

Analýza vzdelávacieho systému v spoločnosti ZF GROUP – TRW Automotive s.r.o. (NM)

Alexandra Šestáková

Bakalárska práca
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Alexandra Šestáková**
Osobní číslo: **M18338**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza vzdělávacího systému ve společnosti ZF GROUP – TRW Automotive s.r.o. (Nové Mesto nad Váhom)**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum odborné literatury a na jejím základě zpracujte teoretickou část týkající se podstaty a metod vzdělávání.

II. Praktická část

- Představte vybranou společnost, její strukturu a historii.
- Analyzujte vzdělávací systém společnosti.
- Identifikujte nedostatky a mezery vzdělávacího systému a navrhněte možná zlepšení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**
Jazyk zpracování: **Slovenština**

Seznam doporučené literatury:

- BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- DVOŘÁKOVÁ, Miroslava a Michal ŠERÁK. *Andragogika a vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Filozofická fakulta UK v Praze, 2016. 170 s. ISBN 9788073086947.
- VNOUČKOVÁ, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017, 374 s. Monografie. ISBN 978-80-87839-76-8.
- WICK, Calhoun, Roy POLLÓCK a Andrew JEFFERSON. *The Six Disciplines of Breakthrough Learning*. 2. vyd. San Francisco: Pfeiffer, 2010. 361 s. ISBN 978-0-470-52652-1.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Dana Linhartová, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- 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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Táto bakalárska práca sa zaoberá analýzou vzdelávacieho systému spoločnosti ZF GROUP – TRW Automotive s.r.o., konkrétnejšie závodu v Novom Meste nad Váhom. V teoretickej časti sú spracované poznatky o problematike firemného vzdelávania, pomocou literárnej rešerše. V praktickej časti sú popísané typy vzdelávacích aktivít a proces ich organizácie v spoločnosti. Hlavným cieľom práce je odhaliť nedostatky vzdelávacieho systému spoločnosti a príležitosti pre jeho zlepšenie. K dosiahnutiu tohto cieľa boli využité metódy pozorovania a evaluácie vzdelávacích aktivít a ústnych ankiet s kľúčovými zamestnancami v oblasti vzdelávania. Na základe získaných poznatkov sú navrhnuté možné zlepšenia aktuálneho stavu.

Kľúčová slova: vzdelávací systém, ZF GROUP, vzdelávacie aktivity, tréningové centrum, ľudské zdroje, koordinátor vzdelávania, adaptácia zamestnancov

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with an educational system analysis of company ZF GROUP – TRW Automotive s.r.o, more specifically of a plant located in Nové Mesto and Váhom. Knowledge about the issue of corporate education is compiled within the theoretical part, through literary research. Within the practical part there are described types of educational activities and process of their organisation in company. The main objective of the thesis is to detect insufficiency of an educational system and opportunities for its improvement. To achieve this objective there are used methods of observation and evaluation of an educational system and verbal surveys with key employees in the field of education. Based on the acquired information, possible improvements to the current situation are suggested.

Keywords: educational system, ZF GROUP, educational activities, training centre, human resources, education coordinator, adaptation of employees

Moje veľké poďakovanie patrí doc. PhDr. Dane Linhartovej, CSc., za jej nekončiaci pozitívny prístup, trpezlivosť, profesionalitu a odborné rady ktoré mi poskytla.

Tiež by som sa rada poďakovala Magdaléne Martincovej, Kataríne Biesikovej a Petrovi Bačovi zo spoločnosti ZF GROUP – TRW Automotive s.r.o. za ochotný prístup, poskytnuté materiály a osobné konzultácie.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	11
1 ROZVOJ ĽUDSKÝH ZDROJOV	12
1.1 ROZDIEL MEDZI ADAPTAČNÝM PLÁNOM A TALENT MANAGEMENTOM	12
2 VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV V 21. STOROČÍ.....	14
2.1 TRENDY VO VZDELÁVANÍ.....	15
2.1.1 E-learning	15
2.1.2 Just in time vo vzdelávaní	16
2.1.3 Outdoorové aktivity	16
2.1.4 Interkultúrne vzdelávanie.....	17
3 FIREMNÉ VZDELÁVANIE.....	18
3.1 IDENTIFIKÁCIA VZDELÁVACÍCH POTRIEB.....	18
3.1.1 Druhy potrieb	18
3.1.2 Metódy zberu dát.....	19
3.1.3 Vyhodnotenie zozbieraných dát	21
3.2 PLÁNOVANIE VZDELÁVACEJ AKTIVITY	21
3.2.1 Ciele vzdelávacej aktivity	21
3.2.2 Obsah vzdelávacej aktivity	22
3.2.3 Didaktické metódy	23
3.2.4 Formy vzdelávacej aktivity	24
3.3 REALIZÁCIA VZDELÁVACEJ AKTIVITY	28
3.3.1 Priebeh vzdelávacej aktivity	29
3.3.2 Motivácia.....	30
3.4 HODNOTENIE VZDELÁVACEJ AKTIVITY	30
3.5 PODPORA VZDELÁVANIA	32
3.5.1 Financovanie vzdelávacej aktivity	32
3.5.2 Outsourcing	32
3.5.3 Vzdelávacie pomôcky	33
II PRAKTICKÁ ČASŤ.....	34
4 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI ZF GROUP – TRW AUTOMOTIVE S.R.O.....	35
4.1 HISTÓRIA SPOLOČNOSTI	35
4.2 PRODUKTY SPOLOČNOSTI.....	35
4.3 VÍZIA, CIELE A PRIORITY SPOLOČNOSTI	36
4.3.1 Vízia spoločnosti	36
4.3.2 Ciele spoločnosti	36
4.3.3 Priority spoločnosti	37

4.4	ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI	37
4.5	ROZPOČET SPOLOČNOSTI.....	37
4.6	INTERKULTÚRA V SPOLOČNOSTI.....	38
5	VZDELÁVACÍ SYSTÉM SPOLOČNOSTI.....	39
5.1	PLÁN VZDELÁVANIA	39
5.2	REALIZÁCIA VZDELÁVANIA.....	40
5.3	HODNOTENIE VZDELÁVACEJ AKTIVITY	41
5.3.1	Hodnotiaci dotazník spoločnosti	41
5.4	MONITORING VZDELÁVANIA	42
5.5	ADAPTAČNÝ PLÁN.....	42
5.6	OBLASTI VZDELÁVANIA	42
5.6.1	Úvodné školenia.....	42
5.6.2	Zákonné školenia	43
5.6.3	Profesionálny rozvoj	44
5.6.4	Systemy riadenia kvality	44
5.6.5	Mäkké zručnosti	45
5.6.6	Jazykové školenia.....	45
5.7	TEAMBUILDING	45
5.8	TRÉNINGOVÉ CENTRUM	46
5.8.1	Úspešnosť účastníkov školení tréningového centra	46
5.8.3	Dôvody nenastúpenia účastníkov na výrobnú linku	48
6	IDENTIFIKÁCIA NEDOSTATKOV A MEDZIER VO VZDELÁVACOM SYSTÉME.....	50
6.1	VPLYV COVID-19 NA VZDELÁVACIE AKTIVITY	50
6.2	EVALUÁCIA PROCESU VSTUPNÉHO ŠKOLENIA.....	50
6.3	VÝSTUP Z POZOROVANIA VSTUPNÉHO ŠKOLENIA EHS	52
6.4	ANKETY	53
6.4.1	Anketa s koordinátorkou vzdelávania a rozvoja zamestnancov	53
6.4.2	Anketa s HR manažérkou.....	54
6.5	SWOT ANALÝZA VZDELÁVACIEHO SYSTÉMU	56
7	NÁVRHY PRE ZLEPŠENIE AKTUÁLNEHO STAVU SPOLOČNOSTI.....	59
	ZÁVER	61
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	62
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	65
	ZOZNAM GRAFOV	66
	ZOZNAM TABULIEK	67
	ZOZNAM PRÍLOH.....	68

ÚVOD

Vedomosti a poznanie sú nepochybne začiatkom každej cesty k úspechu, či už k tomu osobnému, alebo pracovnému. Úspešná spoločnosť sa nevybuduje bez vzdelaných zamestnancov a žiadny zamestnanec, tak povediac vzdelaný z neba nespadne. Vo svojej práci som sa rozhodla zamerať na analýzu vzdelávacieho systému, keďže tvorí dôležitú úlohu v každodennom živote nejdennej spoločnosti. Od vstupných školení, cez tie zo zákona povinné až po osobný rozvoj zamestnanca, vo firme nie je pozície či úlohy, ktorá by sa bez nich zaobišla. Inak tomu nie je ani v tejto dobe, kedy však pandemická situácia zasiahla každú oblasť chodu spoločností a zatiaľ čo mnohé nechala na dlhý čas uzavreté, iným dala priestor len pre nevyhnutné povinnosti. Oblasť vzdelávania utrpela veľkú ranu celosvetovo a na všetkých úrovniach, nie len v tej pracovnej. Pre udržanie aktívneho chodu vzdelávacích aktivít, museli byť mnohé staré formy nahradené modernejšími. Aj keď sa situácia momentálne zlepšuje, absenciu vzdelávania ako sme ho poznali budeme určite pociťovať aj naďalej.

Pri spracovaní tejto témy, som mala možnosť spolupracovať so závodom ZF Group v Novom meste nad Váhom, ktorý dlhodobo dbá na kvalitné vzdelanie svojich zamestnancov, na všetkých úrovniach. Napriek náročnosti situácie a mnohým obmedzeniam sa spoločnosti podarilo naďalej sprostredkovať to najpotrebnejšie vzdelanie a poskytovať zamestnancom zázemie pre výkon ich práce. Náročnosť situácie a zníženie rozpočtu, však prinútili spoločnosť prehodnotiť svoje priority a mnohé zaužívané kurzy museli byť odložené na vhodnejšiu dobu.

Práca je rozdelená do dvoch častí. Prvá, teoretická časť je zameraná na objasnenie problematiky firemného vzdelávania, od jeho plánovania a realizácie až po jeho následnú evaluáciu. Taktiež sa zameriava na predstavenie vzdelávacích trendov a foriem vzdelávania. V druhej časti je predstavená spoločnosť ZF GROUP – TRW Automotive s.r.o. a jej vzdelávací systém, od procesu organizácie školení až po jednotlivé oblasti vzdelávania. Na základe interných dokumentov spoločnosti sú kvantitatívne informácie spracované do grafov a pomocou pozorovania vstupných školení a ústnych ankiet s kľúčovými zamestnancami je vypracovaná SWOT analýza a odporúčania pre možné zlepšenia do budúcnosti.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Cieľom tejto bakalárskej práce je analýza vzdelávacieho systému spoločnosti ZF GROUP-TRW Automotive s.r.o. V prvej časti práce ide o spracovanie teoretických poznatkov z oblasti firemného vzdelávania za pomoci literárnej rešerše. Cieľom praktickej časti práce je predstaviť spoločnosť ZF GROUP – TRW Automotive s.r.o., jej sféru podnikania a poskytnúť obraz o jej vzdelávacom systéme a realizovaných školeniach. Ďalším cieľom práce je tiež odhaliť nedostatky v systéme a vplyv pandemickej situácie na plánované vzdelávacie aktivity, pomocou analytických metód.

Práca je spracovávaná pomocou metód pozorovania a evaluácie školení a ústnych ankiet s HR manažérkou a koordinátorkou vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Poskytnuté firemné dokumenty sú spracované do grafov a zistené poznatky sú v závere práce spracované do SWOT analýzy. Na základe výstupov z vykonaných analytických metód sú navrhnuté možné zlepšenia do budúcnosti.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 ROZVOJ ĽUDSKÝH ZDROJOV

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 40) vo svojej knihe vysvetľujú, že je vhodné používať pojem ľudské zdroje, v spojitosti s úlohou ľudského kapitálu v spoločnosti, keďže *„je to prístup orientovaný na personálne riadenie prejavujúce sa v dôraze na vzájomnosť a chápanie ľudí vo väčšej miere ako zdroje, do ktorých sa investuje, než ako nákladové položky.“* Ide teda o podporu ľudského prístupu a zvýšenie pozornosti nie len v oblasti pracovnej, ale aj mimopracovnej spokojnosti života. *„Preto sa kladie mimoriadny dôraz na vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov, pretože skúsenosti ukazujú, že je to najefektívnejší nástroj flexibility a udržania konkurencieschopnosti firmy. Pretože existuje výrazná väzba medzi spokojnosťou pracovníka a jeho výkonom a oddanosťou firme.“* (Koubek, 2011, s.8)

Takéto chápanie predstavuje významný pokrok oproti minulosti kedy bolo vzdelávanie zamestnancov vnímané prostredníctvom teórie humánneho kapitálu, ktorú Beneš (2014, s. 66) vysvetľuje takto: *„Investícia do vzdelávania, školenia a výcviku je investícia ako do iných foriem kapitálu, teda do strojov, technológií, do pôdy, finančných produktov.“*

Rozvoj sa vždy týka organizácie aj jednotlivca, *„Nedá sa zamerať len na jedno a druhému sa nevenovať. Obvykle však dávame na jedno väčší dôraz než na druhé.“* (Hroník, 2007, s.20) Stratégia vzdelávania vychádzajúca z organizačného rozvoja je sústredená najmä na zlepšenie procesov a tímovej práce. Zväčša ide o „on the job“ vzdelávanie. Naopak stratégia vzdelávania jednotlivcov rozvíja zamestnancov zvlášť najčastejšie pomocou „off the job“ vzdelávacích aktivít a pokrok hodnotí na základe zvýšenia efektivity zamestnancov.

Úloha rozvoja ľudských zdrojov pripadá v menších spoločnostiach na manažerov jednotlivých oddelení, zatiaľ čo vo väčších spoločnostiach sa ráta s personálnym oddelením, čím ďalej tým častejšie označovaným aj ako HR oddelením.

1.1 Rozdiel medzi adaptačným plánom a Talent Managementom

Adaptačný plán sa spravidla týka každého zamestnanca spoločnosti. Začína dňom jeho nájboru a pokračuje zoznamovaním zamestnanca so základnými charakteristikami spoločnosti, vstupnými a odbornými školeniami potrebnými pre výkon konkrétnej pracovnej pozície. Proces adaptácie pomáha zamestnancom zvyknúť si na nové prostredie a pracovný výkon, aby sa čo najskôr mohli zaradiť do procesu a byť plnohodnotnými členmi spoločnosti. Preto sa dá povedať, že adaptačný proces je časovo limitovaný. Napriek tomu by však mal byť

flexibilný a v prípade potreby prispôsobený individuálnym požiadavkám účastníkov. (Margaret Foot a Caroline Hook, 2002)

Talent Management sa naopak týka len vybraných jedincov. Môžu nimi byť už existujúci zamestnanci alebo môže ísť o nových zamestnancov, ktorí boli prijatí na základe identifikovaného talentu. Talent Management sa sústreďuje na rozvoj talentov vybraných jedincov, v dlhšom časovom období a tiež v širšom ponímaní ako adaptačný plán. Nerieši len zručnosti a znalosti potrebné pre vykonávanie konkrétnej pozície. Po identifikácii talentu u jedinca, je tento talent postupne rozvíjaný a úlohou spoločnosti sa stáva udržať si zamestnanca, aby mohla danú prednosť následne čo najefektívnejšie využiť ako konkurenčnú výhodu. V rámci Talent Managementu sú používané metódy, vhodné aj pre adaptáciu zamestnanca ako napríklad Job Rotation, či mentoring. Záleží však na rozhodnutí spoločnosti, aké metódy zvolí pre jednotlivé typy rozvojev. Napriek tomu, že sú do projektu zaradení len konkrétni zamestnanci vybraní na základe ich potenciálu, je kľúčové nevytvárať z nich akúsi privilegovanú skupinu a nezatajovať ich aktivity pred zvyškom spoločnosti. (Lance A. Berger a Dorothy R. Berger, 2010)

2 VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV V 21. STOROČÍ

Vzdelávanie sprevádza naše životy už od malička, no zatiaľ čo v rannom veku človeka je spojené nielen s nadobúdaním nových informácií, ale aj s osvojovaním si základných morálnych zásad a výchovou, v dospelosti je nutné túto metodiku prispôbiť požiadavkám a predispozíciám vzdelávaných. Hlavným rozdielom medzi dospelým jedincom a dieťaťom je samozrejme vek, viditeľný už na prvý pohľad. No keď sa prizrieme bližšie, uvidíme, že pokročilejší vek so sebou prináša tiež rozdiely v mentálnom myslení. S vekom prichádzajú skúsenosti, či už vo vzdelávanom odvetví alebo mimo neho, starší jedinec dokáže spájať nové informácie s dovedy nadobudnutým vzdelaním do nových súvislostí. Taktiež sa od neho očakáva vyššia odolnosť voči rušivým elementom a prirodzené aktívne zapájanie sa do priebehu vzdelávania. (Barták, 2015 a Vnoučková, 2017)

Vek je tiež hlavným prvkom vďaka ktorému sa stráca efekt takzvaného čistého plátna a lektor tým pádom musí rátať nielen s benefitmi, ktoré prináša, ale aj s výskytom bariér vo vzdelávaní. Tých je hneď niekoľko. K najvýznamnejším určite patria intelektuálne bariéry, často zapríčinené nepostačujúcim predošlým vzdelaním. Problémom sa stávajú pri nedostatočnom zoznámení vzdelávajúceho so vzdelávaným, kedy môže dôjsť pri výuke k použitiu nevhodných metód či voľbe odborných pojmov. Časom sa v hlave dospievajúceho človeka vyvíjajú aj emočné bariéry, ako strach zo zlyhania, či nedôvera vo vlastné vedomosti a ignorovanie pocitov a intuície. Ďalším typom sú bariéry vnímania. Podľa Bartáka (2015, s.13) „*dospelý účastník má často pocit, že už „všetko vie, všetko pozná“ a že už mu nemáme čo nové oznámiť.*“ Pri takejto bariére môže mať účastník tiež problém vidieť problematiku s iného uhlu alebo v širšom či užšom zmysle. Tieto negatívne vplyvy vedia byť samozrejme zredukované, až odstránené, pri dôkladnom zoznámení sa so vzdelávanými a pri vybudovaní dôvery a bezpečného prostredia pre vyjadrenie otázok a pochybností.

Pri limitovaní vplyvu bariér na vzdelávanie je tiež dôležité, objasniť zamestnancovi význam organizovanej vzdelávacej aktivity. Čiže čo sa ho snažíme naučiť a ako to využije vo svojom ďalšom pracovnom živote. Bartoňková (2010, s. 11) vysvetľuje že, „*Firemné vzdelávanie je hľadanie a následné odstraňovanie rozdielu medzi tým, „čo je“, a tým, „čo je požadované“.*“

Pre názornejšie vysvetlenie významu vzdelávania sa teraz môžeme pozrieť na príklad od Wicka, Pollocka a Jeffersona, ktorí vo svojej tretej disciplíne vzdelávania znázorňujú takzvanú „*Learning-Doing Gap*“. Inak povedané, medzeru medzi učením a vykonávaním

práce, ktorá sa postupne zužuje aplikáciou aktívnych tréningových techník, simuláciami a praktickými cvičeniami. Takýmto zužovaním sa postupne stáva priechodnou pre čím ďalej tým viac účastníkov. Funguje to však aj opačne. Medzeru vieme rozširovať pasívnymi prednáškami a technikami s minimálnou interakciou bez praktických úloh, kvôli ktorým sa medzera stáva prekonateľnou len pre veľmi malé množstvo školených zamestnancov a necháva väčšinu z nich na dne priekopy medzi dvoma pomyselnými brehmi.

2.1 Trendy vo vzdelávaní

S novou dobou a jej prínosmi aj problémami, prichádzajú nové formy vzdelávania. Zatiaľ čo sú niekde už považované za samozrejmosť, inde sú stále novým neprebádaným územím, ktoré vyžaduje bližšie spoznanie a zavedenie do systému firemného vzdelávania.

2.1.1 E-learning

Fenomén e-learningu si v poslednej dobe, najmä vplyvom pandémie, museli chtiac nechtiac osvojiť takmer všetci. Tento typ výučby poskytol alternatívnu formu vzdelávania nielen firmám a zamestnancom, ale všetkým ostatným stupňom vzdelávania. E-learning je mnohými chápaný ako nová vzdelávacia metóda, zatiaľ čo Hroník ho popisuje len ako „alternatívne prostredie“, v ktorom sú však stále uplatňované už známe koncepty vzdelávania. Existujú rôzne spôsoby, akými sa dá takéto online vzdelávanie poňať. E-learning môže prebiehať synchronne alebo asynchronne, s lektorom alebo bez neho. Tieto aspekty sa dajú kombinovať a prispôbovať podľa potrieb organizácie ale aj školených. Časovo najflexibilnejšou variantou je asynchronný kurz bez lektora, ktorý je založený na princípe samoštúdia, no poskytuje príležitosť pre vysokú interakciu a rôznorodosť úloh a aktivít. Je to zároveň najpoužívanejšia forma e-learningu. Jej variácie vyžadujúce lektora alebo zosúladenie školených zamestnancov môžu byť ťažšie organizovateľné, no stále nevyžadujú potrebu synchronizácie miesta, čo je ich hlavnou výhodou. Najčastejšie prebiehajú vo formách „webináru“ (online prednášky), kvízu alebo celého kurzu obsahujúceho prezentáciu s rôznymi videami a obrazovým materiálom. (Hroník, 2007)

Medzi hlavné benefity online vzdelávania, okrem už spomínaného ušetreného času na dochádzanie, patrí tiež zníženie nákladov na priebeh školenia, keďže je takto možné ušetriť peniaze za nájom priestorov a v niektorých prípadoch aj za samotného lektora (e-reading – forma online vzdelávania, distribúcia vzdelávacích materiálov na čítanie, bez spolupráce s lektorom). Takáto úspora je však často viditeľná až po nejakom čase, keďže samotná tvorba e-learningových kurzov môže byť finančne náročná. Pomocou e-learningu je tiež

možné zapojiť do vzdelávania väčšie množstvo zamestnancov s rôznymi oblastmi a zároveň ľahko kontrolovať ich pokroky a výsledky pomocou overovacích testov. (elearning.sk, Veteška, Vacínová a kol., 2011)

Samozrejmosťou pri účasti na e-learningu je prirodzene potrebné technologické vybavenie, ktorého absencia predstavuje zásadnú bariéru pri dištančnom vzdelávaní. Problémom však nemusí byť len neprítomnosť technológií, ale aj ich nečakané zlyhanie počas vzdelávacej aktivity. Takéto negatíva častokrát prebijú aj tie najsilnejšie pozitíva. Wick, Pollock a Jefferson uvádzajú aj ďalší problém, ktorým je neschopnosť spojiť naučené fakty do súvislostí a chýbajúca aktívna spätná väzba, ktorá by tento problém pomohla vyriešiť. Podľa ďalších autorov „*Základnými princípmi dištančného vzdelávania sú princíp samostatnosti a princíp usmerňovania. Je definované ako riadené samoštúdium.*“ (Veteška, Vacínová a kol., 2011, s. 169) Je primárne určené pre ľudí, ktorí sa chcú vzdelávať, sú motivovaní a ochotní prispôsobiť sa podmienkam takéhoto vzdelávania. To však nie je samozrejmosťou pri všetkých účastníkoch a pre dosiahnutie požadovaného výsledku je často nutná dodatočná motivácia. Očakávalo sa, že e-learning bude ľudí prirodzene priťahovať, vďaka inováciám a pohodlnosti, ktoré ponúka. Časom sa však ukázalo, že mnohí vzdelávaní by dali radšej prednosť prezenčnému vzdelávaniu, pred tým dištančným. V praxi, je v súčasnosti veľmi obľúbená práve kombinácia vzdelávania v kolektíve, za prítomnosti lektora, ktorý môže kedykoľvek vstúpiť do priebehu e-learningu, ktorý je využívaný len ako pomôcka pri prezenčnom školení. (Hroník, 2007)

2.1.2 Just in time vo vzdelávaní

Ako je zrejmé už z anglického názvu tohto fenoménu, ide o vzdelávanie, ktoré je praktikované práve včas. A teda, nejde o kurz, ktorý je akousi náplastou na už vzniknutý problém, no zároveň nejde ani o preventívne učenie pre prípady, ktoré môžu a nemusia nastať. Inak povedané „*Just in time vo vzdelávaní je opakom učenia sa do zásoby.*“ (Hroník, 2007, s.123) V organizáciách po celom svete je známy pojem takzvanej štíhlej výroby, ktorá obmedzuje množstvo existujúcich zásob na minimum. Rovnaký princíp je možné uplatniť aj v abstraktnej oblasti vzdelávania. Je však nutné podotknúť, že zoštíhľovanie nie je žiadané v oblasti povinných bezpečnostných školení, ktoré nie je možné takto obmedzovať.

2.1.3 Outdoorové aktivity

Na začiatok je treba upresniť, že outdoorové aktivity so sebou neprinášajú žiadne nové učebné metódy ani postupy, ide v prvom rade o prostredie, ktoré zohráva najväčšiu úlohu

pri vzdelávaní a rozvoji pracovníkov mimo ich obvyklé pracovisko. Miesto vhodné pre outdoorový program nemusí byť nutne uprostred prírody, ide hlavne o to, aby bolo pre zúčastnených nové a nepoznané. Účelom outdoorovej aktivity nie je dostať jej účastníkov do objektívneho rizika, práve naopak, celý priebeh by mal byť čo najbezpečnejší. Riziko, ktoré je však pre proces prínosom je subjektívne riziko, ktoré vzniká práve pri opustení komfortnej zóny. To môže byť zapríčinené práve novým prostredím či aktivitou, alebo nutnosťou pracovať v tíme neznámych ľudí. Všetky tieto faktory spôsobujú intenzívnejšie prežívanie emócií a prispievajú ku skvalitneniu už existujúcich vzťahov a vzniku nových. Ďalšími očakávanými efektami môžu byť tiež získanie nového pohľadu na riešené problematiky alebo ľahšie pochopenie rozdielnych názorov spolupracovníkov. Prínosov v oblasti tímovej práce je mnoho, preto sú outdoorové aktivity obľúbeným spôsobom poňatia teambuildingu. Zároveň však poskytujú aj príležitosti pre rozvoj jednotlivca, posilnenie sebadôvery, odstránenie vnútorných bariér a posun vlastných hraníc a limitov. (Barták, 2015 a Hroník, 2007)

2.1.4 Interkultúrne vzdelávanie

V dnešnej multikultúrnej dobe nie je žiadnou raritou pracovať po boku kolegov rôznych národností, vierovyznaní či rás. Napriek tomu však multikultúra v spoločnosti nie je považovaná za samozrejmosť, ale naopak je často vnímaná ako prekážka, či nutné zlo pre nových zamestnancov. Expertka na ľudské zdroje, Lorna Collier, však vo svojom článku uvádza hneď niekoľko príkladov, kedy prieskumy dokázali, že spoločnosti s rôznorodejším personálom sú úspešnejšie a potom čo pochopili výhody takejto rôznorodosti, sa snažia koučingom a rôznymi tréningami dosiahnuť medzikultúrnu harmóniu. (Lorna Collier, 2021) Hlavným cieľom interkultúrneho vzdelávania je poskytnúť zamestnancom základné charakteristiky spolupracujúcich krajín, či už z oblasti zamestnancov alebo zákazníkov. Ľudské neistoty a obavy často vznikajú z absencie dôveryhodných informácií. Takýmto vyvolaním záujmu o cudzie kultúry sa ľahšie vybuduje medzi zamestnancami dôvera a rešpekt. Častým pojmom používaným v tejto problematike je aj tolerancia. Agostino Portera však vo svojej knihe uvádza, že slovo tolerancia môže často navodiť pocit, že konkrétny jedinec sa v hierarchii nachádza nad iným jedincom a musí ho preto tolerovať. Na druhú stranu slovo rešpekt vzbudzuje pocit rovnocennosti. (Carl A. Grant a Agostino Portera, 2013)

3 FIREMNÉ VZDELÁVANIE

3.1 Identifikácia vzdelávacích potrieb

Ešte pred tým, ako sa vo firme začne zvažovať zavedenie nového kurzu či osvieženie dávnejšieho školenia, je nutné zistiť čo je naozaj potrebné nielen na úrovni individuálnych potrieb ale aj na úrovni firmy ako celku. Predovšetkým je nevyhnutné nazvať vzniknutý problém pravým menom a zistiť či sa dá vyriešiť aj bez pomoci ďalšieho vzdelávania. Príčinou nedorozumenia nemusí byť nutne nedostatok kompetencií zo strany zamestnancov. Wick, Pollock a Jefferson vo svojej prvej disciplíne prelomového učenia uvádzajú hneď niekoľko problémov, ktoré sa často riešia zavedením školení, zatiaľ čo by sa dali veľmi ľahko odstrániť len niekoľkými zmenami v postoji vedúcich pracovníkov a modifikáciou zaužívaných pravidiel. Asi najčastejším z nich je nedostatok alebo úplne chýbajúca spätná väzba na vykonanú prácu.

Nie je ťažké si tento problém predstaviť v praxi na troch zamestnancoch. Prvý z nich nesprávne preniesol vedomosti zo vstupného kurzu do praxe a tak, aj keď nechceme, vykonáva prácu inak ako je požadované. Druhý z nich pravidelne odvádza výbornú prácu, no kvôli nedostatku pochvaly stráca motiváciu a tým aj jeho práca stráca pôvodnú kvalitu. Tretí zistil, že vlastne nezáleží na tom ako kvalitne prácu vykoná, keďže zatiaľ neniesol žiadne následky za nízku kvalitu. Takže tu máme profily troch zamestnancov, ktorých práca je nevyhovujúca z troch rôznych dôvodov. Každý z nich sa však dá vyriešiť záujmom zo strany vedenia či už v podobe tipov a rád, odmien a pochvaly alebo následkov pri nedodržaní požiadaviek. Priama spätná väzba však nie je vždy tým najpríjemnejším spôsobom riešenia problému a preto sa, „*Školenie niekedy využíva aby sa vyhlo poskytnutiu spätnej väzby na podpriemerný výkon.*“ (Wick, Pollock a Jefferson, 2010, s. 50) (*Training is sometimes used to avoid providing direct feedback on sub-par performance.*)

Ďalšími bariérami pri práci, ktoré sú však riešiteľné bez nutnosti preškolenia, sú napríklad nejasné očakávania od zamestnancov alebo aj nevhodné pracovné pomôcky.

Ak však ide o zavádzanie nového systému, nábor nových zamestnancov či o školenia s nutným pravidelným opakovaním, vzdelávacia potreba je jasne viditeľná a nedá sa inak nahradiť.

3.1.1 Druhy potrieb

- a) Potreby organizácie – tieto potreby zahŕňajú plány do budúcnosti, stratégie spoločnosti v rámci trhu, kam sa chce spoločnosť posunúť a akých zamestnancov

k tomu potrebuje. Práve preto by strategické dokumenty nemali byť k dispozícii len vedeniu organizácie. Naopak, mali by ich chápať všetci zamestnanci.

„V procese analýzy cieľov smerujúcich k identifikácii vzdelávacích potrieb je dôležité prihliadať k podnikovej kultúre, ktorá odráža systém hodnôt – filozofiu organizácie.“ (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 91)

- b) Potreby pracovnej pozície – pre identifikáciu tejto potreby, je nutné určiť výkon očakávaný od danej pracovnej pozície a porovnať ho so skutočným výkonom, ktorý je dosahovaný. Rozdiel, ktorý vznikne takýmto porovnaním je hľadaná vzdelávacia potreba. K správnej identifikácii potreby je možné využiť charakteristiku pracovnej pozície, požiadavky manažérov ale aj postrehy zo strany zamestnancov vykonávajúcich prácu.
- c) Potreby jednotlivca – sú dané predispozíciami konkrétnej osoby. Jeho doterajším vzdelaním, osobnými charakteristikami a skúsenosťami. Pri zisťovaní individuálnych potrieb sa dajú využiť objektívne metódy – osobné hodnotenie zo strany nadriadeného alebo subjektívne metódy, ako je napríklad autofeedback.

3.1.2 Metódy zberu dát

Prvým krokom pri zisťovaní potrieb je zber informácií, potrebných k ich identifikácii. Nie vždy je predmetom potreby, to čo si zamestnanci prajú, respektíve myslia, že potrebujú. Niekedy tiež nemusí byť hlavným problémom, to čo sa na prvý pohľad zdá. Pre správnu identifikáciu potrieb nie je rozumné spoliehať sa na jednu metódu, keďže môže podliehať rôznym nepresnostiam. Je nutné použiť niekoľko metód a tiež prihliadať na strategické dokumenty podniku, charakteristiky pracovných pozícií a individuálne predpoklady zamestnancov.

Mnohé z metód môžu byť použité na rôznych úrovniach potrieb.

1. Štruktúrovaný rozhovor – alebo aj vedený rozhovor, už podľa názvu napovedá, že ide o rozhovor založený na predom vypracovaných otázkach. Vďaka osobnému kontaktu je možné pozrieť sa na problematiku do hĺbky, no to so sebou prináša aj negatívum v podobe nižšieho množstva respondentov. Osoba riadiaca rozhovor musí byť dostatočne pripravená a skúsená.
2. Dotazník – rovnako ako pri rozhovore, musia byť otázky predom spracované, no následne sú sprostredkované formou dokumentu a poskytnuté respondentom. Vďaka vylúčeniu osobnej interakcie, je dotazník veľmi

efektívnou metódou, ako získať požadované informácie od pomerne veľkého množstva ľudí. Na druhej strane, dotazník stráca na presnosti informácií, keďže je možné otázky vynechať alebo ich mylne pochopiť. Dotazník poskytuje respondentom anonymitu pri vyjadrovaní svojich názorov.

3. Benchmarking – táto metóda je vhodná pri identifikácii celopodnikových potrieb. Ide o porovnanie vybraných výkonov, či už na internej úrovni – jednotlivé časti alebo tímy podniku medzi sebou alebo na úrovni externej – porovnanie konkurenčných podnikov medzi sebou. Pomocou benchmarkingu je podnik schopný objaviť potrebu pre zlepšenie v niektorom so svojich vlastných pracovísk, alebo nájsť medzeru vo svojich stratégiách v porovnaní s konkurenciou na trhu.
4. Autofeedback – metóda, vhodná pri definovaní potrieb jednotlivca spočíva v zaznamenávaní vlastných predpokladov v určitých situáciách a ich spätné porovnávanie so skutočnosťou. Poskytuje kritický pohľad na vlastný úsudok a príležitosti k sebarozvoju.
5. Pozorovanie – cielené porovnávanie práce vykonanej zamestnancami s pravidlami a normami alebo medzi zamestnancami navzájom je vhodné pri určení potrieb pracovnej pozície ale aj pri objektívnom hodnotení jednotlivca. Výsledky pozorovania môžu však byť ľahko skreslené atypickým správaním zamestnanca, v prípade nepohodlia a stresu z pozorovania.
6. Kontrolné testy – pravidelným preverením kľúčových znalostí a schopností zamestnancov, je možné včas odhaliť prípadné nedostatky v zásadných úlohách.
7. Job rotation – pohľad na pracovnú pozíciu očami zamestnanca iného oddelenia či inej úrovne, môže odhaliť medzery a nedostatky v nárokoch na pracovnú pozíciu.
8. Participácia – v tomto prípade si pracovnú pozíciu vyskúša priamo výskumník, zberateľ dát. Táto metóda sa používa najmä na upresnenie nových pozícií v podniku.
9. Brainstorming – zdieľanie postrehov a nápadov v skupine zainteresovaných zamestnancov, môže podnietiť nové pohľady na ťažko definovateľné problémy. Voľný tok myšlienok a pravidlo zakázanej kritiky môžu odblokovať bariéry a pomocou skúseného moderátora sa objavia nové medzery vo výkonoch.

10. Development Centrum – takéto centrá sú obvykle nástrojom pre identifikáciu individuálnych potrieb, ale aj skvelou cestou k začiatku sebarozvoja. Kombináciou štruktúrovaného rozhovoru, simulácie a psychologických testov vznikne komplexný obraz o potenciálnom (assessment centrum) alebo už existujúcom zamestnancovi. *„Posudzovatelia pozorujú ich správanie v simulovaných situáciách a posudzujú ho vzhľadom k relevantným kritériám (kompetenciám), ktoré sú kľúčové pre efektívne zvládanie reálnych pracovných úloh vo vybranej manažérskej či zamestnaneckej pozícii.“* (developium.sk)

3.1.3 Vyhodnotenie zozbieraných dát

Po zozbieraní potrebných dát, nasleduje ich vyhodnotenie. Počas celého procesu musí byť zachovaná absolútna objektívnosť voči všetkým zamestnancom a zozbieraným informáciám. Ako prvé, je potrebné dbať na správne rozdelenie dát do skupín potrieb. Následne sa na základe celopodnikových potrieb určia prioritné nedostatky, ktoré musia byť odstránené. Nie je totiž vždy možné riešiť všetky problémy podniku v rovnaký čas, či už kvôli nedostatku financií, alebo chýbajúcej ľudskej sile.

Pri samotnom vyhodnocovaní dát je možné použiť porovnávací prístup, ktorý spočíva vo vzájomnom porovnávaní výkonov zamestnancov, ich delenia do skupín alebo určovania poradia. Cieľom je jasne definovať, kto je lepší a kto horší. Druhým princípom je absolútny prístup. V tomto prípade ide o samostatné hodnotenie jedinca, či už slovne, na číselnej stupnici, alebo výberom najvhodnejšieho hodnotenia z poskytnutých možností. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

3.2 Plánovanie vzdelávacej aktivity

Po zozbieraní a vyhodnotení potrebných dát, nasleduje prípravná alebo aj plánovacia fáza. Pri tejto časti treba dbať na to aby sa vzdelávacia aktivita nestala len akousi záplatou na zistené medzery a potreby, ale aby mala aj širší rozvojový význam pre zamestnancov. Pred samotnou realizáciou je nutné odpovedať na množstvo otázok, ktoré vyformujú finálny obraz vzdelávacej aktivity.

3.2.1 Ciele vzdelávacej aktivity

Úspešnosť navrhnutého školenia často stojí a padá na predom určených cieľoch. Ak sú nastavené nesprávne hneď na začiatku, aj dobre navrhnuté školenie, môže byť na jeho konci

vyhodnotené ako neuspokojivé, pretože nevyhovelo pôvodnej potrebe. Ako teda správne položiť základ a dopracovať sa k úspechu?

1. Cieľ musí byť motivujúci, no splniteľný zároveň. Ak výzva vyzerá už vopred nezvládnuteľne, pôsobí demotivujúco. Na druhú stranu ak cieľ nie je dostatočne náročný, výsledky školenia budú síce uspokojivé, no znalosti a schopnosti nebudú efektívne prenesené do pracovného výkonu. Cieľ teda musí byť realistický. (Wick, Pollock, Jefferson, 2010)
2. Pri definovaní cieľov je nutné brať ohľad na čas, ktorý máme k dispozícii. Ako rýchlo potrebujeme preškoliť zamestnancov? Je možné obsiahnuť požadovanú problematiku v stanovenom čase? Je v školení zahrnutá časová rezerva? Počas kurzu môžu nastať nepredvídateľné situácie, ktoré môžu predĺžiť priebeh školenia, či už sú to technické problémy alebo nesúrodosť zúčastnenej skupiny. (Wick, Pollock, Jefferson, 2010)
3. Aby bolo možné odpovedať na ďalšie otázky týkajúce sa obsahu a formy vzdelávacej aktivity, je nutné poznať rozpočet, ktorý je určený na jej realizáciu.

Pre jednoduché zapamätanie všetkých podstatných bodov pri definovaní cieľov je často využívaná takzvaná metóda SMART. Písmená tohto akronymu predstavujú vlastnosti, ktoré musí mať každý správne nastavený cieľ - Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Specific. Existuje tiež jemná modifikácia SMART/ER, v ktorej sa ku klasickým 5 vlastnostiam, pridáva aj E – Energy fullfilled – nabitý energiou a R – Recorded – Zaznamenaný. (Mikula, 2020)

Ak sú teda ciele nastavené správne, „akékoľvek rozdiely medzi skutočným a požadovaným chovaním budú naznačovať nedostatky vo vzdelávacom programe.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 807)

3.2.2 Obsah vzdelávacej aktivity

Po dôkladnom zvážení cieľov a stanovení rozpočtu pre školenie, prichádza čas na správne uchopenie obsahu vzdelávania. V tomto momente nezáleží na tom, či sa jedná o teoretický kurz alebo ide o osvojenie si manuálnych činností. Každý uskutočnený typ vzdelávacej aktivity, by sa mal riadiť nasledovnými bodmi.

Obsah školenia by mal byť vysvetlený čo najjednoduchšie a najstručnejšie s dôrazom na kľúčové slová a myšlienky a bez zbytočných odbočiek k nepodstatným informáciám. Je teda nutné vzdelávanú problematiku rozobrať a náležite ju zoptimalizovať. „*Optimalizovať učivo znamená tiež vyhýbať sa krajnostiam: nedostatku a prebytku informácií, ich prílišnej koncentrácií aj prílišnému zriedeniu – jednoducho aj tu platí osvedčené: aura via media (zlatá stredná cesta).*“ (Barták, 2015, s. 36) Ani jeden zo spomenutých extrémov nie je žiadaný, a preto je pri určení rozsahu školenia, nutné prihliadať na časový cieľ a zahrnúť do obsahu tie najdôležitejšie informácie.

Vybrané oblasti by mali byť zorganizované a počas školenia za sebou logicky nasledovať. Takto budú pre účastníkov jednoduchšie zapamätateľné. Lepšiemu vstrebaniu informácií pomôže tiež striedanie statických a dynamických metód. Zamestnanci si určite viac zapamätajú vedomosti, ktoré si budú mať možnosť vyskúšať v praxi, či na príklade alebo cvičení. Preto je nevyhnutné zabezpečiť rozmanitosť školenia. Vyhradený čas by mal byť rozdelený na oboznámenie sa s problematikou a následné praktické overenie, či bola pochopená správne. V tom môžu byť lektorovi nápomocné rôzne pomôcky. (Wick, Pollock, Jefferson, 2010)

Jedným z najdôležitejších faktorov vplyvujúcich na správne nastavenie obsahu vzdelávania je nepochybne skúsenosť a kompetentnosť lektora – vzdelávajúcej osoby. Bez vhodného lektora, nezáleží na tom, ako dobre sú nastavené ciele, či aké drahé vybavenie podnik zabezpečil. Naopak lektor s vedomosťami, pozitívnym prístupom a správnu kombináciou priateľského prístupu a autority vie vytvoriť príjemnú atmosféru pre vzdelávanie a motivovať zamestnancov k lepším výsledkom. (Kazík, 2017)

3.2.3 Didaktické metódy

Jednou zo základných didaktických metód je metóda monologická. Ide spravidla o štruktúrovaný a prehľadný monológ vzdelávajúcej osoby, za ktorým môže nasledovať diskusia, no spravidla nie je počas priebehu prerušovaný druhou stranou. Jej typickými príkladmi sú napríklad prednáška, výklad či vysvetlenie.

Druhým typom sú dialogické metódy, „sú založené na priamej interakcií medzi lektorom a účastníkmi, alebo medzi účastníkmi navzájom a vyvolávajú ich aktivizáciu.“ (Barták, 2015, s. 63) Jedná sa o rôzne typy rozhovorov (štruktúrovaný, pološtruktúrovaný, skupinový), dialógov a workshopov. Medzi ďalšie používané metódy patria napríklad metódy s pevným výsledkom (prípadová štúdia, cvičenie), sprostredkované metódy

(internet, televízia), metódy autodidaxie (sebvzdelávanie, dištančné vzdelávanie), problémové metódy (dôkazy riešenia problému) alebo kombinované metódy. (Barták, 2015)

3.2.4 Formy vzdelávacej aktivity

3.2.4.1 Skupinové a individuálne vzdelávanie

Po vymedzení obsahovej stránky školenia je treba rozhodnúť akou formou bude vzdelávanie prebiehať. Na začiatok treba definovať či pôjde o individuálne alebo skupinové vzdelávanie. Pri tomto rozhodnutí záleží na počte zamestnancov, ktorí sa zúčastnia vzdelávacej aktivity, ale aj na ich úrovni vo vzdelávanej téme. Je možné vytvoriť zo zamestnancov skupinu, ktorá bude začínať približne na jednej úrovni? V prípade že nie, je nutné zabezpečiť individuálnu prípravu pred kurzom, alebo zvoliť individuálnu formu pre celý priebeh školenia.

Individuálny rozvoj napríklad pomocou videí, prezentácií a testov pre overenie vedomostí, je vhodný pre osvojovanie teoretických znalostí. Aj keď je individuálny prístup čím ďalej, tým modernejší, nie je veľmi efektívny pri nadobúdaní zručností. V takom prípade je osobná prítomnosť lektora vhodnejšia. Pri individuálnom vzdelávaní sa taktiež prirodzene ráta s vysokou mierou motivácie a zodpovednosti vzdelávaného jedinca, pokiaľ však tieto vlastnosti u zamestnanca chýbajú, je efektívnejšie zabezpečiť skupinové vzdelávanie, počas ktorého je jednoduchšie navodiť požadovanú učebnú atmosféru. (Veteška, Vacínová a kol., 2011)

Skupinové vzdelávanie je možné chápať ako vzdelávanie jednotlivcov v skupine, no nadobúda úplne nový rozmer, ak sa naň pozrieme ako na vzdelávanie skupiny ako tímu. V tomto prípade je nutné brať do úvahy aj tímové role a upevňovanie vzťahov a dôvery v skupine rôznymi tímovými úlohami.

3.2.4.2 "Off the job" vzdelávanie

Pokiaľ sa teda pri plánovaní ráta so zodpovednou osobou, ktorá bude vzdelávaniu udávať smer, je treba rozhodnúť akou formou to bude. Prvou možnosťou je vzdelávanie mimo pracovný chod alebo tiež „off the job“. V tomto prípade ide o vzdelávanie prostredníctvom simulácií, hier, testov či prezentácií a výkladov. Vykonávajú sa v bezpečnom a oddelenom prostredí, kde výkony neovplyvňujú chod spoločnosti. Ideálnym príkladom pre takéto prostredie je napríklad tréningové centrum.

1. **Workshop** – je populárnou formou praktického cvičenia, predom vybranej témy či činnosti. Často ide o jednorazovú aktivitu, ktorá je však nabitá

zaujímavými cvičeniami. Pre správny priebeh a výsledok takejto aktivity je požadovaná aktívna participácia jej účastníkov a precízna príprava školiteľa, ktorý počas workshopu pôsobí v roli koordinátora – moderátora. Je skvelým prostriedkom, ako posilniť tímovú prácu.

2. **Prípadová štúdia** – ide o „*simulované príklady k riešeniu v malých skupinkách (napr. harvardské štúdie) k posilneniu schopnosti analyzovať, posúdiť a diagnostikovať problém, hľadať a nájsť jeho optimálne riešenie v daných podmienkach.*“ (Barták, 2015, s.136) V takýchto príkladoch sú riešené situácie, ktoré majú čo naj dôveryhodnejšie opísať realitu praxe, na ktorú sú školení zamestnanci pripravovaní.
3. **Brainstorming** – „*Je technika skupinovej práce, ktorá má formou voľnej diskusie rozvíjať kreatívne myslenie účastníkov zamerané na hľadanie a objavenie nových, často nekonvenčných až originálnych riešení.*“ (Barták, 2015, s. 87) Či už sa brainstorming stane pomôckou vo vzdelávaní, alebo je využívaný k nájdeniu nových prístupov v samotnej praxi, pre jeho správny účinok je dôležité dodržať niekoľko hlavných bodov. Skupina by nemala byť príliš veľká, aby sa každému zúčastnenému naskytla možnosť prejavíť svoje nápady a postrehy. Na druhú stranu, by však mala byť čo najpestrejšia, tak bude možné získať rôzne uhly pohľadov. Pre plynulý tok myšlienok a asociácií treba navodiť dôvernú atmosféru a úplne obmedziť kritiku a nesúhlas. Napriek tomu, že je žiadané aby bola diskusia čo najvoľnejšia a najúprimnejšia, brainstorming by mal byť vedený moderátorom, ktorým sa počas školenia stáva lektor.
4. **Brainwriting** – alternatívou k spomínanému brainstormingu je metóda brainwriting, ktorá sa drží rovnakých cieľov, no s vynechaním skupinovej diskusie, ktorú nahrádza časom limitované spisovanie nápadov na danú tému. Jej priebeh je tichší, a tak umožňuje lepšiu koncentráciu. Zároveň je tiež vhodná pre introvertných účastníkov, alebo skupinu ľudí, ktorí sa nepoznajú natoľko dobre, aby vytvorili dôvernú atmosféru potrebnú pre brainstorming. (Barták, 2015)
5. **Výklad** – ide o monologickú metódu objasňovania teoretických znalostí, potrebných k úspešnému pochopeniu a zvládnutiu následných praktických úloh. Môže ísť o pomerne nezáživnú časť výuky, ktorá je však potrebná,

a preto je efektívne ozvláštniť ju obrazovým materiálom, príbehmi a príkladmi z praxe, či občasnými otázkami smerujúcimi k vzdeláváním. (Barták, 2015)

6. **Hranie rolí** - pomocou hrania rolí v predom vymyslených, ale aj improvizovaných situáciách sa účastníci zdokonaľujú najmä v komunikácii a situačnom premýšľaní. Tento typ cvičenia je vhodný najmä pre vzdelávanie manažérov v riešení vzniknutých problémov na pracovisku, napríklad s kolegami a podriadenými, ale aj s dodávateľmi a zákazníkmi.
7. **Simulácie** – narozdiel od prípadových štúdií, simulácie poskytujú nie len opis situácie z praxe, ale aj prostredie a vplyvy v nej pôsobiace. Ideálnym príkladom vzdelávania prostredníctvom simulácie je napríklad tréningové centrum, kde sú pre vzdeláváných k dispozícii repliky strojov, systémov či programov, používaných v každodennom chode podniku. Poskytujú tak potrebnú prax, pre neskoršie vykonávanie úkonu v pracovnom prostredí. (Wick, Pollock, Jefferson, 2010)
8. **Teambuilding** – ako prezrádza už doslovný preklad pojmu, pri takzvanom teambuildingu ide o výstavbu tímu, alebo utužovanie kolektívu. Aktivity vykonávané počas teambuildingu nemusia byť nutne zamerané na zdokonaľovanie výkonov v pracovnej oblasti. Teambuildingové hry a cvičenia sú často zamerané len na akési hlbšie spoznanie a pochopenie kolegov a spolupracovníkov. Dosiahnutie lepších vzájomných vzťahov a spríjemnenie atmosféry na pracovisku vie často prispieť k motivácii a zlepšeniu pracovného výkonu, bez potreby ďalšieho dovzdelania. Samozrejme len v prípade, kedy nejde o zásadný nedostatok v kompetenciách vykonávania danej práce, ale len o akúsi neistotu alebo slabú motiváciu. (Wick, Pollock, Jefferson, 2010)

3.2.4.3 *“On the job” vzdelávanie*

Druhou variantou je vzdelávanie za chodu alebo aj „on the job“. Keďže sú tieto formy vykonávané priamo na pracovisku a vyžadujú hlbšie zameranie na jednotlivca, osoba vedúca zaškoľovanie obvykle zodpovedá za jedného alebo len niekoľkých pracovníkov. Medzi mnohými z nasledujúcich typov vzdelávania na pracovisku sú len jemné rozdiely a preto sa môžu často prekrývať a ich presné definovanie môže byť pomerne zložité. Predsa len „Kľúčové manažérske schopnosti nevyhnutné pre úspešný coaching, counselling, ale aj mentoring sú podobné. Jedná sa predovšetkým o schopnosť počúvať, o umenie klásť vhodné otázky, vieru v ľudský potenciál a o schopnosť empatie a reflexie.“ (Folwarczná, 2010, s.

104) Skúsení konzultanti, kouči a mentori, by však rozdiely medzi nimi mali rozpoznávať a venovať sa v prvom rade predom určenému spôsobu vzdelávania.

1. **Konzultácia (Counselling)** – „*Counselling je dvojstranný proces, ktorý býva často charakterizovaný obratom, „pomáhať zamestnancovi, aby si pomohol“, inými slovami ide o pomoc zamestnancovi pri riadení a rozvíjaní samých seba.*“ (Koubek, 2004, s.118) Pod pojmom konzultácia, rozumieme aj metódu sebarozvoja, ktorá je zameraná na okamžité zlepšenie pracovného výkonu zamestnanca. Ide o krátkodobú formu vzdelávania, ktorá je obojstranná. Konzultujúci sa zlepšuje v chápaní a vykonávaní svojej práce a konzultant sa zlepšuje v chápaní potrieb a bariér zamestnancov.
2. **Koučing** – „*Koučovanie podporuje učenie, kreativitu a efektívnu komunikáciu. Rešpektuje individualitu jedinca, posilňuje sebavedomie a napomáha vytvárať firemnú kultúru, kde je zodpovednosť za pracovné výsledky v rukách zamestnanca, nie len vrcholového manažmentu.*“ (Folwarczná, 2010, s. 88) Taktiež pomáha odstraňovať bariéry akými sú napríklad strach, neistota alebo aj perfekcionizmus, a tak dlhodobo zvyšuje pracovný výkon zamestnanca. Napriek tomu však kouč obvykle nepochádza z pracovného prostredia koučovaného. Koučing je využiteľný v mnohých sférach života, nie len v tej pracovnej.
3. **Mentoring** – Na rozdiel od koučingu, mentoring predstavuje menej formálnu formu rozvoja zamestnanca. „*Základnou funkciou mentoringu je odborný a sociálny rozvoj zverenca v organizácii.*“ (Folwarczná, 2010, s. 103) V roli mentora sa často ocitá starší, skúsenejší pracovník, ktorý nie je priamym nadriadeným zamestnanca. Vzťah je dobrovoľný, založený na vzájomnej dôvere a poskytuje príležitosť na riešenie nie len pracovných ale aj súkromných problémov. Napriek tomu, že sa mentoring zameriava aj na mimopracovnú oblasť, nie je náhradou psychoterapie a prípadné náznaky jej potreby, musí mentor spozorovať a vhodne ich so zverencom skonzultovať.
4. **Tieňovanie** – Metóda tieňovania alebo aj „*Manager Shadowing*“ je najčastejšie používaná pri zácviaku nového zamestnanca. Nový člen tímu najskôr pozoruje skúsenejšieho zamestnanca pri výkone jeho práce, vo vhodnom čase kladie doplňujúce otázky, upresňuje si detaily a postupne si osvojuje pracovný proces. Po obsiahnutí základov si nový zamestnanec postupne skúša jednotlivé pracovné úlohy za prítomnosti tieňovaného

zamestnanca, ktorý mu poskytuje okamžitú spätnú väzbu. Tieňovanie je vhodné pri vysvetľovaní činností, ktoré sa nedajú dostatočne detailne opísať slovami.

5. **Inštruktáž** – Ďalším typom zaškoľovania nového zamestnanca priamo počas vykonávania pracovnej činnosti, je práca podľa inštrukcií skúsenejšieho zamestnanca, prípadne manažéra. Narozdiel od tieňovania, výkonu školeného nepredchádza bližšie pozorovanie postupu práce, namiesto toho inštruktor postupne vysvetľuje jednotlivé úkony, ktoré sa zamestnanec okamžite pokúša vykonať.
6. **Job Rotation** – Okrem toho, že horizontálna rotácia po rôznych pracovných postoch tej istej úrovne, pomáha redukovať monotónnosť práce a prispieva ku komplexnejšiemu pochopeniu produkcie podniku, pomáha taktiež určiť správne pracovné umiestnenie jednotlivých zamestnancov. Vďaka vyskúšaniu viacerých typov práce sa ukážu prednosti a nedostatky zamestnancov a tak je možné zabezpečiť čo najefektívnejší chod podniku. Skúsenosť vo viacerých pracovných pozíciách nie je benefitom len pre samotných zamestnancov, stáva sa tiež výhodou pre podnik keďže poskytuje vzájomnú zastupiteľnosť pracovníkov. Okrem horizontálnej poznáme aj vertikálnu rotáciu v ktorej „*ide o premiestňovanie na iný stupeň riadenia, čo sa využíva hlavne pri príprave uchádzačov na manažérske posty.*“ (Jesenský, 2014) Takéto oboznámenie s pracovnými pozíciami, o ktorých bude manažér v budúcnosti rozhodovať, napomáha empatickému premýšľaniu a vzniku realistických rozhodnutí.

Najefektívnejšou cestou ku kvalitne vzdelaným zamestnancom ostáva kombinácia „on the job“ a „off the job“ metód. Základné informácie sa obsiahnu na oddelených školeniach a detaily sú následne vyladené priamo na pracovisku pod dozorom skúsenejších pracovníkov.

3.3 Realizácia vzdelávacej aktivity

Po navrhnutí plánovanej aktivity, prichádza čas na jej realizáciu. Ešte pred tým je však užitočná posledná kontrola priebehu školenia ako celku. Wick, Pollock a Jefferson vo svojej druhej disciplíne prelomového učenia uvádzajú metódu „*Staple yourself to the Learner*“ voľne preložené aj ako „*Predstav si sám seba ako školeného*“. Toto cvičenie môže pomôcť odhaliť a odstrániť prípadné chyby v návrhu tak, že si samotní manažéri navrhujúci školenie,

predstavia samých seba v priebehu školenia a odpovedia si na niekoľko kľúčových otázok, ako napríklad:

„Rozumel by som čo sa odo mňa vyžaduje?“

„Je jasné ako školená problematika súvisí s mojou prácou? Bol by som schopný využiť v práci, čo som sa naučil?“

„Vidím v tom pre seba prínos? Prečo sa to odo mňa vyžaduje?“

„Čo by ovplyvnilo moje názory a činy v tomto bode vzdelávacieho procesu?“ (Wick, Pollock, Jefferson, 2010, s. 103)

Prostredníctvom podobných otázok, je možné efektívne doladiť posledné detaily pred samotným začiatkom kurzu.

3.3.1 Priebeh vzdelávacej aktivity

Prvým samozrejým bodom každej sociálnej interakcie je zoznámenie alebo predstavenie. Preto ani na začiatku akéhokoľvek školenia nesmie chýbať predstavenie nie len lektora a účastníkov, ale aj programu školenia. Po základnom dohodnutí hraníc a oslovení medzi účastníkmi a lektorom, by malo nasledovať zoznámenie sa s agendou kurzu. Čo účastníkov v kurze čaká a aké vedomosti si z neho odnesú. Tu sa naskytá priestor pre vyjadrenie prípadných pochybností, obáv, či očakávaní zo strany účastníkov. Takéto upresnenie priebehu školenia a vyvrátenie obáv môžu napomôcť k vybudovaniu potrebnej dôvery a bezpečného prostredia pre vzdelávanie. Preto by podobné priestory pre vyjadrenie myšlienok a otázok mali byť pevnou súčasťou celého kurzu. Okrem vypočutia všetkých dotazov by mal lektor taktiež dodržiavať nestrannosť a venovať každému účastníkovi kurzu rovnaký čas a úsilie.

Bez ohľadu na to aká precízna príprava a plánovanie školeniu predchádzali, sa takmer vždy objavia nečakané situácie, ktoré si vyžadujú časovú rezervu na ich vyriešenie. Pri predpoklade, že všetci účastníci kurzu budú včas pripravení na výučbu a nenastane ani žiadny nečakaný technologický problém, či nedorozumenie v komunikácii, stále je tu potenciálny problém rôznorodosti skupiny. V jednej vzdelávanej skupine sa môžu ocitnúť zamestnanci s predošlou dlhoročnou praxou, pre ktorých pochopenie školenej problematiky nepredstavuje žiadny problém. Po ich boku však môžu sedieť zamestnanci bez praxe v danej oblasti. V takýchto situáciách by malo byť samozrejmosťou zvoliť tempo výuky, vyhovujúce všetkým účastníkom, prípadne zabezpečiť dodatočné materiály pre zmiernenie rozdielu medzi nimi. Medzi ďalšie bežné problémy patrí napríklad prítomnosť rušiča, či

pasivita účastníkov, ktorá môže byť spôsobená obavami a strachom, alebo nezáujmom o školenú problematiku. Pre jej odstránenie je najskôr nutné prísť na jej pôvod a potom sa venovať jeho eliminácií. (Vodák, Kucharčíková, 2011 a Hroník, 2007)

3.3.2 Motivácia

Vo všeobecnosti motivácia objasňuje ľudské myšlienky a pohnútky, „*v prípade motivácie ku vzdelávaniu ide teda o dôvody, ktoré dospelí uvádzajú ako určujúce pre ich účasť na vzdelávacích aktivitách.*“ (Dvořáková a Šerák, 2016, s.122) Podľa Dvořákovvej sa v mnohých výskumoch vykonaných počas posledných rokov, opakujú tie isté faktory ovplyvňujúce motiváciu jedinca a jeho postoj ku vzdelávaniu. Medzi tie patria napríklad potreba socializácie, nutnosť naplnenia očakávaní zo strany zamestnávateľa, profesionálny rast, či únik zo zabehnutej rutiny. Aj keď vo firemnom vzdelávaní prirodzene rátame s dôvodmi vychádzajúcimi z pracovného prostredia, často je zdrojom zdravej motivácie práve ich kombinácia s tými mimopracovnými.

Prirodzená motivácia sa však počas priebehu školenia môže meniť, dokonca až úplne zmiznúť. V takých prípadoch je možné ju dodatočne vyvolať pomocou odmen a trestov. Pri ich používaní je však nutné pozorne určovať ich formu a frekvenciu. Ich príliš časté používanie môže zapríčiniť ich chybné pochopenie a môže viesť ku učeniu len pre odmenu, či zo strachu pred trestom. Na druhú stranu ak je odmena pre účastníkov nezaujímavá alebo nedosiahnuteľná, taktiež stráca na svojej funkcii. Odmeny a tresty by mali byť používané len ako pomôcky pri výučbe, nie ako jej hlavný dôvod. (Vnoučková, 2017 a Veteška, Vacínová a kol., 2011)

3.4 Hodnotenie vzdelávacej aktivity

Po absolvovaní školenia sa naskytá priestor pre vyhodnotenie vynaloženého úsilia. Spätná väzba sa najčastejšie týka obsahu, formy, dodávateľa vzdelávania a celkového prínosu pre jednotlivca aj pre spoločnosť. Všetky z týchto aspektov môžu byť hodnotené subjektívne, zo strany vzdelávaných alebo objektívne, z pozícií ich nadriadených. Spätná väzba môže byť poskytnutá okamžite, respektíve len krátky čas po vykonaní školenia, ale môže ísť aj o hodnotenie z dlhodobého hľadiska. Rôznou kombináciou týchto aspektov je možné nájsť ideálnu verziu pre konkrétny prípad. Napriek tomu, že cieľom spätnej väzby je odhaliť nedostatky, a tak zlepšiť chod vzdelávania v spoločnosti, nemalo by sa zabúdať ani na vyjadrenie pozitívnych bodov.

Najpoužívanejšou formou spätnej väzby je dotazník. Ide o subjektívne hodnotenie, ktoré funguje najefektívnejšie, ak je vykonané 2-7 dní od absolvovania školenia. Po takomto čase sú dojmy zo školenia stále silné, no už nie sú ovplyvnené potenciálnym haló efektom. Súčasťou dotazníka sú obvykle otázky týkajúce sa osobného pohľadu na formu školenia, poskytnuté materiály a pomôcky, samotného školiteľa, prostredie, ale aj subjektívnu víziu prínosu školenia v budúcom pracovnom výkone. Pre hodnotenie vybraných aspektov je vhodné použiť číselnú stupnicu alebo výber z predom zvolených slovných hodnotení. Na konci každého dotazníka by nemal chýbať priestor pre slovné vyjadrenie súvisiacich myšlienok a návrhov do budúcnosti. Napriek tomu, že dotazník predstavuje jednu z najjednoduchších foriem získavania podobných informácií, nepatrí medzi najpresnejšie spôsoby ako sa dostať k ich dôveryhodnej podobe. Na druhú stranu anonymná verzia dotazníka, môže dopomôcť k väčšej otvorenosti a úprimnosti pri vyjadrovaní názorov účastníkov školenia.

Príkladom subjektívneho hodnotenia môže byť aj 360° spätná väzba. Tá je na rozdiel od dotazníka poskytovaná až niekoľko mesiacov od začatia rozvojovej aktivity. Ide o sebareflexiu vzdelávaného, v ktorej nie len vysvetľuje pozitívny vplyv vzdelávacej aktivity či plánu rozvoja, ale toto vysvetlenie zároveň aj dopĺňa o dôkazy z pracoviska. Jej aplikácia je zdĺhavejšia a vyžaduje dôkladnejšiu prípravu. Aj preto nepatrí medzi najpoužívanejšie formy spätnej väzby. Pri takejto sebareflexii sa obvykle nepracuje anonymne, preto je potrebné pred kladením otázok a overovaním faktov, vybudovať dôveru a navodiť pocit bezpečia a záujmu o názor zamestnanca. 360° spätná väzba sa dá využiť aj pre objektívne hodnotenie. Vedy sa v pozícií hodnotiaceho nachádza nadriadený, podriadený alebo kolega školeného, ktorý tak isto poskytuje príklady vplyvu školenia zo samotného pracoviska. V tomto prípade by však mal byť proces hodnotenia skrátený, aby zaberol čo najmenej času hodnotiaceho.

Efektívnou formou objektívneho hodnotenia je použitie pretestu a retestu. Pretest je vykonaný pred začiatkom školenia a retest sa spraví v rozmedzí dní až pár týždňov po jeho ukončení. Takto sa overí pochopenie problematiky ako celku a nie len krátkodobá pamäť na detaily. Takéto testovanie je vhodné pre overenie znalostí, ale aj zručností. Porovnaním týchto testov ide však najmä o spôsob merania efektivity vzdelávacej aktivity. (Hroník, 2007 a Folwarczná, 2010)

3.5 Podpora vzdelávania

3.5.1 Financovanie vzdelávacej aktivity

Keďže v oblasti vzdelávania nie je možné určiť kalkulačnú jednotku, na ktorú by mohli byť prerátané vynaložené náklady, určuje sa ekonomická výhodnosť vzdelávacej aktivity len veľmi ťažko. Jej požadovaným výstupom sú totiž vzdelaní zamestnanci. Napriek tomu je nutné pracovať s daným rozpočtom a zaznamenať aj finančnú stránku organizovaného školenia.

Pri kalkulácii sa obvykle berú do úvahy fixné a variabilné náklady a pasíva ktoré má podnik k dispozícii. Za fixné náklady môžeme v tomto prípade považovať náklady vynaložené na samotné školenie, a teda napríklad mzdy pre lektorov a organizátorov školenia, nájomné za priestory alebo platbu externému dodávateľovi. Za variabilné náklady sú považované náklady spájajúce sa priamo s účastníkmi kurzu, menovite sú to napríklad náklady za občerstvenie, cestovné alebo za výukové materiály. Všetky tieto náklady musia byť hradené z nejakých zdrojov. Najčastejšie sú to prostriedky vyhradené z firemného rozpočtu, no okrem nich môžu financovaniu vzdelávacej aktivity dopomôcť aj príspevky získané prostredníctvom rôznych vzdelávacích fondov, či už na štátnej alebo regionálnej úrovni. Tie sú spravidla financované najmä štátom a odvodmi zamestnávateľov a zamestnancov. Ďalšou možnosťou je podpora vzdelávania z prostriedkov Európskej Únie alebo využitie pôžičky na vzdelávanie. (Dvořáková, Šerák, 2016 a Bartoňková, 2010)

3.5.2 Outsourcing

Jednou zo zásadných otázok je tiež otázka outsourcingu. Má podnik vlastných lektorov, respektíve skúsených zamestnancov, ktorí budú schopní problematiku objasniť novým zamestnancom, alebo prichádza na rad voľba externej pomoci? S touto otázkou sa rovno ponúka aj výber medzi štandardizovaným kurzom, alebo školením na mieru. Pri rozhodovaní je nutné zvážiť o aký typ školenia ide. Zatiaľ čo je vhodné využiť štandardizovaný kurz a externého lektora pre školenie managementu, jazykové kurzy či povinné vstupné školenia ako napríklad požiarne bezpečnosť, pri zoznamovacích školeniach ohľadom politiky spoločnosti, či vykonávania špecifického výkonu vo výrobe alebo administratíve sa nepochybne ukáže ako efektívnejšie využiť vedomosti skúsenejšieho zamestnanca. V tomto prípade môže byť obtiažnejšie dodržať časový harmonogram štandardizovaného kurzu a školenie môže byť poňaté voľnejšou formou. V prípade pravidelného opakovania určitých typov školenia, stojí za úvahu aj prijatie interných lektorov. (Veteška, Vacínová a kol., 2011)

Rovnako ako pri lektoroch, môže byť outsourcing riešený aj pri otázke priestorov. V dnešnej dobe je bežné, že firma sídli v „openspace“ priestoroch a nedisponuje inými zasadacími miestnosťami pre realizáciu vzdelávacej aktivity.

3.5.3 Vzdelávacie pomôcky

Pre udržanie koncentrácie účastníkov, ale aj pre lepšie vysvetlenie témy je efektívne použiť vzdelávacie pomôcky. Často ide najmä o pomôcky obohacujúce vizuálnu stránku vzdelávania. *„Dnešné technické možnosti nám dávajú veľký priestor pre obrazovú podporu. Zároveň je tu však veľké riziko zahltenia a odvedenia pozornosti poslucháčov aj lektora.“* (Kazík, 2017, s. 59) Preto by mali vizuálne pomôcky slúžiť len ako oporný bod pre ozvláštnenie a upresnenie napríklad pomocou grafov či obrázkov. V prípade, že nie je k dispozícii technické vybavenie, môžu k týmto účelom slúžiť tabule, flipcharty, alebo predom vytlačené materiály.

Počítačové prezentácie sú však už vo väčšine prípadov samozrejmosťou. Ich prevedenie však často nezodpovedá ich účelu. Pri ich príprave by malo byť dodržaných pár jednoduchých no zásadných bodov. Pre udržanie prehľadnosti prezentácie by jedna strana nemala obsahovať viac ako päť riadkov po päť slov. Strany by mali byť vyvážené textom a obrazovým, poprípade video materiálom. Na začiatku prezentácie by mali byť účastníci oboznámení s jej obsahom a spomenuté hlavné body by mali byť na konci zopakované. Po konci jednotlivých častí prezentácie alebo na jej úplnom konci by mal byť poskytnutý čas na otázky a nejasnosti. Pozitívnu vsuvku do obyčajného výkladu môže byť aj testové zopakovanie hlavných bodov prostredníctvom interaktívnej aplikácie, ako je napríklad kahoot a podobné. Pre upevnenie vedomostí aj mimo prostredia školenia, je vhodné zadať aspoň malú domácu úlohu. Nemusí ísť nutne o jej písomné spracovanie, zadanie môže pokojne spočívať len v zamyslení sa nad prebranou témou, alebo navrhnutím zlepšenia školenej činnosti. Užitočné postrehy môžu totiž často prísť zo strany školeného, ktorý má na problematiku síce zúžený no ešte pomerne neovplyvnený pohľad.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI ZF GROUP – TRW AUTOMOTIVE S.R.O.

4.1 História spoločnosti

Počas necelých devätnástich rokov svojej existencie, prešla spoločnosť viacerými štrukturálnymi a výrobnými zmenami. Niekoľkokrát dokonca zmenila aj názov. Jej začiatky siahajú do roku 2003, kedy bola založená v Novom Meste nad Váhom pod menom Dana Emerson Actuator System s.r.o. (DEAS). V tom čase závod vyrábala len dva typy motorov. V roku 2006 bol DEAS, Nové Mesto nad Váhom odkúpený spoločnosťou TRW Automotive Holdings Corp., sídliacou v meste Livonia, Michigan, USA. Po odkupe sa spoločnosť premenovala na TRW Steering Systems Slovakia. V ďalších rokoch sa pobočka presťahovala do nových priestorov, v ktorých sídli dodnes, zahájila výrobu nových produktov na nových linkách pre automobilové spoločnosti Mazda, Ford, Fiat, Volvo, VW, Renault, HKMC a KIA.

Počas roku 2015 prebehol druhý odkup a spoločnosť TRW sa stala dcérskou spoločnosťou ZF (Zahnradfabrik) Friedrichshafen AG, známou aj ako ZF Group, sídliacou v Nemeckom meste Friedrichshafen. V roku 2017 spoločnosť prešla na ZF štandardy a rokom 2018 zahájila prístavbu novej výrobnéj haly s novým typom výrobnéj linky, ktorá bola v roku 2019 dokončená a otvorená. V tom istom roku spoločnosť tiež začala vyrábať komponenty pre N3 HKCM, eGo a Ducato. Počas roku 2020 spoločnosť poslednýkrát zmenila názov na ZF Active Safety Slovakia s.r.o., no ľudom ostáva naďalej známa aj ako TRW.

Materská spoločnosť ZF Friedrichshafen AG vlastní 230 závodov v 40 krajinách po celom svete. Svoje automobilové komponenty a ich inštaláciu vyvíja v 20 hlavných vývojových centrách v 8 štátoch. „ZF na Slovensku patrí medzi najväčších zamestnávateľov a dodávateľov automobilového priemyslu. Skupina ZF má na Slovensku históriu už viac ako 25 rokov, pričom prvý závod vznikol už v roku 1993 v Trnave.“ (zf, 2020) Ich závody sa nachádzajú v mestách Levice, Komárno, Šahy, Detva a v už spomínanom, Novom Meste nad Váhom. ZF na Slovensku zamestnáva viac ako 4000 zamestnancov. (zf, 2020)

4.2 Produkty spoločnosti

V spoločnosti sa nachádzajú dva základné typy výrobnéj linky, ktoré sú ďalej upravené podľa požiadaviek na výrobu špecifických typov pre konkrétne automobilové značky. Na jednej z liniek sa vyrábajú EPS motory, a to konkrétne G2 Column drive motor pre

automobilové značky Ford a Renault a druhý typ, G3 Column drive motor, pre automobilové značky VW a Fiat. Táto linka vyžaduje precíznu, bezchybnú a pomerne náročnú motorickú prácu, a teda zaškolenie a najmä zdokonalenie operátorov pre túto linku je časovo zdĺhavejšie ako príprava operátorov na druhú výrobnú linku, ktorá vyrába riadiace systémy. Tie sa ďalej špecifikujú na typ C1 BD EPP motor – radial a C1 BD Steering system - radial, ktoré sú expedované do spoločností Volvo a Ford a posledný typ, ktorým je C1 BD Steering system – axial, vyrábaný pre automobilovú značku Renault. Na tejto linke je taktiež potrebná maximálna precíznosť a bezchybnosť, no pracovný postup nie je natoľko komplikovaný a motoricky náročný, ako výroba na motorovej linke. Preto už pri zaškoľovaní operátorov prebieha proces triedenia na linky podľa individuálnych schopností, tak aby bol každý produkt vyrobený čo najdokonalejšie. (zf, 2020 a Bača, 2020)

4.3 Vízia, ciele a priority spoločnosti

Z definovaných vízií, cieľov a priorít spoločnosti vychádzajú jej vzdelávacie potreby. V rámci zabezpečenia maximálnej kvality výrobkov, ostáva dlhodobo prioritou číslo jedna vzdelávanie a tréning výrobných operátorov. Jednou z novších priorít sa stalo školenie zamerané na problematiku Lean Awareness a jej efektívnu aplikáciu do chodu firmy.

4.3.1 Vízia spoločnosti

Vízia spoločnosti je definovaná niekoľko rokov do budúcnosti. Momentálne ide o víziu pre rok 2025. Tá spočíva v zámere byť lídrom v oblasti štíhleho riadenia, bezpečnosti pri práci, zodpovedného prístupu k životnému prostrediu a k vytváraniu kultúry všeobecnej spoločenskej zodpovednosti. Medzi ďalšie priority patria aj využitie inovácií a digitalizácie, ktoré pomôžu zefektívniť pružnosť reakcií, snaha byť atraktívnym zamestnávateľom na trhu práce a zároveň byť pre zákazníka prvou voľbou v oblasti výroby systémov riadenia. (Biesiková, 2020)

4.3.2 Ciele spoločnosti

Ciele spoločnosti sú stanovované pred začiatkom každého nového roka. Nemennými každoročnými cieľmi spoločnosti však ostávajú nulová úrazovosť, stopercentná včasnosť dodávok a najvyšší možný stupeň kvality. Ciele, ktoré sa naopak každým obdobím menia sú náklady na nekvalitu z celkového predaja. Toto číslo sa pohybuje v hodnotách desiatin percenta. Ďalšími ukazovateľmi sú celková efektívnosť všeobecne v rozmedzí 70-80% a obrátka zásob. (Biesiková, 2020)

4.3.3 Priority spoločnosti

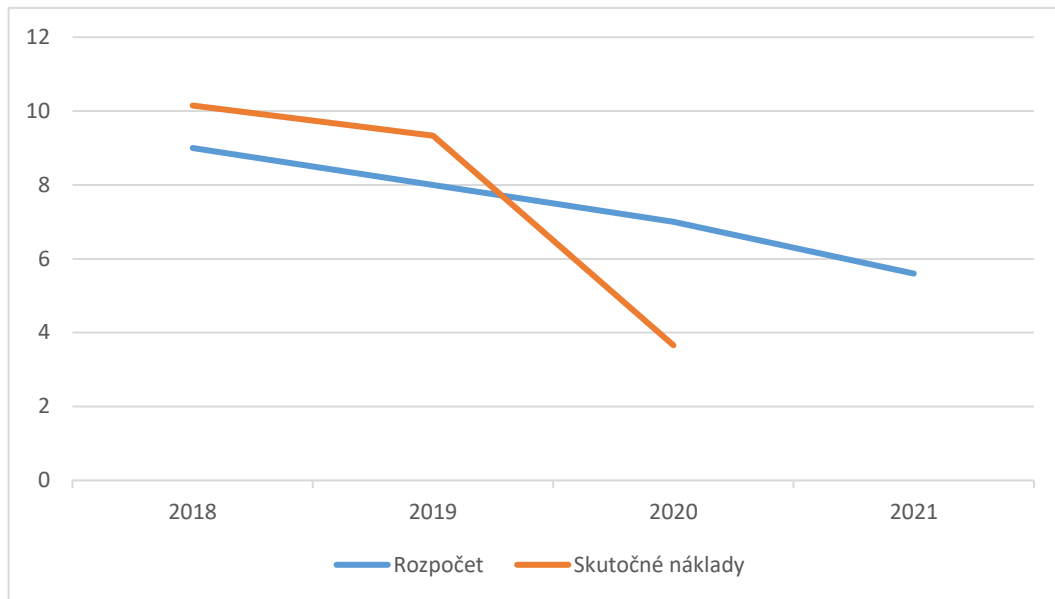
Hlavné priority spoločnosti sú tiež určované na každý rok, aj keď sú len jemne modifikované, keďže z dlhodobého hľadiska ostávajú takmer rovnaké. Medzi tie patria napríklad operačná a finančná efektívnosť a pružnosť reakcie na budúce výzvy, dôraz kladený na očakávania zákazníkov, budovanie pozitívnych vzťahov a zlepšovanie komunikácie medzi rôznymi úrovňami riadenia v spoločnosti, spúšťanie nových projektov a reštrukturalizácia výrobného programu. (Biesiková, 2020)

4.4 Štruktúra spoločnosti

Na vrchole manažmentu závodu v Novom Meste nad Váhom sa nachádza „Plant Manager“, ktorý zodpovedá za celkový chod a výsledky spoločnosti. Na ďalšej úrovni sa nachádza „IMS & CIS Leader“, zodpovedný za informačný systém a iné systémy a procesy spoločnosti. Rovnocennými členmi vrcholového manažmentu firmy sú „HR Manager“, zodpovedný za personálne oddelenie aj za vzdelávací systém, ďalej sú to „Finance Manager“, „Operations Manager“ a „Deputy Quality Managers“. Skupinu vedúcich pracovníkov spoločnosti uzatvárajú „Logistics Manager“ a „Technical Manager“. Organizačná štruktúra spoločnosti je flexibilná a môže byť rozšírená o ďalších kľúčových pracovníkov podľa aktuálnych potrieb. (Biesiková, 2020)

4.5 Rozpočet spoločnosti

Rozpočet vyhradený pre realizáciu vzdelávacích aktivít je súčasťou rozpočtu pre HR oddelenie. V nasledujúcom grafe (Graf 1) môžeme vidieť výšku rozpočtu určeného na vzdelávanie a skutočné náklady, ktoré boli vynaložené v posledných rokoch. Reálne sumy sú vynásobené koeficientom, keďže ide najmä o predstavenie pomerovej zmeny v rozpočte, v rozmedzí posledných štyroch rokov. Na krivke predstavujúcej rozpočet je viditeľné, že rovnomerne klesal počas rokov 2018, 2019 a 2020. Pre rok 2021 bola schválená čiastka nepomerne nižšia, keďže sa kvôli pandemickej situácii nerátalo s plným chodom vzdelávacieho systému. Na krivke znázorňujúcej skutočné náklady spoločnosti je jasne vidieť prekročenie stanoveného rozpočtu počas rokov 2018 a 2019. Naopak V roku 2020 došlo k výraznému poklesu, opäť najmä kvôli pandemickej situácii a obmedzeniu školení, len na tie zákonné a prioritné. Prvá polovica roku 2021 však bola podstatne rušnejšia ako v minulom období, a tak je pravdepodobné, že krivky sa na konci roka, ak nie pretnú, tak aspoň priblížia jedna k druhej.



Graf 1 Rozpočet pre vzdelávacie aktivity (Vlastné spracovanie)

Zdroj: Finančné oddelenie ZF

4.6 Interkultúra v spoločnosti

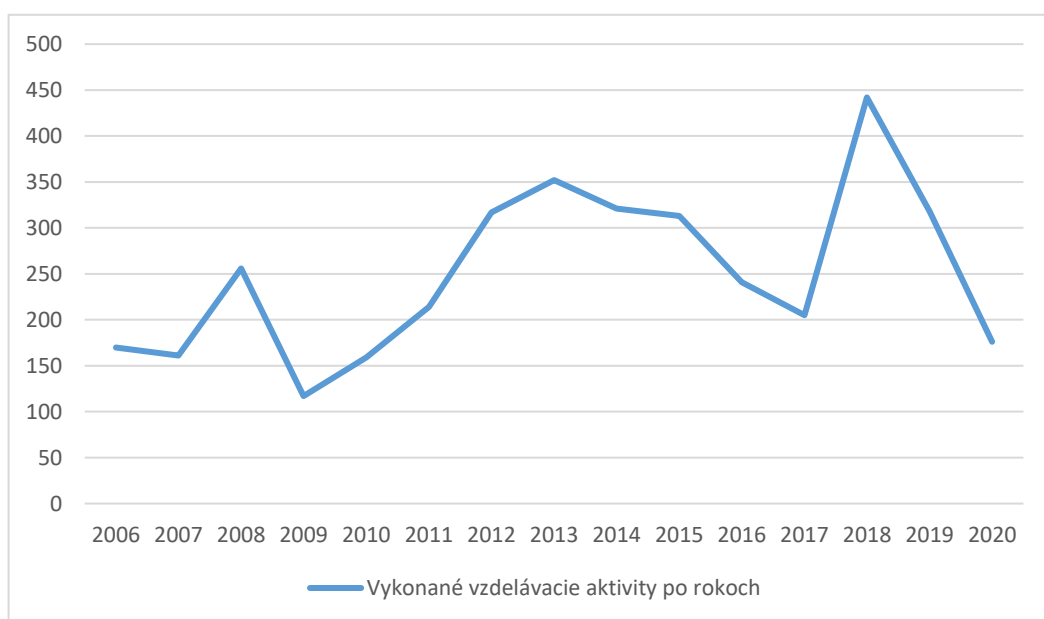
Spoločnosť dlhodobo spolupracuje s agentúrami dočasného zamestnania, prostredníctvom ktorých zamestnáva mnoho zahraničných zamestnancov. Najčastejšie ide o cudzincov z Chorvátska, Maďarska a Ukrajiny. Väčšina týchto ľudí je zamestnaná priamo vo výrobe a nie je schopná dohovoriť sa mimo svojho rodného jazyka. Preto agentúra spoločnosti poskytuje tlmočníkov, ktorí sú prítomní počas vstupných školení a zácviku v tréningovom centre. Všetky výukové materiály má spoločnosť preložené do potrebných jazykov. V minulosti išlo najmä o pracovníkov na DL pozíciách, výrobných operátorov, skladníkov, šoférov a podobne, no v posledných rokoch spoločnosť zamestnala aj zahraničných SAL zamestnancov. Na pracovnom trhu do budúcnosti nie je vízia slovenskej pracovnej sily, preto sa spoločnosť v budúcnosti plánuje zamerať na vytváranie čo najlepších podmienok pre zahraničných pracovníkov. Plánuje do vstupných školení pridať blok o interkultúre v spoločnosti a poskytnúť kurzy slovenského jazyka pre zaradených zamestnancov po skúšobnej dobe.

Spoločnosť sa tiež zapojila do projektu adaptácie rómskych zamestnancov, ktorý bol však organizovaný v hektickom čase, kedy firma naberala mnoho nových pracovníkov na novo zavedenú výrobnú linku. To nedovoľovalo venovať dostatok pozornosti samotnému projektu, preto je možné, že bude v budúcnosti opakovaný s väčším venovaným úsilím. (Martincová, 2021)

5 VZDELÁVACÍ SYSTÉM SPOLOČNOSTI

Všetky spracované údaje sú podložené osobnými konzultáciami so zamestnancami HR oddelenia a informáciami čerpanými z interných dokumentov spoločnosti. (N. Goldová a K. Biesiková, 2019)

V nasledujúcom grafe (Graf 2) sú znázornené vykonané vzdelávacie aktivity v rozmedzí rokov 2006 – 2020. Je viditeľný prudký nárast ich počtu v roku 2018, v dôsledku vysokej fluktuácie zamestnancov. V rokoch 2019 a 2020 sa ich počet naopak prudko znížil z dôvodu pandemickej situácie.



Graf 2 Vykonané vzdelávacie aktivity po rokoch (Vlastné spracovanie)

Zdroj: HR oddelenie ZF

5.1 Plán vzdelávania

Proces zostavovania plánu vzdelávania začína analýzou potrieb spoločnosti a presným definovaním požiadaviek na konkrétne pracovné pozície. Za spracovanie informácií a ich efektívne prenesenie do vzdelávacieho systému spoločnosti zodpovedá koordinátor vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Spoločne s manažmentom zostavuje základnú stratégiu vzdelávacích aktivít na ďalší rok, na základe firemných cieľov a priorít, ktoré sú bližšie popísané v strategických dokumentoch spoločnosti. Do tejto základnej stratégie sú následne zapracované požiadavky legislatívy, cyklické školenia, vzdelávacie aktivity vyplývajúce s dlhodobého rozvoja zamestnancov a požiadavky na konkrétne pracovné pozície.

Požiadavky na pracovné miesta získava koordinátor priamo od nadriadených manažérov. Tým sa zodpovednosť za tvorbu vzdelávacieho plánu rozširuje aj na nich. Z HR oddelenia sú im v dostatočnom predstihu zaslané prázdne matice s menami všetkých podriadených a s priestorom pre zadefinovanie potrebného školenia, jeho termínu, odôvodnenia jeho potreby a vysvetlenia možného rizika v prípade jeho absencie. Tieto dokumenty musia byť v požadovanom termíne zaslané späť na HR oddelenie, kde sú zosumarizované, termínovo zladené a podľa obsahovej stránky finančne ohodnotené. Potom sú spolu s legislatívnymi a s cieľov firmy vyplývajúcimi školeniami spracované do tréningového plánu (Príloha 1) pre nový finančný rok, ktorý musí byť pripravený ku schvaľovaciemu procesu najneskôr do začiatku decembra predošlého finančného roka. Pred schvaľovaním je nutné ho doplniť o informácie týkajúce sa priority školenia, kvartálu plánovanej realizácie, firmy poskytujúcej školenie a jeho predpokladanej ceny.

Následne dochádza ku schvaľovaciemu procesu, ktorý musí byť dokončený do konca decembra. Za schvaľovanie zodpovedá riaditeľ spoločnosti a personálny manažér. Po vykonaní potrebných úprav a schválení tréningového plánu je jeho digitálna kópia uložená na HR oddelení pre potreby všetkých manažérov. Po uplynutí finančného roka sú plány na HR oddelení archivované. (Goldová a Biesiková, 2019)

5.2 Realizácia vzdelávania

Pokiaľ je vzdelávacia aktivita zahrnutá v tréningovom pláne na daný rok, koordinátor vzdelávania a rozvoja zamestnancov informuje vedúceho konkrétneho oddelenia o termíne a obsahu školenia. Ak sa však počas roka objaví potreba vzdelávacej aktivity, ktorá nie je v obsahu tréningového plánu, vyžaduje sa operatívne odôvodnenie jej potreby, schválenie a následný výber dodávateľa daného školenia. Z termínom konania legislatívneho školenia sú oboznámení zamestnanci priamo personálnym oddelením.

Zodpovednosť za výber dodávateľa vzdelávania má koordinátor vzdelávania a rozvoja zamestnancov a v prípade potreby tendra aj nákupné oddelenie. Výber záleží od troch faktorov ktorými sú akreditácia a odborná spôsobilosť dodávateľa, výsledky hodnotení a odporúčania a cena ponúkaného školenia. Pokiaľ je cena školenia nad rámec interného schválenia, prichádzajú na rad už spomínané tendre.

Po dohodnutí ceny je vzdelávacia aktivita schvaľovaná v internom systéme (SAP), kde ju schvaľuje HR manažér do čiastky 1800 eur a nad ňu aj riaditeľ spoločnosti. Po schválení v SAP-e, koordinátor dohodne detaily školenia s dodávateľom na základe požiadaviek v internom systéme. (Goldová a Biesiková, 2019)

5.3 Hodnotenie vzdelávacej aktivity

Po absolvovaní externej vzdelávacej aktivity, s výnimkou zo zákona povinných školení, sú zamestnancom poskytnuté formuláre (Príloha 2) pre ohodnotenie kvality dodávateľa, úrovne školenia a jeho prínosu pre ich ďalšie pôsobenie v spoločnosti. Hodnotené sú tiež vzdelávacie aktivity vykonávané síce interne ale mimo priestorov spoločnosti, rovnako s výnimkou legislatívnych školení. Sú to napríklad rozvojové školenia približujúce problematiku Lean Awareness – LEGO.

Prínos vzdelávacej aktivity hodnotí aj nadriadený účastníka, vo väčšine prípadov po troch mesiacoch. V špecifických prípadoch je z dôvodu preukázateľnosti efektivity školenia možné hodnotiť až po šiestich mesiacoch. Všetky hodnotiace formuláre sú odovzdané na personálnom oddelení, kde sú ďalej spracovávané, vyhodnocované a na ich základe je rozhodované o pokračovaní chodu školenia v súčasnej podobe a o prípadných potrebných zmenách, či už v obsahu, forme alebo dodávateľovi vzdelávania. (Goldová a Biesiková, 2019)

5.3.1 Hodnotiaci dotazník spoločnosti

Hodnotiaci dotazník spoločnosti (Príloha 2) pozostáva z piatich otázok, zameriavajúcich sa na subjektívny pohľad účastníka na lektora, použité materiály, naplnenie ich očakávaní, prepojenie s pracovnou náplňou a na organizáciu a priebeh školenia ako celku. Na otázky je možné odpovedať výberom z číselného hodnotenia od 1 do 5 a zároveň sa pod každou otázkou nachádza priestor pre uvedenie jednotlivých plusov a mínusov. Zúčastnený má tiež možnosť uviesť konkrétne nové poznatky, ktoré mu školenie poskytlo a vyjadriť ďalšie prípadné pripomienky, odporučiť dodávateľa pre budúcu spoluprácu a udeliť školeniu ako celku hodnotenie pomocou známky.

Druhá časť dotazníka obsahuje otázky pre nadriadeného školeného zamestnanca. Tie sa pýtajú na dôvod využitia školenia, na očakávané zlepšenie a či realita toto očakávanie dosiahla. Tiež sa zaoberá tým, či zamestnanec nadobudnuté znalosti alebo zručnosti využíva pri výkone svojej práce. Dotazník je zakončený priestorom pre vyjadrenie vlastných návrhov zo strany nadriadeného a časť pre celkové zhodnotenie školenia, ktorá je doplnená na HR oddelení.

Hodnotiaci dotazník je postupne prenášaný do online formy, no momentálne sa naďalej využíva aj formulár uvedený v prílohe. (Príloha 2)

5.4 Monitoring vzdelávania

Všetky dokumenty súvisiace so vzdelávaním, ako napríklad hodnotiace formuláre (Príloha 2), či podpísané prezenčné listiny (Príloha 3) sú archivované na personálnom oddelení, kde sú synchronizované s tréningovým plánom (Príloha 1) a adaptačnými plánmi (Príloha 4) jednotlivcov.

Sledovanie nákladov a dodržiavanie stanoveného rozpočtu sleduje koordinátor mesačne a zistené údaje zapisuje do reportov. Koordinátor priebežne sleduje aj napĺňanie plánovaných požiadaviek. Všetky školenia sú zaradené do troch skupín podľa dôležitosti pre spoločnosť alebo zamestnanca. Koordinátor dohliada na to, aby boli v prvom rade zabezpečené školenia s prioritou 1, následne s prioritou 2 a nakoniec s prioritou 3. Dôvodom je zabezpečenie prioritných a legislatívnych školení v medziach schváleného rozpočtu. (Goldová a Biesiková, 2019)

5.5 Adaptačný plán

Hlavnou úlohou adaptačného plánu (AP) je sprehľadniť a zaznamenať jednotlivé kroky adaptácie novo nastúpených zamestnancov alebo existujúcich administratívnych zamestnancov preškolených na nové pozície. AP pozostáva z dvoch častí. Prvou sú vstupné školenia a druhú časť tvoria školenia prislúchajúce jednotlivým pracovným pozíciám podľa dokumentu Matica odporúčaných vstupných školení na procesy (Príloha 5). Priamy nadriadený má následne možnosť pridať do AP ďalšie školenia podľa jeho uváženia a potreby. Adaptačný proces obvykle trvá najviac šesť mesiacov, ak nie je po dohode stanovené inak. Po jeho ukončení a zhodnotení sa dokument AP (Príloha 4) archivuje na personálnom oddelení v osobnej zložke zamestnanca a navrhujú sa ďalšie vzdelávacie aktivity pre jeho budúci rozvoj. Projekt adaptačného plánu sa týka najmä pozícií SAL a IDL. Ide o kancelárske pozície a vedúcich pracovníkov. (Goldová a Biesiková, 2019)

5.6 Oblasti vzdelávania

5.6.1 Úvodné školenia

Ide o vstupné školenia, ktoré musí pri nástupe do spoločnosti absolvovať každý zamestnanec bez ohľadu na oddelenie, či pozíciu na ktorú nastupuje. Ich účasť je doložená podpisom prezenčnej listiny. Všetky spomenuté školenia sú obvykle školené v štyridsaťpäť minútových až hodinových blokoch a sú absolvované v jeden deň.

Prvým z nich je predstavenie spoločnosti a jej interných pravidiel. Noví zamestnanci sú na tomto školení bližšie zoznámení s históriou spoločnosti, jej vývojom, cieľmi a vyrábanými produktami. Ďalej sú im predstavené interné pravidlá spoločnosti ZF Group a TRW Automotive (Slovakia) s.r.o., pracovný poriadok, ochrana osobných údajov, antikorupčný zákon a kódex správania. Nakoniec sa zoznámia, z pre nich najzaujímavejšou časťou bloku, a teda s benefitmi a so sociálnym programom spoločnosti. Školený blok je vedený

Nasledujú bloky školení sú zamerané na presnejšie pochopenie výroby. Sú vedené Výrobným Trénerom, ktorý má na starosti Tréningové Centrum, kde v ďalších dňoch prebieha školenie výrobných operátorov. Vo vstupnom školení ide však najmä o pochopenie rozloženia výrobných haly, predstavenie výrobných liniek a prvý fyzický kontakt s produktami výroby.

Dôležitou súčasťou vstupných školení je aj blok venovaný systému enviromentálnej ochrany a existujúcej firemnej EHS politike, keďže ZF Group kladie zodpovedný prístup ku životnému prostrediu medzi svoje firemné priority.

Súčasťou vstupných školení sú aj bloky venované ESD štandardom. Tie objasňujú vznik statickej energie pri nedodržaní stanovených pravidiel a jej následný vplyv na vyrobené produkty. Pre lepšie pochopenie výrobného procesu ako celku, sú zamestnanci taktiež zoznámení s pojmom Lean Awareness, alebo aj štíhlej výroby.

Všetky spomenuté školenia sú vedené skúsenejšími zamestnancami spoločnosti, ktorých pracovnou náplňou je často priamo zácvik novej pracovnej sily alebo sú len ochotní popri vykonávaní pracovnej pozície viesť vzdelávací blok o svojej oblasti práce. Výnimkou je školenie OpP (Ochranu pred Požiarom), ktoré je už od roku 2006 poskytované externou firmou Firex. Skupinu vstupných školení uzatvára blok venovaný BOZP (Bezpečnosť a Ochrana Zdravia pri Práci), ktorý je školený interným bezpečnostným technikom. Pri týchto školeniach sú zamestnanci oboznámení nie len so všeobecnými protipožiarovými pravidlami ale aj s konkrétnym plánom budovy, rozmiestnením hasiacich prístrojov a používaním ochranných pomôcok pri práci. Okrem toho že sú školenia BOZP a OpP radené medzi vstupné školenia, patria aj medzi tie zo zákona povinné a preto musia byť opätovne absolvované po dvoch rokoch. Medzi ďalšie periodické školenia patria aj školenia internej politiky, EHS politiky a kamerových systémov. (Goldová a Biesiková, 2019)

5.6.2 Zákonné školenia

Ďalšou skupinou školení, sú školenia povinné zo zákona. Tie vyplývajú z vykonávanej pracovnej pozície a taktiež musia byť opakované po uplynutí doby danej zákonom.

Najčastejšie sa týkajú činností vykonávaných priamo vo výrobnom procese, ide napríklad o školenia potrebné pre získanie licencie pre prácu s plynovými a tlakovými zariadeniami, chemickými látkami, na prácu vo výškach alebo pre práce s potrebou zváračskej alebo elektrickej licencie. Ide tiež o kurzy umožňujúce riadenie vysokozdvížných vozíkov, ale aj kurzy umožňujúce riadenie firemného vozidla. Radí sa sem však aj školenie upresňujúce problematiku GDPR, najmä pre HR a iné administratívne oddelenia. Tieto školenia nie sú potrebné pre prácu pri výrobní linke, a teda sú školené len keď sú potrebné. Preto nemajú interných lektorov, naopak sú školené prostredníctvom externých dodávateľov. Tí sú síce vybraní operatívne, no spoločnosť sa pravidelne vracia k overeným školiteľom ADR s.r.o., JUMA Trenčín s.r.o. a JF, spol. s.r.o.

Na každej pracovnej zmene sú tiež prítomní vybraní zodpovední zamestnanci, ktorí tvoria „protipožiarnu hliadku“, z tohto dôvodu absolvujú školenie BOZP častejšie a spolu s ním sa zúčastnia aj na kurze prvej pomoci. (Biesiková, 2020)

5.6.3 Profesionálny rozvoj

Školenia z tejto skupiny nie sú povinné, no sú považované za potrebné pre zamestnancov vedúcim ich oddelenia. Najčastejšie sú to odborné školenia zamerané na rôzne tvrdé zručnosti, vyplývajúce z pracovnej pozície a dlhodobého plánu rozvoja zamestnanca. V poslednej dobe ide najmä o školenia pre obsluhu rôznych druhov robotov a technologických zariadení alebo o školenia týkajúce sa špecifickej výroby súčiastok pre konkrétny typ automobilovej značky, ako napríklad v prípade značky Renault.

Novinkou v profesionálnom rozvoji zamestnancov je školenie nazývané LEGO. Ide o celodenné školenie mimo priestory spoločnosti, ktoré je zamerané na pochopenie trendu Lean Awareness v praxi. Pomocou legových kociek je hravou formou vysvetlený princíp zoštieňovania výroby a efektívneho doladovania procesu od výroby cez skladovanie až po transport produktov. Počas školenia sú na praktických príkladoch vysvetľované aj metódy 5S a 11 farieb ktoré dotvárajú každodenný chod spoločnosti. Školenie bolo zavedené v roku 2020 s prioritným sústredením na vedúce pozície oddelení, no postupne sú školené všetky profesie, od administratívnych pracovníkov – SAL až po výrobných operátorov - DL. (Biesiková, 2020)

5.6.4 Systémy riadenia kvality

Skupina školení riadenia kvality zahŕňa ISO školenia, VDA školenia a iné kurzy zamerané na zlepšovanie kvality práce a produkcie. Je určená najmä pre vedúcich pracovníkov

oddelenia kvality, pre pracovníkov vedúcich výrobné zmeny a tiež pre auditorov a interných školiteľov. (Biesiková, 2020)

5.6.5 Mäkké zručnosti

Posledné dve oblasti školení sa týkajú rôznych úrovni manažérskych pozícií a teamleaderov vo výrobe. Sú navrhované a realizované podľa konkrétnych potrieb jednotlivých oddelení. Pri školeniach takzvaných „Soft Skills“ alebo mäkkých zručností, sa spoločnosť zameriava na rozvoj prirodzených schopností pracovníkov SAL pozícií. Tí sú do programu vybraní pomocou Talent Managementu a v Development Centre sú školení najmä v asertívnej a efektívnej komunikácii a v riadení a motivovaní pracovníkov. (Martincová, 2021)

5.6.6 Jazykové školenia

Čo sa týka jazykových školení, tie prebiehajú v angličtine a nemčine, ktoré predstavujú hlavné jazyky komunikačného toku so zahraničným vedením spoločnosti. (Martincová, 2021)

5.7 Teambuilding

Napriek tomu, že spoločnosť neorganizuje aktivity s prvotným zámerom teambuildingu, podniká aktivity s iným prvotným cieľom, ktorých charakteristiky sa prelínajú s tými teambuildingovými.

Medzi takéto aktivity patria napríklad strategické a organizačné review. Ide o dvojdnový míting vrcholového manažmentu, konajúci sa dvakrát ročne. Je zameraný najmä na vyhodnocovanie cieľov a ich prípadné predefinovanie koncom roka a posúdenie a reorganizáciu štruktúry organizácie začiatkom roka. Aj keď je primárny dôvod konania stretnutia pracovný, obvykle je spojený aj s aktivitou zameranou na osobný rozvoj. Zmena pracovného prostredia poskytuje tiež priestor pre neformálnu komunikáciu a budovanie lepších vzťahov.

Zamestnanci spoločnosti majú tiež možnosť zapojiť sa do plánovaného cyklistického výletu alebo dobrovoľníckych aktivít. Spoločnosť sa v minulosti podieľala na revitalizácii dvora v detskom domove v Piešťanoch a tiež pri obnove športového areálu v miestnej škole, kde spolupracovala aj so študentami. V tomto prípade nejde o žiadnu organizovanú rozvojovú aktivitu, ale ponúka sa možnosť stráviť čas s kolegami neformálne a mimo pracoviska, lepšie ich spoznať a tak podporiť proces budovania vzťahov a dôvery. Taktiež poskytuje príležitosť spoznať aj zamestnancov z iných oddelení či častí výroby.

Jednotlivé oddelenia si v minulosti organizovali vlastné voľnočasové aktivity pre podporu kvality tímu, tie však boli počas posledných dvoch rokov obmedzené vzhľadom na pandemickú situáciu. (Martincová, 2021)

5.8 Tréningové Centrum

Neoddeliteľnou súčasťou vzdelávacieho systému spoločnosti je Tréningové Centrum, ktoré je zamerané na tréning výrobných operátorov. TC vzniklo v roku 2014 a do augusta 2019 bolo umiestnené priamo v priestoroch výrobných haly. Počas augusta 2019 bolo však presťahované do samostatných priestorov v novej prístavbe, kde sa momentálne nachádza. Vďaka novým väčším priestorom TC obsahuje aj časť pre teoretickú výuku, praktické úlohy zamerané na šikovnosť a vynaliezavosť a tréningové verzie používaných výrobných strojov a robotov. TC je momentálne plne funkčné, no priebežne je dopĺňané o inovované stroje a nové technológie.

Momentálne v TC pôsobia štyria tréneri s certifikáciou od TWI Institute JI – Job Instruction a vedúci TC s rozšírenou certifikáciou TWI Institute JI – Job Instruction (Train the Trainer). Tréningový proces v TC pre výrobných operátorov trvá štyri dni a povinné školenie v TC pre pozície SAL zahŕňa jeden, deň počas ktorého ide najmä o objasnenie výrobku a výrobného procesu v rámci aplikácie metódy Job Rotation.

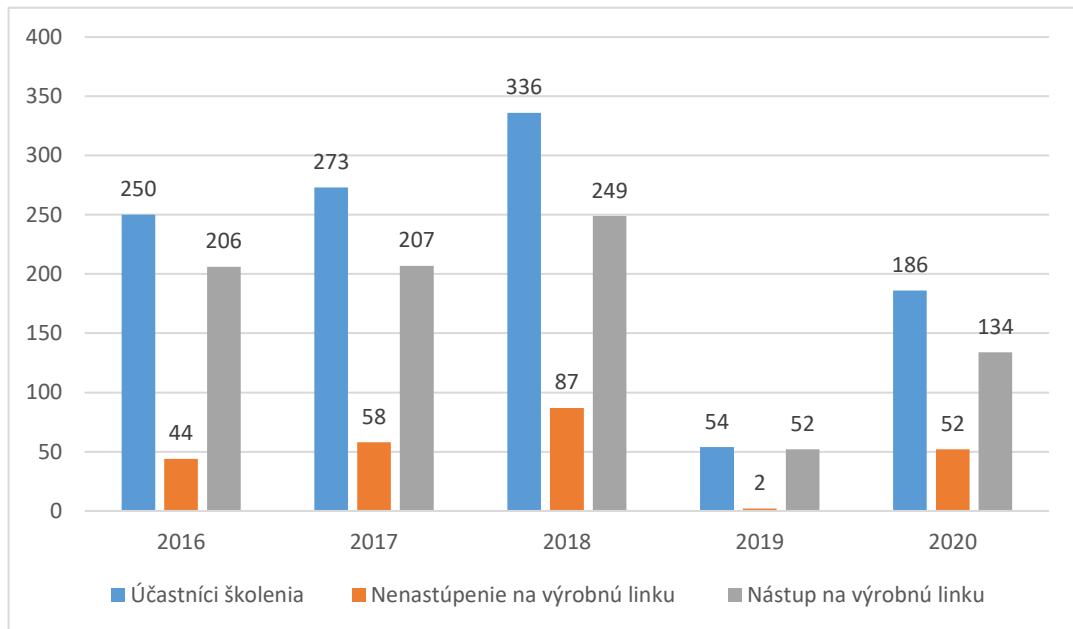
Počas tréningu je účastníkom objasnená teoretická časť výrobného procesu, tiež sú podrobnejšie predstavené jednotlivé typy liniek podľa základných operácií, ktoré sú na nich vykonávané. Ďalšou súčasťou tréningu sú rôzne hry a cvičenia s časovým limitom, ktoré majú preveriť logické myslenie, motorickú zručnosť a rýchlosť zúčastnených. A napokon sú operátori zacvičení na všetkých modeloch výrobných strojov a podľa ich výsledkov sú zaradení na konkrétne linky vo výrobe. V prípade nedostatočných výkonov alebo identifikácie iných nevyhovujúcich vlastností je s nimi rozviazaný pracovný pomer.

Okrem tréningu nových zamestnancov a periodického preškolenia tých existujúcich, sa tréneri v TC sústreďujú aj na postupný rozvoj predákov. Tí by časom sami mali byť schopní stať sa koučmi pre nižšie postavených operátorov a tak rozšíriť tréning a rozvoj aj do prostredia priamej výroby. (Bača, 2020)

5.8.1 Úspešnosť účastníkov školení tréningového centra

Na nasledujúcom grafe (Graf 3) sú znázornené počty účastníkov tréningu v TC, ktorí sú následne rozdelení do dvoch skupín, podľa toho či boli po absolvovaní tréningu zaradení na výrobnú linku alebo nie. Z údajov je viditeľné, že počet účastníkov v TC počas rokov 2016,

2017 a 2018 postupne stúpala, no v roku 2019 zaznamenal výrazný pokles vplyvom zníženia fluktuácie zamestnancov vo výrobnjej časti. V roku 2020 situáciu ovplyvnila aj pandémia vírusu Covid-19, po nastavení bezpečnostných opatrení, však TC naďalej fungovalo. (Bača, 2020)

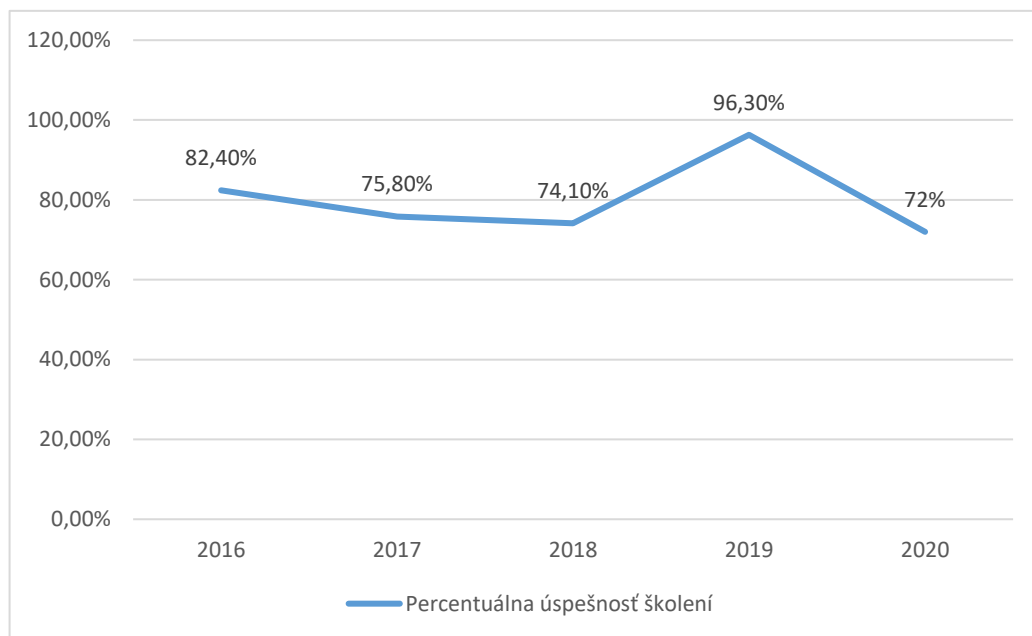


*Graf 3 Úspešnosť účastníkov školení tréningového centra (Vlastné spracovanie)
Zdroj: Vyhodnotenie tréningov - Interný dokument ZF*

5.8.2 Percentuálne vyjadrenie úspešnosti nástupu na výrobnú linku

Na ďalšom grafe (Graf 4) môžeme vidieť percentuálne vyjadrenie úspešnosti nástupu tréningovaných zamestnancov na výrobnú linku. Napriek tomu, že počet účastníkov v TC mal počas rokov 2016, 2017 a 2018 stúpajúcu tendenciu, na krivke môžeme vidieť, že pomerovo časť tréningovaných, zaradených do chodu výroby klesá. Tento mierny pokles mohol byť spôsobený postupným zavádzaním tréningu v TC aj pre administratívnych pracovníkov, alebo tiež pribúdajúcimi uchádzačmi o prácu z oblastí Chorvátska, Maďarska, či Ukrajiny. V týchto prípadoch často vznikala akási komunikačná bariéra, ktorú bolo potrebné riešiť za pomoci prítomnosti tlmočníka, čo mohlo zapríčiniť nesprávne pochopenie výrobného procesu a následné rozviazanie pracovného pomeru. V roku 2019 percento stúplo nad hranicu 95%, čo bolo spôsobené jednak znížením počtu tréningovaných v TC, no tiež faktom, že počas tohto roku išlo najmä o pretrénovanie existujúcich zamestnancov na novo zavedený typ výrobnjej linky. Počas roku 2020 percento opäť kleslo pod 75%, napriek tomu, že išlo aj o opätovné školenia znovu prijatých bývalých zamestnancov, ktorí boli prepustení počas pozastavenia výrobnjej linky v roku 2019. Spoločnosť však potrebovala zvýšiť počet

zamestnancov, a preto spolupracovala aj s rôznymi agentúrami dočasného zamestnania, čo sa mohlo podpísať pod pokles percenta úspešnosti tréningov. (Bača, 2020)



Graf 4 Percentuálne vyjadrenie úspešnosti nástupu na výrobnú linku (Vlastné spracovanie) Zdroj: Vyhodnotenie tréningov - Interný dokument ZF

5.8.3 Dôvody nenastúpenia účastníkov na výrobnú linku

V poslednom grafe (Graf 5) môžeme vidieť znázornené najčastejšie dôvody nenastúpenia účastníkov tréningu na výrobnú linku. Najčastejším dôvodom sú bariéry chápania tréňovaného, ktorými môžu byť napríklad pomalé učenie, nepochopenie základných charakteristík výrobku a procesu, či v ojedinelých prípadoch aj porucha pozornosti a prípadné mentálne poruchy. Častým dôvodom týchto bariér je zanedbané základné vzdelanie, ako napríklad čítanie a písanie. Takýchto prípadov sa ale naskytá pomerne málo. Najčastejšie ide o spomínané pomalé vstrebávanie informácií, v takýchto prípadoch sú často odmietaní aj uchádzači so skutočným záujmom a snahou, ktorí by na ovládanie celého procesu potrebovali viac času ako je stanované.

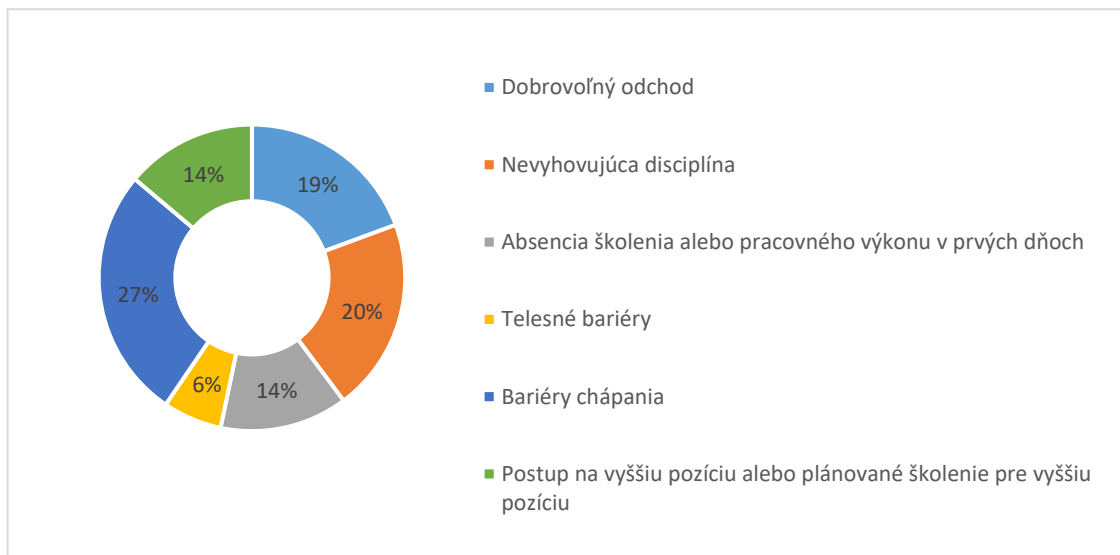
Ďalším z dôvodov je nevyhovujúce správanie a slabá disciplína účastníkov. V TC je okrem výkonov tréňovaných hodnotené aj ich správanie a dodržovanie pokynov nadriadeného, stanovaných prestávok a bezpečnosti pri práci. Pri opakovanom porušovaní pravidiel, môže byť zamestnanec z tréningu vyradený, aj napriek dostatočným výsledkom.

Približne rovnako frekventovaným dôvodom je aj ukončenie tréningu z vlastnej iniciatívy účastníka. Dobrovoľný odchod býva spôsobený nenaplnením očakávaní o pracovnom poste, sebakritickým uznaním vlastných limitov ešte pred vyhodnotením výsledkov tréningu,

zdravotnými problémami, ale aj vplyvom okolia. Nejednen krát nastala situácia, kedy po vyradení účastníka z tréningu, dobrovoľne odišli aj jeho kamaráti, či rodinní príslušníci.

Rovnako častými dôvodmi nenastúpenia do výrobného procesu sú absencia školenia alebo nástupu do práce počas prvých dní, či už úmyselne alebo neúmyselne a postup na pozíciu SAL, či už plánovaný alebo dodatočne stanovený. Ide o povinné školenia administratívnych pracovníkov alebo o prípady odhalenia potenciálu pre prácu v inej oblasti ako je priama výroba.

Najmenej frekventovaným dôvodom nenastúpenia na výrobnú linku sú telesné bariéry. Môže ísť o nedostatočnú výšku a silu uchádzača, alebo o slabé motorické schopnosti pre prácu s malými súčiastkami vo výrobe. (Bača, 2020)



*Graf 5 Dôvody nenastúpenia účastníkov na výrobnú linku (Vlastné spracovanie)
Zdroj: Vyhodnotenie tréningov - Interný dokument ZF*

6 IDENTIFIKÁCIA NEDOSTATKOV A MEDZIER VO VZDELÁVACOM SYSTÉME

6.1 Vplyv Covid-19 na vzdelávacie aktivity

Počas rokov 2019 a 2020 ovplyvnila pandemická situácia takmer každú oblasť spoločnosti. Tomuto vplyvu sa nevyhla ani oblasť vzdelávania. Množstvo vzdelávacích aktivít bolo zredukované na minimum, niektoré z nich boli prispôsobené hygienickým opatreniam alebo úplne zrušené, respektíve presunuté na vhodnejšiu dobu. Škrtenie sa netýkalo len samotných školení, ale aj vyhradeného rozpočtu.

Úplná eliminácia sa týkala napríklad jazykových kurzov, ktoré v tejto dobe neboli zaradené medzi školenia s prioritou číslo 1. Podobným prípadom sa stali aj školenia zamerané na tréning mäkkých zručností, týkajúce sa najmä stredného manažmentu. Ako bolo viditeľné aj z grafov (Graf 3, Graf 4), tréningové centrum zaznamenalo pomerne vysokú aktivitu aj počas roku 2020, hoci bolo počas niekoľkých mesiacov prvého polroka úplne uzatvorené. Niektoré z povinných vstupných školení museli byť tiež operatívne preplánované na online formu, ktorej detaily sú stále doladované. (Martincová, 2021)

6.2 Evaluácia procesu vstupného školenia

Počas jednej z mojich návštev spoločnosti som sa ako pozorovateľ zúčastnila povinného vstupného školenia. Kvôli vážnej pandemickej situácii museli byť dodržané prísne hygienické opatrenia. Keďže v daný deň, malo vstupným školením prejsť až dvanásť nových zamestnancov, museli byť kvôli bezpečnostným nariadeniam rozdelení do troch zasadacích miestností. Tým sa celý priebeh školenia skomplikoval a zatiaľ čo niektoré bloky školení boli spojené dohromady, iné boli úplne vyradené, keďže neboli prioritné ani zo zákona povinné. Jednotliví lektori sa počas doobedia striedali v zasadacích miestnostiach tak, aby preškolili všetkých zúčastnených, čím vznikol chaos počas ich presunov, keďže školenia neboli rovnako časovo náročné.

V skupine, s ktorou som školenie absolvovala deň začal blokom zameraným na predstavenie spoločnosti, výrobkov a výrobnéj linky. Blok trval hodinu a po ňom priamo nasledoval ďalší polhodinový blok vysvetľujúci ESD zóny. Následne vo všetkých miestnostiach naraz prebehlo online školenie BOZP, ktoré trvalo štyridsaťpäť minút a bolo sprostredkované externým dodávateľom Firex. Po desať minútovej prestávke prišiel na rad blok zameraný na EHS politiku spoločnosti, rozšírenie požiarnej ochrany o konkrétnejšie informácie

z prostredia výroby a o aktuálne bezpečnostné opatrenia týkajúce sa pandemickej situácie. Poslednou časťou školenia bol blok vysvetľujúci interné pravidlá spoločnosti spojený s administratívnymi povinnosťami pre HR oddelenie.

Všetky absolvované bloky školení boli hodnotené určovaním poradia v každej kategórii od 1 (najlepšie) po 5 (najhoršie) podľa rovnakých kritérií, ktorými sú skúsenosť a profesionalita lektora, zrozumiteľnosť predaných informácií, ozvláštnenie výkladu pomôckami, prepojenie z praxou, priestor na otázky a interakcia s účastníkmi.

Tabuľka 1 Evaluácia vstupného školenia (Vlastné spracovanie)

	Úvod	ESD zóny	BOZP	EHS politika	Interné pravidlá
Skúsenosť lektora	1	3	5	4	2
Professionalita lektora	2	5	4	1	3
Zrozumiteľnosť problematiky	2	5	3	4	1
Použitie pomôcok	2	3	5	4	1
Prepojenie s praxou	4	1	5	2	3
Čas na otázky	3	5	4	1	2
Interakcia	3	4	5	2	1
Spolu	17	26	31	23	13

1. Najlepšie hodnotenie získal blok venovaný interným pravidlám spoločnosti. Napriek tomu, že bolo evidentné, že týmto blokom sa malo pôvodne začínať a nie končiť, podmienky to inak neumožnili a bol zvládnutý veľmi profesionálne a ľudsky.
2. Lektor školiaci blok predstavenia spoločnosti a jej výrobkov, bol veľmi skúsený a profesionálny. Používal mnoho príkladov z praxe a problematiku vysvetľoval veľmi ľudsky a zrozumiteľne. Negatívom tohto bloku boli najmä uponáhľanosť a fakt že sa nestihol vysvetliť celý obsah, keďže školenie začalo neskôr ako pôvodne malo.

3. Uprostred hodnotenia sa nachádza blok venovaný EHS politike. Pozitívom tohto bloku bolo mnoho príkladov z praxe, častý priestor na otázky, dobrá interakcia so školenými a spoločné zopakovanie prebratých tém na konci školenia. Na druhú stranu školenie bolo prídlhé, strany prezentácie boli preplnené textom zákonov a materiály pre cvičenie boli poskytnuté len v angličtine, čo spôsobilo účastníkom problémy pri jeho riešení.
4. Najväčším plusom školenia o ESD zónach, bola evidentná dlhoročná skúsenosť lektora a mnoho užitočných príkladov z praxe. Táto skúsenosť však mohla pôsobiť aj opačným smerom, keďže lektor volil pomerne odborné pojmy, ktoré neboli bližšie vysvetlené a pôsobili mätúco. Ďalším problémom bola aj nulová interakcia so školenými a žiadny priestor na otázky.
5. Najslabším článkom vstupného školenia bol blok BOZP sprostredkovaný externým dodávateľom Firex. Školenie prebehlo online vo všetkých troch miestnostiach zároveň. Išlo však len o audio prednášku, ktorá nebola podporená žiadnym obrazovým materiálom. Zároveň v učebni nebol prítomný iný lektor, čo viedlo k poklesu morálky a veľmi náročnému sledovaniu priebehu školenia. Napriek tomu, že internetové pripojenie bolo pomerne dobré, často dochádzalo ku nepochopeniu lektorke a interakcia zo strany účastníkov počas výkladu bola nemožná. Treba tiež dodať, že školenie bolo pripravené veľmi narychlo a nemohlo byť vynechané, keďže je zo zákona povinné. Do budúca bude spôsob jeho konania určite prehodnotený.

6.3 Výstup z pozorovania vstupného školenia EHS

V nasledujúcej tabuľke (Tabuľka 2) je znázornený priebeh v poradí štvrtého školenia, zameraného na EHS politiku spoločnosti. Blok začal predstavením lektora, obsahu školenia a vyplnením prezenčnej listiny. Výklad lektora bol pravidelne prerušovaný priestorom na vyjadrenie otázok a nepochopení. Taktiež bol obohatený o príklady z praxe a prácou s obrazovým materiálom. V druhej polovici školenia prišiel pokus o aktívne zapojenie účastníkov pomocou cvičenia, ktorého pokyny však boli prezentované v anglickom jazyku. To bolo s najväčšou pravdepodobnosťou dôvodom ich slabej spolupráce. Pre utvrdenie informácií, bol na konci školenia spoločne vypracovaný opakovací test.

Napriek tomu, že školenie bolo pomerne hutné a v krátkom čase sa zaoberalo množstvom informácií, jeho lektor si to uvedomoval a snažil sa vedomosti sprostredkovať čo najjednoduchšie a čo najzrozumiteľnejšie.

Tabuľka 2 Výstup z pozorovania vstupného školenia ESD (Vlastné spracovanie)

	0:00	0:03	0:05	0:08	0:09	0:19	0:24	0:34	0:35	0:42	0:45	0:57	0:58	1:02	1:05	1:13
Predstavenie lektora	X															
Prezenčná listina		X														
Predstavenie obsahu			X													
Priestor pre otázky				X				X				X		X		
Príklady z praxe						X							X			
Výklad					X		X				X					
Práca s piktogramami									X							
Cvičenie										X						
Kontrolný test															X	
Koniec školenia																X

6.4 Ankety

Vďaka ústnym anketám s koordinátorkou vzdelávania a rozvoja zamestnancov a s HR manažérkou sa mi naskytla možnosť lepšie pochopiť aktuálne riešené problematiky a prioritné plány personálneho oddelenia na najbližšie obdobie. Výstup z ankety je upravený a skrátený.

6.4.1 Anketa s koordinátorkou vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Ako ovplyvnila momentálna pandemická situácia chod vzdelávacích aktivít?

- V priebehu roka 2020 sme museli prehodnotiť celý tréningový plán. Došlo k zmene rozpočtu a tomu sme museli prispôbiť aj priority plánovaných aktivít. Tie legislatívne sme samozrejme obmedziť nemohli. Vstupné školenia taktiež ostali prioritou číslo 1. Do druhej skupiny priorít boli zaradené školenia, ktoré by mohli byť zrealizované, ak by boli vhodné podmienky a financie. Najviac si zmenu situácie odniesli jazykové kurzy, ktoré boli počas tohto obdobia úplne zrušené a školenia mäkkých zručností. Tie sa taktiež zredukovali na minimum.

Je rozpočet vyčlenený na chod vzdelávacích aktivít postačujúci?

- Áno, je reálny. Vždy je samozrejme lepšie mať rezervu na neplánované školenia, v prípade takéhoto prekročenia je možnosť prerozdelenia rozpočtu vyhradeného pre personálne oddelenie, alebo siahnutie na rezervy. V posledných rokoch bol síce rozpočet vplyvom situácie zredukovaný, ale to boli aj vzdelávacie aktivity.

Akú vidíte najväčšiu medzeru vo vzdelávacom systéme spoločnosti?

- Ako najväčší nedostatok vnímam nejasnú komunikáciu s vedúcimi pracovníkmi jednotlivých oddelení. Pred zhotovením tréningového plánu od nich potrebujem vyjadrenie s požiadavkami školení na budúci rok, ku ktorým sa často dostanem až na poslednú chvíľu. Tento problém pokračuje aj počas roka, v situáciách, kedy sú potrebné operatívne rozhodnutia, napríklad pri zaradení neplánovaného školenia je potrebné si túto požiadavku najskôr potvrdiť na finančnom oddelení, no celý tento proces je pre manažérov nejasný a s dotazmi sa obracajú na mňa. Preto sa často stáva, že sa starám aj o ich časť povinností.

Je v spoločnosti oblasť, ktorá nie je pokrytá školeniami ale mala by byť?

- Áno, ide o dopracovanie školenia v tréningovom centre pre ľudí z oddelenia kvality, logistiky a inžinieringu na technicky zamerané časti. Zároveň chceme rozšíriť adaptačný plán aj o možnosť návštevy v externom sklade, aby zamestnanci videli aj tento proces, toto školenie by bolo ponúknuté pozíciám opäť hlavne z úsekov logistiky, inžinieringu a kvality, ale v prípade záujmu aj iným. Základné informácie, ktoré každý dostane počas vstupného školenia by sme chceli dať aj do papierovej formy ako vstupnú brožúru a zároveň uložiť všetky dôležité informácie a pravidlá na sieť, kde si ich môžu zamestnanci nájsť aj s odstupom času.

Plánujete v blízkej dobe ďalšie nové projekty alebo zmeny vo vzdelávacom systéme?

- Priebežne prebieha úprava adaptačného plánu. Spúšťa sa projekt „On Boarding“ pre pozície selerídov, ktorý pozostáva z rozhovorov a bližšieho skúmania adaptačného procesu a začiatku plnohodnotného výkonu po jeho ukončení.

6.4.2 Anketa s HR manažérkou

Ako ovplyvnila momentálna pandemická situácia chod vzdelávacích aktivít?

- Prirodzene došlo k útlmu vzdelávacích aktivít v dôsledku zmeny ich priorit. Na druhú stranu sme dostali možnosť lepšie sa zorientovať v online prostredí, čo predstavuje veľké plus do budúcnosti. Nie všetky školenia však boli vhodné pre

transformáciu do online podoby. Školenia „Soft Skills“ boli preložené na vhodnejšiu dobu, keďže sme nevideli spôsob ako ich efektívne a zaujímavo zorganizovať online.

Zaznamenali ste vplyv chýbajúcich vzdelávacích aktivít na správaní a výkone zamestnancov?

- Áno, chýbajúci neformálny kontakt, typický pre vzdelávacie aktivity, ovplyvňuje celý život firmy. V poslednej dobe sa zvýšila fluktuácia zamestnancov v spoločnosti a počas absolvovaných „Exit Interviews“ boli odhalené nepochopenia a nedostatky v komunikácii počas adaptačného procesu. Jedným z problémov bola chýbajúca spätná väzba zo strany manažérov. To naznačuje medzery spôsobené nedostatkom školení zameraných práve na spomínané mäkké zručnosti. Tiež došlo k zanedbaniu predstavenia organizačnej štruktúry spoločnosti, čo viedlo k ďalším nepochopeniam.

Plánujete do budúcnosti riešiť vzniknuté problémy, prípadne nejaké ďalšie nové projekty?

- Momentálne pracujeme na skvalitňovaní adaptačného procesu, zaradením projektu „On Boarding“. Ten by nám mal pomôcť eliminovať fluktuáciu zamestnancov a zabrániť ďalším stratám kľúčových ľudí.

Je v spoločnosti oblasť, ktorá nie je pokrytá školeniami ale mala by byť?

- V spoločnosti zamestnávame čím ďalej tým viac zahraničných pracovníkov. Najskôr sa to týkalo len pozícií DL, no momentálne máme zamestnancov zo zahraničia aj na pozíciách SAL. Preto by sme chceli v budúcnosti zaviesť školenie interkultúrnej komunikácie pre skvalitnenie vzťahov a vzájomného pochopenia na pracovisku. V rámci zlepšenia komunikácie by sme v blízkej budúcnosti chceli tiež poskytnúť kurz slovenského jazyka pre stabilných zahraničných kolegov.

Je rozpočet vyčlenený na chod vzdelávacích aktivít postačujúci?

- Vždy je priestor pre efektívnejšie zabezpečenie vzdelávania, ale dlhodobo máme vyššie plánované výdaje ako tie reálne, takže môžem povedať, že rozpočet je postačujúci.

Akú vidíte najväčšiu medzeru vo vzdelávacom systéme spoločnosti?

- Opakovane sa objavujúcim problémom je vzájomné nepochopenie vzdelávacích priorít v manažmente. Rovnako býva problematické dospieť k spoločnému názoru pri potrebných zmenách počas roka.

6.5 SWOT analýza vzdelávacieho systému

Analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb vzdelávacieho systému spoločnosti bola vypracovaná na základe poznatkov zistených prostredníctvom pozorovania procesu školenia a z rozhovorov s HR manažérkou a koordinátorkou vzdelávania.

Tabuľka 3 SWOT analýza vzdelávacieho systému (Vlastné spracovanie)

	Pozitíva	Negatíva
Vnútorne atribúty	Silné stránky	Slabé stránky
	Tréningové centrum	Nezjednotené názory na priority
	Vzdelávacie materiály v cudzích jazykoch	Nejasnosť procesu plánovania vzdelávania pre manažment
	Lektori so skúsenosťou z praxe	Online prevedenie školení
	Flexibilita systému	Pozastavenie školení mäkkých zručností
Vonkajšie atribúty	Príležitosti	Hrozby
	Zahraničný trh práce	Zhoršenie pandemickej situácie
	Jazykové online školenia	Vysoká fluktuácia zamestnancov
	Zavedenie teambuildingových školení	Zmena situácie trhu

Silné stránky

- **Tréningové centrum**

Tréningové centrum a jeho skúsení lektori s praxou priamo z prostredia výroby tvoria bez pochyby jednu z najsilnejších stránok vzdelávacieho systému spoločnosti.

- **Vzdelávacie materiály v cudzích jazykoch**

Možnosť poskytnúť vzdelávacie materiály v rodnom jazyku, potenciálnym zahraničným zamestnancom, je nie len silnou stránkou spoločnosti, ale aj pozornosťou ocenenou samotnými uchádzačmi o zamestnanie, keďže ich každým rokom pribúda.

- **Lektori z praxe**

Dlhoročná prax lektorov je výhodou nie len v už spomenutom tréningovom centre, ale aj počas vstupných školení, kedy vedia lektori pomocou mnohých príkladov z praxe lepšie vysvetliť preberanú problematiku.

- **Flexibilita systému**

Silnou stránkou vzdelávacieho systému ako celku je určite jeho flexibilita. V nedávnej dobe boli počas výstupných rozhovorov odhalené niektoré jeho nedostatky, ktoré sú operatívne riešené bez potreby celkovej reštrukturalizácie systému.

Slabé stránky

- **Nezjednotené názory manažmentu na priority**

Počas neľahkej situácie, kedy bolo nutné prehodnotiť priority školení a ich nevyhnutnosť pre chod spoločnosti, sa objavili nezhody v radách manažmentu v tomto rozhodovaní.

- **Nejasnosť procesu plánovania vzdelávania pre manažment**

V prípade potreby operatívnej realizácie školenia počas roka, často dochádza k zmätku, ktorý je spôsobený nejasnosťou tohto procesu. Manažéri sa prirodzene obracajú na personálne oddelenie, na ktorom sa následne musia postarať aj o ich časť schvaľovacieho procesu.

- **Online prevedenie školení**

Následkom pandemickej situácie bolo zrušených mnoho školení, ktoré neboli považované za vhodné pre prevedenie do online formy. Iné museli byť prispôbované online podmienkam, no kvalitou zaostávajú za zvyškom prezenčných kurzov.

- **Pozastavenie školení mäkkých zručností**

Rozhodnutie o pozastavení tréningu mäkkých zručností bolo síce nutné, no zároveň sa jeho absencia v systéme začína prejavovať, a preto je nevyhnutné ho čo najskôr do systému opäť zaradiť.

Príležitosti

- **Zahraničný trh práce**

Každým rokom sa záujem o prácu v spoločnosti na slovenskom pracovnom trhu znižuje. Zvýšený záujem však prichádza zo susedných zahraničných krajín. Túto príležitosť si spoločnosť uvedomuje a plánuje podniknúť kroky pre zatraktívnenie pracovných pozícií pre potenciálnych zamestnancov.

- **Jazykové online školenia**

Doposiaľ nevyužitou príležitosťou pre obohatenie vzdelávacieho systému spoločnosti, je transformácia jazykových školení do online podoby a zabezpečenie ich návratu do stabilného programu vzdelávania spoločnosti aj v prípade opätovného zhoršenia pandemickej situácie.

- **Zavedenie teambuildingových školení**

Pre posilnenie lojality zamestnancov a upevnenie tímu, ktoré by mohli viesť aj k zníženiu fluktuácie zamestnancov, by mohla spoločnosť zorganizovať školenia spojené s teambuildingovými aktivitami.

Hrozby

- **Zhoršenie pandemickej situácie**

Najväčšiu hrozbu pre vzdelávací systém predstavuje potenciálne zhoršenie aktuálnej pandemickej situácie. V takom prípade by spoločnosť musela opätovne zrušiť mnohé naplánované školenia, dôsledkom čoho by nechala prepadnúť značnú časť vyhradeného rozpočtu. Prípadne by bola nútená operatívne preplánovať vzdelávacie aktivity do vyhovujúcejšej formy.

- **Vysoká fluktuácia zamestnancov**

Vysoká fluktuácia zamestnancov síce zabezpečuje nutnosť ďalšieho nábora, a tým aj potrebu vstupných školení, no neposkytuje priestor pre dokončenie procesu adaptácie a organizáciu pokračujúcich vzdelávacích aktivít, ktorých potreba naopak klesá. Tým hrozí prílišné zameranie na vstupné školenia a nedostatok pozornosti venovaný zvyšku vzdelávacích aktivít.

- **Zmena situácie na trhu**

Hypotetickou hrozbou, ktorá v poslednej dobe najmä kvôli situáciám s nedostatkom mikročipov, naberá na vážnosti, je možná zmena situácie na trhu. Dopyt a ponuka trhu sa môžu veľmi rýchlo zmeniť a celá spoločnosť, a teda aj vzdelávací systém, by museli na takúto zmenu pohotovo zareagovať a prispôbiť sa novým požiadavkám trhu.

7 NÁVRHY PRE ZLEPŠENIE AKTUÁLNEHO STAVU SPOLOČNOSTI

Vzdelávací systém spoločnosti je flexibilný a priebežne upravovaný a vylepšovaný podľa aktuálnych vzdelávacích potrieb. Spoločnosť si je vedomá existujúcich problémov a slabých miest, ktoré sa snaží čo najefektívnejšie a najrýchlejšie riešiť. Príkladom je napríklad vylepšovanie adaptačného plánu a zavádzanie procesu „onboardingu“, alebo tiež prihliadanie na rozvíjajúcu sa multikultúru v radoch zamestnancov a ich plánované školenia a aktivity pre jej posilnenie.

Napriek aktívnemu a zodpovednému prístupu k problematike vzdelávania zamestnancov, som počas mojej spolupráce s HR oddelením narazila na niekoľko nedostatkov, ktoré by si zaslúžili zvýšenú pozornosť. Jedným z nich sú nezhody a nejasnosti v komunikácií vrcholového manažmentu. Pre zefektívnenie komunikácie medzi manažérmi, by bolo vhodné absolvovať preškolenie formou Job Rotation. Pomocou bližšieho pohľadu na ostatné oddelenia, by sa mohlo zlepšiť vzájomné chápanie prioritných potrieb. Pre elimináciu nejasností v procese operatívnych rozhodnutí počas roka, by sa mohlo osvedčiť vypracovanie jednoduchého manuálu, ktorý by objasňoval, ako postupovať pri žiadosti o neplánované školenie. Ďalším tipom, ktorý by mohol pomôcť k zjednodušeniu komunikácie najmä v čase finalizácie ročného tréningového plánu je zavedenie spracovávania plánov jednotlivých oddelení v súboroch zdieľaných s HR oddelením. Vďaka priebežnému náhľadu do takýchto súborov, by si koordinátor vzdelávania mohol vytvárať predbežnú predstavu o pláne na nadchádzajúce obdobie, ešte pred samotným odovzdaním podkladov.

Slabšou stránkou vzdelávacieho systému je tiež prevedenie školení do online podoby. Určite by som do budúca odporúčala podporiť vstupné školenie zamerané na BOZP, či už prezentáciou zachytávajúcou podstatné body školenia alebo aj sprostredkovaním obrazu lektora. Taktiež by bolo vhodné pri tomto školení zabezpečiť aspoň minimálny dozor či kontrolu, ktorá by pomohla zvýšiť morálku účastníkov.

Kvôli nepriaznivej situácii došlo ku zrušeniu jazykových školení, ktoré by však mohli byť jednoducho vykonané aj online formou. Kancelárske priestory spoločnosti neumožňujú absolvovať školenia individuálne z pracoviska. V spoločnosti sa však nachádza niekoľko zasadacích miestností, a tak by bolo možné sprostredkovať výklad lektora online pre menšiu

skupinu školených. S pomocou kamery a mikrofónu by sa dala zabezpečiť aj interakcia medzi lektorom a účastníkmi.

Ďalším bodom, ktorý by sa dal vylepšiť je zrozumiteľnosť školení. Lektori majú dlhoročnú skúsenosť, ktorá je veľmi užitočná, no predstavuje bariéru vo chvíli, kedy prednášajúci neprispôbia voľbu slov školenej skupine. V tomto prípade by stačil osobný dohovor lektorom zo strany HR oddelenia.

Užitočným zlepšením do budúcnosti by mohlo byť aj zavedenie teambuildingových školení, ktoré by mohli najmä po zložitej pandemickej situácii, pomôcť upevniť kolektív a zlepšiť vzťahy na pracovisku.

Čo sa týka tréningového centra, spracovanie interných dokumentov ukázalo, že najčastejším dôvodom nenastúpenia školených na výrobnú linku, sú bariéry chápania. Ide teda o potenciálnych zamestnancov, ktorí majú záujem pracovať, ale potrebujú viac času na vysvetlenie a pochopenie jednotlivých úkonov. K zníženiu významnosti tohto faktoru by teda mohlo napomôcť zvýšenie počtu trénerov v TC, ktorí by sa mohli slabším účastníkom venovať potrebný čas.

ZÁVER

Bakalárska práca sa zaoberala analýzou vzdelávacieho systému spoločnosti ZF GROUP – TRW Automotive s.r.o. a odhalením jeho nedostatkov.

Teoretická časť práce mala za cieľ objasniť problematiku firemného vzdelávania, jeho trendy a formy, pomocou literárnej rešerše. Na začiatku sa zaoberá činnosťou personálneho oddelenia a firemným vzdelávaním v 21. storočí. Následne sa venuje procesom organizácie vzdelávacej aktivity od jej plánovania, cez realizáciu a monitoring, až po jej finálne hodnotenie.

Praktická časť práce začína predstavením spoločnosti, jej výrobkov, štruktúry, cieľov a vízií. Pokračuje popisom procesu organizácie vzdelávacích aktivít a vzdelávaných oblastí. Vďaka osobným konzultáciám a poskytnutiu interných dokumentov spoločnosti boli údaje o TC prevedené do grafov. V analytickej časti práce sú spracované výstupy použitých metód pozorovania a ústnych ankiet s HR manažérkou a koordinátorkou vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Ich výstupy sú použité aj v evaluácii vstupných školení, kde sú jednotlivé bloky školení ohodnotené podľa kvalitatívnych kritérií a v SWOT analýze vzdelávacieho systému, v ktorej sú bližšie popísané jeho silné a slabé stránky, príležitosti a potenciálne hrozby. Počas osobných konzultácií so zamestnancami HR oddelenia vyšli najavo takisto zmeny zapríčinené vplyvom pandemickej situácie, či už tie finančné alebo organizačné.

Použité analytické metódy odhalili príležitosti pre zlepšenie komunikácie vrcholového manažmentu a objasnenie procesu operatívnej organizácie vzdelávacích aktivít. Ďalšou príležitosťou pre zlepšenie je zefektívnenie prevedenia školení do online podoby. Pre zistené nedostatky sú v závere práce navrhnuté možné riešenia.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- Assessment / Developement centrum* [online]. Bratislava: Developium s.r.o. [cit. 2021-03-17]. Dostupné z: <https://www.developium.sk/assessment-development-centrum>
- ARMSTRONG, Michael a Stephen, TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BAČA, Peter. Osobný rozhovor o tréningovom centre spoločnosti ZF. Nové Mesto nad Váhom, 8.10.2020.
- BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BENEŠ, Milan. *Andrgogika: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 176 s. ISBN 978-80-247-4824-5.
- BERGER, Lance A. a Dorothy R. BERGER. *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*. 2. vyd. New York: McGraw-Hill Education, 2010. 576 s. ISBN 978-0071739054.
- BIESIKOVÁ, Katarína. Osobný rozhovor o vzdelávacom systéme spoločnosti ZF. Nové Mesto nad Váhom. 8.10.2020.
- COLLIER, Lorna. *Why Intrecultural Competence is Essential – and How Schools and Businesses Are Helping People Develop It*. In: *news.ets* [online]. Educational Testing Service, 2021 [cit. 2021-05-08]. Dostupné z: <https://news.ets.org/stories/intercultural-competence-essential-schools-businesses-helping-people-develop/>
- Čo je eLearning [online]. Bratislava: elearning.sk [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.elearning.sk/lms/co-je-elearning>
- DVOŘÁKOVÁ, Miroslava a Michal ŠERÁK. *Andragogika a vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Filozofická fakulta UK v Praze, 2016. 170 s. ISBN 978-80-7308-694-7.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- GOLDOVÁ, N. a K. BIESIKOVÁ. *Vzdelávanie zamestnancov TRW Automotive (Slovakia) s.r.o.* 14. vyd. 2019. 8 s.

GRANT, Carl A. a Agostino PORTERA. *Intercultural and Multicultural Education: Enhancing Global Interconnectedness*. 1. vyd. New York: Taylor and Francis, 2011. 366 s. ISBN 978-0-415-87674-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. České Budějovice: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JESENSKÝ, Peter. *Jobrotaiion*. In: epodnikanie.euin [online]. Epodnikanie.euin.org, 2014, 04-09-2014 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: <http://epodnikanie.euin.org/node/136>

KAZÍK, Petr. *Rukověť dobrého interního lektora*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017. 144 s. ISBN 978-80-271-0250-1.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: 4., aktualizované a doplněné vydání*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 978-80-726-1116-4.

MARTINCOVÁ, Magdaléna. *Osobný rozhovor o vzdělávacím systému společnosti ZF*. Nové Mesto nad Váhom, 18.5.2021.

MIKULA, Andrej. *Sú vaše ciele SMART?*. In: *timemanagement* [online].

TimeManagement.sk, 2020 [cit. 2021-04-08]. Dostupné z:

<https://www.timemanagement.sk/su-vase-ciele-smarter-ako-smart/>

Our History [online]. ZF Friedrichshafen AG [cit. 2021-02-15]. Dostupné z:

<https://www.trwaftermarket.com/en/about-us/history/>

Steering, Linkage and Suspension [online]. ZF Friedrichshafen AG, 2020 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.trwaftermarket.com/en/passenger-cars-and-lcv/steering-and-suspension/>

VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ a kol. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 208 s. ISBN 978-80-7452-012-9.

VNOUČKOVÁ, Lucie. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2017. 374 s. Monografie. ISBN 978-80-87839-76-8.

VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

WICK, Calhoun, Roy POLLOCK a Andrew JEFFERSON. *The Six Disciplines of Breakthrough Learning*. 2. vyd. San Francisco: Pfeiffer, 2010. 361 s. ISBN 978-0-470-52652-1.

ZF na Slovensku [online]. zf.com, 2020 [cit. 2021-02-15]. Dostupné z:
https://www.zf.com/slovakia/sk/zf_na_slovensku/zf_na_slovensku.html

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

AP	Adaptačný plán
BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
CIS	Corporate Information System
DL	Pozícia Direct Labour
EHS	Environment Health and Safety
ESD	Electrostatic Discharge
HR	Human Resources
IDL	Pozícia Indirect Labour
IMS	Intergrated Management System
ISO	International Organisation of Standardisation
OpP	Ochrana pred požiarom
SAL	Pozícia seleríd
TC	Tréningové centrum
VDA	Verband der Automolindustrie

ZOZNAM GRAFOV

<i>Graf 1 Rozpočet pre vzdelávacie aktivity (Vlastné spracovanie)</i>	38
<i>Graf 2 Vykonané vzdelávacie aktivity po rokoch (Vlastné spracovanie)</i>	39
<i>Graf 3 Úspešnosť účastníkov školení tréningového centra (Vlastné spracovanie) Zdroj: Vyhodnotenie tréningov - Interný dokument ZF</i>	47
<i>Graf 4 Percentuálne vyjadrenie úspešnosti nástupu na výrobnú linku (Vlastné spracovanie) Zdroj: Vyhodnotenie tréningov - Interný dokument ZF</i>	48
<i>Graf 5 Dôvody nenastúpenia účastníkov na výrobnú linku (Vlastné spracovanie) Zdroj: Vyhodnotenie tréningov - Interný dokument ZF</i>	49

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tabuľka 1</i> <i>Evaluácia vstupného školenia (Vlastné spracovanie)</i>	51
<i>Tabuľka 2</i> <i>Výstup z pozorovania vstupného školenia ESD (Vlastné spracovanie)</i>	53
<i>Tabuľka 3</i> <i>SWOT analýza vzdelávacieho systému (Vlastné spracovanie)</i>	56

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Tréningový plán na rok

Príloha P II: Hodnotenie vzdelávacej aktivity a dodávateľa

Príloha P III: Prezenčná listina

Príloha P IV: Adaptačný plán

Príloha P V: Matica odporúčaných vstupných školení na procesy

PRÍLOHA P II: HODNOTENIE VZDELÁVACEJ AKTIVITY A DODÁVATEĽA



Milý kolega / Milá kolegynia.
Prosíme o Vašu spätnú väzbu o školení, ktoré ste absolvovali.

Vyplnenie tohto formulára nám pomôže pri ďalšom výbere školení aj pre Vás

		HR Form 015						
		Hodnotenie vzdelávacej aktivity (VA) a dodávateľa						
Meno:	_____	Os. číslo:	_____			vyplní HR dpt.		
Nadriadený:	_____	Oddelenie:	_____					
Názov VA:	_____	Dodávateľ:	_____					
Termín školenia:	_____	Lektor:	_____					
Ako ste spokojný s organizáciou a priebehom školenia? <i>(miesto, prestávky, dochvilnosť)</i>			1	2	3	4	5	vyplní účastník školenia
			<i>(1 najlepšie, 5 najhoršie)</i>					
Plusy	_____							
Mínusy	_____							
Ako ste spokojný so školiacimi materiálmi? <i>(napr. vizuálne spracovanie, obsah ...)</i>			1	2	3	4	5	
			<i>(1 najlepšie, 5 najhoršie)</i>					
Plusy	_____							
Mínusy	_____							
Ako hodnotíte výkon lektora? <i>(napr. pútavý, skúsený, pohotový ...)</i>			1	2	3	4	5	
			<i>(1 najlepšie, 5 najhoršie)</i>					
Plusy	_____							
Mínusy	_____							
Do akej miery súviselo školenie s Vašou pracovnou náplňou?			1	2	3	4	5	
			<i>(1 najviac, 5 najmenej)</i>					
Plusy	_____							
Mínusy	_____							
Splnilo školenie svoj cieľ a Vaše očakávania?			1	2	3	4	5	
			<i>(1 najlepšie, 5 najhoršie)</i>					
Plusy	_____							
Mínusy	_____							
Aké nové poznatky ste na školení získali?		_____						

Vaše ďalšie pripomienky, komentáre, čo sa Vám páčilo/nepáčilo a Vaše návrhy do budúcnosti:		_____						

Doporučujete využiť služby tohto dodávateľa aj do budúcnosti?		ÁNO / NIE						
Celková hodnotiacia známka		□						

Milý kolega/ Milá kolegyňa. Prosíme o zhodnotenie školenia, ktoré ste naplánovali pre svojho podriadeného. Vyplnenie tohto formulára nám pomôže pri ďalšej organizácii školení pre zamestnancov a rovnako aj Vám pri plánovaní aktivít zameraných na budúci rozvoj Vašich podriadených

<p>Aký bol dôvod, že ste poslali svojho podriadeného na takéto školenie? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Aké zlepšenie ste očakávali u svojho podriadeného po školení?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Získal podľa Vás účastník potrebné znalosti/zručnosti? ÁNO / NIE</p> <p>Využíva účastník nadobudnuté poznatky vo svojej práci? ÁNO / NIE Ktoré poznatky? Ako ich využíva? _____</p> <p>_____</p> <p>Oboznámil účastník školenia ostatných kolegov s nadobudnutými poznatkami? ÁNO / NIE</p> <p>Ďalšie odporúčania a návrhy</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">_____ podpis _____ dátum</p>	vyplni nadriadený účastníka
<p>CELKOVÉ ZHODNOTENIE</p> <p>Hodnotenie dodávateľa a úrovne školenia: 1 2 3 4 5 (1 najlepšie, 5 najhoršie)</p> <p>Hodnotenie prínosu školenia</p> <p>Bolo školenie prínosné? ÁNO / NIE</p> <p>Poznámka:</p> <p>za odd.HR zhodnotil : _____ dňa : _____</p>	Vyplní HR oddelenie

Zdroj: HR oddelenie ZF

PRÍLOHA P III: PREZENČNÁ LISTINA



PREZENČNÁ LISTINA

Číslo:	\$(1)
Názov školenia:	\$(2) -Základné informácie a interné pravidlá, Pracovný poriadok, Ochrana osobných údajov, Kódex správania -BOZP, HSE a EMS politika, BBS, Kamerové systémy -OpP -Lean Awareness -Výroba a product, SOP, predstavenie výroby a výrobných liniek -ESD
Oblasť:	\$(3)
Dátum:	\$(4) - \$(5)

P.Č.	Osobné číslo	Meno	Stredisko	Podpis

Meno a podpis lektora:

Dátum:

za HR:

za Lean Awareness:

za BOZP:

za TC:

za OpP:

za ESD:

Preklad zabezpečil:

Meno a priezvisko

Jazyk

Podpis

.....

.....

.....


.....

.....

.....

Zdroj: HR oddelenie ZF

PRÍLOHA P IV: ADAPTAČNÝ PLÁN

	<u>Adaptačný plán</u>		<i>HR form 012</i>	
	Zamestnanec: Oddelenie: Priamy nadriadený: Dátum vydania:	Os.č.: Pozícia : Tútor: Zrealizovať do:		
	Názov školenia	Dátum	Meno školiteľa	Podpis školiteľa
Vstupné školenia	Základné informácie a interné pravidlá spoločnosti			prezenčná listina vstupné školenie
	Výroba + produkt			prezenčná listina vstupné školenie
	ESD			prezenčná listina vstupné školenie
	HSE a EMS politika, BBS, Kamerové systémy			prezenčná listina vstupné školenie
	Lean Awareness			prezenčná listina vstupné školenie
	SOP tréning, predstavenie výroby a výrobných liniek			prezenčná listina vstupné školenie
Zaškolenie na procesy (podľa Matice odporúčaných školení)				
Potrebné školenia na danú pozíciu				
Spätná väzba a hodnotenie adapt. procesu zamestnanca; návrh ďalších školení (vypĺňa priamy nadriadený)				
Spätná väzba a hodnotenie adaptačného procesu; potreba ďalších školení (vypĺňa zamestnanec)				
_____ Priamy nadriadený		_____ Oddelenie HR		_____ Zamestnanec
_____ Dátum		_____ Dátum		_____ Dátum

Zdroj: HR oddelenie ZF

PRÍLOHA P V: MATICA ODPORUČANÝCH VSTUPNÝCH ŠKOLENÍ NA PROCESY



Matica odporúčaných vstupných školení na procesy

Proces	Školiteľ	HR	QA	ENG	LOG	WH	PUR	IT	MAIN	Facility	OPS	FIN
Základné informácie a interné pravidlá	Training Coordinator	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Výroba + produkt	Production Trainer	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ESD	Metrology Leader	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
HSE a EMS politika, BBS, Kamerové systémy	HSE Coordinator	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
SOP tréning, predstavenie výroby a výrobných línií	Production Trainer	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Lean stratégia	LPO	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Problem solving methods	Black Belt	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Riadenie LZ	HR Manager	x										
Interné audity, QMS systémy	Lead auditor IMS		x									
Projektový manažment	Technical Leader	x	x	x	x		x	x			x	x
Riadenie dokumentácie	Lead auditor IMS	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Finančné riadenie	Finance Leader			x	x		x					x
Plánovanie	Logistics Leader				x	x					x	
Zásobovanie	Logistics Leader				x	x	x					
Príjem	Warehouse Leader				x	x						
Skladovanie	Warehouse Leader				x	x						
Expedícia	Warehouse Leader				x	x						
Manipulácia	Warehouse Leader				x	x				x	x	
Správa IS	IT Leader							x				
Nákup	Purchasing Manager	x		x								x
CQA	CQA Leader		x								x	
Inžiniering výrobných procesov	Technical Leader			x			x		x		x	
SQA	SQA Leader		x								x	
Metrológia	Metrology Leader		x								x	
Kontrola kvality	PQA Leader		x								x	
Údržba	Engineering Leader								x		x	
Riadenie zmien	Technical Leader		x	x	x		x				x	

Zdroj: HR oddelenie ZF