. Ak nie je inštruktorov odhad potrieb správny, nebudú vhodné ani ciele prípravy a ich obsah. [19]

3.2 Ciele odbornej prípravy a rozvoja

Ciele odbornej prípravy a rozvoja vznikajú z potrieb. Ciele rovnako slúžia ako norma, s ktorou je možné porovnávať individuálny výkon a program. Pokiaľ nie sú ciele splnené, poskytuje tento nezdar personálnemu oddeleniu spätnú väzbu o programe odbornej prípravy a jeho účastníkoch. [19]

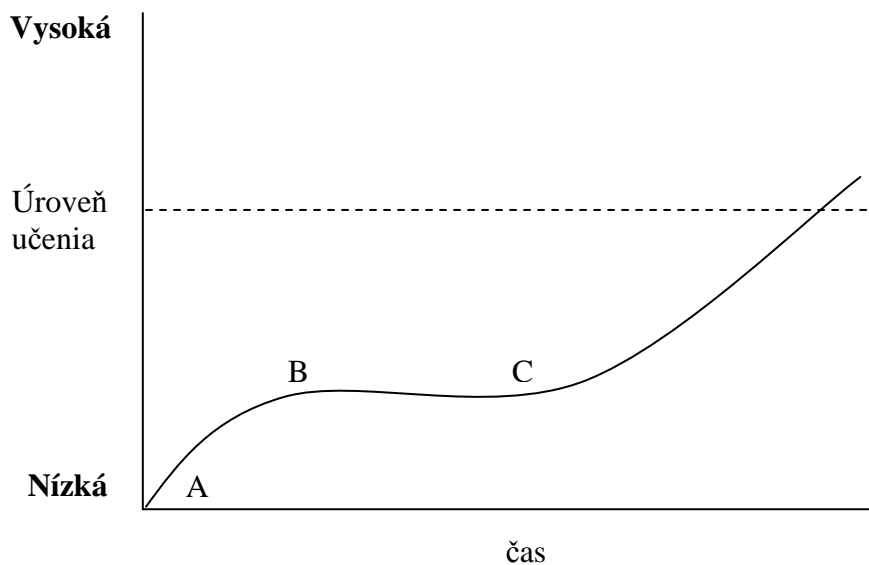
3.3 Obsah programu

Môže byť zameraný na vyučovanie konkrétnych vedomostí, poskytovanie potrebných znalostí, alebo iba na snahu o zmenu postoja. Nech už je jeho obsah akýkoľvek, musí program plniť potreby podniku a jeho účastníkov. Účastníci musia obsah prípravy považovať za zodpovedajúci ich potrebám, pretože inak nie sú motivovaní k tomu, aby sa učili. [19]

3.4 Učebné zásady

Aj keď sa učebný proces dôkladne skúma, veľa sa o ňom nevie. Problém je sčasti v tom, že učenie nie je možné pozorovať, je možné iba merať jeho výsledky. V štúdiách, týkajúcich sa učebného procesu, odborníci načrtli široký obraz tohto procesu a vyvinuli niekoľko pokusných učebných zásad. Najlepšou cestou k pochopeniu učebného procesu je využitie učebnej krivky znázornenej na obrázku č. 8. Učebný proces sa uskutočňuje v týchto fázach: vzostup (od bodu A do bodu B) a rovina (od bodu B k bodu C). [19]

Inštruktori majú v súvislosti s tvarom krivky každého zamestnanca **dve úlohy**. Za prvé snažia sa, aby učebná krivka dosiahla uspokojivej úrovne výkonu. Táto úroveň je na obrázku znázornená prerušovanou čiarou. Za druhé snažia sa, aby sa táto úroveň dosiahla čo najrýchlejšie. Rýchlosť, akou sa jednotlivci učia, závisí na nich samotných, využitie najrôznejších zásad pomáha proces urýchliť. [19]



Obr. 8. Typická učebná krivka. [19]

Učebné zásady sú vodítko pre spôsoby, vďaka ktorým sa ľudia učia efektívnejšie. Čím viac sú tieto zásady v odbornej príprave obsiahnuté, tým efektívnejšia bude táto príprava. Radíme sem nasledujúce zásady: účasť, opakovanie, vecnosť, prenos a spätná väzba. Výskum ukazuje, že sa aplikujú ako u prípravy domácich, tak aj zahraničných pracovníkov. [19]

3.4.1 Účast'

Poslucháč sa väčšinou učí rýchlejšie a ďalej si uchová osvojené znalosti v pamäti, pokiaľ sa procesu aktívne účastní. Účast' zvyšuje motiváciu a jasne zapája viac zmyslov, čím sa posilňuje učebný proces. Práve vďaka zásade účasti sa učíme rýchlejšie a znalosti si uchovávame dlhšie. [19]

3.4.2 Opakovanie

Opakovanie nie je príliš zábavné, ale evidentne sa nám daný model vrýva do pamäti. [19]

3.4.3 Vecnosť

Učenie je ľahšie, ak materiál, ktorú si poslucháči majú osvojiť, je zmysluplný. Napr. inštruktori obvykle vysvetlia poslucháčom celkový účel zamestnania a až potom prikrôčia k výkladu konkrétnych úloh. Takýto výklad umožňuje pracovníkovi pochopiť podstatu každej úlohy a vecnosť plnenia správnych postupov. [19]

3.4.4 Prenos

Čím viac súvisia požiadavky programu odbornej prípravy s požiadavkami zamestnania, tým rýchlejšie sa jednotlivec naučí túto prácu vykonávať. [19]

3.4.5 Spätná väzba

Spätná väzba informuje poslucháča o jeho pokroku. Motivovaní poslucháči môžu vďaka zásade spätnej väzby prispôbiť svoje správanie a rýchlejšie dosiahnuť stúpajúcej učebnej krivky. Bez spätnej väzby nemôžu posúdiť svoj pokrok a môžu stratiť odvahu. Spätnou väzbou študijných návykov poslucháčov môžu byť napr. testy. [19]

3.5 Zhrnutie poznatkov kapitoly

V tejto kapitole som sa konkrétne zamerala na odbornú prípravu a rozvoj pracovníkov. Zistila som, že aj zamestnanec s dlhoročnou praxou pri vstupe do nového zamestnania potrebuje získať rovnováhu prostredníctvom **orientácie** a odbornej prípravy. **Odborná príprava** mu pomáha pri vykonávaní jeho súčasnej práce. Na druhej strane **rozvoj** mu pomáha zvládnuť jeho budúce povinnosti bez ohľadu na jeho súčasné zamestnanie.

4 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV

Pri tvorbe literárnej rešerše som postupovala deduktívne - od všeobecného ku konkrétnemu. Teoretickú časť diplomovej práce som preto rozdelila do troch kapitol, a to strategický rozvoj ľudských zdrojov, podnikové vzdelávanie a poslednú tretiu kapitolu tvorí odborná príprava a rozvoj zamestnancov.

V prvej kapitole som sa zaoberala strategickým rozvojom ľudských zdrojov, vysvetlila som pojem znalostný pracovník, či skúmala aké sú aktuálne trendy vo vzdelávaní. Zistila som, že strategický rozvoj ľudských zdrojov je dlhodobá záležitosť, ktorá spočíva v poskytovaní príležitostí k učeniu, rozvoju a vzdelávaniu za účelom zvýšenia výkonu zamestnanca, tímu a tým aj celého podniku. Výsledkom takéhoto strategického rozvoja je znalostný pracovník, ktorý je pre podnik aktívom a dokáže zvládať náročné výzvy. Z aktuálnych trendov by som rada zdôraznila „šitie vzdelávania a rozvoja na mieru“ jednotlivým pracovníkom. Podniky dnes majú záujem o programy presne zacielené na rozvoj konkrétnych vybraných zamestnancov. Cieľom vzdelávania je samozrejme vyššia efektivita.

V ďalšej kapitole som sa zamerala na celý proces podnikového vzdelávania. Najskôr je dôležité preskúmať potreby podniku a požiadavky zamestnancov, potom vybrať okruh ľudí, ktorým budú vzdelávacie programy určené, a stanoviť obsah týchto programov. Ďalej je treba zamerať sa na vhodné metódy, ktoré je možno využiť a vybrať správneho interného alebo externého lektora. Odporúčením pre podniky, ktoré sa stále ešte spoliehajú na tradičné vyučovanie a semináre je previesť kritickú inventúru súčasných programov rozvoja a určiť, či niektoré z nich nie je potrebné prepracovať, či vyradiť. Na záver je potrebné merať dopad o účinnosti rozvojových aktivít a na základe toho previesť také zmeny, ktoré zaistia, aby boli zdroje investované tam, kde je to najefektívnejšie.

V poslednej kapitole som popísala proces plánovania a riadenia odbornej prípravy a rozvoja pracovníkov. Odborná príprava spolu s orientáciou umožňuje novému zamestnancovi dosiahnuť rovnováhu pri vstupe do nového zamestnania. Kým orientáciou rozumieme adaptáciu nového zamestnanca na podnik, pracovný kolektív či pracovné prostredie, odborná príprava predstavuje pomoc zamestnancovi pri výkone jeho súčasného povolania. Rozvoj zasa znamená pomoc jednotlivcovi so zvládnutím budúcich povinností bez ohľadu na jeho súčasné povolanie. Z celého procesu sú azda najdôležitejšou časťou učebné zásady

(účasť, opakovanie, vecnosť, prenos a spätná väzba). Čím viac sú totiž obsiahnuté v odbornej príprave, tým efektívnejšia bude táto príprava.

Čo sa týka kritického zhodnotenia literatúry, myslím si, že k tejto téme je dostatočný počet monografických publikácií, o čom svedčí aj zoznam použitej literatúry. V tejto oblasti literatúra naozaj ponúka dostatočné množstvo uspokojivých informácií. Základné informácie o tejto problematike má dobre spracované Armstrong, efektívne vzdelávanie a celý jeho proces kvalitne rozoberá Vodák a Kuchaříková a novinkami v tejto oblasti sa zaoberá Drucker či Hroník. Špecialistami na odbornú prípravu a rozvoj sú zasa Werther a Davis.

Po preštudovaní odbornej literatúry a vypracovaní teoretickej časti môžem teraz formulovať hypotézy, ktorých platnosť buď potvrdím alebo vyvrátim v praktickej časti.

Hypotézy:

H1: Podnik Continental Matador Truck Tires, s .r. o. využíva systém vzdelávania pozostávajúceho zo štyroch fáz: identifikácia, plánovanie, realizácia a vyhodnocovanie vzdelávania.

H2: Podnik Continental Matador Truck Tires, s. r. o. využíva pri odbornej príprave a rozvoji svojich zamestnancov viac metódy „on the job“ ako metódy „off the job“.

H3: Podnik Continental Matador Truck Tires, s. r. o. využíva pri vzdelávaní svojich zamestnancov viac služby interných lektorov ako externých lektorov.

H4: Podnik Continental Matador Truck Tires, s. r. o. v dôsledku globálnej hospodárskej krízy znížil v roku 2009 počet školení pre svojich zamestnancov.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

5 ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O PODNIKU CONTINENTAL MATADOR TRUCK TIRES, S. R. O.

5.1 Identifikačné údaje

Obchodné meno:	Continental Matador Truck Tires, s. r. o.
Sídlo:	Terézie Vansovej 1054/45, 020 01 Púchov
IČ:	36 305 448
DIČ:	2020109960
Deň zápisu:	14.10.1998
Telefón:	00421-42-463 2100
Fax:	00421-42-461 3400

Spoločnosť je zapísaná v OR okresného súdu v Trenčíne, oddiel Sro, zložka 11215/R. [20]

5.2 História a súčasnosť v podniku

CMTT, s. r. o. má dvoch spoločníkov a to nemecký podnik Continental a slovenskú spoločnosť Continental Matador Rubber, s. r. o. Podnik bol založený 17. septembra 1998 podpísaním zmluvy medzi obidvoma spoločníkmi – vtedy Continental AG a Matador. Výroba bola spustená 7. januára 1999. Continental Matador po zmene vlastníckych vzťahov zmenil názov podniku na Continental Matador Truck Tires, s. r. o. [20]

Continental Matador Truck Tires, s. r. o. ako súčasť veľkej medzinárodnej skupiny Continental je najvýznamnejším výrobcom nákladných plášťov v Európe a jedným z najvýznamnejších exportérov slovenskej ekonomiky. Tento podnik pôsobí na Slovensku už 11 rokov a za tento čas zaznamenal vysoký rast vo všetkých oblastiach činnosti. Kým v prvom roku existencie bol počet zamestnancov 791, podnik vyrobil 625 700 nákladných pneumatík, v roku 2005 to bolo už 2 050 400 kusov, čo je rast takmer o 230 %. Tento nárast výroby sa uskutočnil pri minimálnom raste počtu pracovníkov – iba o 310 ľudí, čiže o 39 %. Pričom takmer polovica zamestnancov bola prijatá len v roku 2002. V roku 2008 podnik vyrobil 2 309 500 nákladných pneumatík a produktivita práce bola v tom istom roku o 177 % vyššia v porovnaní s rokom 1999. [20]

Tento priaznivý vývoj podnik zaznamenal aj vďaka rozsiahlemu reštrukturalizačnému programu a zavádzaniu nových strojov a technológií. Pôvodným zámerom bolo vytvoriť v Púchove výrobný závod s kapacitou 1 500 000 kusov ročne. Avšak vďaka výborným výsledkom v oblasti kvality, produktivity aj nákladovosti bolo rozhodnuté o ďalších investíciách. Realizácia nových investičných projektov v roku 2005 pomohla zvýšiť ročnú kapacitu na 2 000 000 kusov. Podnik pokračoval v investovaní do rozšírenia výrobných kapacít aj v ďalších rokoch. Súčasná kapacita závodu je 2 400 000 kusov ročne. [20]

Úspech podniku však nie je založený len na investíciách. Kľúčovú úlohu hrajú zamestnanci, ktorí sú motorom zmien, tvorcami kvality výrobku a veľmi cenným potenciálom pre budúcnosť. Systém vzdelávania a tréningu je postavený na rozvojových plánoch pracovníkov, ktoré sú zamerané na ich odbornú prípravu v oblasti kvality, legislatívnych požiadaviek, manažérskych zručností, informačných a riadiacich systémov, ako aj na jazykovú prípravu. Do vzdelávania svojich zamestnancov investoval podnik v uplynulých rokoch 1998 - 2008 viac ako päťdesiat miliónov korún. Úspešná certifikácia podľa noriem ISO 14001:2004 a ISO/TS 16949:2002 otvára podniku dvere do celého sveta. [20]

V roku 2009 podnik Continental Matador Truck Tires, s. r. o. vyrobil 1 400 000 nákladných pneumatík. Pokles výroby v tomto roku bol poznamenaný globálnou hospodárskou krízou a predovšetkým prudkým poklesom výroby nákladných automobilov, automobilových prívesov a návesov. Plán výroby na rok 2010 je na úrovni 1 850 000 nákladných pneumatík. [20]

5.3 Predmet podnikania

Predmetom podnikania spoločnosti Continental Matador Truck Tires, s. r. o. sú nasledujúce činnosti:

- výroba gumových pneumatík značiek: Continental, Barum, General Tire, Semperit, Matador, Uniroyal,
- protektorovanie a opravy gumových pneumatík,
- výroba gumových a plastických výrobkov,
- servis gumových pneumatík a ostatných gumárenských výrobkov,
- vulkanizácia – pogumovanie kovových výrobkov,

- výroba, opravy a servis účelových strojov a zariadení hlavne pre gumárenskú výrobu, včítane chemicko-technologických zariadení,
- výskum a vývoj v oblasti prírodných a technických vied,
- nakladanie s odpadmi – zhromažďovanie, zber, výkup, skladovanie gumových a plastových odpadov včítane spracovania druhotných surovín a ich recyklácie. [22]

5.4 Organizačná štruktúra

Aktuálnu organizačnú štruktúru uvádzam v prílohe P V. Na čele podniku stojí generálny riaditeľ. Pod ním je desať samostatných divízií: miešareň, výroba, kvalita, industrializácia výrobkov, priemyslové inžinierstvo, továrenské inžinierstvo, financie & controlling, ľudské zdroje, nákup a informačné technológie. [28]

Jednotlivé divízie sa skladajú z oddelení, za ktoré sú zodpovední vedúci pracovníci jednotlivých oddelení, ktorí majú pod sebou THP pracovníkov alebo robotníkov. [28]

5.5 Divízia ľudských zdrojov

Personálne oddelenie v podniku sa zaoberá procesom riadenia ľudských zdrojov. Organizačná štruktúra divízie ľudských zdrojov je znázornená na obrázku č. 9.



Obr. 9. Organizačná štruktúra divízie ľudských zdrojov. [28]

V divízii Ľudské zdroje pracuje 12 Ľudí. Ich rozdelenie je nasledujúce: riaditeľka divízie (1), Personalistika a mzdy (1), Personalistika (1), mzdové účtovníčky (2), Vzdelávanie a zlepšovateľské hnutie (2), ESH (1), Životné prostredie (1), BOZP (2), Odpady (1).

Medzi hlavné pracovné oblasti divízie Ľudských zdrojov patrí:

- nábor a výber zamestnancov,
- vzdelávanie a zlepšovateľské hnutie,
- bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci,
- spracovanie miezd,
- ročné zúčtovania dane a zdravotného poistenia,
- komplexná činnosť v oblasti ochrany ŽP a požiarnej ochrany,
- koordinácia ochrany majetku podniku,
- riadenie odpadového hospodárstva. [28]

5.6 Štruktúra zamestnancov

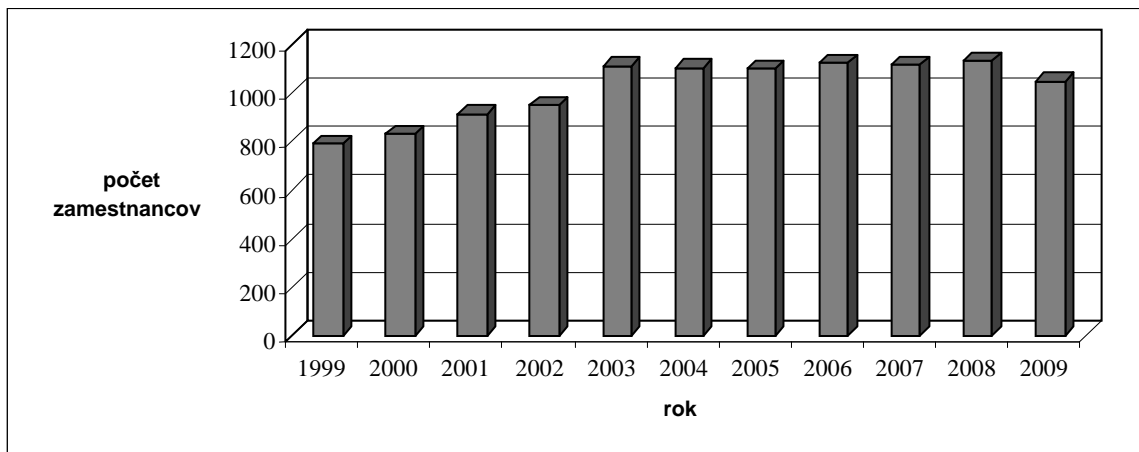
Podnik Continental Matador Truck Tires, s. r. o. eviduje svojich zamestnancov podľa počtu, pohlavia, vekovej štruktúry, funkčného zaradenia a dosiahnutého vzdelania.

5.6.1 Počet zamestnancov

K 31. 12. 1999 podnik evidoval 791 zamestnancov. Od tohto roku až po rok 2008 sa počet zamestnancov iba zvyšoval. Príčinou bolo rozširovanie výroby, zavádzanie nových strojov a technológií. V roku 2009 poklesol počet zamestnancov o 85. Príčinou bol prudký pokles výroby automobilov v dôsledku globálnej hospodárskej krízy. Vývoj počtu zamestnancov je znázornený na obrázku č. 10. Počet zamestnancov je aktuálny k 31. 12. 2009.

Tab. 4. Počet zamestnancov. [28]

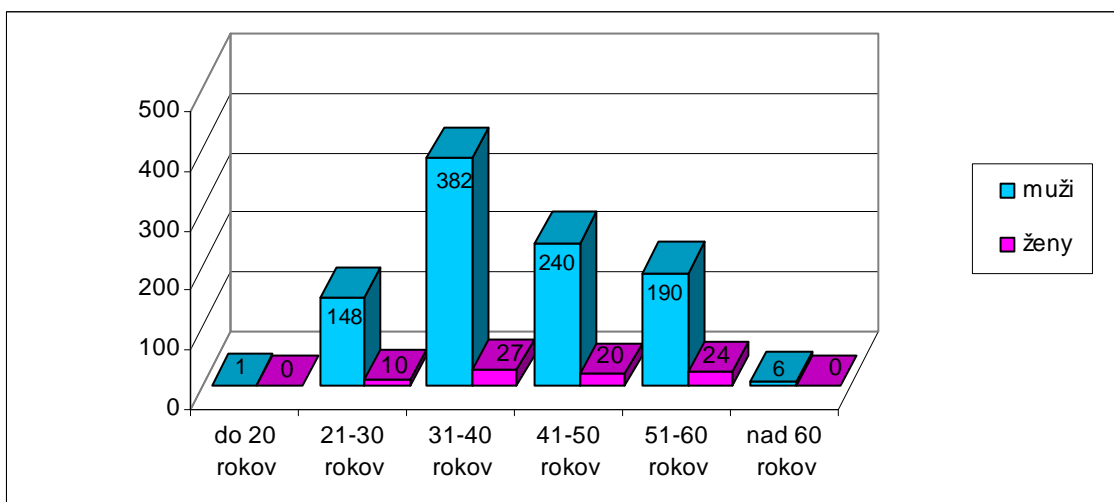
Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Počet	791	831	914	952	1113	1104	1101	1123	1115	1133	1048



Obr. 10. Počet zaměstnanců. [28]

5.6.2 Veková struktúra

Vekovou struktúru zamestnancov v podniku Continental Matador Truck Tires, s. r. o. znázorňuje obrázok č. 11. Z celkového počtu zamestnancov 1048 je v podniku 967 mužov a 81 žien. Najviac zamestnancov (mužov aj žien) je vo veku od 31 do 40 rokov. Naopak najmenej zamestnancov je vo veku do 20 rokov. Veková štruktúra zamestnancov je aktuálna k 31. 12. 2009.



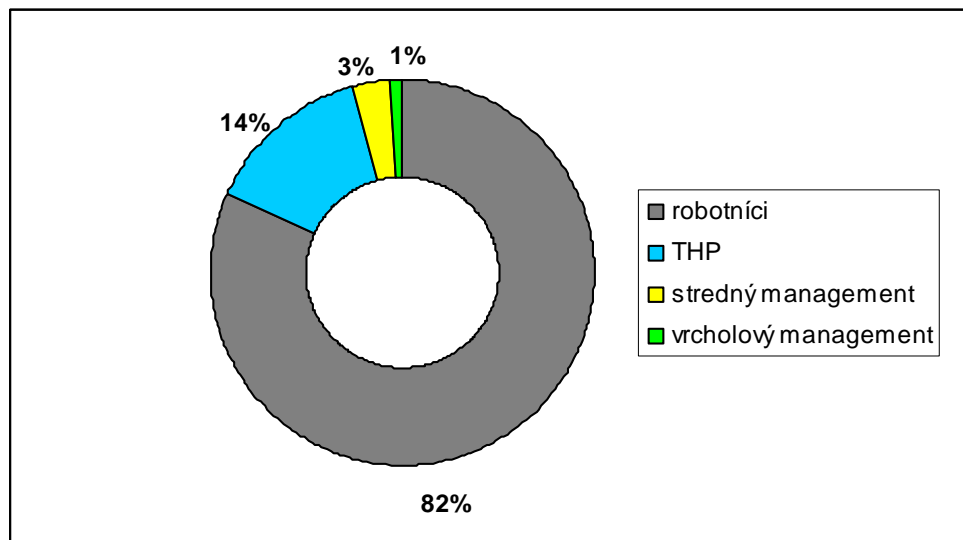
Obr. 11. Veková štruktúra zamestnanců. [28]

5.6.3 Funkčné zaradenie

V podniku Continental Matador Truck Tires, s. r. o. existujú štyri kategórie zamestnancov. Ich funkčné zaradenie znázorňuje obrázok č. 12. Najviac zamestnancov pracuje v kategórii robotníci. Táto kategória sa delí na 2 hlavné podskupiny: výroba a údržba. Naopak najmenší počet pracovníkov je zamestnaných v kategórii vrcholový management. Počet zamestnancov v jednotlivých kategóriách je aktuálny k 31. 01. 2010.

Tab. 5. Funkčné zaradenie. [28]

Funkcia	Robotníci	THP	Stredný management	Vrcholový management	Celkom
Počet	854	148	33	11	1046



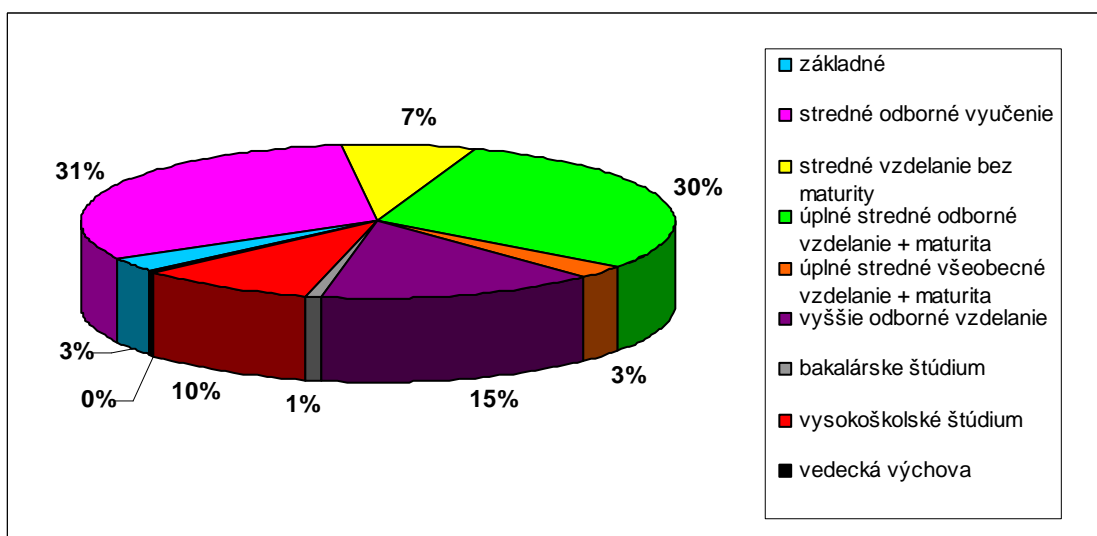
Obr. 12. Funkčné zaradenie. [28]

5.6.4 Vzdelanostná štruktúra

Ukončené vzdelanie zamestnancov je znázornené na obrázku č. 13. Podnik Continental Matador Truck Tires, s. r. o. zamestnáva najviac pracovníkov zo stredných odborných škôl, čo pri prepočítaní na percentá je 86 %. Vysokoškolsky vzdelaní zamestnanci predstavujú 11 % a zvyšné 3 % tvoria zamestnanci so základným vzdelaním. Vzdelanostná štruktúra zamestnancov je aktuálna k 31. 12. 2009.

Tab. 6. Vzdelanostná štruktúra zamestnancov. [28]

Vzdelanie	Počet zamestnancov
základné	33
stredné odborné vyučenie	326
stredné vzdelanie bez maturity	75
úplné stredné odborné vzdelanie + maturita	310
úplné stredné všeobecné vzdelanie + maturita	30
vyššie odborné vzdelanie	160
bakalárske štúdium	8
vysokoškolské štúdium	103
vedecká výchova	3
Celkom	1048



Obr. 13. Vzdelanostná štruktúra zamestnancov. [28]

6 VZDELÁVANIE A ROZVOJ PRACOVNÍKOV V PODNIKU

Kľúčovou úlohou v oblasti vzdelávania bolo zvládnutie prechodu na technológie Continentalu. Realizoval sa celý rad aktivít – od zapracovania špičkových pracovníkov v sesterských závodoch koncernu až po následné zapracovanie ostatných pracovníkov Continental Matadoru na nové technológie. [28]

Odborný rozvoj zamestnancov je od začiatku pôsobenia spoločného podniku systematicky zabezpečovaný prostredníctvom neustále sa rozvíjajúceho programu vzdelávania. Prioritou v prvom roku bol projekt Moderný prevádzkový management – teoretická a praktická príprava stredného managementu. Pre budovanie tímového ducha bolo nevyhnutné realizovať ucelený Program rozvoja tímovej spoločnosti, ktorí znamenal tréningové aktivity na všetkých úrovniach riadenia i pracovníkov výroby. [28]

Vzdelávanie zamestnancov v podniku je definované ako získavanie a rozširovanie znalostí v danej profesii a funkcii. Cieľom systému vzdelávania je vytvoriť podmienky pre kvalifikačný rozvoj všetkých pracovníkov. Uskutočňuje sa eliminovaním rozdielov medzi požiadavkami na vzdelávanie jednotlivých profesií, definovaných v katalógu Kvalifikačných požiadaviek¹ a Tréningovom pláne² a medzi skutočnosťou. Tento proces je znázornený v Kvalifikačných maticiach³ (viď príloha P VI). [28]

Celý systém vzdelávania zamestnancov je v podniku rozdelený do 12 fáz: plánovanie finančných prostriedkov, plánovanie výchovy vzdelávania zamestnancov, spracovanie programu vzdelávania, schválenie programu vzdelávania, výber a hodnotenie vzdelávajúcej inštitúcie, uzavretie zmluvy, organizačné zabezpečenie akcií, vedenie dokumentácie, hodnotenie vzdelávacej akcie, transfer vedomostí, hodnotenie efektívnosti vzdelávania, vyhodnotenie plnenia programu vzdelávania. Pre lepšiu orientáciu je znázornený v prílohe P VII. [28]

¹ Kvalifikačné požiadavky – súhrn teoretických a praktických predpokladov stanovených pre výkon funkčného miesta. Funkčné miesto je pozícia určená pre THP.

² Tréningový plán – súhrn teoretických a praktických predpokladov stanovených pre výkon pracovného miesta. Pracovné miesto je pozícia určená pre robotnícku činnosť.

³ Kvalifikačná matica – grafické znázornenie naplňovania kvalifikačných požiadaviek.

6.1 Identifikácia potrieb vzdelávania

Podnik člení svojich zamestnancov do 6 skupín, pre ktoré sú nevyhnutné rozdielne metódy vzdelávania. Týmito skupinami sú:

6.1.1 Vrcholový management

Podklad k realizácii – individuálne plány osobného rozvoja stanovené dohodou medzi generálnym riaditeľom a jednotlivými členmi vrcholového vedenia. [28]

6.1.2 Stredný management, ostatní THP pracovníci a majstri

Podklad k realizácii – plán na ďalší rozvoj je spracovaný na základe ročného hodnotenia a rozdielu medzi kvalifikačnými požiadavkami a skutočnosťou. [28]

6.1.3 Profesie v kategórii robotníci

Podklad k realizácii – periodické školenia vyplývajúce z legislatívy, požiadavky vyplývajúce z Tréningového plánu. [28]

6.1.4 Profesie v kategórii robotníci divízia informačné technológie

Podklad k realizácii – periodické školenia vyplývajúce z legislatívy, požiadavky vyplývajúce z kvalifikačných požiadaviek, požiadavky vyplývajúce z overenia znalostí a zručností. [28]

6.1.5 Novoprijatí zamestnanci

Podklad k realizácii – vstupné školenie, plán zapracovania. [28]

6.1.6 Absolventi VŠ

Podklad k realizácii – program prípravy absolventov, plán zapracovania. [28]

6.2 Plánovanie vzdelávania

Plánovanie vzdelávania v podniku Continental Matador Truck Tires, s. r. o. pozostáva z nasledujúcich činností.

6.2.1 Plánovanie finančných prostriedkov

Plán finančných prostriedkov na vzdelávanie je súčasťou ročného rozpočtu podniku. Vychádza z analýzy nákladov sledovaného obdobia a rozvojových potrieb zamestnancov, daných neustále sa zvyšujúcimi požiadavkami na kvalifikované plnenie výrobných úloh. [28]

6.2.2 Plánovanie vzdelávacích akcií

Plánovanie sa realizuje každoročne v mesiaci december. Na základe hodnotiaceho pohovoru medzi pracovníkom a nadriadeným je dohodnutý rozvojový program pre nasledujúci rok. Tento program postupne eliminuje rozdiel medzi kvalifikačnými požiadavkami na danú profesiu a skutočnými znalosťami a zručnosťami pracovníka. [28]

Vzdelávacie akcie vyznačí vedúci pracovník do Požiadavky na vzdelávanie (viď príloha P VIII) a tieto odovzdá do konca marca odboru vzdelávania. [28]

6.2.3 Zostavenie a schválenie programu vzdelávania

Na základe predložených požiadaviek vedúcich pracovníkov spracuje divízia Ľudské zdroje ročný Program vzdelávania na príslušný rok, ktorého súčasťou je harmonogram vzdelávacích akcií, ktorý je rozdelený na jednotlivé oblasti podľa skupín zamestnancov. [28]

Program vzdelávania je v mesiaci máj predložený na schválenie vedeniu spoločnosti. Do schválenia programu vzdelávania sú realizované vzdelávacie akcie, ktoré vyplývajú z legislatívy alebo na základe požiadaviek riaditeľov divízií po odsúhlasení riaditeľom divízie Ľudské zdroje. [28]

V prípade, že je potrebné uskutočniť v priebehu roka vzdelávacie akcie, ktoré neboli naplánované, požiada príslušný vedúci o dodatočné zaradenie požadovanej aktivity do programu vzdelávania. [28]

6.2.4 Program vzdelávania

Program vzdelávania v podniku Continental Matador Truck Tires, s. r. o. nesie názov Program rozvoja a tréningu zamestnancov. V podniku je rozvoj a tréning významnou investíciou do budúcnosti, ktorá napomáha rozvoju podniku a osobnému rastu zamestnancov. [28]

Program rozvoja a tréningu zahŕňa celý rad aktivít, ktorých zmyslom je informovať zamestnanca o pravidlách a postupoch, formovať ich kvalifikáciu a rozvíjať ich pre potreby budúceho poverovania náročnejšími úlohami. [28]

Efektívnosť procesu rozvoja a tréningu je zabezpečená dodržaním nasledovných cieľov:

- vychádza z potrieb podniku,
- ciele rozvoja a riešené problémy sú jasne definované,
- tréning je na profesionálnej úrovni. [28]

Podmienky rozvoja a tréningu:

- Zamestnanca je možné vyslať na školenie, kurz alebo mu umožniť štúdium popri škole len ak ide o zvyšovanie alebo prehĺbenie kvalifikácie, jej udržiavanie a obnovovanie na výkon práce dohodnutej v pracovnej zmluve na základe návrhu riaditeľa príslušnej divízie a po schválení riaditeľom divízie Ľudské zdroje. [28]
- Zvýšenie alebo prehĺbenie kvalifikácie musí byť v súlade s kvalifikačnou maticou. [28]
- Po získaní osvedčenia, preukazu, certifikátu, vysvedčenia a diplomu je každý zamestnanec povinný predložiť originál k zaevidovaniu na divízii Ľudské zdroje do 10 dní po ich obdržaní. Kópie dokladov o absolvovaní štúdia budú uložené v osobnom spise zamestnanca. Originály certifikátov a osvedčení budú uložené v spise pracovníka. [28]

6.2.5 Druhy školení

Vstupné školenie – všeobecné informácie

Cieľ: zoznámiť novoprijatých pracovníkov podniku so základnými informáciami, históriou a perspektívou firmy. Zaškoliť ich vo všeobecných predpisoch v oblasti bezpečnosti práce, ochrany životného prostredia, požiarnej ochrany, kvality a zodpovednosti za výrobok. [28]

Oblasti: informácie o koncerne, The Basics (filozofia koncernu), výrobný systém CMTT, podniková kultúra, pracovný a organizačný poriadok, kolektívna zmluva – zamestnanecké výhody, odmeňovanie, BOZP a požiarňa ochrana, systém manažérstva kvality, systém environmentálneho manažérstva. [28]

Technologické gumárenské minimum – úvod do „Školy kvality“

Ciel': zoznámiť pracovníkov so základnými postupmi výroby nákladných radiálnych plášťov. [28]

Oblasti: úvod do gumárenskej technológie, vývoj a konštrukcia, rozmery a popis plášťa, materiály pre výrobu plášťov, technológia výroby (miešanie zmesí, gumovanie kordov, strihanie, vytlačovanie, valcovanie a združovanie, konfekcia plášťov, vulkanizácia plášťov), skúšobníctvo. [28]

Škola kvality

Ciel': zabezpečiť systémový pohľad na kvalitu výrobku a procesy s ním súvisiace. [28]

Oblasti: systém kvality ISO 9001, ISO/TS 16 949:2009, zodpovednosť za výrobok, odborná príprava audítorov, metódy a nástroje riadenia kvality, analýza možnosti vzniku a následkov chýb, štatistické riadenie procesov, skúšobná a meracia technika, kvalita Co-Ma. [28]

Ochrana životného prostredia

Ciel': zabezpečiť systémový pohľad na ochranu životného prostredia. [28]

Oblasti: systém environmentálneho manažérstva EN ISO 14001:2004, školenie pracovníkov s významným vplyvom na životné prostredie. [28]

Zlepšovanie procesov, zvyšovanie produktivity, tímová práca

Ciel': zabezpečiť proces neustáleho zlepšovania v nadväznosti na najmodernejšie vývojové trendy nástrojov riadenia výroby. [28]

Oblasti: kanban, JIT, POKA JOKE, zlepšovateľské hnutie, rýchle zmeny, workshopy, tímová práca. [28]

Škola TPM

Ciel': zabezpečiť optimálny prístup pracovníkov k strojnému zariadeniu a pracovnému prostrediu. [28]

Oblasti: TPM – teoretické znalosti, TPM – tréning praktických zručností, 6S (Metóda 5 S + Safety). [28]

Jazyková príprava

Ciel': podpora systémovej jazykovej prípravy zamestnancov, u ktorých je vzhľadom na funkčné zaradenie a plnenie pracovných povinností znalosť cudzieho jazyka nevyhnutná. Jazyková príprava bola v roku 2009 z dôvodu zníženia rozpočtu ako dôsledok globálnej hospodárskej krízy pozastavená.[28]

Vyučovacie jazyky: angličtina, nemčina. [28]

Školenie vyplývajúce z legislatívy

Ciel': zabezpečiť odbornú spôsobilosť v súlade so zákonnými normami a oboznámiť zamestnancov s právnymi predpismi a zásadami BOZP a požiarnej ochrany. Pokiaľ je vydaná nová norma alebo jej doplnok, ihneď sa uskutoční preškolenie. Záverečné overovanie vedomostí sa vykonáva pred skúšobnou komisiou, ktorá pozostáva najmenej z troch členov v zmysle vyhlášky č. 356/2007. [28]

Oblast': vid' príloha P IX.

Špecializované školenia podľa požiadaviek jednotlivých profesií a funkcií

Ciel': na základe požiadaviek vyplývajúcich z rozvojových plánov a plánov zapracovania organizuje divízia ľudských zdrojov vzdelávacie akcie zamerané na špecializované oblasti jednotlivých profesijných skupín. [28]

Oblasti: práca s ľuďmi (asertivita, komunikácia, tímová práca, prezentačné schopnosti, spoločenská etiketa, motivačné nástroje, lojalita, atď.), profesijné špecializácie (legislatíva, kvalita a environment, atď.), profesijná špecializácia obslužných prevádzok (ovládacie a riadiace systémy). [28]

6.2.6 Metódy vzdelávania

V podniku sa metódy vzdelávania rozčleňujú do troch nasledujúcich skupín. Medzi metódy používané ku vzdelávaniu **na pracovisku (on the job)** patrí: inštruktáž, koučovanie, konzultovanie, rotácia práce. Medzi metódy používané ku vzdelávaniu **mimo pracoviska (off the job)** patrí: prednáška, seminár, workshop, brainstorming, assessment centre, outdoor training. K metódam vzdelávania **na pracovisku aj mimo** neho patria: pracovné porady, videokonferencie, e-learning. [28]

6.3 Realizácia vzdelávania

Vzdelávanie zamestnancov je realizované podľa cieľov a potrieb podniku a zabezpečuje ho divízia Ľudské zdroje.

6.3.1 Materiálno-technické zabezpečenie vzdelávania

Podnik má vybudované vlastné školiace priestory a takisto využíva ku vzdelávaniu zamestnancov aj prenajaté priestory a didaktickú techniku na Inštitúte vzdelávania. Inštitút vzdelávania sa nachádza v bezprostrednej blízkosti areálu podniku a je súčasťou Strednej odbornej školy v Púchove. Je funkčne naviazaný na ostatné personálne činnosti a vonkajšie vzdelávacie inštitúcie, ktoré zabezpečujú rôzne formy vzdelávania.[28]

6.3.2 Personálne zabezpečenie vzdelávania

V prípade organizovania externých vzdelávacích akcií sú prioritne oslovení dodávatelia, ktorí boli pozitívne ohodnotení v predchádzajúcej spolupráci, alebo sú oslovení noví dodávatelia, ktorí majú pozitívne referencie, resp. na základe cenovej ponuky. [28]

Ak sú pre špecializovanú problematiku v rámci spoločnosti vyškolení interní lektori, zabezpečujú vzdelávaciu akciu bez výberového konania. Internými lektormi sú **vedúci pracovníci** na všetkých stupňoch riadenia, ktorí sú povinní školiť svojich spolupracovníkov v oblastiach, v ktorých boli sami preškolení, **špecialisti** a **odborní pracovníci** v jednotlivých oblastiach. Interní lektori zabezpečujú školenia BOZP, požiarne ochrana a Kvalita. Všetky ostatné zákonné aj odborné školenia zabezpečujú externí lektori. [28]

6.4 Hodnotenie vzdelávania

V podniku sa hodnotia všetky interné aj externé vzdelávacie akcie.

6.4.1 Interné vzdelávacie akcie

Hodnotenie interných vzdelávacích akcií s **externým** lektorom uskutočňuje účastník školenia na formulári Hodnotenie dodávateľa vzdelávacej akcie (viď príloha P X). V prípade potreby Oddelenia vzdelávania je možné realizovať hodnotenie vzdelávacej akcie aj pri interných vzdelávacích akciách s **interným** lektorom, a to za účelom získania informácií o naplnení cieľov akcie, príp. o úrovni spokojnosti s lektorom. [28]

6.4.2 Externé vzdelávacie akcie

Na základe individuálnych plánov rozvoja sú vybraní pracovníci vysielaní na vzdelávacie akcie organizované externými vzdelávacími inštitúciami. Ponuka školení, seminárov, sympózií a pod. je distribuovaná na príslušné oddelenia. Všetky externé vzdelávacie akcie sú zabezpečované prostredníctvom Žiadosti o úhradu poplatku. Nedeliteľnou súčasťou žiadosti je cenová ponuka, obsah, rozsah a časový harmonogram požadovanej vzdelávacej akcie. Túto žiadosť schvaľuje priamy nadriadený pracovníka, riaditeľ príslušnej divízie a riaditeľ divízie Ľudské zdroje. Žiadosť je podkladom pre objednávku a fakturáciu. Po návrate z externej vzdelávacej akcie sú pracovníci povinní vyplniť Hodnotenie vzdelávacej akcie (viď príloha P XI), ktorá je súčasťou cestovnej správy. [28]

K prehĺbeniu alebo k zvýšeniu kvalifikácie je zamestnancom výnimočne umožnené štúdium popri zamestnaní na základe Dohody o zvýšení kvalifikácie, ktorá stanovuje podmienky štúdia, prípadne sankcie za ich porušenie. [28]

Celkovú efektívnosť externých vzdelávacích akcií vykonáva divízia Ľudské zdroje vo formulári Celkové hodnotenie efektívnosti vzdelávacej akcie (viď príloha P XII). [28]

Hodnotenie programu vzdelávania uskutočňuje divízia Ľudské zdroje 2 x ročne v nasledujúcich oblastiach: počet pracovníkov, počet odučených hodín, priemerný počet hodín na jedného pracovníka, náklady na vzdelávanie. [28]

Hodnotenie efektívnosti vzdelávania sa realizuje nasledovne:

Tab. 7. Hodnotenie vzdelávania. [28]

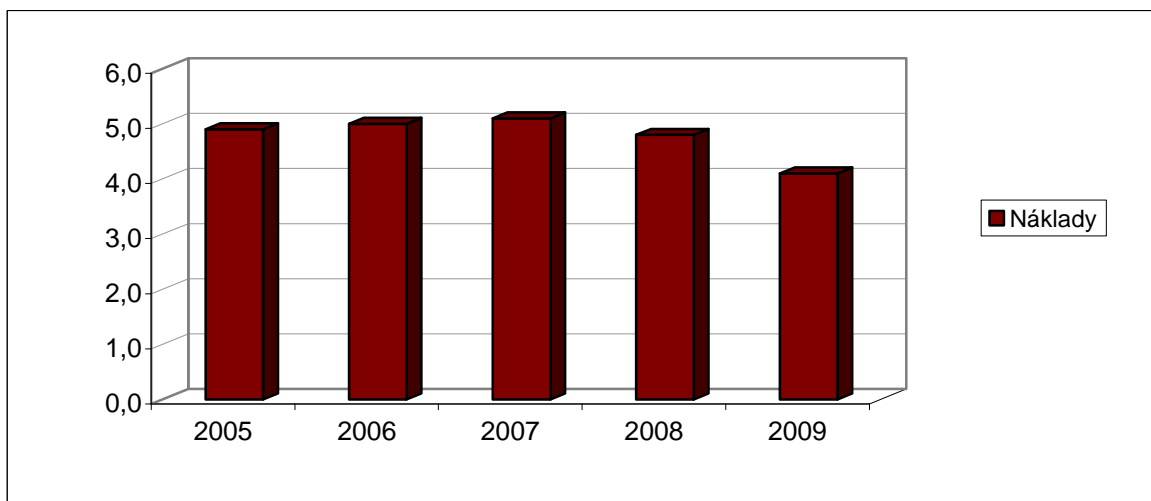
Druh školenia	Forma a spôsob merania efektívnosti	Realizuje	Termín
Vstupné školenia – no-voprijatí zamestnanci	Vstupný a výstupný test	Oddelenie vzdelávania	Po realizácii školenia
Školenia vyplývajúce z legislatívy	Úspešnosť záverečných testov, získanie odbornej spôsobilosti	Lektor	Po realizácii školenia
Interné školenia (Kvalita CoMa, TPM, ...)	Overenie znalostí lektorom, kontrola kvality vykonávaných činností priamym nadriadeným	Lektor, priamy nadriadený	Po realizácii školenia
Externé vzdelávacie akcie	Písomnou alebo elektronickou formou na tlačive Hodnotenie vzdelávacej akcie.	Priamy nadriadený	3 – 12 mesiacov
Jazyková príprava	Záverečné preskúšanie	Dodávateľ	Po kurze

6.5 Náklady na vzdelávanie

K vysokej kvalite a efektívnosti výrobnjej činnosti podniku Continental Matador Truck Tires, s. r. o. prispieva aj každoročné investovanie finančných prostriedkov do vzdelávania zamestnancov. Z grafu môžeme vidieť, že investície do vzdelávania rásli do roku 2007. Vplyvom globálnej hospodárskej krízy bol podnik nútený znížiť rozpočet na vzdelávanie a teda od roku 2008 vidíme pokles investícií do tejto oblasti. [28]

Tab. 8. Náklady na vzdelávanie v mil. Sk. [28]

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Náklady v mil. Sk	4,9	5,0	5,1	4,8	4,1



Obr. 14. Náklady na vzdelávanie v mil. Sk. [28]

Každý zamestnanec v priemere absolvuje 7 školení ročne, čo predstavuje viac ako 7000 účastníkov na vzdelávacích akciách v rozsahu spolu viac ako 35 000 hodín. [28]

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE

Vlastný prieskum som realizovala prostredníctvom dotazníkov. Dotazník je uvedený v prílohe P XIII. Podnik si ako reprezentatívnu vzorku zvolil 320 zamestnancov z celkového počtu 1046, čo pri prevedení na percentá predstavuje 30,6 %. Prieskum bol zahájený 04. 03. 2010 a ukončený 29. 03. 2010. Vzorka oslovených zamestnancov je uvedená v tabuľkách č. 9, 10 a 11.

Tab. 9. Vzorka zamestnancov podľa pracovnej funkcie. [vlastné spracovanie]

Pracovná funkcia	Počet
Vrcholový management	5
Stredný management	18
THP pracovníci	83
Robotníci	214
Celkom	320

Z hľadiska **pracovnej pozície** bolo oslovených 214 robotníkov, 83 THP pracovníkov, 18 stredných a 5 vrcholových manažérov.

Tab. 10. Vekové zloženie vzorky zamestnancov. [vlastné spracovanie]

Vek	Počet	Percentá
do 20 rokov	0	0 %
od 21 do 30 rokov	64	20 %
od 31 do 40 rokov	144	45 %
od 41 do 50 rokov	80	25 %
od 51 do 60 rokov	32	10 %
nad 60 rokov	0	0 %
Celkom	320	100 %

V prieskume bolo oslovených 20 % zamestnancov vo **veku** od 21 do 30 rokov, 45 % vo veku od 31 do 40 rokov, 25 % vo veku od 41 do 50 rokov a 10 % vo veku od 51 do 60tky.

Tab. 11. Vzorka zamestnancov podľa počtu odpracovaných rokov. [vlastné spracovanie]

Počet odpracovaných rokov	Počet	Percentá
do 3 rokov	48	15 %
od 4 do 6 rokov	70	22 %
od 7 do 9 rokov	58	18 %
viac ako 10 rokov	144	45 %
Celkom	320	100 %

Podľa počtu odpracovaných rokov bolo oslovených 15 % zamestnancov, ktorí v podniku pracujú do 3 rokov, 22 %, ktorí robia v rozmedzí 4 až 6 rokov, 18 % pracuje v podniku 7 až 9 rokov a 45 % predstavujú zamestnanci, ktorí pracujú v podniku viac ako 10 rokov. Evidenciu zamestnancov podľa počtu odpracovaných rokov nájdeme v prílohe P XIV.

7.1 Analýza problému a cieľ prieskumu

V podniku sa vyskytol problém, ktorý znázorňuje obrázok č. 14. Materská spoločnosť Continental AG so sídlom v Hannoveri spolu s managementom podniku CMTT stanovuje rozpočet na vzdelávanie, ktorý v posledných dvoch rokoch má vplyvom globálnej hospodárskej krízy klesajúci trend. V dôsledku toho bola napr. od roku 2009 úplne zrušená jazyková výučba zamestnancov. Uskutočnilo sa menej odborných školení na tzv. „mäkké vedomosti“ napr. oblasť tímovej práce, prezentačných schopností, moderácie a komunikácie.

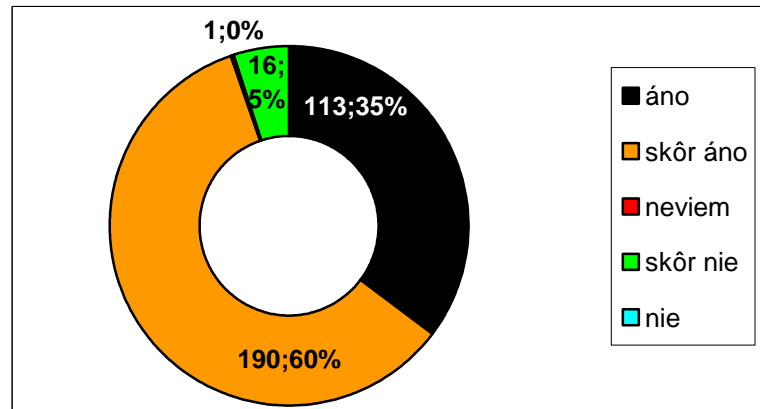
Cieľom prieskumu bolo zistiť, či majú zamestnanci príležitosti ku vzdelávaniu, či sú spokojní so súčasným vzdelávaním v podniku, či pociťujú nejakú zmenu vo vzdelávaní oproti predchádzajúcim rokom, aká forma a metóda vzdelávania by im najviac vyhovovala, čo ich motivuje ku vzdelávaniu, či by mali záujem o to, aby im podnik sprostredkoval prístup k odborným časopisom, opätovne zaviedol jazykové kurzy či zlepšil úroveň e-learningu.

7.2 Postup vyhodnotenia

Dotazník obsahuje 18 otázok, z toho 3 otázky sú zamerané na identifikačné údaje pracovníkov. Odpovede zamestnancov na každú otázku som spracovala graficky v číselnom vyhodnotení aj v percentách a slovné vyhodnotila.

7.3 Analýza výsledkov a ich interpretácia

Otázka č. 1. Máte vo Vašom podniku príležitosti ku vzdelávaniu?

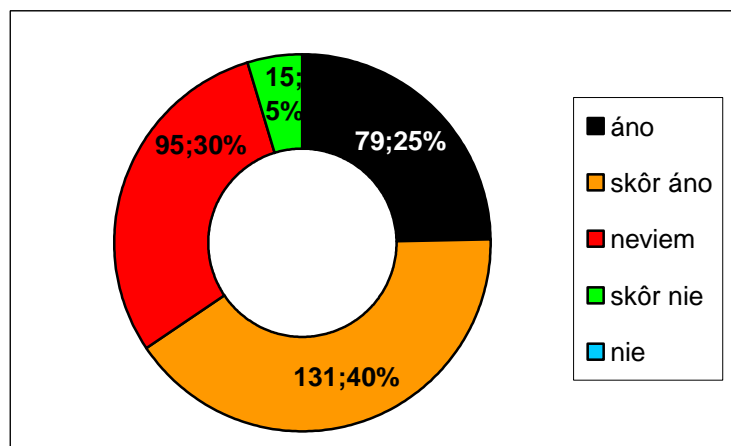


Obr. 15. Príležitosti ku vzdelávaniu. [vlastné spracovanie]

Prvá otázka je uzatvorená s piatimi možnými odpoveďami. Viac ako polovica z opýtaných zamestnancov (60 %) sa domnieva, že má skôr príležitosti ku vzdelávaniu. 35 % z oslovených zamestnancov si myslí, že má príležitosť vzdelávať sa. Zvyšných 5 % zúčastnených pracovníkov prieskumu sa nazdáva, že skôr nemá príležitosti ku vzdelávaniu.

Záver: **95 % opýtaných zamestnancov vidí v podniku príležitosti ku vzdelávaniu.**

Otázka č. 2. Myslíte si, že Váš podnik dostatočne investuje do vzdelávania?



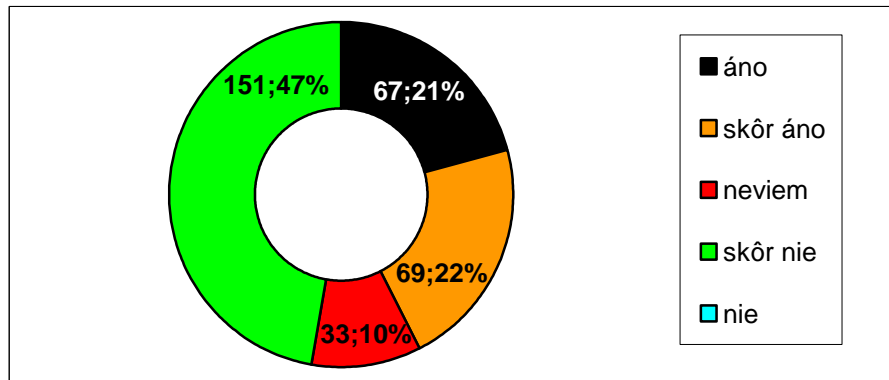
Obr. 16. Investície do vzdelávania. [vlastné spracovanie]

V poradí druhá otázka je opäť uzatvorená s piatimi možnými odpoveďami. 40 % oslovených zamestnancov si myslí, že podnik skôr dostatočne investuje do vzdelávania. 30 % opýtaných pracovníkov to nedokázalo posúdiť a jedna štvrtina oslovených zamestnancov

sa domnieva, že podnik investuje do vzdelávania dostatočne. Zvyšných 5 % pracovníkov, ktorí sa zúčastnili prieskumu sa nazdáva, že podnik skôr neinvestuje do vzdelávania.

Záver: Skoro dve tretiny z oslovených pracovníkov (65 %) predpokladá, že podnik investuje do vzdelávania dostatočne.

Otázka č. 3. Ste celkovo spokojný/á so súčasným stavom vzdelávania v podniku?

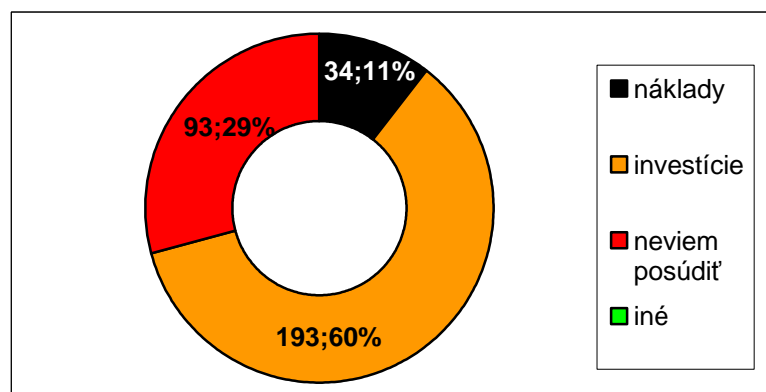


Obr. 17. Súčasný stav vzdelávania v podniku. [vlastné spracovanie]

Otázka č. 3 je uzatvorená, účastníci prieskumu mali k dispozícii päť možností. So súčasným vzdelávaním v podniku je 47 % opýtaných zamestnancov skôr nespokojných. 21 % pracovníkov, ktorí sa zúčastnili prieskumu je spokojných so súčasným stavom vzdelávania. Ďalších 22 % je skôr spokojných. Zvyšných 10 % oslovených pracovníkov nevedelo súčasný stav vzdelávania v podniku posúdiť.

Záver: Takmer polovica (47 %) z opýtaných zamestnancov je skôr nespokojná so súčasným vzdelávaním v podniku.

Otázka č. 4. Myslíte si, že Váš podnik považuje vzdelávanie za

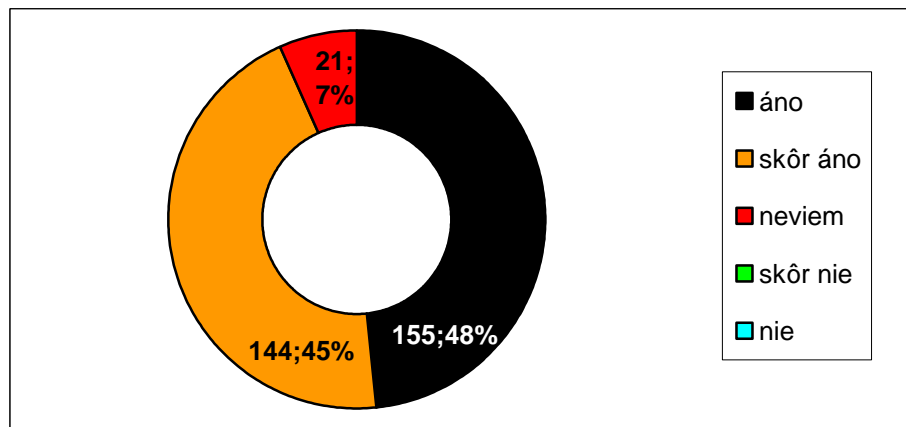


Obr. 18. Náklady/investície. [vlastné spracovanie]

Ďalšia, štvrtá otázka je polouzatvorená, to znamená, že zamestnanec si mohol vybrať ponúkanú odpoveď, poprípade doplniť možnosť „iné“ vlastným názorom. Viac ako polovica z oslovených pracovníkov (60 %) sa domnieva, že ich vzdelávanie je pre podnik investíciou. 29 % sa nevedelo vyjadriť. Zvyšných 11 % zamestnancov, ktorí sa zúčastnili prieskumu si myslí, že podnik považuje ich vzdelávanie za náklady. Poslednú možnosť „iné“ nevyužil ani jeden zamestnanec.

Záver: 60 % účastníkov prieskumu predpokladá, že ich vzdelávanie znamená investíciu pre podnik.

Otázka č. 5. Myslíte si, že pre výkon povolania potrebujete neustále zlepšovať svoje vedomosti a znalosti?

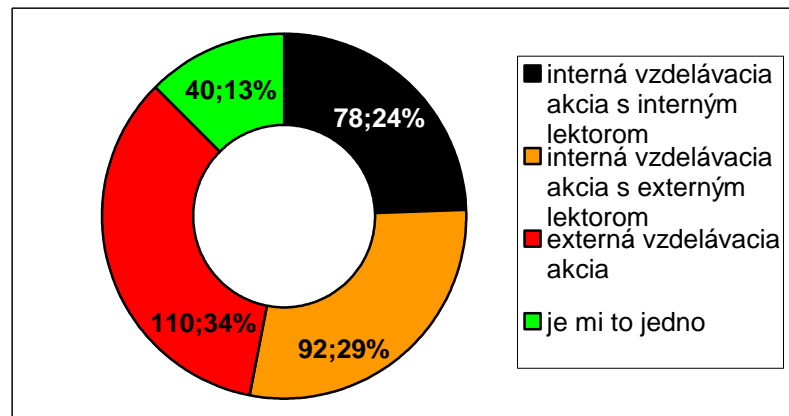


Obr. 19. Potreba zlepšovať svoje vedomosti. [vlastné spracovanie]

Otázka č. 5 je uzatvorená s piatimi možnými odpoveďami. Takmer polovica (48 %) oslovených zamestnancov si myslí, že pre výkon svojho povolania sa musia neustále vzdelávať. 45 % opýtaných pracovníkov zvolilo možnosť „skôr áno“. Iba 7 % zamestnancov, ktorí sa zúčastnili prieskumu sa nevedelo rozhodnúť. Možnosti „skôr nie“ a „nie“ nezvolil ani jeden z opýtaných pracovníkov.

Záver: 93 % oslovených pracovníkov sa domnieva, že pre výkon svojho povolania potrebuje neustále zlepšovať svoje vedomosti a znalosti.

Otázka č. 6. Aká forma vzdelávania Vám najviac vyhovuje?

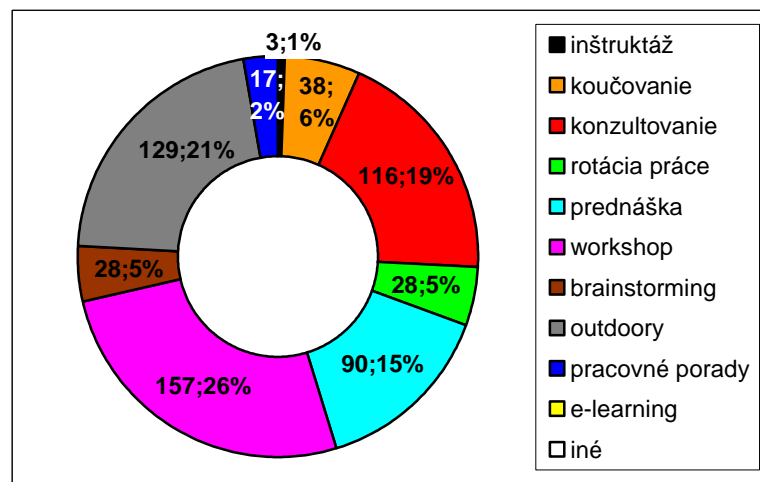


Obr. 20. Formy vzdelávania. [vlastné spracovanie]

Šiesta otázka je otázkou uzavretou so štyrmi možnosťami. Najviac pracovníkov, t. j. 34 % si vybralo možnosť externej vzdelávacej akcie. 29 % oslovených pracovníkov zvolilo možnosť internej vzdelávacej akcie s externým lektorom. Internú vzdelávaciu akciu s interným lektorom preferuje 24 % opýtaných zamestnancov a zvyšným 13 % je to jedno.

Záver: **Externá vzdelávacia akcia vyhovuje 34 % oslovených zamestnancov.**

Otázka č. 7. Aká metóda vzdelávania by Vám pri získavaní nových znalostí vyhovovala?



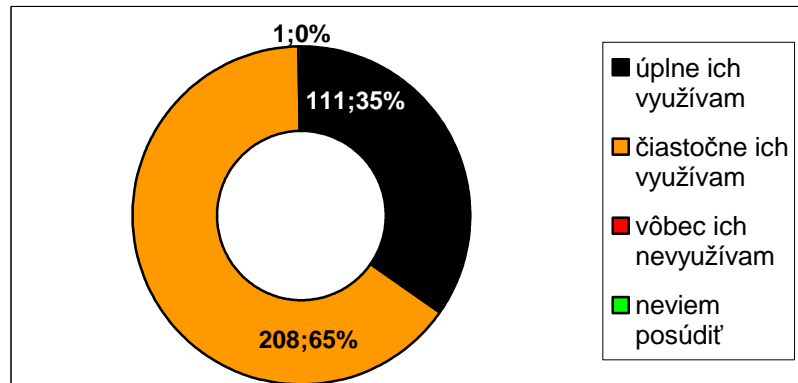
Obr. 21. Metódy vzdelávania. [vlastné spracovanie]

V poradí 7. otázka je polouzatvorená, teda oslovení pracovníci si mali možnosť vybrať jednu z ponúkaných odpovedí alebo možnosť „iné“, kde mohli vyjadriť svoj názor. Metódu workshopu by si zvolilo 26 %, metódou outdoor by sa chcelo vzdelávať 21 %, 19 % vyhovuje konzultovanie, 15 % uprednostňuje prednášku, 6 % opýtaných zamestnancov je za

koučovanie, 5 % by vyhovovala metóda brainstorming a zvyšné 2 % by si zvolili pracovné porady. Možnosť e-learning a „iné“ opäť nezvolil ani jeden z oslovených zamestnancov.

Záver: Workshop - metóda vzdelávania by vyhovovala 26 % opýtaných pracovníkov.

Otázka č. 8. Využívate Vaše nové vedomosti a znalosti získané školeniami pri výkone svojej práce?

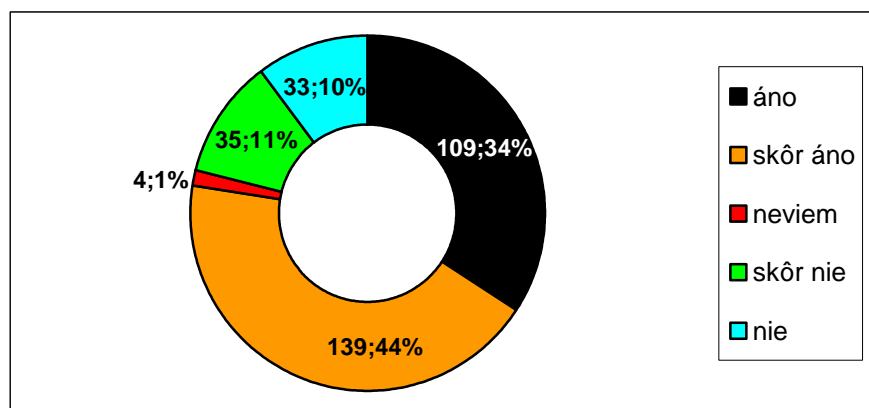


Obr. 22. Využívanie vedomostí. [vlastné spracovanie]

Ďalšia, teda ôsma otázka je otázka uzatvorená so štyrmi možnosťami, z ktorých oslovení zamestnanci, ktorí sa zúčastnili prieskumu využili iba dve nasledujúce. Vedomosti a znalosti získané školeniami čiastočne využíva pri výkone svojho povolania 65 % oslovených pracovníkov. Zvyšných 35 % ich využíva úplne.

Záver: Skoro dve tretiny (65 %) z opýtaných zamestnancov čiastočne využíva vedomosti a znalosti nadobudnuté školeniami pri výkone svojho povolania.

Otázka č. 9. Mali by ste záujem o to, aby ste si mohli materiály zo školenia pozrieť spätne na internete?

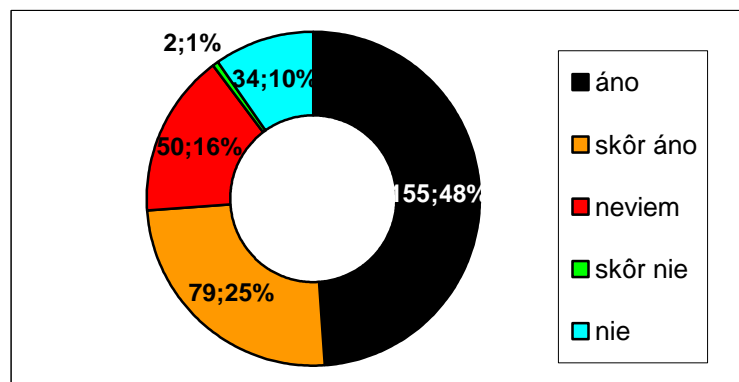


Obr. 23. Materiály zo školenia na internete. [vlastné spracovanie]

Otázka č. 9 je otázka uzatvorená s piatimi možnými odpoveďami. Možnosť „skôr áno“ si zvolilo 44 % opýtaných pracovníkov. Úplný záujem o materiály zo školenia prejavilo 34 % oslovených zamestnancov. Po možnosti „skôr nie“ siahlo 11 % a nezáujem o materiály zo školení na internete prejavilo 10 % opýtaných pracovníkov. Rozhodnúť sa nevedelo zvyšné 1 % zamestnancov, ktorí sa zúčastnili prieskumu.

Záver: Záujem o spätné prezretie si materiálov zo školení na internete prejavilo 78 % oslovených pracovníkov.

Otázka č. 10. Mali by ste záujem o opätovné zavedenie jazykových kurzov?

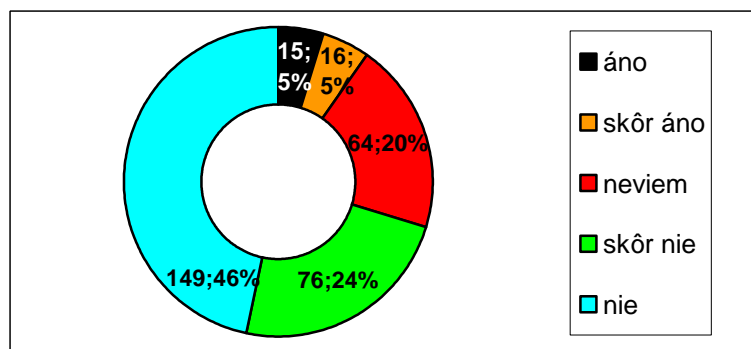


Obr. 24. Jazykové kurzy. [vlastné spracovanie]

Desiata otázka je otázkou uzatvorenou s piatimi možnými odpoveďami. O jazykové kurzy prejavilo záujem 48 % z opýtaných zamestnancov. Možnosť „skôr áno“ si zvolilo 25 %. Rozhodnúť sa nevedelo 16 % oslovených pracovníkov a 1 % vyslovilo možnosť „skôr nie“. Úplný nezáujem o jazykové kurzy prejavilo 11 % z opýtaných pracovníkov.

Záver: O zavedenie jazyk. kurzov prejavilo záujem 73 % z oslovených zamestnancov.

Otázka č. 11. Využívate e-learning ako jednu z metód vzdelávania?

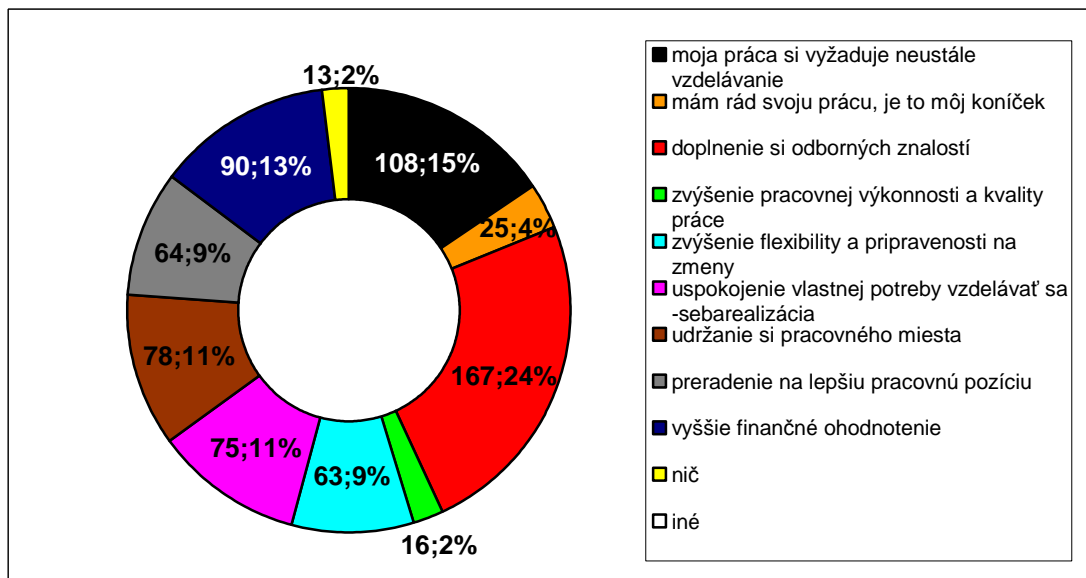


Obr. 25. E-learning. [vlastné spracovanie]

V poradí jedenásta otázka je opäť otázkou uzatvorenou s piatimi možnosťami na výber. E-learning ako metódu vzdelávania nevyužíva 46 % z opýtaných zamestnancov. 24 % pracovníkov, ktorí sa zúčastnili prieskumu zvolilo možnosť „skôr nie“ a 20 % sa nevedelo rozhodnúť. E-learning pri vzdelávaní využíva iba 5 % a 5 % zvolilo možnosť „skôr áno“.

Záver: E-learning ako metódu vzdelávania nevyužíva 70 % účastníkov prieskumu.

Otázka č. 12. Čo je motívom pre Vaše ďalšie vzdelávanie?

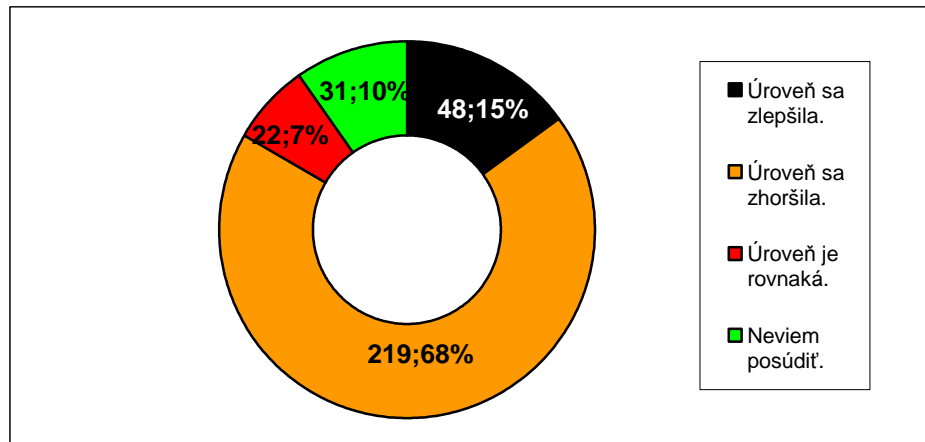


Obr. 26. Motív. [vlastné spracovanie]

Ďalšia, teda dvanásta otázka je otázka polouzatvorená, to znamená, že účastníci prieskumu si mohli vybrať z jedenástich možností a v možnosti „iné“ mali priestor pre vyjadrenie svojho názoru. Túto možnosť nezvolil ani jeden z účastníkov prieskumu. 24 % si ako motív vzdelávania zvolilo doplnenie si odborných znalostí. 15 % sa vzdeláva, pretože si to neustále vyžaduje ich práca. Motívom pre 13 % opýtaných zamestnancov je finančné ohodnotenie. Na rovnakej úrovni s 11 % skončilo uspokojenie vlastnej potreby vzdelávať sa a udržanie si pracovného miesta. Takisto narovnako s 9 % skončilo preradenie na lepšiu pracovnú pozíciu a zvýšenie flexibility a pripravenosti na zmeny. Pre 4 % oslovených zamestnancov je motívom ku vzdelávaniu to, že majú radi svoju prácu ako koníček. Zvýšenie pracovnej výkonnosti a kvality práce ako aj možnosť „nič“ je motívom pre 2 % oslovených pracovníkov.

Záver: Motívom ku vzdelávaniu pre 24 % opýtaných zamestnancov je doplnenie si odborných znalostí.

Otázka č. 13 Ako hodnotíte úroveň vzdelávania v podniku v roku 2009 oproti predchádzajúcim rokom?

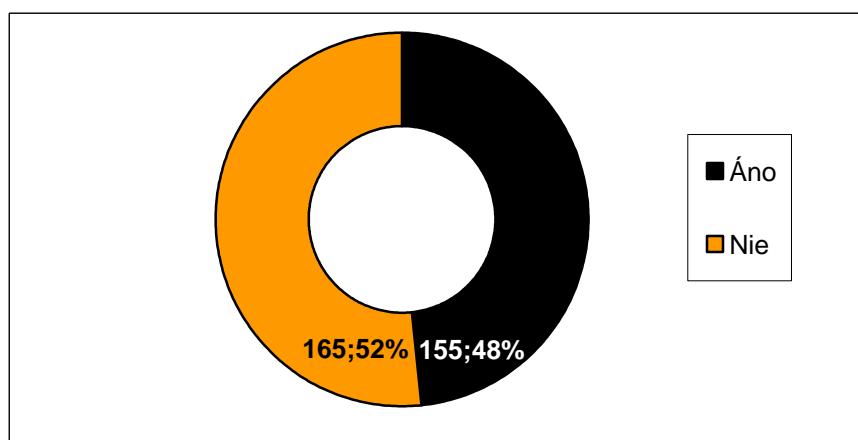


Obr. 27. Porovnanie úrovni vzdelávania. [vlastné spracovanie]

Otázka č. 13 je polouzatvorená s možnosťou účastníka vyjadriť svoj názor. 68 % opýtaných zamestnancov si myslí, že úroveň vzdelávania sa zhoršila. Ako hlavnú príčinu uvádzajú, že bolo menej školení. V možnosti „iné“ piati pracovníci ako dôvod uviedli šetrenie v dôsledku krízy. 15 % oslovených zamestnancov prieskumu sa domnieva, že úroveň vzdelávania sa zlepšila, pretože školenia boli viac zamerané na ich povolanie. 10 % oslovených pracovníkov to nevedelo posúdiť a 7 % sa nazdáva, že úroveň vzdelávania sa nezmenila.

Záver: **68 % oslovených pracovníkov si myslí, že úroveň vzdelávania sa v podniku v roku 2009 oproti predchádzajúcim rokom zhoršila.**

Otázka č. 14. Vzdelávate sa aj mimo podnikové vzdelávacie kurzy?

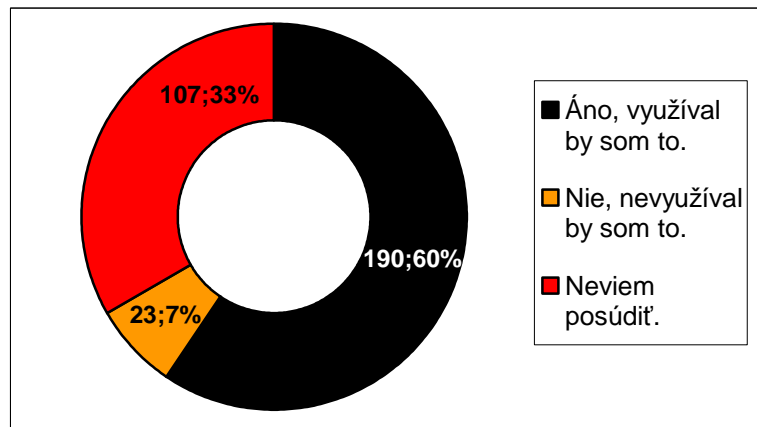


Obr. 28. Mimopodnikové vzdelávanie. [vlastné spracovanie]

Štrnásta otázka je otázka polouzatvorená s možnosťou vyjadriť svoj názor. Mimo podnikové vzdelávacie kurzy sa vzdeláva 48 % opýtaných zamestnancov, najčastejšie čítajú odbornú literatúru, časopisy alebo sledujú novinky na internete. V možnosti „iné“ pätnásť účastníkov prieskumu uviedlo návštevu JŠ. 52 % oslovených pracovníkov sa mimo prácu nevedel vzdelávať, ako hlavný dôvod uvádzali nedostatok času či jednoduché „nechce sa mi“.

Záver: Takmer polovica (48 %) účastníkov prieskumu sa vzdeláva aj mimo pracovisko.

Otázka č. 15. Mali by ste záujem, keby Vám podnik sprostredkoval prístup k odborným časopisom?



Obr. 29. Odborné časopisy. [vlastné spracovanie]

Posledná otázka je uzatvorená. Účastníci prieskumu si mohli vybrať z troch možností. Prístup k odborným časopisom by využívalo 60 % z oslovených pracovníkov. 33 % z opýtaných zamestnancov sa nevedelo rozhodnúť a zvyšných 7 % prejavilo nezaujím o odborné časopisy.

Záver: 60 % z oslovených zamestnancov prejavilo záujem o podnikové sprostredkovanie prístupu k odborným časopisom.

8 ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI

V analytickej časti diplomovej práce som analyzovala súčasný systém vzdelávania zamestnancov v podniku Continental Matador Truck Tires, s. r. o. Analýzou som zistila, že skutočnosť sa vôbec nelíši od teoretických poznatkov.

Najskôr som uviedla identifikačné údaje podniku, porovнала som históriu so súčasnosťou a načrtla som, čo je predmetom podnikania. Podľa interných materiálov podniku som spracovala organizačnú štruktúru.

Potom som sa zamerala na divíziu Ľudské zdroje, ktorá sa zaoberá vzdelávaním zamestnancov v podniku. Táto divízia zodpovedá za: analýzu potrieb rozvoja a tréningu, prípravu plánu personálneho rozvoja, realizáciu vzdelávacích aktivít v príslušnej vzdelávacej inštitúcii alebo interným vzdelávacím systémom, centrálnu evidenciu a štatistiku vzdelávacieho procesu zamestnancov podniku, vyhodnocovanie efektivity procesu rozvoja a tréningu, dodržanie rozpočtových nákladov na vzdelávanie.

Keďže sa vzdelávanie týka zamestnancov, vypracovala som ich analýzu. Podľa podkladov zo systému SAP som vypracovala tabuľky a grafy, v ktorých som uviedla vývoj počtu zamestnancov za roky 1999 – 2009 a rozdelila ich podľa funkcie, vekovej a vzdelanostnej štruktúry. Rozdelenie zamestnancov podľa počtu odpracovaných rokov sa nachádza v prílohe PXIV.

Ďalej som analyzovala súčasný systém vzdelávania v podniku. Ako som uviedla už vyššie, vzdelávanie a rozvoj pracovníkov v podniku prebieha podľa odporúčaného procesu v odbornej literatúre, to znamená, že je rozdelené do štyroch hlavných fáz: identifikácia, plánovanie, realizácia a hodnotenie.

Vo fáze identifikácie podnik zisťuje požiadavky svojich zamestnancov. Pre potreby vzdelávania ich má rozdelených do šiestich skupín: vrcholový management; stredný management, ostatní THP a majstri; profesie v kategórii robotníci; profesie v kategórii robotníci divízia Ľudské zdroje; novoprijatí zamestnanci a absolventi VŠ.

Vo fáze plánovania je najdôležitejším bodom naplánovanie vzdelávacích akcií, ktorých výsledkom je zostavenie a následné schválenie programu vzdelávania. Program vzdelávania v podniku Continental Matador Truck Tires, s. r. o. nesie názov Program rozvoja a tréningu zamestnancov. V podniku je rozvoj a tréning významnou investíciou do budú-

nosti, ktorá napomáha rozvoju podniku a osobnému rastu zamestnancov. Oblasť rozvoja a tréningu zahŕňajú: vstupné školenia pre novoprijatých zamestnancov, základné systémové vzdelávanie, škola kvality, ochrana ŽP, školenia vyplývajúce z legislatívy, odborná príprava zamestnancov, jazyková príprava (bola v roku 2009 vypustená), obsluha PC, štúdium popri zamestnaní. Podnik využíva moderných metód vzdelávania ako je koučovanie, brainstorming, workshopy či outdoor training.

Pri realizácii vzdelávania podnik berie do úvahy jeho materiálo-technické a personálne zabezpečenie. Čo sa týka materiálo-technického zabezpečenia, podnik má vybudované vlastné školiace priestory, ale využíva ku vzdelávaniu aj prenajaté priestory a didaktickú techniku na Inštitúte vzdelávania, ktorý sa nachádza v bezprostrednej blízkosti areálu podniku. Čo sa týka personálneho zabezpečenia, podnik využíva služby interných aj externých lektorov. Internými lektormi sú vedúci pracovníci, špecialisti a odborní pracovníci v jednotlivých oblastiach.

Pri hodnotení vzdelávania podnik rozlišuje medzi internými a externými vzdelávacími akciami. Interná vzdelávacia akcia sa hodnotí na základe formuláru Hodnotenie dodávateľa vzdelávacej akcie. V prípade externej vzdelávacej akcie hodnotenie prebieha na základe formuláru Hodnotenie tréningovej akcie.

Druhú polovicu praktickej časti tvorí dotazníkové šetrenie. Vlastný prieskum som realizovala na vzorke 320 zamestnancov. Z odpovedí pracovníkov vyplynuli nasledujúce závery:

- 95 % opýtaných zamestnancov vidí v podniku príležitosť ku vzdelávaniu.
- Skoro dve tretiny (65 %) z oslovených pracovníkov predpokladá, že podnik investuje do vzdelávania dostatočne.
- Takmer polovica (47 %) z opýtaných zamestnancov je skôr nespokojná so súčasným vzdelávaním v podniku.
- 60 % účastníkov prieskumu predpokladá, že ich vzdelávanie znamená investíciu pre podnik.
- 93 % oslovených pracovníkov sa domnieva, že pre výkon svojho povolania potrebujú neustále zlepšovať svoje vedomosti a znalosti.
- Externá vzdelávacia akcia vyhovuje 34 % oslovených zamestnancov.

- Workshop ako metóda vzdelávania by vyhovovala 26 % opýtaných pracovníkov.
- Skoro dve tretiny z opýtaných zamestnancov (65 %) čiastočne využíva vedomosti a znalosti nadobudnuté školeniami pri výkone svojho povolania.
- Záujem o spätné prezretie si materiálov zo školení na internete prejavilo 78 % oslovených pracovníkov.
- O opätovné zavedenie jazykových kurzov prejavilo záujem 73 % z oslovených zamestnancov.
- E-learning ako metódu vzdelávania nevyužíva 70 % účastníkov prieskumu.
- Motívom ku vzdelávaniu pre 24 % opýtaných zamestnancov je doplnenie si odborných znalostí.
- 68 % oslovených pracovníkov si myslí, že úroveň vzdelávania sa v podniku v roku 2009 oproti predchádzajúcim rokom zhoršila.
- Takmer polovica (48 %) účastníkov prieskumu sa vzdeláva aj mimo pracovisko.
- 60 % z oslovených zamestnancov prejavilo záujem o podnikové sprostredkovanie prístupu k odborným časopisom.

8.1 Overenie hypotéz

Na základe poznatkov získaných v podniku Continental Matador Truck Tires, s. r. o., ktoré sú obsiahnuté v analytickej časti, teraz potvrdím alebo vyvrátim jednotlivé hypotézy, ktoré som si stanovila na konci teoretickej časti diplomovej práce.

Potvrdzujem hypotézu H1, ktorá hovorí, že podnik CMTT, s. r. o. využíva systém vzdelávania pozostávajúceho zo štyroch fáz: identifikácia, plánovanie, realizácia a vyhodnocovanie vzdelávania.

Vyvraciam hypotézu H2, ktorá hovorí, že podnik CMTT, s. r. o. využíva pri odbornej príprave a rozvoji svojich zamestnancov viac metódy „on the job“ ako metódy „off the job“.

Vyvraciam hypotézu H3, ktorá hovorí, že podnik CMTT, s. r. o. využíva pri vzdelávaní svojich zamestnancov viac služby interných lektorov ako externých lektorov.

Potvrdzujem hypotézu H4, ktorá hovorí, že podnik CMTT, s. r. o. v dôsledku globálnej hospodárskej krízy znížil v roku 2009 počet školení pre svojich zamestnancov.

8.2 Podklady pre projektovú časť

8.2.1 Prednosti vzdelávania v podniku

- ☺ Vzdelávanie je systémové, nie náhodné.
- ☺ Vzdelávanie sa pokladá za investíciu.
- ☺ Zamestnanci majú záujem o podnikové vzdelávanie.
- ☺ Existuje funkcia vedúceho vzdelávania a sú definované zodpovednosti.
- ☺ Vzdelávanie je centralizované a riadené podľa stanovených postupov a štandardov.
- ☺ Vzdelávanie hľadá rovnováhu medzi potrebami podniku a potrebami jeho zamestnancov.
- ☺ Existuje veľký rozsah vzdelávacích aktivít.
- ☺ Využívajú sa moderné metódy vzdelávania.
- ☺ Vzdelávanie je realizované v dobre technicky a didakticky vybavených učebniach.
- ☺ Lektori sú starostlivo vyberaní.
- ☺ Školenia sú pravidelne aktualizované, včasne avizované a dobre zorganizované.
- ☺ Vzdelávanie sa hodnotí podľa miery získaných poznatkov a zručností, aj podľa úrovne spokojnosti.

8.2.2 Nedostatky vzdelávania v podniku

- ☹ Neschválené dotácie na vzdelávanie z ESF v roku 2006.
- ☹ Veľká časová náročnosť je pri zostavovaní ročného plánu vzdelávania.
- ☹ Absencia vzdelávacích materiálov pre zamestnancov na intranete.
- ☹ Rozsiahla pracovná náplň dvoch zamestnancov Oddelenia vzdelávania.
- ☹ Absencia jazykovej výučby od roku 2009.
- ☹ Neexistencia jednoznačne stanovených váh kritérií pre výber vzdelávacej agentúry.

9 PROJEKTOVÁ ČASŤ

Na základe údajov, ktoré vyplývajú z analytickej časti (Obr. 19), je možné konštatovať, že o podnikové vzdelávanie je vysoký, takmer 100 % záujem. Pre ¼ opýtaných zamestnancov (Obr. 26) je doplnenie si odborných znalostí motívom k ďalšiemu vzdelávaniu. Pracovníci si teda sami uvedomujú svoju potrebu neustáleho vzdelávania sa. Z analýzy opäť vyplýva (Obr. 28), že takmer ½ oslovených zamestnancov sa vzdeláva aj mimo podnikové kurzy a pokladá vzdelávanie za investíciu (Obr. 18). To je možné hodnotiť ako veľké plus v súčasnej dobe vyznačujúcej sa veľkou konkurenciou, ktorá pramení z toho, že podniky majú k dispozícii rovnaké či veľmi podobné výrobné technológie. O úspechu podniku teda rozhodujú procesy, za ktorými stojí človek, či už sa jedná o inovácie, zlepšovateľské návrhy alebo výrobnú efektívnosť a pod.

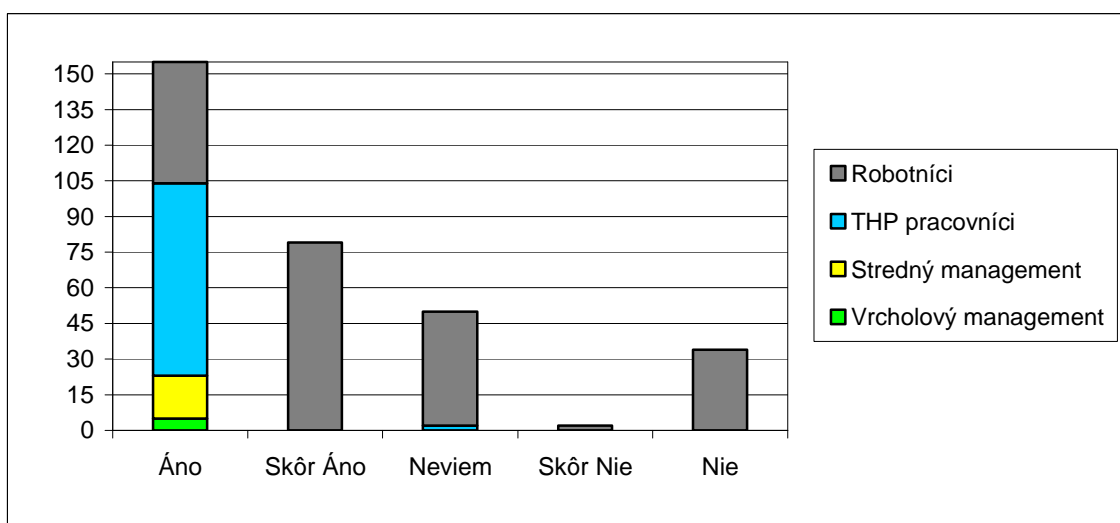
Analýza ďalej ukazuje (Obr. 17), že pracovníci sú so súčasným stavom podnikového vzdelávania skôr nespokojní. Dôvodom je zrušenie niektorých školení (Obr. 27). Až ¾ zamestnancov má záujem o obnovenie jazykových kurzov (Obr. 24). Plynie to z toho, že podnik CMTT, s. r. o. v Púchove je jedným z výrobných závodov medzinárodnej spoločnosti Continental, ktorého materskou rečou je síce nemecký jazyk, ale za komunikačný jazyk sa považuje angličtina.

Pre potreby podniku musí ovládať angličtinu 192 pracovníkov, ktorí patria do kategórií: vrcholový management, stredný management a THP pracovníci. Anglicky sa napríklad medzi sebou dorozumievajú **vrcholoví manažéri** z rôznych krajín, ktorí sa stretávajú pri významných príležitostiach. Po anglicky musí vedieť komunikovať **stredný management**, ktorí víta návštevy zo zahraničia a prezentuje im dosiahnuté výsledky, či zlepšovateľské návrhy, atď. **THP pracovníci**, ktorí komunikujú s audítormi z Nemecka, nakupujú, telefonujú a pod. **Majstri**, ktorí sprevádzajú zahraničný management po výrobe, atď.

Z tejto cieľovej skupiny 192 zamestnancov bolo oslovených 106 pracovníkov (55,2 %), ktorí prejavili o jazykové kurzy takmer 100 % záujem. Za obnovenie bolo 5 vrcholových manažérov, 18 stredných manažérov a 81 THP pracovníkov, 2 THP zamestnanci sa nevedeli rozhodnúť. Pre lepšiu orientáciu som záujem o jazykové kurzy podľa funkcií znázornila prostredníctvom číselného vyhodnotenia v tabuľke, na ktorú nadväzuje graf (Obr. 30).

Tab. 12. Záujem o jazykové kurzy podľa pracovnej funkcie. [vlastné spracovanie]

Funkcia/Možnosti	Áno	Skôr Áno	Neviem	Skôr Nie	Nie
Vrcholový management	5	-	-	-	-
Stredný management	18	-	-	-	-
THP pracovníci	81	-	2	-	-
Robotníci	51	79	48	2	34
Celkom	155	79	50	2	34



Obr. 30. Záujem o jazykové kurzy podľa pracovnej funkcie. [vlastné spracovanie]

9.1 Cieľ projektu

Pôvodným cieľom projektu bolo navrhnuť plánovanie a riadenie odbornej prípravy a rozvoja kvalifikácie pracovníkov. Výsledky analýzy však ukázali, že proces vzdelávania je v podniku na pomerne vysokej úrovni a zároveň odhalili slabé miesto v oblasti jazykovej výučby. Preto budem vychádzať z aktuálnej požiadavky podniku a potreby zamestnancov (Obr. 24) a zameriam sa na znovu zavedenie jazykových kurzov. Pracovníkov rozdelím do 5 základných skupín: úplný začiatočník, opätovný začiatočník, mierne pokročilý, stredne pokročilý a pokročilý. K jednotlivým kategóriám navrhmem Katalóg školení, v ktorom budú uverejnené všetky informácie potrebné k absolvovaniu jednotlivých jazykových kurzov.

9.2 Identifikácia potrieb vzdelávania

Na základe zistenej potreby – obnoviť jazykové kurzy – je nutné najskôr zistiť rozdiel medzi skutočným a požadovaným stavom vedomostí a znalostí z cudzieho jazyka u zamestnancov.

Navrhované spôsoby zistenia informácií:

- osobný pohovor,
- dotazník,
- telefonický rozhovor,
- e-mailový prieskum,
- jazykový test.

9.2.1 Osobný pohovor

Osobný pohovor je najčastejšou metódou, ktorá slúži k primárnemu zberu informácií. Vedúci pracovník môže využiť dva základné typy osobného pohovoru: štruktúrovaný a neštruktúrovaný. Tak ako každá metóda zberu dát má svoje výhody i nevýhody.

Štruktúrovaný osobný pohovor – znamená vopred pripravenú skupinu otázok, ktoré sa vzťahujú k jazykovým kurzom. Tieto otázky sú postupne kladené všetkým zamestnancom.

Neštruktúrovaný osobný pohovor – štruktúra otázok nie je vopred pripravená. Otázky sa kladú zamestnancovi v konverzačnom štýle na tému jazykové kurzy a v nadväznosti na jeho predchádzajúcu odpoveď.

Výhody:

- ☺ *presnosť* – pri osobnom pohovore vedúci pracovník využíva poznatky nadobudnuté z osobného spisu zamestnanca (aký jazykový kurz pracovník absolvoval, počet hodín výučby, atď.). Takisto sa vedúci pracovník môže priamo spýtať, či zamestnanec má záväzný záujem o jazykový kurz, ktorý jazyk by chcel študovať (angličtina, nemčina), k akej jazykovej úrovni sa zamestnanec radí atď. Aby vedúci pracovník zistil skutočnú jazykovú úroveň zamestnanca, môže osobný pohovor prebiehať v anglickom jazyku.

- ☺ *hĺbka* – pri osobnom pohovore si vedúci pracovník lepšie získa pozornosť zamestnanca. Keďže ide o rozhovor „tvárou v tvár“, vedúci pracovník má lepšiu možnosť kontroly a v prípade odmietnutia návštevy jazykového kurzu môže reagovať a zistiť príčinu.
- ☺ *vysvetlenie* – behom osobného pohovoru má zamestnanec sa možnosť spýtať, pokiaľ nepochopil význam otázky vedúceho pracovníka a ten mu môže otázku zopakovať, preformulovať atď. Podstatou je vysvetliť zamestnancovi, že neexistujú správne či nesprávne odpovede, ale že jeho vlastný názor je pre podnik veľmi dôležitý.
- ☺ *produkty* – výhodou osobného pohovoru je aj to, že vedúci pracovník sa môže spýtať zamestnanca, ktorý prejavil záujem o jazykový kurz, aká metóda či forma vzdelávania by mu vyhovovala. Vedúci pracovník môže zamestnanca oznámiť s konkrétnou ponukou jazykových kurzov, Katalógom školení a zamestnanec si tak môže vybrať školenie, ktorý mu najviac vyhovuje.

Nevýhody:

- ☹ *organizácia* – je náročné zorganizovať osobné pohovory pre cca 200 zamestnancov.
- ☹ *náklady* – osobné pohovory sú nákladnou záležitosťou. Práve preto je veľmi dôležitý vysoký stupeň organizácie, aby nedochádzalo k zbytočným prestojom pracovníkov, a tým samozrejme k vyšším podnikovým nákladom.
- ☹ *čas* – osobné pohovory sú nákladné na čas. Zamestnanec sa nemôže vždy zúčastniť osobného pohovoru, tak ako mu to bolo stanovené. Dôvodom môže byť služobné odcestovanie, práce neschopnosť, čerpanie dovolenky z rodinných dôvodov atď. Dôsledkom toho je potom presúvanie osobných pohovorov na iné termíny, čo opäť znamená väčšiu potrebu času a zvyšovanie nákladov pre podnik.
- ☹ *kontrola* – osobný pohovor potrebuje občasný dohľad a spätnú kontrolu, napríklad spôsobom návštevy riaditeľky divízie Ľudských zdrojov. Vo väčšine prípadov však vedúci pracovník uskutočňuje osobné pohovory samostatne a kvalita práce teda závisí na jeho svedomitosti.

9.2.2 Dotazník

Dotazník je jednou z najbežnejších metód pre zber dát, ktorá má svoje výhody i nevýhody.

Výhody:

- ☺ kratšia organizačná príprava prieskumu,
- ☺ jedna z najlacnejších metód,
- ☺ nízka časová náročnosť pri adresnom dotazníku,
- ☺ znižuje sa miera ovplyvňovania zamestnanca vedúcim pracovníkom,
- ☺ absencia nátlaku na zamestnanca – v pokoji si môže premyslieť odpoveď,
- ☺ pomerne jednoduché spracovanie výsledkov – závisí od počtu a typu otázok (uzatvorené, polouzatvorené, otvorené).

Nevýhody:

- ☹ *riziko nízkej návratnosti v prípade anonymného dotazníka* – dotazník väčšinou nevyplnia zamestnanci, ktorí nemajú záujem o jazykové kurzy. Dôvodom môže byť aj rozdanie dotazníkov v nevhodnú dobu. Vyhnúť by sme sa mali pondelkom, kedy zamestnanci majú najviac práce. Rovnako neúspešný môže byť piatok, pokiaľ dotazník nie je vyplnený okamžite, môže sa naň cez víkend zabudnúť.
- ☹ *realizácia druhého kola* – v prípade nízkej návratnosti môže vedúci pracovník úroveň odozvy zvýšiť realizovaním druhého kola. Môže sa totiž stať, že zamestnanec dotazník nevyplní, pretože ho stratí, pomýli sa pri vyplňovaní, či nechtiac spôsobí, že dotazník sa stane nepoužiteľným – poleje ho kávou atď. a potrebuje nový. V prípade anonymného dotazníka však nevieme identifikovať, kto dotazník vyplnil a vrátil a kto nie. Preto dotazníky musia byť rozposlané opäť všetkým, čím sa zvyšuje časová i nákladová náročnosť a konečná návratnosť môže byť ešte nižšia.
- ☹ *neosobný charakter dotazníka* – dotazník redukuje komunikáciu, až 90 % komunikácie je neverbálnej a tú dotazník nedokáže zachytiť. V dotazníku je ľahšie vyplniť nepravdivé údaje, to potom môže viesť k problémom s overovaním platnosti získaných údajov v prípade anonymného dotazníka.
- ☹ *štruktúra dotazníka* – v prípade nedostatočne prepracovaného dotazníka môže nastať situácia, že zamestnanec nebude vedieť odpovedať, alebo že varianty odpovedí

mu nebudú dávať dostatočnú možnosť vyjadriť sa. Takisto je pravdepodobnejšie, že čím je dotazník kratší, tým ho zamestnanec skôr vyplní a vráti.

9.2.3 Telefonický rozhovor

Je jedna z najrýchlejších metód zberu dát. Vedúci pracovník sa nemusí presúvať za zamestnancami. Aj táto metóda má svoje výhody či nevýhody.

Výhody:

- ☺ nízke náklady na získavanie informácií,
- ☺ malá časová náročnosť – oslovenie veľkého počtu zamestnancov v krátkom čase,
- ☺ pravdivé odpovede – zamestnanec, ktorí nevidí vedúceho pracovníka môže podať úprimnejšie odpovede,
- ☺ možnosť prepojenia s výpočtovou technikou – ukladanie odpovedí priamo do počítača a ich okamžité spracovanie.

Nevýhody:

- ☹ Prieskum je obmedzený iba na zamestnancov, ktorí majú vo vlastníctve firemný mobil. Niektorých zamestnancov je ťažké zastihnúť po telefóne.
- ☹ Telefonický prieskum musí byť pomerne krátky, aby nezdržoval zamestnanca. Odporúča sa 10 – 15 minút.
- ☹ Behom telefonického rozhovoru sú otázky krátke, takže tento typ zberu dát nepodporuje dlhé a rozvláčne odpovede.
- ☹ Neosobný charakter tejto metódy znemožňuje vedúcemu pracovníkovi odhadnúť zamestnanca a vycítiť nevy povedané.

9.2.4 E-mailový prieskum

E-mailový prieskum slúži takisto k zberu primárnych údajov. Vyznačuje sa určitými výhodami aj nevýhodami.

Výhody:

- ☺ zamestnanec môže vyplniť dotazník, keď mu to vyhovuje napríklad počas pracovnej prestávky,

- ☺ zamestnanec nie je ovplyvnený vedúcim pracovníkom,
- ☺ vedúci pracovník má možnosť zaslať jazykové produkty v prílohe e-mailu,
- ☺ jednoduché prevedenie aj pre samotných vedúcich pracovníkov – nízka časová aj nákladová náročnosť.

Nevýhody:

- ☹ Prieskum je obmedzený iba na zamestnancov, ktorí disponujú s firemnou e-mailovou schránkou.
- ☹ Prieskum prebieha dlhšiu dobu, pokiaľ je časovo neobmedzený.
- ☹ Neporozumenie otázke nemôže byť vedúcim pracovníkom uvedené na pravú mieru.
- ☹ Môže sa narušiť pravdivosť výsledkov, pokiaľ za zamestnanca odpovedal niekto iný.

9.2.5 Jazykový test

Využitím testu vedúci pracovník zistí úroveň jazykových vedomostí a schopností zamestnancov. Na základe výsledkov potom môže rozdeliť zamestnancov do piatich kategórií: úplný začiatočník, opätovný začiatočník, mierne pokročilý, stredne pokročilý a pokročilý.

Výhody:

- ☺ objektívne posudzovanie výsledkov,
- ☺ jednotné podmienky pre testovaných zamestnancov,
- ☺ vysoká spoľahlivosť – pokiaľ zamestnanec zámerne test nevyplní zle alebo sa nestane, že „to natipuje“, preto sa neodporúčajú testy vo forme a), b), c), d), ale otvorené otázky či rôzne doplňovačky, krížovky, obrázky, čítanie textu s porozumením a pod.,
- ☺ jednoduché vyhodnotenie – v prípade testov a), b), c), d) prostredníctvom šablóny.

Nevýhody:

- ☹ *časová náročnosť* - na prípravu jazykových testov, priebeh testovania, spracovávanie výsledkov, oboznamovania s výsledkami a zaradovania do jednotlivých jazykových kategórií.

- ☉ *organizačná náročnosť* – systematické usporiadanie testovania pre cca 200 zamestnancov je naozaj veľmi náročné.
- ☉ *vysoké finančné náklady* – keďže testovanie by prebiehalo počas pracovnej doby, je nutné zabezpečiť stopercentnú organizovanosť, aby nedochádzalo k zbytočným prestojom zamestnancov.

Každá z vyššie uvedených metód získavania informácií, tak ako bolo uvedené vyššie, má svoje výhody a nevýhody. Podnik si môže vybrať hociktorú z nich. Pre tento projekt odporúčim podniku adresný dotazník. Vychádzam z toho, že zamestnanci sú už na tento spôsob naučení a dôkladne ho poznajú. Podnik totiž realizuje každoročné anonymné prieskumy v niekoľkých oblastiach: vnímanie podniku, vzťah k podniku, atmosféra na pracovisku, vzájomná informovanosť, BOZP a ochrana zdravia, stravovanie a sociálne služby, motivácia atď.

Za zostavenie dotazníka a ich rozdanie zodpovedá divízia Ľudské zdroje. Podnik môže využiť mnou navrhnutý dotazník uvedený v prílohe P XV, ktorý je zároveň záväznou prílohou k jazykovému kurzu. Vyplnené dotazníky pracovníci vkladajú do boxu „Prieskum názorov“ na svojom oddelení alebo v jedálni. Dotazníky potom zozbierajú zamestnanci divízie Ľudských zdrojov, ktorí spracujú výsledky podľa jednotlivých organizačných jednotiek.

9.3 Plánovanie vzdelávania

Základným cieľom vzdelávania pracovníkov v podniku Continental Matador Truck Tires, s. r. o. je zvyšovať a prehĺbovať profesijnú odbornosť a vzdelanostnú úroveň všetkých zamestnancov. Výsledkom je vytvorenie podmienok pre kvalifikačný rozvoj všetkých pracovníkov.

Jazyková príprava sa však netýka každého zamestnanca v podniku. Podpora systémovej jazykovej prípravy je u pracovníkov, u ktorých je vzhľadom na ich funkčné zaradenie a plnenie pracovných povinností znalosť cudzieho jazyka nevyhnutná.

V podniku CMTT, s. r. o. pod jazykovú prípravu spadá:

- vrcholový management (11),
- stredný management (33),

- THP pracovníci (128),
- majstri (20).

Spolu je to teda 192 pracovníkov. Stav je aktuálny k 31. 01. 2010.

Jazyková príprava zamestnancov je dlhodobá záležitosť. Pre potreby podniku sa vyžaduje, aby každý so zamestnancov získal najskôr základy zo štyroch oblastí: všeobecné zameranie, obchodná angličtina, technická angličtina a konverzácie. Ďalej sa potom podľa funkčného zaradenia zameriava jazyková výučba na oblasti uvedené v tabuľke č. 13. Každá z týchto oblastí je potom rozdelená do piatich úrovní, tak ako to naznačuje nasledujúci bod 9.3.1.

Tab. 13. Výučba anglického jazyka podľa funkčného zaradenia. [vlastné spracovanie]

Funkčné zaradenie	Oblasť výučby anglického jazyka
vrcholový management	všeobecné zameranie/konverzácie
stredný management	všeobecné zameranie/konverzácie
THP	obchodná angličtina/konverzácie
majstri	technická angličtina/konverzácie

9.3.1 Rozdelenie zamestnancov podľa úrovne jazykových vedomostí

Na základe jednej z vyššie uvedených metód sa zamestnanci rozdelia do piatich jazykových kategórií:

- úplný začiatočník,
- opätovný začiatočník,
- mierne pokročilý,
- stredne pokročilý,
- pokročilý.

Úplný začiatočník – zamestnanec, ktorý nemá žiadne jazykové znalosti a neabsolvoval žiaden jazykový kurz⁴.

Opätovný začiatočník – zamestnanec, ktorý má určité základy z cudzieho jazyka alebo absolvoval aspoň jeden jazykový kurz úspešne⁵.

Mierne pokročilý – zamestnanec, ktorý vie využiť doposiaľ nazbierané jazykové znalosti v základnej komunikácii alebo absolvoval aspoň dva jazykové kurzy úspešne.

Stredne pokročilý – zamestnanec, ktorý sa vie na základe svojich vedomostí z cudzieho jazyka zapojiť do bežnej komunikácie, diskutovať a obhajovať svoje názory alebo absolvoval aspoň tri jazykové kurzy úspešne.

Pokročilý – zamestnanec, ktorý vie plynule konverzovať v cudzom jazyku alebo absolvoval aspoň štyri jazykové kurzy úspešne.

9.3.2 Formy a metódy vzdelávania

Výber formy a metódy vzdelávania vychádza z výsledkov analytickej časti (Obr. 20, 21). Zamestnanci vo forme vzdelávania nevideli až tak veľký rozdiel. Najčastejšou odpoveďou bola externá vzdelávacia akcia spolu s internou vzdelávacou akciou s externým lektorom. K obľúbeným metódam vzdelávania pracovníkov patria zasa workshopy, outdoory, konzultovanie či prednášky.

Externá vzdelávacia akcia

Miesto konania jazykového kurzu je mimo podnik – podľa požiadaviek klienta môže prebiehať v priestoroch jazykovej školy, vzdelávacej agentúry, na Inštitúte vzdelávania alebo sa môžu využiť a prenajať tzv. virtuálne kancelárie.

Interná vzdelávacia akcia s externým lektorom

Miesto konania jazykového kurzu je priamo v podnikových priestoroch.

⁴ Jazykový kurz – jeden jazykový kurz trvá v priemere 36 hodín.

⁵ úspešne – zamestnanec po absolvovaní kurzu zvládol písomný test a ústnu skúšku, čím postúpil do ďalšej úrovne jazykového kurzu. V prípade neúspechu, zamestnanec jazykový kurz opakuje. Opakovať kurz je možné iba jedenkrát.

Outdoor training

Vzdelávanie sa môže odohrávať vo voľnej prírode, telocvični či v špeciálne upravenej učebni.

Výhody:

- ☺ zamestnanci sa učia cudzí jazyk zábavnou formou,
- ☺ jedná sa o veľmi efektívnu metódu – človek si zapamätá 90 % z toho, čo hovorí a robí,
- ☺ ide o ideálne prepojenie relaxačných a rekreačných aktivít (hry a športu) s cieľom zdokonaľovať pracovné schopnosti zamestnancov v cudzom jazyku.

Nevýhody:

- ☹ *metóda je náročná na prípravu* – pokiaľ však využijeme služby externých jazykových škôl, vzdelávacích agentúr či inštitútov vzdelávania, toto negatívum odpadá.
- ☹ *je nutné prekonať určité bariéry* – neochota zamestnancov sa hrať, nechť k pohybovým aktivitám, obavy zo zosmiešnenia, či strach komunikovať s ostatnými v cudzom jazyku.

Workshop

Iným názvom tvorivá dielňa. Môže ísť o menší odborný seminár s názorným školením v cudzom jazyku a predvedením špeciálnych prístrojov, pomôcok a pod.

Výhody:

- ☺ aktívne zapojenie zamestnancov do riešenia nastoleného problému v cudzom jazyku,
- ☺ zamestnanci sa navzájom môžu podeliť o svoje nápady – rozvíja sa cudzojazyčná konverzácia,
- ☺ jedná sa o efektívnu metódu – človek si zapamätá 70 % z toho, čo hovorí.

Nevýhody:

- ☹ *metóda je náročná na prípravu* – pokiaľ však využijeme služby externých jazykových škôl, vzdelávacích agentúr či inštitútov vzdelávania, toto negatívum odpadá.

- ☹ *nevyvíjanie aktivity* – keďže táto metóda je založená na riešení problémov v tímoch, umožňuje tak niektorým zamestnancom nevyvíjať takmer žiadnu aktivitu.

Konzultovanie

Predstavuje takú metódu vzdelávania, ktorá je založená na vzájomnom sa ovplyvňovaní a konzultovaní problémov v cudzom jazyku.

Výhody:

- ☺ vzdelávaní zamestnanci sú aktívni a iniciatívni – predkladajú vlastné návrhy riešenia pracovných problémov, ktoré potom konzultujú s nadriadeným v cudzom jazyku,
- ☺ táto metóda umožňuje nadriadenému získať spätnú väzbu od zamestnancov,
- ☺ nadriadený si sám preveruje svoje schopnosti a znalosti z cudzieho jazyka.

Nevýhody:

- ☹ sú kladené väčšie nároky na nadriadeného – znalosť cudzieho jazyka musí byť na vysokej úrovni,
- ☹ existencia bariéry – nadriadený môže mať pocit, že je jeho autorita ohrozená tým, keď umožňuje vzdelávajúcim sa pracovníkom, aby hovorili pripomienky k jeho práci.

Prednáška

Je typickou metódou výučby cudzieho jazyka. Zameriava sa na sprostredkovanie teoretických znalostí.

Výhody:

- ☺ umožňuje predať väčšiemu počtu zamestnancov väčší objem učiva,
- ☺ nenáročnosť na vybavenie učebne.

Nevýhody:

- ☹ pasívne prijímanie informácií v cudzom jazyku zamestnancami,
- ☹ v prípade neporozumenia – nie je možnosť pre dotazy.

Plusom tejto metódy je, ak je kombinovaná s **diskusiou**. Zamestnanci sú tak stimulovaní k tomu, aby boli aktívni. Behom diskusie je nutné, aby pracovníci prichádzali s novými nápadmi na vyriešenie nastoleného problému v cudzom jazyku. Mínusom je, že táto metóda musí byť vopred systematicky pripravená a vhodne moderovaná. Najlepšou variantou tejto metódy je, keď je kombinovaná so **seminármi** alebo **cvičeniami**, na ktorých zamestnanci majú možnosť ihneď vyskúšať a aplikovať nové poznatky do praxi.

Pre tento projekt podniku navrhujem, podľa jednotlivých jazykových skupín, nasledujúce formy a metódy výučby cudzieho jazyka, ktoré sú uvedené v tabuľke č. 14.

Tab. 14. Navrhované formy a metódy výučby cudzieho jazyka. [vlastné spracovanie]

Jazyková skupina	Forma výučby	Metóda výučby
Úplný začiatočník	interná výučba	prednáška/seminár/cvičenie
Opätovný začiatočník	interná výučba	prednáška/seminár/cvičenie
Mierne pokročilý	interná výučba	konzultovanie s lektorom
Stredne pokročilý	kombinácia ⁶	konzultovanie/outdoory/workshopy
Pokročilý	kombinácia	konzultovanie/outdoory/workshopy

9.4 Kritériá váh pre výber vzdelávacej agentúry

Ako vyplýva z analýzy podnik CMTT, s. r. o. v súčasnej dobe nemá stanovené kritériá váh pre výber vzdelávacej agentúry. O výbere jazykovej školy rozhoduje stredisko nákup – podľa ceny a ďalší výber je na Oddelení vzdelávania, ktoré sa rozhoduje na základe skúseností, referencií, atď. Tento postup považujem za negatívny. Najnižšia či najvyššia cena nemusí znamenať kvalitný kurz, ktorý splní očakávania a požiadavky podniku a obohatí vzdelávajúcich sa zamestnancov o nové vedomosti a znalosti. Menší počet kvalitnejších školení je určite väčším prínosom pre podnik ako to, že zamestnanec absolvuje cca 7 ško-

⁶ Kombinácia – interná výučba s externým lektorom kombinovaná s externou vzdelávacou akciou.

lení ročne, ale využíva nadobudnuté vedomosti a znalosti iba čiastočne, tak ako to vychádza z analýzy (Obr. 22).

Pre výber najlepšej vzdelávajúcej agentúry navrhujem podniku nasledujúci postup:

1. vytvorenie výberovej komisie,
2. systematické rozhodovanie členov výberovej komisie,
3. výber vzdelávajúcej agentúry.

9.4.1 Vytvorenie výberovej komisie

Navrhujem zostaviť komisiu v minimálnom počte piatich ľudí, a to v nasledujúcej zostave:

- riaditeľka divízie Ľudské zdroje,
- vedúci pracovník z Oddelenia vzdelávania,
- riaditeľ nákupu,
- finančný riaditeľ,
- vedúci pracovník oddelenia alebo riaditeľ divízie, pre ktorú sa jazykový kurz má realizovať.

9.4.2 Systematické rozhodovanie členov výberovej komisie

Táto výberová komisia bude hodnotiť ponuky vzdelávacích agentúr podľa kritérií, ktoré som pre podnik navrhla – vid' tabuľka č. 15. Na základe týchto kritérií by komisia mala vybrať správne a objektívne tú, ktorá najviac splňuje požiadavky podniku.

Tab. 15. Kritériá pre výber vzdelávacej agentúry. [vlastné spracovanie]

Kritériá pre výber ponuky	Váha kritéria
Zhodnotenie navrhovaného školenia, kurzu, atď.	25 %
Kvalita	25 %
Cena a platobné podmienky	20 %
Pozitívne referencie	15 %
Dĺžka trvania školenia, kurzu, atď.	15 %

Každý člen výberovej komisie zhodnotí ponuku vzdelávacej agentúry podľa svojho presvedčenia, to znamená, že jednotlivým kritériám prideli počet bodov od 1 do 10 bodov. Najlepší návrh je ohodnotený 10 bodmi, najhorší návrh je ohodnotený 1 bodom. Konečný súčet bodov každého kritéria od každého člena výberovej komisie bude vynásobený percentuálnou váhou tohto kritéria.

9.4.3 Výber vzdelávajúcej agentúry

Systémom uvedeným v bode 9.4.2. sa vypočíta počet bodov pre každú agentúru a nakoniec bude vybraná tá, ktorá získala najväčší počet bodov.

Môže nastať situácia, že niektoré vzdelávajúce agentúry dosiahnu rovnaký počet bodov. V tomto prípade navrhujem kontaktovať vybrané agentúry a získať tak odpovede na ďalšie doplňujúce otázky. Rozhodujúcim sa môže stať napríklad poskytnutie zľavy pri pravidelných školeniach, množstevné zľavy – od určitého počtu školiacich sa pracovníkov, a pod. Druhou možnosťou je rozšíriť tabuľku č. 15 o ďalšie kritériá napr. prispôsobivosť vzdelávajúcej agentúry k našim podmienkam – kurzy „šité priamo na mieru“ alebo ústretovosť vzdelávajúcej agentúry – nechávať použité materiály z vyučovania na podnikovom intranete pre potreby zamestnancov, ktorá vychádza z analýzy (Obr. 23) a pod.

Na základe tohto by mala byť vybraná konečná vzdelávajúca agentúra, ktorá zabezpečí pre podnik Continental Matador Truck Tires, s. r. o. taký vzdelávajúci program, s ktorým budú spokojní samotní zamestnanci, teda aj podnik. Zodpovednosť za výber vzdelávajúcej agentúry nesie výberová komisia.

9.5 Katalóg školení pre jazykové kurzy

Katalóg školení by mal obsahovať všetky dôležité informácie, na základe ktorých sa zamestnanec bude vedieť začleniť do jednej z piatich skupín podľa úrovne vedomostí a znalostí cudzieho jazyka. Tento katalóg môže byť predaný pracovníkom pri osobnom pohovore medzi zamestnancami a vedúcimi pracovníkmi, ktoré budú prebiehať v rozmedzí december 2010 – marec 2011. Katalóg školení by mohol mať podobu brožúrky.

9.5.1 Jazykový kurz – úplný začiatočník

Cieľ kurzu: Zamestnanec získa základy zo slovnej zásoby a gramatiky. Bude rozumieť známym názvom, výrazom a celkom jednoduchým vetám a frázam, dokáže sa dorozumieť jednoduchým spôsobom, formulovať jednoduché otázky a odpovede v oblasti svojich základných potrieb alebo na veľmi známe pracovné témy.

Obsahová náplň: vedieť sa primerane vyjadriť k témam týkajúcim sa každodenného života, zapojiť sa do dialógov v bežných každodenných situáciách, primerane opísať osoby, predmety, činnosti.

Rozsah kurzu: 36 h nad rámec pracovnej doby

Miesto školenia: v priestoroch podniku⁷

Termín školenia: september – december 2011

Poskytovateľ služby: dodávateľ

Organizátor: divízia Ľudské zdroje, vedúci pracovníci

Zodpovedá: jednotliví riadiaci pracovníci

9.5.2 Jazykový kurz – opätovný začiatočník

Cieľ kurzu: Zamestnanec bude rozumieť jednoduchým vetám, najpoužívanejším slovíčkami, krátkym, jasným a jednoduchým výpovediam a správam, dorozumieť sa v jednoduchých, rutinných situáciách, v ktorých sa jedná o jednoduchú a priamu výmenu informácií a témy a činnosti, ktoré pozná. Dokáže viesť krátky rozhovor.

Obsahová náplň: zdokonalenie zručností potrebných na bežnú komunikáciu (začať, udržiavať, prerušiť, ukončiť rozhovor), zostavenie osnovy a rozprávanie podľa osnovy, reprodukcia krátkeho prečítaného textu, prerozprávanie krátkeho príbehu na základe vypočutého textu.

⁷ Podnik má k dispozícii 2 školiace miestnosti. Jedna miestnosť má kapacitu pre cca 45 osôb, druhá je menšia pre cca 20 osôb.

Rozsah kurzu: 36 h nad rámec pracovnej doby

Miesto školenia: v priestoroch podniku

Termín školenia: september – december 2011

Poskytovateľ služby: dodávateľ

Organizátor: divízia Ľudské zdroje, vedúci pracovníci

Zodpovedá: jednotliví riadiaci pracovníci

9.5.3 Jazykový kurz – mierne pokročilý

Cieľ kurzu: Zamestnanec bude schopný prakticky používať osvojené znalosti anglického jazyka plynulo nielen v základnej, ale aj komplikovanejšej komunikácii v pracovnom prostredí a v každodenných situáciách.

Obsahová náplň: rozšírenie základov gramatiky, aktívnejšia konverzácia s použitím naučených gramatických tvarov a osvojenej slovnej zásoby, čítanie mierne zložitých textov s pomocou slovníka, osvojenie si a precvičovanie správnej výslovnosti prostredníctvom aktívnej komunikácie, oboznámenie sa s frazeologickými výrazmi na mierne pokročilej úrovni a slovnými spojeniami používanými v bežnej každodennej komunikácii v anglicky hovoriacich krajinách, pokrytie slovnej zásoby cca 900–1000 slov.

Rozsah kurzu: 36 h nad rámec pracovnej doby

Miesto školenia: v priestoroch podniku

Termín školenia: september – december 2011

Poskytovateľ služby: dodávateľ

Organizátor: divízia Ľudské zdroje, vedúci pracovníci

Zodpovedá: jednotliví riadiaci pracovníci

9.5.4 Jazykový kurz – stredne pokročilý

Cieľ kurzu: Zamestnanec sa bude zdokonaľovať v anglickom jazyku v bežnej i náročnejšej konverzácii, bude sa vedieť správne gramaticky vyjadriť k rôznym témam v oblasti pracovného prostredia, kultúry a spoločenského života.

Obsahová náplň: precvičovanie vedomostí z gramatiky, odstránenie nepresností a deformácie v jej používaní v aktívnej komunikácii, osvojenie si správnej frazeológie a výslovnosti z pracovného prostredia, konverzovanie výlučne v anglickom jazyku o aktuálnych témach z pracovného, z kultúrneho a spoločenského života.

Rozsah kurzu: 36 h nad rámec pracovnej doby

Miesto školenia: v priestoroch podniku/externé priestory

Termín školenia: september – december 2011

Poskytovateľ služby: dodávateľ

Organizátor: divízia Ľudské zdroje, vedúci pracovníci

Zodpovedá: jednotliví riadiaci pracovníci

9.5.5 Jazykový kurz – pokročilý

Cieľ kurzu: Zamestnanec bude rozumieť dlhším rečnickým prejavom a zložitejšej argumentácii. Pri rozhovoroch sa dokáže plynulo a spontánne vyjadrovať, zapájať do diskusií, obhajovať v nich svoje názory, zaujať jasné stanovisko k určitému problému a uviesť výhody a nevýhody pri jeho riešení.

Obsahová náplň: kompetentné používanie osvojených zručností ústneho prejavu s využitím zložitejších vetných štruktúr, slovnej zásoby a gramatických konštrukcií, prednesenie krátkeho prejavu, rozvíjanie prezentačných schopností, popísanie očakávaní a cieľov, preberanie iniciatívy počas rozhovoru, všímanie si neverbálnej komunikácie a snaha o jej správnu interpretáciu.

Rozsah kurzu: 36 h nad rámec pracovnej doby

Miesto školenia: v priestoroch podniku/externé priestory

Termín školenia: september – december 2011

Poskytovateľ služby: dodávateľ

Organizátor: divízia Ľudské zdroje, vedúci pracovníci

Zodpovedá: jednotliví riadiaci pracovníci

9.6 Hodnotenie vzdelávania

Hodnotenie vzdelávania je nutné rozdeliť do dvoch fáz. Vychádzam z tabuľky č. 14, kde uvádzam, že pri výučbe jazykových kurzov bude využitá ako interná výučba s externým lektorom, tak aj externá vzdelávacia akcia. Za hodnotenie vzdelávania je zodpovedná divízia Ľudské zdroje, vedúci pracovníci ako aj samotný účastník.

9.6.1 Hodnotenie internej vzdelávacej akcie s externým lektorom

Po realizovaní každého jedného kurzu by sa malo uskutočniť priebežné hodnotenie prostredníctvom formulára uvedeného v prílohe PX. Hodnotí sa osoba lektora, jeho odborná spôsobilosť, didaktické zručnosti, orientácia na účastníkov a dokumenty/materiály k výučbe.

9.6.2 Hodnotenie externej vzdelávacej akcie

Hodnotenie externej vzdelávacej akcie prebieha po návrate, kedy sú pracovníci povinní vyplniť formulár uvedený v prílohe PXI. Hodnotí sa do akej miery boli splnené tréningové ciele, či boli splnené očakávania, potom sa hodnotí osoba lektora – jeho odborná spôsobilosť, didaktické zručnosti, orientácia na účastníkov, dokumenty k výučbe, hodnotí sa organizácia – dodržanie časového harmonogramu, školiace priestory, stravovanie. Veľký význam majú odpovede na otázky – ktoré konkrétne vedomosti získané vzdelávacou akciou využijete pri svojej práci, komentáre a návrhy na zlepšenie.

O tom, či bolo vzdelávanie efektívne nám vypovedá aj zvládnutie resp. nezvládnutie písomných testov a ústnej skúšky každého zamestnanca. Pokiaľ zamestnanec bol úspešný, obdrží potvrdenie o ukončení danej úrovne jazykového kurzu a automaticky postupuje do vyššej úrovne.

Celkové hodnotenie jazykových kurzov a ich prínosov pre podnik navrhujem, aby sa realizovalo s určitým časovým odstupom, napr. po uplynutí 3 až 6 mesiacov od ukončenia posledného jazykového kurzu. Účastník kurzu vyplní formulár uvedený v prílohe PXII.

9.7 Zavedenie a realizácia projektu vzdelávania

Poslednou fázou projektu je jeho realizácia v podniku. Jednotlivé realizačné fázy sú uvedené v nasledujúcej tabuľke č. 16 a v prílohe PXVI. Zavedenie projektu si vyžaduje dlhšie časové obdobie, z dôvodu dôkladného prevedenia prípravnej a plánovacej fázy projektu.

9.7.1 Časový harmonogram

Časový harmonogram zachytáva jednotlivé činnosti, ktoré je nutné vykonať k tomu, aby bol dosiahnutý cieľ projektu, z hľadiska ich časovej náročnosti. Začiatok výučby jazykových kurzov pripadá na 5. septembra 2011. Ukončenie jazykových kurzov sa predpokladá na 9. decembra 2011.

Tab. 16. Časový prehľad implementácie projektu jazykových kurzov. [vlastné spracovanie]

Popis činností	Doba realizácie	Zodpovedná osoba
Zostavenie/úprava Katalógov školení	22.11.-26.11. 2010	divízia ĽZ
Rozdanie Katalógov školení	29.11. 2010 – 25.03. 2011	divízia ĽZ, vedúci pracovníci
Zostavenie/úprava dotazníka	28.03.-01.04. 2011	divízia ĽZ
Rozdanie dotazníka	04.04.-15.04. 2011	divízia ĽZ, vedúci pracovníci
Zber dotazníka	18.04.-13.05. 2011	divízia ĽZ
Vyhodnotenie dotazníka	16.05.-10.06. 2011	divízia ĽZ
Zoznámenie s výsledkami	13.06.-24.06. 2011	divízia ĽZ, vedúci pracovníci
Kontaktovanie jazykových agentúr	27.06.-22.07. 2011	divízia ĽZ
Výber jazykovej agentúry	25.07.-05.08. 2011	výberová komisia
Vyhotovenie plánu jazykového výcviku	08.08.-02.09. 2011	divízia ĽZ, vedenie spoločnosti
Oboznámenie účastníkov s jazykovým kurzom	05.09.-16.09. 2011	divízia ĽZ, vedúci pracovníci
Realizácia školení	19.09.-09.12. 2011	divízia ĽZ
Priebežné hodnotenie	19.09.-09.12. 2011	divízia ĽZ, vedúci pracovníci
Záverečné vyhodnotenie školení	po uplynutí 3 až 6 mesiacov od JK	

9.7.2 Nákladová analýza

Nákladovú analýzu som rozdelila podľa formy vzdelávacej akcie, a to na jazykové kurzy, ktoré sú realizované v priestoroch podniku, vid' tabuľka č. 17 a jazykové kurzy, ktoré sú realizované mimo priestorov podniku vid' tabuľka č. 18.

Cena na osobu v tabuľke č. 17 je iba informatívna. Vychádza z vlastného prieskumu cien jazykových kurzov na internete. K tejto cene je často krát ponúkaná aj zľava napr. 10 % z ceny kurzovného v zimnom období alebo keď je cena zaplatená do určitého dátumu v hotovosti. Cena za 1 deň tréningu v tabuľke č. 18 je tiež iba informatívna. Vychádza z vlastného prieskumu predchádzajúcich cenových ponúk určených pre podnik Continental Matador Truck Tires, s . r. o.

Tab. 17. Jazykové kurzy realizované v priestoroch podniku. [vlastné spracovanie]

Typy jazykových kurzov	Počet týždňov výučby	Počet vyuč. hodín v týždni	Cena/osoba
Všeobecné zameranie	12	3	cca 120 Eur
Obchodná ANJ	12	3	cca 120 Eur
Technická ANJ	12	3	cca 120 Eur
Konverzácie	12	3	cca 120 Eur

Tab. 18. Jazykové kurzy realizované mimo podnik. [vlastné spracovanie]

Typy jazykových kurzov	Cena za 1 deň tréningu	Počet účastníkov
Workshop	cca 1 000 Eur	do 14 osôb
Outdoor	cca 2 000 Eur	do 14 osôb

Interná vzdelávacia akcia

Výpočet finančných nákladov pre 192 účastníkov kurzu v prípade internej výučby:

$$192 \times 120 \text{ Eur} = \underline{\underline{23\ 040,- \text{ Eur}}}$$

Externá vzdelávacia akcia

Outdoorový tréning alebo workshop sa bude realizovať pre dve jazykové kategórie (stredne pokročilý a pokročilý), a to ku koncu jazykových kurzov, aby si 14 najlepších absolventov kurzu z kategórie stredne pokročilý a 14 najlepších absolventov z kategórie pokročilý vyskúšali svoje jazykové vedomosti v praxi.

I. varianta

Výška finančných nákladov pre 28 účastníkov kurzu v prípade externej výučby formou workshopu:

$$2 \times \text{cca } 1\,000 \text{ Eur} = \underline{2\,000 \text{ Eur}}$$

II. varianta

Výška finančných nákladov pre 28 účastníkov kurzu v prípade externej výučby formou outdoorového tréningu:

$$2 \times \text{cca } 2\,000 \text{ Eur} = \underline{4\,000 \text{ Eur}}$$

III. varianta

Výška finančných nákladov pre 14 účastníkov kurzu vo forme workshopu a pre 14 účastníkov kurzu vo forme outdoorového tréningu:

$$(1 \times \text{cca } 1\,000 \text{ Eur}) + (1 \times \text{cca } 2\,000 \text{ Eur}) = \underline{3\,000 \text{ Eur}}$$

Predpokladaná kalkulácia na rok 2011*I. varianta*

$$23\,040 + 2\,000 = \underline{25\,040,- \text{ Eur}}$$

II. varianta

$$23\,040 + 4\,000 = \underline{27\,040,- \text{ Eur}}$$

III. varianta

$$23\,040 + 3\,000 = \underline{26\,040,- \text{ Eur}}$$

Z hľadiska nákladovej analýzy pokladám projekt za realizovateľný. Podnik za 10 rokov (1998 – 2008) vydal do vzdelávania cca 1 659 696 Eur. Teda na jeden rok pripadá cca 165 969,60 Eur finančných prostriedkov vložených do vzdelávania (Obr. 14). Aj keď v minulom roku (2009) globálna hospodárska kríza znížila tento rozpočet, môžeme na základe doterajšieho vývoja (rozpočet pre rok 2010 neklesol, dokonca mierne vzrástol) predpokladať pri **pesimistickom** odhade rozpočet na rok 2011 cca 132 000 Eur. Pri **optimistickom**⁸ odhade by sme mohli počítať s rozpočtom vo výške cca 189 200 Eur. Ak zoberiem do úvahy II. variantu (najdrahšiu alternatívu), tak pri pesimistickom odhade táto čiastka (27 040 Eur) tvorí cca 20 % z celkového rozpočtu určeného na vzdelávanie, a pri optimistickom odhade cca 14 %.

9.7.3 Prínosy projektu

- ☺ Vytvára podniku konkurenčnú výhodu v podobe kvalifikovaných pracovníkov.
- ☺ V konečnom dôsledku vedie k vyššej ziskovosti podniku.
- ☺ Zlepšuje znalosti a kvalifikáciu na vybraných stupňoch podniku.
- ☺ Zvyšuje sebadôveru pracovnej sily.
- ☺ Vytvára lepšiu image a dobré meno podniku.
- ☺ Podnik získava nové vedomosti od vzdelávajúcich sa zamestnancov.
- ☺ Zvyšuje kvalitu práce v podniku.
- ☺ Zlepšuje komunikáciu v podniku.
- ☺ Pomáha zamestnancom prispôbiť sa zmenám.
- ☺ Zvyšuje motiváciu pracovníkov v podniku.

⁸ Optimistický odhad počíta so schválenou dotáciou z ESF na jazykovú prípravu vo výške cca 33 200 Eur.

9.7.4 Riziková analýza

Riziká, ktoré ovplyvňujú realizáciu projektu, ako aj pravdepodobnosť ich vzniku, či ich možná eliminácia sú uvedené v tabuľke č. 19.

Tab. 19. Riziková analýza. [vlastné spracovanie]

Riziko	Pravdepodobnosť rizika	Eliminácia rizika
Nedostatok finančných prostriedkov v podniku v dôsledku pretrvávajúcej finančnej krízy.	vysoká	neustále sledovanie podmienok na trhu podniku a konkurenčného prostredia
Nevyčíslenie dostatočného množstva finančných prostriedkov.	vysoká	sledovanie a zisťovanie vývoja cien jazykových kurzov
Neschválenie dotácií z ESF na jazykovú prípravu.	vysoká	dôkladná príprava a obhajoba žiadosti, všetkých podkladov a dokumentov potrebných pre získanie dotácie z ESF
Nesprávny výber vzdelávajúcej inštitúcie.	stredná	vytvorenie výberovej komisie, stanovenie kritérií pre výber jazykovej agentúry, sledovanie aktuálnych ponúk jazykových agentúr, overenie referencií
Neúspech projektu v dôsledku nedostatku finančných prostriedkov vynaložených na rozpočet vzdelávania.	stredná	pripravenie argumentov pre obhajobu rozpočtu
Nedostatočná pevná vôľa zamestnancov naučiť sa cudzí jazyk.	stredná	rozvíjať potrebu neustáleho vzdelávania u pracovníkov, motivácia zamestnancov
Nedostatočné technické a materiálové vybavenie učební v podniku.	stredná	spolupráca s Inštitútom vzdelávania
Nesprávne vymedzenie časovej náročnosti jednotlivých fáz projektu.	nízka	určenie zodpovednosti za jednotlivé fázy, stanovenie časových rezerv
Neschválenie projektu vedením podniku.	nízka	pripravenie argumentov pre obhajobu projektu
Nezáujem zamestnancov o jazykové kurzy.	nízka	realizácia dotazníkového šetrenia

ZÁVER

Pre súčasné trhy je charakteristická nasýtenosť a tvrdá konkurencia. To, či podnik na trhu uspeje, či nie, závisí od množstva konkurenčných výhod, ktoré má k dispozícii. Jednou z nich je aj schopnosť učiť sa rýchlejšie ako konkurent. Pokiaľ podnik disponuje s touto špecifickou prednosťou je priam žiaduce, aby sa na ňu zamerlal a ďalej ju rozvíjal.

Bohužiaľ, však v dobe globálnej hospodárskej krízy, v ktorej sa momentálne nachádzame, opak sa stáva pravdou. Obeťou krízy sú aj rozpočty určené na vzdelávanie pracovníkov. Prečo sa podniky chovajú takto nelogicky? Veď zamestnanci sú zdrojom, ktorý zaručí prežitie podniku v súčasnosti a jeho prosperitu do budúcnosti.

Dôležitú úlohu tu zohráva oddelenie HRM, ktorého povinnosťou by malo byť – vedieť si obhájiť vyhradené množstvo finančných prostriedkov určených na odbornú prípravu a rozvoj kvalifikácie pracovníkov. Šetrenie na zamestnancoch v oblasti vzdelávania nie je totiž šetrením na tom správnom mieste.

Neinvestovanie do pracovníkov v konečnom dôsledku môže podnik vyjsť ešte drahšie. Zamestnanci, ktorí sú špičkoví, si nájdu prácu vždy a to tým rýchlejšie, čím menej sa o nich budeme starať. Odhaduje sa, že náklady na nahradenie jedného zamestnanca sa vyšplhajú na 40 až 150 % jeho platu.

V podobnej situácii sa ocitol aj podnik Continental Matador Truck Tires, s. r. o. Vplyv finančnej krízy mal za následok prudký pokles výroby nákladných automobilov, automobilových prívesov a návesov, čo v konečnom dôsledku viedlo k zníženiu ziskovosti. Podnik bol nútený previesť určité škrt, ktoré sa dotkli aj rozpočtu určeného na vzdelávanie. Bola teda zrušená aj jazyková výučba, ktorá sa v podniku intenzívne vyvíjala od roku 2001.

Výučba cudzieho jazyka je dlhodobá záležitosť a ten, kto sľubuje zázraky na počkanie, nehovorí pravdu. Uvedomujú si to aj zamestnanci podniku, ktorí majú takmer 100 % záujem o obnovenie jazykovej výučby. Vynechanie dvoch jazykových kurzov pociťujú ako zhoršenú úroveň vzdelávania v podniku.

Preto som sa v projektovej časti diplomovej práce zamerlala na opätovné zavedenie jazykových kurzov pre zamestnancov. Táto potreba je z ich strany viac než zjavná. Podnik by mal začať s výučbou čo najskôr. Dvojročná pauza v jazykovom vyučovaní môže už aj tak mať katastrofálne následky.

Vypracovaný projekt považujem za realizovateľný. Ak budeme optimisti a vychádzame z doterajšieho vývoja podnikového rozpočtu – pre rok 2010 neklesol, ostal približne na rovnakej úrovni ako v roku 2009, môžeme predpokladať, že v budúcom roku 2011 by mohlo dôjsť k navýšeniu rozpočtu. Tieto finančné prostriedky by mohli byť práve využité na znovu otvorenie jazykových kurzov.

Dnes, keď je trendom obmedzovať investície do ľudských zdrojov, je obhajoba rozvoja špičkových pracovníkov dôležitou úlohou. Ak sa to nepodarí, môže sa stať, že až príde obdobie úrody, nebudeme mať dostatok pracovníkov pre zber.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

Monografické publikácie

- [1] ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th edition. London: Kogan Page, 2006. 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.
- [2] BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [3] BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 304 s. ISBN 80-251-0358-7.
- [4] CARTER, A., HIRSH, W., ASTON, J. *Resourcing the training and development function*. 1st edition. Brighton: Institute for Employment Studies, 2002. 103 p. ISBN 1-85184-319-1.
- [5] DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [6] DRUCKER, P., MACIARIELLO, J. *Drucker na každý den*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 431 s. ISBN 80-7261140-2.
- [7] DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [8] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.
- [9] HARRISON, R. *Learning and development*. 4th edition. London: CIPD, 2005. 387 p. ISBN 1-84398-050-9.
- [10] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [11] KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. *Personální manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- [12] KOPECKÝ, K. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. 1. vyd. Olomouc: Hanex, 2006. 125 s. ISBN 80-85783-50-9.

- [13] KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. 1 vyd. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
- [14] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [15] MOHELSKÁ, H. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.
- [16] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [17] VODÁK, J., KUCHARŽÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [18] WALKER, A. a kolektiv. *Moderní personální management*. 1 vyd. Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.
- [19] WERTHER, W., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

Elektronická monografie

- [20] *Continental Matador Truck Tires* [on line]. [cit. 2010-02-08]. Dostupný z WWW: http://www.conti-online.com/generator/www/start/com/en/index_en.html.
- [21] *Jak měřit efektivitu firemního vzdělávání* [on line]. [cit. 2010-01-15]. Dostupný z WWW: http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000605-21581780-600000_d-jak-merit-efektivitu-firemniho-vzdelavani.
- [22] *Obchodný register na internete* [on line]. [cit. 2010-02-12]. Dostupný z WWW: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=4716&SID=6&P=0>.
- [23] *Trendy vo vzdelávaní a rozvoji zamestnancov* [on line]. [cit. 2010-01-10]. Dostupný z WWW: <http://gtog.eu/clanky/trendy-vo-vzdelavani-a-rozvoji-zamestnancov.html>.

- [24] *Vzdělávání má být vždy zaměřeno na praxi* [on line]. [cit. 2010-02-06]. Dostupný z WWW:
<<http://hn.ihned.cz/c1-34613510-vzdelavani-ma-byt-vzdy-zamereno-na-praxi>>.
- [25] *Vzdelavanie z pohľadu zamestnanca a zamestnávateľa* [on line]. [cit. 2010-01-15]. Dostupný z WWW:
<<http://www.stcity.sk/index.php/career/50-vzdelavanie-z-pohadu-zamestnanca-a-zamestnavatea>>.

Odborné časopisy

- [26] *Human Resource Management*. roč. 5, č. 6- . Praha: Economica, 2009- . 12 x ročne. ISSN 1801-4690.
- [27] *Personál*. roč. 15, č. 7- . Trutnov: Pratr, 2009- . 12 x ročne. ISSN 1213-8878.

Podnikové zdroje

- [28] Interné materiály podniku Continental Matador Truck Tires, s. r. o.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

CJ	cudzí jazyk
CMTT	Continental Matador Truck Tires, s. r. o.
ESH	Environment, bezpečnosť a ochrana zdravia
JK	jazykový kurz
JŠ	jazyková škola
NZV	nízkozdvižný vozík
O	opakované školenie
OR	Obchodný register
OP	Odborná príprava
PO	Plant operations
TPM	Totálne produktívna údržba
VZV	vysokozdvižný vozík
Z	základné školenie
ZH	Zlepšovateľské hnutie

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1. Vzťah učenia, rozvoja a vzdelávania.....	15
Obr. 2. Rozdiely medzi doškoloňovaním, preškoľovaním a rozvojom	19
Obr. 3. Model procesu identifikácie potrieb vzdelávania	21
Obr. 4. Prvky procesu realizácie vzdelávania	23
Obr. 5. Cyklus motivácie	24
Obr. 6. Rovnováha medzi schopnosťami zamestnanca a požiadavkami zamestnania	34
Obr. 7. Prípravné kroky pri vytváraní programov odbornej prípravy a rozvoja	35
Obr. 8. Typická učebná krivka.....	37
Obr. 9. Organizačná štruktúra divízie ľudských zdrojov	44
Obr. 10. Počet zamestnancov	46
Obr. 11. Veková štruktúra zamestnancov	46
Obr. 12. Funkčné zaradenie	47
Obr. 13. Vzdelanostná štruktúra zamestnancov.....	48
Obr. 14. Náklady na vzdelávanie v mil. Sk.	57
Obr. 15. Príležitosti ku vzdelávaniu.....	60
Obr. 16. Investície do vzdelávania.....	60
Obr. 17. Súčasný stav vzdelávania v podniku	61
Obr. 18. Náklady/investície	61
Obr. 19. Potreba zlepšovať svoje vedomosti	62
Obr. 20. Formy vzdelávania.....	63
Obr. 21. Metódy vzdelávania.....	63
Obr. 22. Využívanie vedomostí	64
Obr. 23. Materiály zo školenia na internete	64
Obr. 24. Jazykové kurzy	65
Obr. 25. E-learning	65
Obr. 26. Motív	66
Obr. 27. Porovnanie úrovní vzdelávania.....	67
Obr. 28. Mimopodnikové vzdelávanie	67
Obr. 29. Odborné časopisy.....	68
Obr. 30. Záujem o jazykové kurzy podľa pracovnej funkcie.....	74

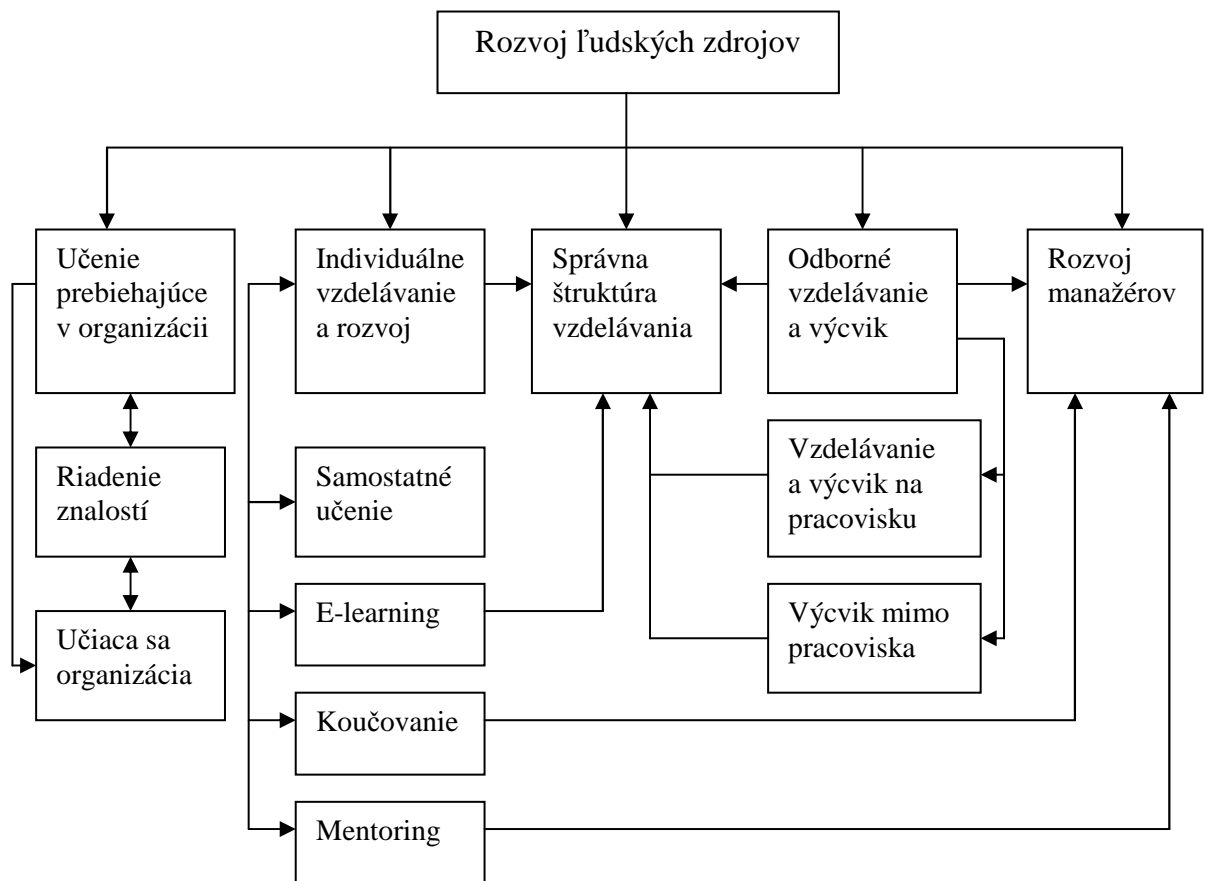
ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1. Program vzdelávacej akcie	24
Tab. 2. Príklad motivačných faktorov vzdelávania.....	25
Tab. 3. Metódy podnikového vzdelávania.....	27
Tab. 4. Počet zamestnancov.....	45
Tab. 5. Funkčné zaradenie	47
Tab. 6. Vzdelanostná štruktúra zamestnancov.....	48
Tab. 7. Hodnotenie vzdelávania.....	56
Tab. 8. Náklady na vzdelávanie v mil. Sk	57
Tab. 9. Vzorka zamestnancov podľa pracovnej funkcie.....	58
Tab. 10. Vekové zloženie vzorky zamestnancov.....	58
Tab. 11. Vzorka zamestnancov podľa počtu odpracovaných rokov.....	59
Tab. 12. Záujem o jazykové kurzy podľa pracovnej funkcie.....	74
Tab. 13. Výučba anglického jazyka podľa funkčného zaradenia.....	81
Tab. 14. Navrhované formy a metódy výučby cudzieho jazyka	85
Tab. 15. Kritériá pre výber vzdelávacej agentúry	86
Tab. 16. Časový prehľad implementácie projektu jazykových kurzov.....	92
Tab. 17. Jazykové kurzy realizované v priestoroch podniku.....	93
Tab. 18. Jazykové kurzy realizované mimo podnik.....	93
Tab. 19. Riziková analýza.....	96

ZOZNAM PRÍLOH

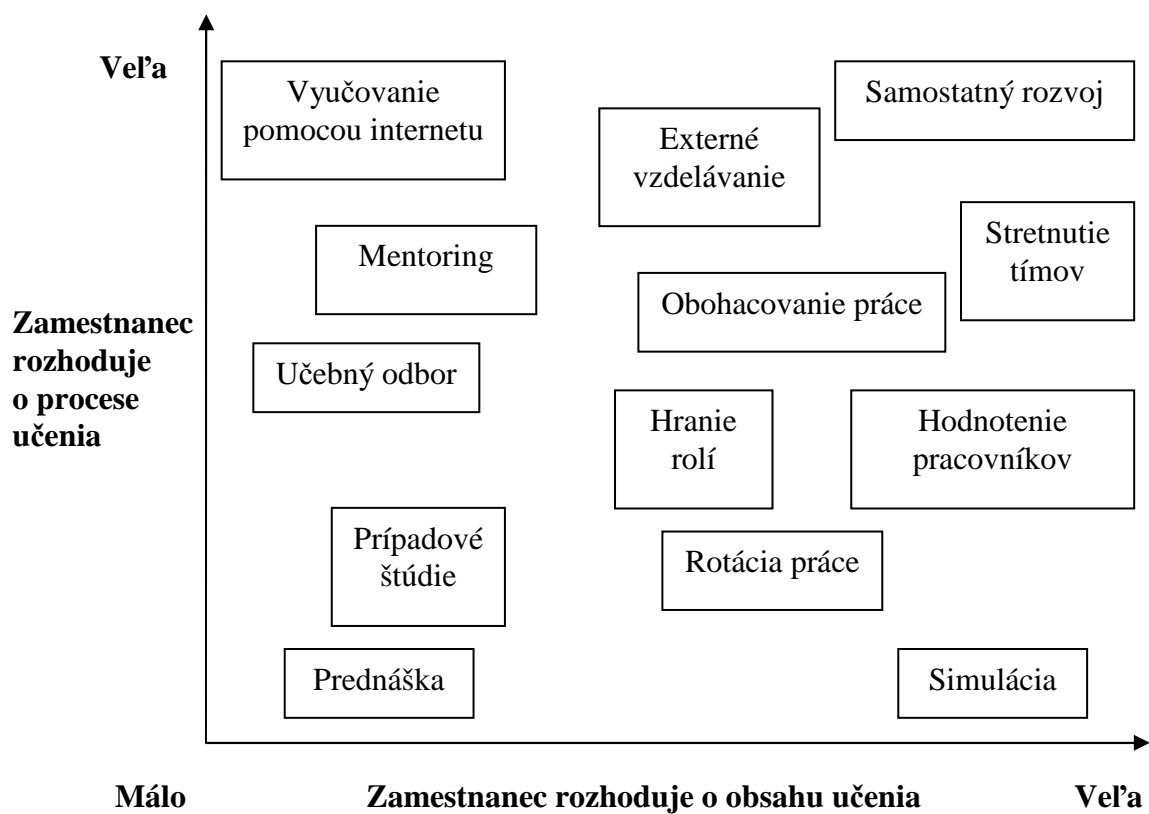
- P I Zložky rozvoja ľudských zdrojov.
- P II Metódy vzdelávania a rozvoja z pohľadu učiaceho sa.
- P III Investovanie podnikov do vzdelávania pracovníkov v roku 2006.
- P IV Výhody a nevýhody, ktoré prináša odborná príprava podniku.
- P V Organizačná štruktúra podniku.
- P VI Kvalifikačná matica pre získanie kompetencií na výkon profesie.
- P VII Systém vzdelávania.
- P VIII Požiadavky na vzdelávanie.
- P IX Školenia vyplývajúce z legislatívy.
- P X Hodnotenie dodávateľa vzdelávacej akcie.
- P XI Hodnotenie tréningovej akcie.
- P XII Celkové hodnotenie efektívnosti vzdelávacej akcie.
- P XIII Dotazník.
- P XIV Evidencia zamestnancov podľa počtu odpracovaných rokov.
- P XV Dotazník pre jazykové kurzy.
- P XVI Časový harmonogram implementácie projektu jazykových kurzov.

PRÍLOHA P I: ZLOŽKY ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV.



Zdroj: [1]

PRÍLOHA P II: METÓDY VZDELÁVANIA A ROZVOJA Z POHLĎADU UČIACEHO SA.



Zdroj: [13]

**PRÍLOHA P III: INVESTOVANIE PODNIKOV DO VZDELÁVANIA
PRACOVNÍKOV V ROKU 2006.**

Krajina	Vynaložené finančné prostriedky ⁹	Priemerný počet dní vzdelávania v roku			
		Management	Špecialisti/ technici	Administratívni pracovníci	Manuálni pracovníci
Belgicko	2,85	5,90	5,17	3,07	2,96
Cyprus	1,46	7,29	7,04	4,29	3,12
Česko	2,58	7,98	8,00	3,67	3,21
Dánsko	3,13	6,47	6,11	4,04	4,06
Estónsko	3,55	8,11	7,65	5,88	4,39
Fínsko	2,96	6,93	6,37	4,55	3,23
Francúzsko	3,32	4,44	4,17	3,45	3,54
Grécko	4,02	7,74	9,47	6,10	6,46
Holandsko	3,09	5,02	5,75	3,48	4,58
Maďarsko	3,65	5,75	5,86	3,80	3,62
Nemecko	2,20	4,39	3,87	2,86	2,40
Rakúsko	5,60	5,88	5,05	3,70	2,91
Slovensko	2,19	6,10	4,94	4,21	1,75
Slovinsko	2,82	6,72	6,50	2,71	2,75
Španielsko	2,39	6,55	7,20	5,19	5,76
Švédsko	4,04	6,62	6,84	4,86	3,91
Taliansko	3,48	5,23	6,39	4,86	3,42
Veľká Británia	3,45	5,13	5,54	3,68	4,05
Priemer	3,15	6,24	6,22	4,13	3,67

Zdroj: [12]

⁹ Vynaložené finančné prostriedky sú vyjadrené percentuálnym podielom z celkových vynaložených mzdových nákladov. V prípade českých podnikov, kde nie je zvykom považovať prostriedky vynaložené na vzdelávanie za súčasť celkových mzdových nákladov, je uvedený percentuálny pomer prostriedkov vynaložených na vzdelávanie k celkovým mzdovým nákladom (porovnateľný ukazovateľ by bol nižší – približne 2,51 %).

PRÍLOHA P IV: VÝHODY A NEVÝHODY, KTORÉ PRINÁŠA ODBORNÁ PRÍPRAVA PODNIKU.

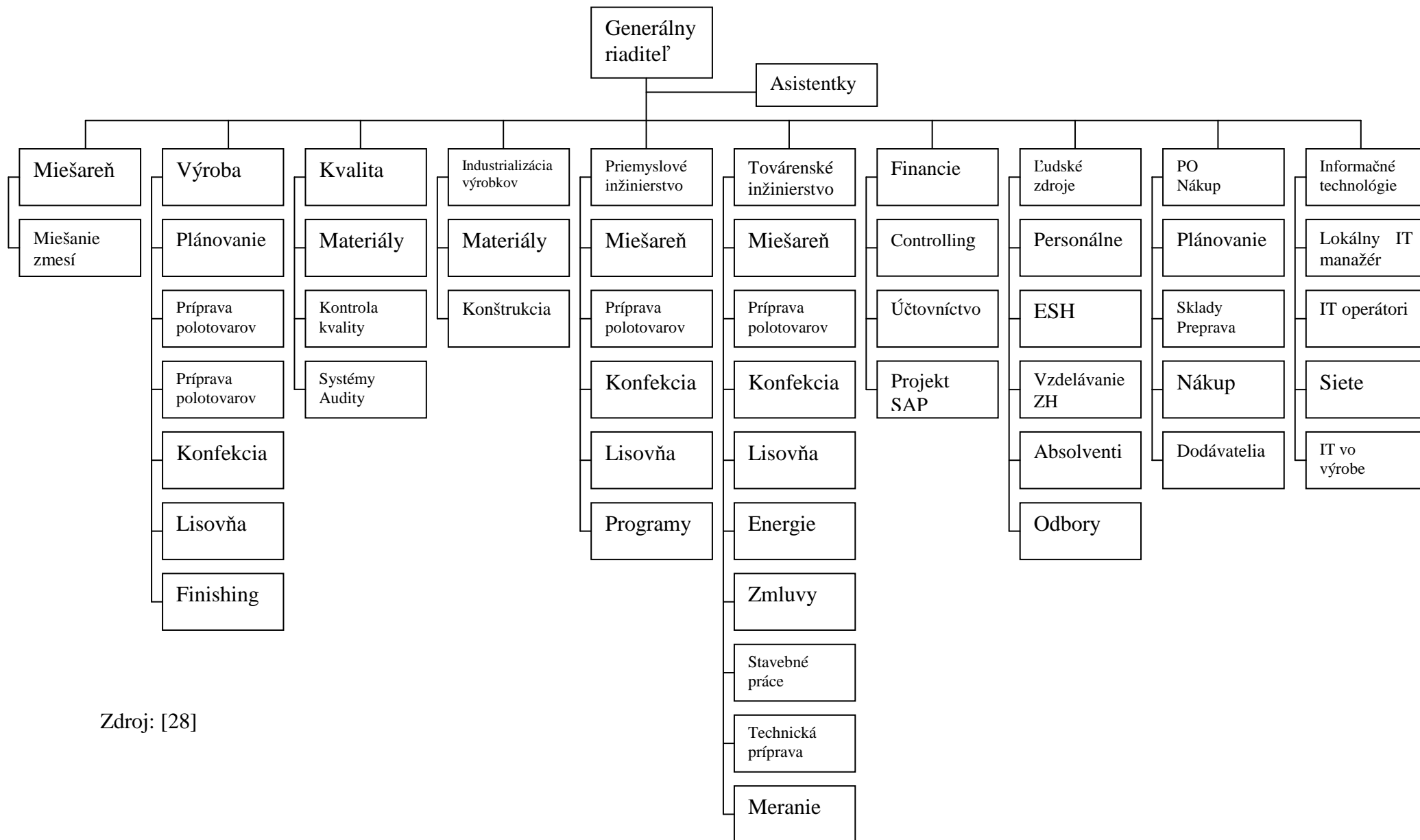
Výhody:

- Vedie k vyššej ziskovosti.
- Zlepšuje znalosti a kvalifikáciu na všetkých stupňoch podniku.
- Zvyšuje morálku pracovnej sily.
- Pomáha vytvoriť lepšiu image podniku.
- Zlepšuje vzťah medzi nadriadenými a podriadenými.
- Napomáha rozvoju podniku.
- Získava poznatky od pripravovaných zamestnancov.
- Napomáha pochopeniu a uplatneniu politiky podniku.
- Poskytuje informácie pre budúcu potrebu vo všetkých oblastiach podniku.
- Podnik prijíma efektívnejšie rozhodnutia a efektívnejšie rieši problémy.
- Napomáha zvyšovaniu produktivity alebo kvality práce.
- Pomáha udržiavať nízke náklady v mnohých oblastiach, napr. vo výrobe, personálnej oblasti, administratíve a i.
- Napomáha zlepšovať komunikáciu v podniku.
- Pomáha zamestnancom prispôbiť sa zmenám.
- Pomáha pri riešení konfliktov a tým predchádza stresu a napätiu.

Nevýhody:

- Zvyšuje náklady spojené so zamestnávaním ľudí (náklady práce).
- Zvyšuje pravdepodobnosť, že iní zamestnávateľia budú „lanárit“ pracovníkov podniku a v súvislosti s tým investície vložené do vzdelávania pracovníkov sa podniku nevrátia v plnej miere.

PRÍLOHA P V: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA PODNIKU.



Zdroj: [28]

PRÍLOHA P VII: SYSTÉM VZDELÁVANIA.

System vzdelavania

Postupový diagram	Krok	Činnosť	D=dokument	Zodpovednosť			
				EZ	V	RD	U
<pre> graph TD Z((Z)) --> 1[1] 1 --> 2[2] 2 --> 3[3] 3 --> 4{4} 4 --> 3 4 --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> 8[8] 8 --> 9[9] 9 --> 10[10] 10 --> 11[11] 11 --> 12[12] 12 --> K((K)) </pre>	Z	Začiatok					
	1	Plánovanie finančných prostriedkov	Budget	Z	S	S	-
	2	Plánovanie výchovy vzdelávania zamestnancov	Hodnotiaci pohovor, kvalifikačná matica	-	Z	Z	-
	3	Spracovanie programu vzdelávania	Program vzdelávania	Z	-	-	-
	4	Schválenie programu vzdelávania	Zápis z porady GR	Z	-	-	-
	5	Výber a hodnotenie vzdelávacej inštitúcie	Ponuka	Z	S	S	-
	6	Uzavretie dohody, zmluva	Objednávka, zmluva	Z	-	-	-
	7	Organizačné zabezpečenie vzdelávacích akcií	Prezenčné listiny, triedne knihy	Z	-	-	-
	8	Vedenie dokumentácie	Karta školenia,	-	Z	-	-
	9	Hodnotenie vzdelávacej akcie, lektora	Dotazník 1	S	-	-	Z
	10	Transfer vedomostí	Správa zo školenia		Z	Z	S
	11	Hodnotenie efektívnosti vzdelávania	Dotazník 2 elektronickou formou	Z	Z	Z	-
	12	Vyhodnotenie plnenia programu vzdelávania	Vyhodnotenie programu vzdelávania	Z	-	-	-
K	Koniec						
		Vysvetlenie skratiek:					
		EZ – divízia EZ	Z – zodpovedá				
		V – vedúci útvaru	S – spolupracuje				
		RD – riaditeľ divízie	D – dokument				
		U – účastník					

Zdroj: [28]

PRÍLOHA P VIII: POŽIADAVKY NA VZDELÁVANIE.

Požiadavky na vzdelávanie v roku

Stredisko:

Oblasti vzdelávania					Oblasť vdelávania															
					THE BASICS	Výrobný systém CoMa	Pracovný poriadok	Kvalita bez kompromisu	Tímová práca	TPM	Školenie Proces Improvement program	Program zaškolenia a zapracovania na tech. zar.	Technologické minimum	Zváračské skúšky základné	Zváračské skúšky periodické	Školenie PO – riadiaci	Školenie požiaromých hliadok	Školenie PO – ostatní	Školenie BOZP - riadiaci	Školenie BOZP - ostatní
osci	titl	priezvisko	meno	kat																

Zdroj: [28]

PRÍLOHA P IX: ŠKOLENIA VYPLÝVAJÚCE Z LEGISLATÍVY.

Druh školenia	Účastníci	Periódna	Hod	Norma
Zváračské skúšky základné	údržba	-	160	STN 05 0705, STN 05 0710, STN EN 287
Zváračské skúšky periodické	údržba	1 x za 2 r.	40	STN 05 0705, STN 05 0710, STN EN 287
Školenie požiarnej ochrany – riadiaci	V a S management + THP	1 x za 2 r.	2	Vyhl. MV SR č. 121/2002 v znení vyhl. 591/2005
Školenie požiarnej ochrany – ostatní	THP + robotníci	1 x za 2 r.	1,5	Vyhl. MV SR č. 121/2002 v znení vyhl. 591/2005
Odborná príprava protipožiar-nych hliadok	výroba + údržba	1 x za 1 r.	1	Vyhl. MV SR č. 121/2002 v znení vyhl. 591/2005
Odborná príprava protipožiar-nych hliadok	výroba + údržba	1x za 6 mesiacov	1	Vyhl. MV SR č. 121/2002 v znení vyhl. 591/2005
Školenie BOZP - riadiaci	V a S management + THP	1 x za 2 r.	3	Zákonník práce, Zákon o BOZP, Vyhl. 356/2007
Školenie BOZP - ostatní	THP + robotníci	1 x za 2 r.	3	Z.č. 311/2001 Zákonník práce, Zákon 124/2006 o BOZP, Vyhl. 356/2007
Nebezpečné chem. látky	výroba	1 x za 1 r.	2	NV SR 355/2006 Z.z. § 10 ods. 3
Kurz vodičov motorových vozidiel (NZV, VZV) Z	výroba + údržba	1 x za 1 r.	8	STN 268805, Vyhl. 356/2007
Kurz vodičov motorových vozidiel (NZV, VZV) O	výroba + údržba	1 x za 1 r.	8	STN 268805, Vyhl. 356/2007
Obsluha tlakových nádob	údržba	1 x za 3 r.	8	Vyhl. MPSVaR SR č. 718/2002 Z.z., STN 69 0010, 69 00 12, Vyhl. 356/2007
Obsluhovatelia zdvíhacích zariadení a viazačov bre- mien Z	výroba + údržba	1 x za 2 r.	8	STN 27 0143, Vyhl. 356/2007
Obsluhovatelia zdvíhacích zariadení a viazačov bre- mien O	výroba + údržba	1 x za 2 r.	2	STN 27 0143, Vyhl. 356/2007
Riadič a dozorca výťahov Z	údržba	1 x za 2 r.	8	STN 27 4002, Vyhl. 356/2007
Riadič a dozorca výťahov O	údržba	1 x za 2 r.	8	STN 27 4002, Vyhl. 356/2007
Zdroje ionizujúceho žiarenia Z	výroba	1 x za 1 r.	8	N. v. 345/2006
Zdroje ionizujúceho žiarenia O	výroba	1 x za 1 r.	4	N. v. 345/2006
Poskytovanie prvej pomoci	10% zamestnancov z THP + riaditelia	1 x za 2 r.	4	§ 8 Zákona 124/2006 o BOZP
Činnosť na el. zariadeniach	údržba	trvale	32	Vyhl. MPSVaR SR č. 718/2002 Z.z., Vyhl. 356/2007
Práce vo výškach	údržba	1 x za 1 r.	1	Vyhl. SÚBP č. 374/90, všeobecná časť, Vyhl. 356/2007
Práce vo výškach s použitím lezeckej techniky	údržba	1 x za 1 r.	2	Vyhl. SÚBP č. 374/90, všeobecná časť, Vyhl. 356/2007
Zdvíhacia plošina Z	údržba	1 x za 1 r.	8	Vyhl. MPSVaR SR č. 718/2002 Z.z.
Zdvíhacia plošina O	údržba	1 x za 1 r.	2	Vyhl. MPSVaR SR č. 718/2002 Z.z.
Vodiči referentských vozidiel	THP + riaditelia	1 x za 2 r.	3	Vyhl. SÚBP č. 208/1991 Z.z.

Zdroj: [28]

PRÍLOHA P X: HODNOTENIE DODÁVATEĽA VZDELÁVACEJ AKCIE.

Názov vzdelávacej akcie: _____

Vzdelávacia inštitúcia: _____

Lektor: _____

Termín tréningu: _____

Hodnotenie školiteľa /trénera /inštruktora					
	☺ 1	2	☹ 3	4	5
☹					
Odborná znalosť	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didaktické zručnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientácia na účastníkov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumenty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Celkové hodnotenie tréningovej akcie

☺ 1	2	☹ 3	4	5 ☹
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: [28]

PRÍLOHA P XII: CELKOVÉ HODNOTENIE EFEKTÍVNOSTI VZDELÁVACEJ AKCIE.

Názov vzdelávacej akcie:

Termín:

Počet účastníkov vzdelávacej akcie:

A. HODNOTENIE VZDELÁVACEJ AKCIE

1. Vzdelávacia akcia hodnotená ako efektívna (hodnotenie v rozpätí 1- 2):

Počet účastníkov:

2. Vzdelávacia akcia hodnotená ako neefektívna (hodnotenie v rozpätí 3-5):

Počet účastníkov:

$$\text{účinnosť} = \frac{\text{počet efektívne hodnotených}}{\text{celkový počet účastníkov}} \times 100$$

%

CELKOVÉ HODNOTENIE:

50 % a viac - vzdelávacia akcia **efektívna**

menej ako 50 % - vzdelávacia akcia **neefektívna**

B. OPATRENIA V PRÍPADE NEEFEKTÍVNOSTI VZDELÁVACEJ AKCIE

1. Vzdelávacia akciu zopakovať :

2. Vzdelávacia akciu nezopakovať :

3. Výmena dodávateľa:

Dátum:

Hodnotenie spracoval:

Podpis:

PRÍLOHA P XIII: DOTAZNÍK.

DOTAZNÍK

Vážený/á zamestnanec/zamestnankyňa, obraciam sa na Vás so žiadosťou o vyplnenie tohto dotazníka, ktorý je zameraný na **prieskum vzdelávania a rozvoja** vo Vašom podniku.

Dotazník je anonymný. Získané údaje budú použité pri vypracovaní diplomovej práce. Vami zvolené odpovede označte krížikom.

Ďakujem za Váš čas a pravdivé vyplnenie dotazníka!

1. Máte vo Vašom podniku príležitosti ku vzdelávaniu?

- áno
- skôr áno
- neviem
- skôr nie
- nie

2. Myslíte si, že Váš podnik dostatočne investuje do vzdelávania?

- áno
- skôr áno
- neviem
- skôr nie
- nie

3. Ste celkovo spokojný/á so súčasným stavom vzdelávania v podniku?

- áno
- skôr áno
- neviem
- skôr nie
- nie

4. Myslíte si, že Váš podnik považuje vzdelávanie za

- náklady
- investície
- neviem posúdiť
- iné.....

5. Myslíte si, že pre výkon povolania potrebujete neustále zlepšovať svoje vedomosti a znalosti?

- áno
- skôr áno
- neviem
- skôr nie
- nie

6. Aká forma vzdelávania Vám najviac vyhovuje?

- interná vzdelávacia akcia s interným lektorom
- interná vzdelávacia akcia s externým lektorom
- externá vzdelávacia akcia
- je mi to jedno

7. Aká metóda vzdelávania by Vám pri získavaní nových znalostí vyhovovala?

- inštruktáž
- koučovanie
- konzultovanie
- rotácia práce
- prednáška
- workshop
- brainstorming
- outdoory
- pracovné porady
- e-learning
- iné.....

8. Využívate Vaše nové vedomosti a znalosti získané školeniami pri výkone svojej práce?

- úplne ich využívam
- čiastočne ich využívam
- vôbec ich nevyžívam
- neviem posúdiť

9. Mali by ste záujem o to, aby ste si mohli materiály zo školenia pozrieť spätne na intranete?

- áno
- skôr áno
- neviem
- skôr nie
- nie

10. Mali by ste záujem o opätovné zavedenie jazykových kurzov?

- áno
- skôr áno
- neviem
- skôr nie
- nie

11. Využívate e-learning ako jednu z metód vzdelávania?

- áno
- skôr áno
- neviem
- skôr nie, pretože
- nie, pretože

12. Čo je motívom pre Vaše ďalšie vzdelávanie?

- moja práca si vyžaduje neustále vzdelávanie
- mám rád svoju prácu, je to môj koníček
- doplnenie si odborných znalostí
- zvýšenie pracovnej výkonnosti a kvality práce
- zvýšenie flexibility a pripravenosti na zmeny
- uspokojenie vlastnej potreby vzdelávať sa - sebarealizácia
- udržanie si pracovného miesta
- preradenie na lepšiu pracovnú pozíciu
- vyššie finančné ohodnotenie
- nič
- iné.....

13. Ako hodnotíte úroveň vzdelávania v podniku v roku 2009 oproti predchádzajúcim rokom?

- Úroveň sa **zlepšila**, pretože
 - sme mali viac školení,
 - školenia boli veľmi kvalitné,
 - školenia boli viac zamerané na moje povolanie,
 - iné.....
- Úroveň sa **zhoršila**, pretože
 - mali sme menej školení,
 - školenia boli menej kvalitné,
 - školenia boli menej zamerané na moje povolanie,
 - iné.....
- Úroveň je **rovnaká**.
- Nevieť posúdiť.

14. Vzdelávate sa aj mimo podnikové vzdelávacie kurzy?

- Áno**,
 - čítam odbornú literatúru, časopisy,
 - sledujem náučné televízne programy,
 - hľadám novinky na internete,
 - iné.....
- Nie**,
 - nemám na to čas,
 - nechce sa mi,
 - školenia v práci sú dostatočné,
 - viem to, čo potrebujem,
 - iné.....

15. Mali by ste záujem, keby Vám podnik sprostredkoval prístup k odborným časopisom?

- Áno, využíval by som to.
- Nie, nevyužíval by som to.
- Nevieť posúdiť.

16. Vek:

- do 20 rokov
- 21 – 30 rokov
- 31 – 40 rokov
- 41 – 50 rokov
- 51 – 60 rokov
- nad 60 rokov

17. Počet odpracovaných rokov v zamestnaní (zaokrúhľujte na celé roky nahor):

- do 3 rokov
- 4 – 6 rokov
- 7 – 9 rokov
- 10 – 12 rokov

18. Vaša pracovná pozícia:

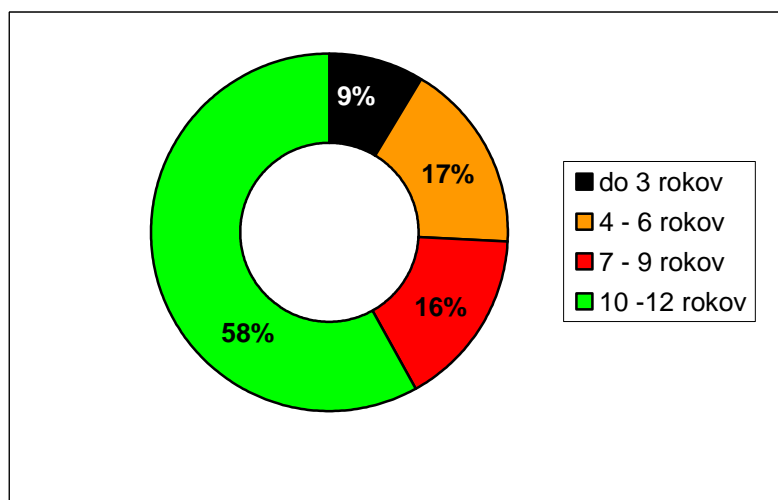
- vrcholový management
- stredný management
- THP pracovník
- robotník

Zdroj: [vlastný]

PRÍLOHA P XIV: EVIDENCIA ZAMESTNANCOV PODĽA POČTU ODPRACOVANÝCH ROKOV.

Možnosti	Počet
do 3 rokov	91
4 - 6 rokov	178
7 - 9 rokov	169
10 -12 rokov	607
Celkom	1 045

Zdroj: [28]



Zdroj: [28]

Podnik eviduje svojich zamestnancov aj podľa počtu odpracovaných rokov. Stav pracovníkov je aktuálny k 30. 03. 2010.

PRÍLOHA P XV: DOTAZNÍK PRE JAZYKOVÉ KURZY.

DOTAZNÍK – JAZYKOVÉ KURZY

Meno a priezvisko:.....

Divízia: Organizačná jednotka:

Vaše jazykové znalosti sú na úrovni (podčiarknite správnu odpoveď):

úplný začiatočník opätovný začiatočník mierne pokročilý stredne pokročilý pokročilý

1. Máte záväzný záujem o štúdium cudzieho jazyka?

- áno
- nie

*V prípade, že ste odpovedali **kladne**, Vaša odpoveď sa berie ako záväzná prihláška k štúdiu cudzieho jazyka a pokračujte prosím vo vyplnení ostaných otázok!*

*V prípade, že ste odpovedali **záporne**, nasledujúce otázky nevyplňate!*

2. O akú oblasť výučby cudzieho jazyka by ste mali záujem?

- všeobecné zameranie
- obchodné zameranie
- technické zameranie
- konverzácie

3. Aká forma výučby cudzieho jazyka by Vám vyhovovala?

- interná vzdelávacia akcia s interným lektorom
- interná vzdelávacia akcia s externým lektorom
- externá vzdelávacia akcia

3. Aká metóda vzdelávania by Vám vyhovovala pri výučbe cudzieho jazyka?

- prednáška spojená so seminárom a cvičeniami
- konzultácie s lektorom
- outdoory
- workshopy
- iné.....

4. Mali by ste záujem o to, aby ste si materiály z výučby CJ mohli pozrieť spätne na internete?

- áno
- nie

5. Mali by ste záujem o to, keby Vám podnik umožnil prístup k odborným časopisom v CJ?

- áno
- nie

Vaše pripomienky a návrhy:

.....

.....

.....

Ďakujeme Vám za spoluprácu!

Zdroj: [vlastný]

