

Analýza kvalifikácie, rozvoja a odbornej prípravy zamestnancov firmy MIKONA s. r. o.

Jana Badžgoňová

Bakalárska práca
2008

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana BADŽGOŇOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza kvalifikace, rozvoje a odborné přípravy
zaměstnanců firmy MIKONA s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte odbornou literaturu k danému tématu.
2. Vysvětlete současnou situaci kvalifikace, rozvoje a odborné přípravy zaměstnanců.
3. Navrhněte dotazník pro zaměstnance firmy MIKONA s. r. o.
4. Na základě zpracovaných dotazníků navrhněte doporučení pro firmu.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

[2] HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

[3] STÝBLO, J. Personální řízení v malých a středních podnicích. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 150s. ISBN 80-7261-097-X.

[4] KUPKOVIČ, M. a kol. Podnikové hospodářství. 1. vyd. Bratislava: Sprint vbra, 2001. 468 s. ISBN 80-88848-77-6.

[5] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Miloslav Kryštof
EXT.**

Datum zadání bakalářské práce:

5. října 2007

Termín odevzdání bakalářské práce:

7. prosince 2007

Ve Zlíně dne 2. listopadu 2007


Ing. Alena Dófková
v zast. děkan




Ing. Šárka Vránová
v zast. ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalárska práca sa zaoberá úrovňou vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Teoretická časť práce obsahuje informácie o podnikovom vzdelávaní, o jeho systéme, metódach a oblastiach.

V praktickej časti je uvedený spôsob, akým firma realizuje vzdelávanie. Nachádza sa tu vyhodnotenie dotazníkov a ich stručná charakteristika. V závere sú uvedené návrhy a odporúčania pre firmu.

Resumé je vypracované v anglickom jazyku a je stručným zhrnutím môjho pôsobenia vo firme.

Kľúčové slová:

Vzdelávanie, cyklus vzdelávania, dotazník, zamestnanci, rozvoj, analýza, školenie, návrh, zručnosti, e-learning.

ABSTRACT

Bachelor's work is concerned with level of education and development of employees.

Theoretical part of work contains information about education of company, about system, methods, areas of education.

In practice part there is way, how firm organize education. There is interpretation of questionnaires and their short characteristic. At the end of work there are proposal and recommendation for the firm.

Résumé is in English and it is short summary of my operation in firm.

Keywords:

Education, cycle of education, questionnaire, employees, development, analysis, training, proposal, ability, e-learning.

Touto cestou by som rada poďakovala vedúcemu mojej bakalárskej práce Ing. Miloslavovi Kryštofovi a personálnemu riaditeľovi Vladislavovi Berkovičovi za ich cenné rady, pripomienky a odborné konzultácie, ktoré mi pomohli pri vypracovaní práce.

Ďalej by som sa chcela poďakovať všetkým zamestnancom firmy MIKONA s. r. o. za ich ochotu a poskytnutie informácií do dotazníkov.

OBSAH

1	ÚVOD	8
I	TEORETICKÁ ČASŤ	9
2	VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV	10
2.1	CIELE VZDELÁVANIA	10
2.1.1	Konkrétne ciele vzdelávania	11
2.2	OBJEKTY VZDELÁVANIA	11
2.3	SUBJEKTY VZDELÁVANIA	11
3	VPLYVY A TRENDY VO VZDELÁVANÍ	12
3.1	OD „KUSOVIEK“ K CELISTVÉMU PRÍSTUPU	12
3.2	JUST-IN-TIME VO VZDELÁVANÍ	13
3.3	ŠTANDARDIZOVANÉ KURZY	13
3.3.1	Katalógové kurzy	13
3.3.2	E-learningové kurzy	13
3.4	ON-LINE NÁKUPY VZDELÁVACÍCH AKTIVÍT.....	13
3.5	DÔRAZ NA DIFERENCIÁCIU A ZÁKAZKOVÉ RIEŠENIA.....	13
4	CYKLUS VZDELÁVANIA	14
4.1	IDENTIFIKÁCIA A ANALÝZA POTRIEB VZDELÁVANIA	14
4.1.1	Analýza výkonnostných problémov	15
4.1.1.1	Informácie o budúcich potrebách vzdelávania.....	15
4.1.1.2	Etapy procesu identifikácie potrieb.....	16
4.1.2	Zber údajov	16
4.2	PLÁNOVANIE VZDELÁVANIA.....	17
4.2.1	Prípravná fáza.....	17
4.2.2	Realizačná fáza.....	17
4.2.3	Fáza zdokonaľovania	18
4.3	REALIZÁCIA VZDELÁVANIA	18
4.3.1	Ciele vzdelávacieho procesu	18
4.3.2	Program	19
4.3.3	Motivácia.....	19
4.3.4	Účastníci.....	19
4.3.5	Metódy vzdelávania	19
4.3.6	Lektori	20
4.4	HODNOTENIE VÝSLEDKOV VZDELÁVANIA	20
4.4.1	Úrovne vyhodnocovania.....	20
5	OBLASTI VZDELÁVANIA	22
6	MARKETINGOVÝ VÝSKUM	23

6.1	CIEĽ VÝSKUMU.....	23
6.2	TECHNIKY MARKETINGOVÉHO VÝSKUMU	23
6.2.1	Dotazník	23
II	PRAKTICKÁ ČASŤ.....	24
7	FIRMA MIKONA S. R. O.....	25
7.1	ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O FIRME	25
7.2	PREHLAD HISTÓRIE FIRMY	25
7.3	PROFIL FIRMY	26
7.4	AKTIVITY	26
8	SÚČASNÁ SITUÁCIA FIRMY	27
8.1	KVALIFIKAČNÝ PROFIL ZAMESTNANCA.....	29
9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE	34
9.1	ZHODNOTENIE DOTAZNÍKA.....	34
9.2	VYHODNOTENIE JEDNOTLIVÝCH OTÁZOK	35
10	NÁVRHY A DOPORUČENIA	49
11	ZÁVER.....	51
	RESUMÉ	52
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	53
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	54
	ZOZNAM OBRÁZKOV	55
	ZOZNAM TABULIEK	56
	ZOZNAM GRAFOV	57
	ZOZNAM PRÍLOH.....	58

1 ÚVOD

Nové ekonomické podmienky vytvárajú potrebu nových metód a nového prístupu k riadeniu ľudských zdrojov. Práve preto je možné nájsť v ľudských zdrojoch, v racionálnom hospodárení s nimi, v ich formovaní, motivovaní a starostlivosti o nich kľúč k prosperite jednotlivých podnikov i celej spoločnosti.

Riadenie ľudských zdrojov je rozhodujúcim nástrojom zvyšovania výkonnosti, konkurencieschopnosti a teda aj ekonomickej úspešnosti podniku. Zvýšená pozornosť tomuto riadeniu môže viesť k tomu, že hospodárske výsledky – množstvo i kvalita výrobkov a služieb, zisk – môžu byť v jednom podniku výrazne vyššie ako v inom podniku, aj napriek tomu, že obidva podniky majú k dispozícii rovnaké množstvo práce, kapitálu i rovnaké vybavenie strojmi a technológiami, tzn. rovnaké podmienky k podnikaniu.

Pre tému „Analýza kvalifikácie, rozvoja a odbornej prípravy zamestnancov firmy MIKONA s. r. o.“ som sa rozhodla, lebo si myslím, že vzdelávanie zamestnancov je veľmi dôležitou súčasťou personálneho riadenia. A vzhľadom k tomu, že už od narodenia bývam v meste, v ktorom je najvýznamnejší priemysel v oblasti výroby a predaja pneumatík, som sa rozhodla, že si vyberiem práve takúto firmu pre účely spracovania mojej bakalárskej práce.

V tejto práci sa budem zaoberať vzdelávaním, jeho plánovaním, realizáciou a takisto vyhodnocovaním spojeným s efektívnosťou či už pre zamestnancov, alebo pre podnik.

Teoretická časť bakalárskej práce bude zameraná na bližšie vymedzenie pojmu „vzdelávanie“ a cyklus vzdelávania. Aké nové trendy vzdelávania existujú v tejto dobe a najzákladnejšie oblasti vzdelávania vo všeobecnosti. Záver tejto časti bude tvorený marketingovým výskumom a nástrojom zbierania informácií, dotazníkom.

Praktická časť sa bude venovať charakteristike podniku MIKONA s. r. o., jej histórii i súčasnosti. Ďalej sa tu bude nachádzať popis súčasnej situácie vzdelávania vo firme. Najdôležitejšou súčasťou praktickej časti bude dotazníkové šetrenie, z ktorého vychádzajú možnosti vzdelávania pracovníkov firmy.

Na základe analýzy dotazníkového šetrenia som si stanovila za cieľ zistenie jednotlivých názorov, postojov, pripomienok a potrieb zo strany zamestnancov.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

2 VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV

Vzdelávanie zamestnancov je nepretržitý proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov firmy tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. *Vzdelávanie* je procesom uvedomelého a cieľavedomého sprostredkovania, utvárania a osvojovania si určitých vedeckých a technických vedomostí, intelektuálnych a praktických zručností a ľudských skúseností, vytváranie morálnych rysov a osobitných záujmov. Výsledkom tohto procesu je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami, ktoré sú na nich kladené. [7]

Podnikové vzdelávanie sa stáva súčasťou personálnej činnosti, pretože podnik tým, že organizuje a podporuje vzdelávanie svojich pracovníkov, dáva najavo, že si ich váži. Na svoje náklady im dokonca umožňuje zvyšovať ich konkurencieschopnosť na trhu práce. Podporou rozvoja svojich zamestnancov prispieva ku skvalitňovaniu a zvyšovaniu efektivity vnútorných procesov a k rozvoju podniku ako celku. [10]

Vzdelávanie teda zaisťuje, aby mali pracovníci znalosti a vedomosti potrebné k vykonávaniu práce nielen v súčasnosti, ale i v budúcnosti. Aktualizuje ich technické a technologické znalosti v súlade s technickým rozvojom a zvyšuje ich spokojnosť a väzbu na podnik.

Podnik tak investuje do svojej pružnosti a do súčasnej i budúcej úspešnosti a konkurencieschopnosti.

Všeobecne je možné konštatovať, že podnikové vzdelávanie pracovníkov je v poslednej dobe v moderne riadených podnikoch najvýznamnejšou *personálnou činnosťou*. [4]

V príprave podnikového vzdelávania je nutný systematický a plánovitý postup vychádzajúci z predpokladaného vývoja štruktúry pracovníkov a požiadaviek na ich schopnosti. [6]

2.1 Ciele vzdelávania

Základným cieľom vzdelávania zamestnancov je prostredníctvom cieľavedomého a neustáleho formovania ich pracovného potenciálu utvoriť podmienky na efektívne plnenie úloh organizácie a na zvyšovanie konkurencieschopnosti. [7, s. 382]

2.1.1 Konkrétne ciele vzdelávania

Vo väčšine podnikov existujú tieto základné ciele vzdelávania:

- rozvinúť vedomosti a schopnosti pracovníkov a zlepšiť ich výkon,
- pomôcť ľuďom, aby v organizácii rástli a rozvíjali sa tak, aby mohla byť budúca potreba ľudí v maximálnej miere uspokojovaná z vnútorných zdrojov,
- znížiť množstvo času potrebného k zácviku a adaptácii pracovníkov začínajúcich pracovať na nových pracovných miestach alebo pracovníkov dávajúcich na iné pracovné miesto, alebo povyšovaných. Teda je potrebné zabezpečiť, aby vykonávali novú prácu rýchlo a s nízkymi nákladmi. [1]

2.2 Objekty vzdelávania

Pri plánovaní vzdelávacích aktivít je potrebné prispôbiť všetky prvky systému vzdelávania tejto personálnej činnosti, ktorými sú zamestnanci zapojení do procesu vzdelávania. Obsah vzdelávacích aktivít sa určuje pri zohľadnení faktorov, ku ktorým patria rozumové schopnosti zamestnanca, jeho mentálne schopnosti a psychický stav, vzdelanie a vek. [7]

2.3 Subjekty vzdelávania

Organizácia môže zabezpečiť vzdelávanie vlastnými zamestnancami alebo môže osloviť na spoluprácu externých odborníkov, prípadne vzdelávacie inštitúcie. Na rozhodovanie pri výbere vhodného vzdelávacieho partnera je možné použiť nasledujúce kritéria:

- doterajšie skúsenosti s konkrétnymi vzdelávacími inštitúciami,
- referencie od zdrojov o úrovni a podmienkach poskytovaných vzdelávacích aktivít,
- cenová úroveň vzdelávania,
- možnosť získania certifikátu o absolvovaní kurzu,
- možnosť spolupráce so vzdelávacou inštitúciou pri zostavovaní vzdelávacieho programu. [7]

3 VPLYVY A TRENDY VO VZDELÁVANÍ

V posledných rokoch je neustály tlak na to, aby rozvoj a vzdelávanie viedlo k zvýšeniu výkonnosti a tým k meraniu efektivity.

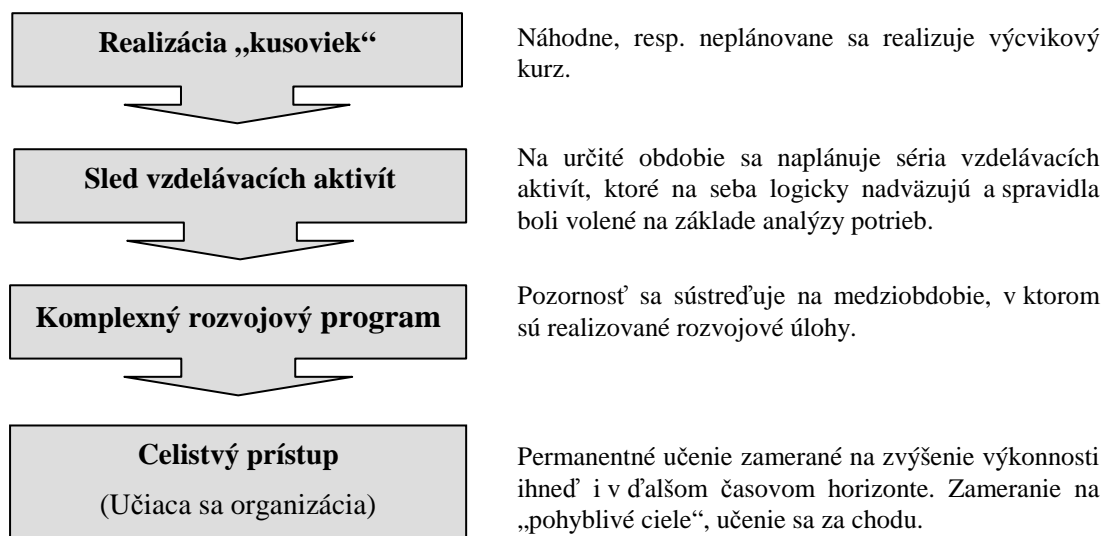
Hlavné trendy:

- ✗ od „kusoviek“ k celistvému prístupu s výrazným vplyvom on-the-job tréningov,
- ✗ just-in-time vo vzdelávaní,
- ✗ štandardizované kurzy,
- ✗ on-line nákup,
- ✗ dôraz na diferenciaciu a zákazkové riešenia. [3]

3.1 Od „kusoviek“ k celistvému prístupu

Tento vývoj môžeme charakterizovať ako cestu od vzdelávania k učeniu sa. Je to cesta od izolovaných aktivít, pri ktorých je v centre pozornosti vzdelávaný jedinec, k prúdeniu, v ktorom sa učia všetci, ani nemusia byť na školení. [3]

Zdroj: [3]



Obr. 1. Vývojové fázy

3.2 Just-in-time vo vzdelávaní

Toto vzdelávanie je opakom učenia sa do zásoby. Výkonovo orientované organizácie chcú mať čo najmenšie zásoby. Veľmi často sme za predvídavý a aktívny prístup dopredu. Avšak v súčasnosti nie je možné všetko predvídať a pripravovať sa na všetky možnosti, bolo by to veľmi drahé.

Just-in-time má podobu kurzu, ktorý prichádza v pravý čas, napr. v podobe sústredenia projektového tímu tesne pred zahájením projektu. [3]

3.3 Štandardizované kurzy

Sú zamerané na osvojenie si základných znalostí a vedomostí, ich neprítomnosť či znížená úroveň má charakter nedostatku, ktorý obmedzuje výkonnosť.

3.3.1 Katalógové kurzy

Predstavujú riešenie do zásoby. Ide o odborné kurzy, IT školenia, jazykové školenia, školenia povinné zo zákona.

3.3.2 E-learningové kurzy

Uskutočňujú sa prostredníctvom internetu. Môžu mať podobu jednotlivých, samostatných kurzov alebo kurzov zakomponovaných do ďalších vzdelávacích aktivít. Samostatné kurzy umožňujú naplniť bezbariérový prístup k vzdelávaniu. [3]

3.4 On-line nákupy vzdelávacích aktivít

Na internetových aukciách je možné nakúpiť hocičo a za veľmi dobrú cenu. Preto sa tieto nákupy tak ľahko preniesli do firemnej praxe. Pre *e-aukciu* nie je potrebné mať iba jedno-kritériálne hodnotenie – okrem ceny, to môžu byť požiadavky na lektorov. [3, s. 125]

3.5 Dôraz na diferenciaciu a zákazkové riešenia

Podstatou diferenciacie je vytvorenie kritérií, podľa ktorých sa zavedie rozvojový program, tak aby bol zámerný a rozlišujúci podľa potrieb organizácie alebo vlastného príjemcu. [3]

4 CYKLUS VZDELÁVANIA

Vzdelávanie pracovníkov, ktorí prešli adaptačným procesom a nie sú na odchode, je tesne spojené s hodnotením pracovníkov, resp. výkonnosťou.

Cyklus vzdelávania v organizácii má štyri fázy:

1. Identifikácia potrieb a definovanie cieľov vzdelávania,
2. Plánovanie vzdelávania,
3. Realizácia vzdelávacieho procesu,
4. Hodnotenie výsledkov vzdelávania. [3, s. 133]

Zdroj: vlastný



Obr. 2. Cyklus systematického podnikového vzdelávania

4.1 Identifikácia a analýza potrieb vzdelávania

Podporou rozvoja a osobného rastu pracovníkov prispievajú podniky ku skvalitňovaniu produkcie, zefektívňovaniu interných procesov a rozvoju podniku ako celku. Tým sa stáva podnikové vzdelávanie rozhodujúcim faktorom zvyšovania konkurenčnej schopnosti podnikov na dnešných trhoch. Proces vzdelávania a rozvoja pracovníkov vychádza z vízie, poslania, cieľov, filozofie a kultúry podniku, z jeho stratégie i politiky riadenia a rozvoja ľudí. Všetky tieto hľadiská je potrebné vziať do úvahy pri uskutočňovaní vzdelávacích potrieb podniku.

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

Výsledkom analýzy je zistenie *medzier vo výkonnosti*, ktoré je možné odstrániť vzdelávaním. Ďalším výsledkom je návrh vhodného vzdelávacieho programu. [10]

4.1.1 Analýza výkonnostných problémov

Učenie a rozvoj sú činnosti, ktoré by mali zodpovedať potrebám podniku. Potrebu môžeme vnímať buď ako existujúci problém (sťažnosť zákazníkov), alebo ako novú situáciu, do ktorej sa organizácia dostáva (nový informačný systém, noví pracovníci, nové situácie, nové trhy, nové ciele...).

Nové situácie automaticky prinášajú potrebu učenia. Veľa týchto nových situácií prinášajúcich zmeny v internom či externom prostredí sa objaví neočakávane. V dôsledku toho majú podniky málo času na plánovanie a realizáciu vhodnej odozvy vo forme vzdelávania. Z tohto dôvodu je vhodné poukázať na niektoré indikátory napomáhajúce v predpovedi potreby učenia. Pretože ide o indikátory spojené s podnikom, môžu pomôcť zaistiť prepojenosť procesu podnikového vzdelávania s požiadavkami vedenia spoločnosti. [10, s. 73]

4.1.1.1 Informácie o budúcich potrebách vzdelávania

K užitočným zdrojom informácií o budúcich potrebách vzdelávania patria:

- a) strategické podnikové plány, hlavne plány expanzie a zvyšovania hodnoty zákazníka, ktoré budú viesť k zvýšeným nárokom na vzdelávanie,
- b) reštrukturalizácia a z nej vyplývajúca redukcia stavu zamestnancov a zmena rozvrstvenia, ktoré budú viesť k zmenám v pracovných špecifikáciách a tým i v požiadavkách na výkonnosť,
- c) zmeny v konkurenčnom prostredí,
- d) nové technológie a systémy, napr. inštalácia nových informačných systémov kladie nároky na tých, ktorí ich budú obsluhovať, ale i na tých, ktorí budú ich výstupy používať vo svojej práci,

- e) zmeny riadenia a výkonnosti, napr. zníženie produktivity povedie k hľadaniu možných príčin. Tie môžu poukázať na odlišnosti vo výkonnosti rôznych oddelení podniku a často vedú ku konštatovaniu potreby vzdelávania. [10]

4.1.1.2 Etapy procesu identifikácie potrieb

Proces identifikácie vzdelávacích potrieb prebieha v troch etapách.

V prvej etape je realizovaná analýza podnikových cieľov. Ak má byť vzdelávanie úspešné a efektívne, je potrebné sledovať celkovú stratégiu podniku a podnikové ciele. Dôležité je zaistiť, aby všetci pracovníci poznali stratégiu firmy a stotožnili sa s ňou. Nemal by to byť len kus papiera, o ktorom okrem top manažmentu nikto nič nevie. V procese analýzy cieľov smerujúcich k identifikácii vzdelávacích potrieb je dôležité prihliadať k podnikovej kultúre, ktorá odráža systém hodnôt – filozofiu organizácie.

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

Tretia etapa je zameraná na analýzu osôb, kedy sú individuálne charakteristiky zamestnancov porovnávané s požiadavkami podniku. Údaje je možné získať zo záznamov o hodnotení pracovníka, o jeho vzdelaní, kvalifikácii, absolvovaní vzdelávacích programov, tréningov a pod. [10]

4.1.2 Zber údajov

Každá etapa procesu identifikácie potrieb začína fázou zberu informácií, kedy je porovnávaná aktuálna úroveň výkonu, ale i schopností a vedomostí zamestnancov so štandardom. Informácie o pracovnom mieste a úrovni výkonnosti môžeme získať s pomocou rôznych metód. Ide o jednoduché a ľahko použiteľné metódy.

Štruktúrovaný rozhovor – je založený na dopredu pripravenom zozname otázok (otvorených či uzatvorených) riešiacich problém. Účelom je zistiť, prečo jednotlivci alebo skupiny nepodávajú dostatočný výkon, získať názory, postrehy a postoje od kľúčových zástupcov personálu.

Pozorovanie – predstavuje zámerné sledovanie výkonu jednotlivca alebo skupiny osôb v danom pracovnom prostredí. Výhodou je získanie jasnej predstavy o plnení úloh v podmienkach organizácie. Nevýhodou môže byť, pokiaľ to zamestnanca zaskočí, získanie odporu k pozorovaniu a správanie sa netypicky.

Dotazník – predstavuje cielene zoskupenú štruktúru rôznych typov otázok. Zmyslom použitia je získanie údajov o zamestnancových úlohách a postojoch k rôznym aspektom jeho práce. [10]

Hodnotiaci pohovor – používa sa pri výročnom vyhodnotení práce zamestnancov. Pracovník sa môže naň dopredu pripraviť. Spolu s ním sa zhodnotí jeho práca. Uvažuje sa o tom, či mu vzdelanie pomohlo, či ho využíva, alebo nie. A nakoniec sa navrhujú nové vzdelávacie aktivity na ďalší rok.

4.2 Plánovanie vzdelávania

Výstupom fázy identifikácie potrieb vzdelávania je vypracovaný návrh vzdelávacieho programu (plánu, projektu), čo predstavuje proces prípravy učebných osnov a materiálov spĺňajúcich požiadavky vzdelávania a rozvoja. Proces tvorby plánu sa skladá z troch fáz.

4.2.1 Prípravná fáza

Táto fáza zahŕňa špecifikáciu potrieb, analýzu účastníkov a stanovenie cieľov vzdelávacieho projektu. Dôležité je jasne rozlišovať medzi zámermi a cieľmi. Jednotlivé ciele môžeme deliť na ciele špecifikácie požadovaného výsledného správania, štandardy, ktoré je potrebné dosiahnuť a na tie, ktoré sa týkajú podmienok projektu.

4.2.2 Realizačná fáza

Predstavuje vývoj a spracovanie jednotlivých etáp vzdelávacieho projektu a vlastnú realizáciu vo forme úloh a stanovenie poradia tém. Ide o určenie spôsobu, akým bude vzdelávanie prebiehať. Na počiatku tejto fázy sú stanovené vhodné techniky vzdelávania a rozvoja. Pri voľbe techník je potrebné zohľadniť i počet uchádzačov, priority podniku, podmienky podniku pri uvoľňovaní zamestnancov, možné obavy účastníkov a potreby vzájomnej spolupráce medzi lektorom a účastníkom.

4.2.3 Fáza zdokonaľovania

Fáza je časťou procesu tvorby vzdelávacieho plánu, v ktorom ide o priebežné hodnotenie jednotlivých etáp vzdelávacieho programu vzhľadom k stanoveným cieľom. V tejto fáze je tiež veľmi dôležité preverovanie informovanosti účastníkov o akcii, úrovne organizačného zaistenia vrátane ubytovania, stravovania a zaistenia dopravy, ekonomickej nákladovosti vhodnosti vybraných lektorov. [10]

4.3 Realizácia vzdelávania

Po ukončení plánovacej fázy a všetkých prípravných prác je možné začať s realizáciou konkrétnych vzdelávacích aktivít v súlade s plánom podnikového vzdelávania. Fáza realizácie pozostáva z niekoľkých nevyhnutných prvkov. Sú to ciele, program, motivácia, metódy, účastníci a lektori.

4.3.1 Ciele vzdelávacieho procesu

Ciele vzdelávania určíme na základe stanovených potrieb vzdelávania. Pre jednoznačnosť ich významu je vhodné rozdeliť ciele do dvoch kategórií, na ciele programové a ciele jednotlivé vzdelávacej akcie.

- **programové ciele** zahŕňajú ciele celého vzdelávacieho programu,
- **ciele kurzu** obsahujú ciele jednotlivých vzdelávacích aktivít.

V praxi je potrebné odlišovať *cieľ* a *zámer*. **Zámer** vyjadruje, čo chce lektor v priebehu lekcie robiť, prečo bude preberaná určitá téma. **Ciele** hovoria, čo budú účastníci kurzu po jeho absolvovaní schopní robiť.

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

- ✓ aby účastníci mali možnosť zoznámiť sa so zámermi a cieľmi kurzu predtým, čo môže zvýšiť ich motiváciu a pripravenie sa na príjem informácií,
- ✓ aby zábery a ciele kurzu boli v súlade so stratégiou a cieľmi celého podniku a zapadli do celého systému rozvoja ľudských zdrojov,
- ✓ aby boli ciele merateľné, konkrétne, dosiahnuteľné, podstatné a časovo ohraničené tak, aby vo fáze hodnotenia vzdelávania poslúžili ako meradlo úspešnosti. [10]

4.3.2 Program

Efektívne vzdelávanie musí viesť k tomu, že sa účastníci skutočne niečo naučia. **Učenie** je pomerne trvalou zmenou vedomostí, názorov, postojov alebo pracovného správania. Uvedenej požiadavke musí byť prispôsobený program konkrétnej vzdelávacej akcie, ktorý obsahuje: časový harmonogram, obsah (tému), použité metódy a pomôcky. [10]

4.3.3 Motivácia

Motivácia zamestnancov k učeniu a zvyšovaniu vlastného potenciálu je veľmi významným prvkom vzdelávacieho procesu.

Vysoká motivácia ku vzdelávaniu a rozvoju zaisťuje u zamestnancov vysokú mieru premeny výstupov vzdelávacích aktivít do kvantity a kvality výkonnosti podniku. [10]

4.3.4 Účastníci

Kľúčovým prvkom podnikového vzdelávania, ktorému sú vzdelávacie aktivity určené, sú sami jeho účastníci. Každý človek má svoj štýl učenia. Niektorí dávajú prednosť praktickým cvičeniam a je pripravený učiť sa zo svojich chýb. Iní uprednostňujú abstraktné diskusie a ďalší dávajú prednosť získaniu informácií a nových vedomostí, ktoré môžu priniesť do svojho prostredia. [10, s. 90]

4.3.5 Metódy vzdelávania

Keď sú stanovené ciele, ktoré chce podnik dosiahnuť prostredníctvom systému vzdelávania, je potrebné k ich naplneniu zvoliť vhodnú metódu. K výberu najvhodnejšej a najúčinnnejšej metódy neexistuje jednoznačný návod. Vhodná voľba bude závisieť na okolnostiach vzťahujúcich sa k podniku, k jednotlivcom, k učebným cieľom.

Pri vzdelávaní pracovníkov môžeme použiť širokú škálu metód. Tieto metódy je možné rozdeliť na:

1. **Metódy vzdelávania na pracovisku** (on the job), na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných povinností, ktoré sú vhodnejšie pri vzdelávaní robotníkov. Patrí sem napríklad: poučenie pri výkone, koučovanie alebo mentorovanie.

2. **Metódy vzdelávania mimo pracoviska** (off the job) sú vhodnejšie pri vzdelávaní manažérov a špecialistov. K takým metódam patria: prednáška, demonštrácia, koučovanie, samoštúdium, workshop, brainstorming, diskusia, seminár, prípadová štúdia, hranie úloh, manažérske hry. [1]

4.3.6 Lektori

Príprava, realizácia a vyhodnotenie vzdelávania predstavujú komplikovaný proces, ktorý kladie na lektora v jednotlivých etapách rôzne nároky. Osobnostné predpoklady lektorov sú významným predpokladom úspešného vzdelávania. Dobrý učiteľ musí byť zrelou a vnútorne integrovanou osobnosťou – len tak si môže zaistiť rešpekt a dôveru klientov a zastávať všetky potrebné úlohy. Vďaka ľudskej zrelosti si dokáže zachovať odstup i vo vypätých a konfliktných situáciách a slúžiť potrebám účastníkov. [10]

4.4 Hodnotenie výsledkov vzdelávania

Je dôležité vyhodnocovať vzdelávanie, aby sa posúdila jeho účinnosť pri dosahovaní tých výsledkov učenia, ktoré boli stanovené v súvislosti s plánovaním vzdelávacej akcie a aby sa ukázalo, kde je potrebné navrhnuť nejaké zmeny.

Vyhodnocovanie je neoddeliteľnou súčasťou vzdelávania. Ide tu o porovnávanie cieľov s výsledkami. Do akej miery vzdelávanie splnilo svoj účel.

4.4.1 Úrovně vyhodnocovania

Najčastejšie sa vyskytujú štyri úrovne vyhodnocovania vzdelávania:

- × **Úroveň 1** – *Reakcia* – na tejto úrovni sa skúma, ako účastníci na toto vzdelávanie reagujú. V tomto zmysle sa skúma spokojnosť bezprostredného zákazníka.
- × **Úroveň 2** – *Hodnotenie poznatkov* – na tejto úrovni získavate informácie o tom, do akej miery boli splnené ciele učenia. Je potrebné zistiť, koľko znalostí si účastníci osvojili, aké vedomosti si osvojili alebo zlepšili. Pokiaľ je to možné, mali by byť rozdane testy pred uskutočnením programu a po ňom.
- × **Úroveň 3** – *Hodnotenie správania* – na tejto úrovni sa hodnotí, do akej miery sa po návrate účastníkov na pracovisko zmenilo ich správanie. Je potrebné odpovedať na otázku, do akej miery absolventi vzdelávania uplatňujú získané znalosti, vedomosti

a postoje pri výkone práce. V ideálnom prípade by toto hodnotenie malo prebehnúť pred vzdelávaním i po ňom. Ale účastníkom by mal byť daný určitý čas, aby boli schopní svoje správanie pri práci zmeniť.

- × **Úroveň 4** – *Hodnotenie výsledkov* – ide o posledný stupeň a poskytuje základňu na posúdenie prospešnosti vzdelávania z hľadiska nákladov. Hodnotenie musí byť založené na skúmaní pred vzdelávaním i po ňom a musí určiť mieru, v akej boli dosiahnuté základné ciele vzdelávania v oblastiach, ako sú prírastok predaja, zvýšenie produktivity, zníženie úrazov alebo zvýšenie spokojnosti zákazníkov. Hodnotenie výsledkov je ľahšie preukázať mierou prínosu vzdelávania k zlepšeniu výsledkov a oddeliť tento prínos od iných činiteľov. [3]

5 OBLASTI VZDELÁVANIA

Každá oblasť vzdelávania môže byť uskutočňovaná v rôznej forme – ako prezenčná výuka alebo prostredníctvom e-learningu. [8]

- a) **Funkčné vzdelávanie** - projektant, obchodník, analytik a podobne. Má charakter odbornej prípravy a učenia do zásoby. Nadväzuje na popis práce a zabezpečuje, aby mohol pracovník štandardným spôsobom vykonávať svoju prácu. Často býva predmetom certifikácie.
- b) **Doplnkové funkčné vzdelávanie** – napríklad pri projektantoch býva výcvik v obchodných vedomostiach, školenie v akosti. Podobne je pomenované ako nadodborová príprava. Je rozširujúce.
- c) **Manažérske vzdelávanie** – nadobúda všetkých možných podôb, napr. nácvik skupinového, tímového riešenia problémov a rozvoj ďalších manažérskych spôsobilostí.
- d) **Jazykové vzdelávanie**
- e) **IT školenie**
- f) **Účelové vzdelávanie** – stress management, efektívne telefonovanie a pod. Väčšinou má charakter rozvoja vedomostí, ale nie je obmedzené len na ne. Často ich uplatňuje v podobe just-in-time.
- g) **Školenie zo zákona** – veľa vzdelávacích aktivít máme daných, pretože vyplývajú zo zákona. Má nevýberový charakter – je pre všetkých. [3]

Kariérové plánovanie – pracovná kariéra je založená na náročnej príprave a na profesionalite pracovného jednania. Je zložkou životnej dráhy, ktorá súvisí s efektívnym pracovným uplatnením. Prebieha v súlade s postupným zvyšovaním zodpovednosti a náročnosti vykonávanej pracovnej činnosti. Vzostupná so sebou prináša významnejšie postavenie a z neho plynúce výhody, napr. autorita, vyššie finančné ohodnotenie. [9]

6 MARKETINGOVÝ VÝSKUM

Marketingový výskum predstavuje zhromažďovanie, spracovanie a analýzu všetkých možných informácií, ktoré sú potrebné pre optimálne fungovanie marketingu. [5]

6.1 Cieľ výskumu

Cieľ výskumu musí byť presne vymedzený. Býva spravidla vyjadrený formou vedeckej hypotézy. Dôležitá je informačná stránka projektu a či firma hľadá prostredníctvom výskumu cestu pre ďalšie rozhodovanie. [5]

6.2 Techniky marketingového výskumu

Základné tri techniky marketingového výskumu predstavujú *dotazovanie, pozorovanie a experiment*. [2]

6.2.1 Dotazník

Je vypracovaný písomne. Pri tvorbe dotazníka je potrebné dávať pozor na jeho správne zloženie. Zlé zostavenie dotazníka môže spochybniť získané informácie a výsledky nemusia odpovedať potrebám a cieľom výskumu.

Dobrý dotazník by mal vyhovovať dvom hlavným požiadavkám:

- ✓ *účelovo technickým*, t. j. také zostavenie a formulovanie otázok, aby mohol respondent čo najpresnejšie odpovedať na to, čo nás zaujíma,
- ✓ *psychologickým*, t. j. vytvorenie podmienok, prostredia, okolností, ktoré by čo najviac pomáhali tomu, aby vyzerala táto úloha ľahšie, príjemne a žiaduco. Ide o to, aby respondent odpovedal stručne a pravdivo. [2]

Dotazník musí *na prvý pohľad* upútať svojou grafickou úpravou. Ide o celkový dojem, ako sú formát dotazníka, úprava prvej stránky, farba a kvalita papiera. Ďalšou dôležitou zásadou je *jednoznačnosť a zrozumiteľnosť* otázky. Otázky v dotazníku by mali byť *otvorené, uzatvorené* a tiež *polootvorené*.

Niekedy sa odpovede na uzatvorené otázky považujú v porovnaní s odpoveďami na otvorené otázky za menej silné, záväzné. [2]

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

7 FIRMA MIKONA s. r. o.



Obr. 3. Logo firmy

7.1 Základné informácie o firme

<i>Obchodné meno:</i>	MIKONA s. r. o.
<i>Sídlo:</i>	Lúky 327 020 53 Lúky
<i>IČO:</i>	31 571 364
<i>Právna forma:</i>	spoločnosť s ručením obmedzeným
<i>Počet pracovníkov:</i>	300 zamestnancov (k 7.11.2007)

7.2 Prehľad histórie firmy

- 1992 – založenie firmy MIKON v Lúkach pod Makytou
- 1992 – vznik sesterskej firmy MIKONA
- 1994 – zakladanie prvých maloobchodných predajní
- 1994 – spolupráca s kľúčovým obchodným partnerom Barum Continental s. r. o.
- 1997 – presťahovanie Centrály do Pruského, 12 km od Púchova
- 1998 – vznik ďalších maloobchodných predajní a servisov
- 1999 – MIKONA, člen celoeurópske siete PNEUSEXPERT
- 2002 – otvorenie najväčšieho pneuservisného strediska v Bratislave,
MIKONA – DOM PNEUMATÍK
- 2004 – certifikácia ISO 9001 spoločnosti MIKONA
- 2004 – rozšírenie aktivít spoločnosti, predaj automobilov SUBARU
- 2005 – vznik spoločnosti MIKONA AUTO – predaj vozidiel OPEL a CHEVROLET (dcérska firma v ČR)
- 2005 – predaj automobilov SUZUKI

- 2006 – začiatok budovania priemyselného parku v Púchove, presťahovanie centrálnej administratívy a skladov do Púchova
- 2006 – zmena vonkajšej komunikácie spoločnosti, nové logo, slogan, ciele
- 2007 – 15. výročie vzniku MIKONA group

7.3 Profil firmy

MIKONA je obchodná firma, ktorá predovšetkým poskytuje komplexné služby v oblasti predaja pneumatík a pneuservisu. Zastupuje najväčších výrobcov pneumatík ako CONTINENTAL, MICHELIN, BRIDGESTONE a GOODYEAR. Poskytuje pneuservisné, rýchloservisné a autoservisné služby vo svojej sieti predajní a pneuservisov.

7.4 Aktivity

- veľkoobchod a maloobchod pneumatík,
- pneuservisné a rýchloservisné služby,
- autoservisné služby, predaj olejov, batérií, kvapalín,
- veľkoobchod s kaučukom,
- protektorovanie pneumatík,
- ekologický zber pneumatík,
- výroba lisovanej technickej gumy a plastov MIKON (sesterská firma),
- predaj automobilov značiek SUBARU, SUZUKI, OPEL & CHEVROLET.

Filozofia firmy

MIKONA ...on the road

Slogan *...on the road* (na ceste, na cestách) presne vyjadruje zameranie firmy, ktorá sa zaoberá predovšetkým predajom výrobkov a produktov súvisiacich s motorizmom. Tento výraz navodzuje súvislosť s postavením MIKONY na trhu, s jej medzinárodnými skúsenosťami, serióznym partnerstvom s klientmi, prvotriednym know-how. [11]

Vízia: *Stať sa najväčšou predajnou sieťou na Slovensku!*

8 SÚČASNÁ SITUÁCIA FIRMY

Cieľom systému vzdelávania je vytvoriť podmienky pre kvalifikačný rozvoj všetkých pracovníkov. Uskutočňuje sa odstránením rozdielov medzi požiadavkami na vzdelávanie jednotlivých profesií a medzi skutočnosťou. Kvalifikačné požiadavky na pracovníkov sú stanovené v karte pracovníka, ktorú vypracováva personalista a schvaľuje výkonný riaditeľ.

Systém vzdelávania

Spoločnosť pripravuje všetkých pracovníkov na kvalifikovaný výkon povolania a umožňuje im osobný rast.

Plánovanie finančných prostriedkov

Vychádza z analýzy nákladov sledovaného obdobia a rozvojových potrieb zamestnancov. Za tento plán zodpovedá vedenie podniku.

Plánovanie vzdelávacích akcií a stanovenie potrieb vzdelávania

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

Zostavenie a schválenie programu vzdelávania

Na základe predložených požiadaviek vedúcich pracovníkov, spracuje personálny riaditeľ „Program vzdelávania“ na budúci rok. Ten sa predkladá vedeniu spoločnosti.

Zabezpečenie vzdelávacích akcií

V prípade organizovania externých vzdelávacích akcií sú prioritne oslovení dodávatelia, ktorí boli pozitívne ohodnotení v predchádzajúcej spolupráci, alebo sú oslovení noví dodávatelia, ktorí majú pozitívne referencie, resp. na základe cenovej ponuky. Pre niektoré druhy školení sú vybratí interní školitelia.

Hodnotenie vzdelávacej akcie

Vo firme existujú rôzne druhy hodnotenia vzdelávacej aktivity. Školenia zhodnocujú:

- školitelia – subjektívny názor,

- hodnotenie počas školenia – vstupné a výstupné testy,
- spätná väzba školených – dostanú 4-bodový dotazník, v ktorom vyjadrujú svoje názory na priebeh školenia, či porozumeli školiteľovi, či téma, ktorú preberali bola dostatočne prezentovaná a pochopiteľná,
- sledujú sa zmeny pracovných návykov u zamestnancov po príchode na pracovisko zo školenia (či robí niečo inak, ako pred školením),
- či účasť na školení prináša firme nejaký efekt.

8.1 Kvalifikačný profil zamestnanca

Zisťovaním údajov o vzdelávaní zamestnancov a o priebehu školení sa zaoberá personálny riaditeľ. Tieto údaje sú zhromažďované do *Kvalifikačného profilu zamestnanca* (viď. príloha č. 2). Informácie vyberá z podkladov o zamestnancovi, ktoré mu pracovník odovzdá pri nástupe do zamestnania. Patria sem:

- maturitné vysvedčenia alebo výučný list,
- získané certifikáty,
- zápočtový list,
- dotazník – obsahuje základné identifikačné údaje o zamestnancovi.

Ďalšie veľmi dôležité údaje sú z *prezenčných listín*, ktoré zamestnanci podpisujú na konci každého školenia. Samozrejme ich podpisujú len pracovníci, ktorí sa na tomto školení zúčastnili. Vďaka tejto listine má firma prehľad o tom, kto tam bol a kto nie. Na akých typoch školení sa zamestnanci zúčastnili.

Popis kvalifikačného profilu

Meno, priezvisko

Základný identifikačný údaj. Musí byť uvedený, aby firma vedela, o ktorého pracovníka sa jedná.

Vzdelanie

- a) druh vzdelania – jedná sa o základné, stredoškolské bez maturity, stredoškolské s maturitou a vysokoškolské vzdelanie. Teda o najvyššie dosiahnuté vzdelanie, ktoré zamestnanec doteraz dosiahol.
- b) názov školy – uvedie sa presný názov školy, ktorú zamestnanec ako poslednú ukončil.
- c) študijný odbor – tu sa uvedie odbor, v ktorom sa zamestnanec vyučil, resp. ktorý vyštudoval. Je uvedený na výučnom liste, maturitnom vysvedčení a vysokoškolskom diplome. Teda podľa toho, aký druh školy zamestnanec ukončil.

Získané certifikáty

Zapíšu sa jednotlivé certifikáty, ktoré zamestnanec vlastní. Pracovník odovzdá fotokópie týchto certifikátov zamestnávateľovi. Môžu to byť certifikáty získané pri absolvovaní určitého školenia, kurzu (účtovníctvo, informačné technológie) a iné.

Ďalšie získané vzdelanie

Týmto vzdelaním sa myslia rôzne kurzy, ktoré zamestnanec absolvoval. Keď zamestnanec vykazuje veľmi dobré výsledky a chce by sa v niečom zlepšiť, môže absolvovať kurz podľa svojho výberu, napr. angličtiny. Zamestnávateľ mu môže tento kurz uhradiť alebo mu môže poskytnúť časť financií na tento kurz (vo forme bonusov za jeho dobré výsledky). Ďalej sa môže jednať o kurzy, ktoré zamestnanec absolvuje sám, bez účasti podniku. Môžu to byť rôzne rekvalifikačné a iné kurzy, ktoré ani nemusí využívať pri práci, ktorú práve vykonáva.

Priebeh doterajšej praxe u iných zamestnávateľov

- ✘ Zamestnávateľ – uvedú sa všetci zamestnávatelia, u ktorých zamestnanec doteraz pracoval, predtým, ako nastúpil do MIKONY s. r. o. Zamestnanec predkladá zápočetové listy od jednotlivých zamestnávateľov alebo od úradu práce. Sú v nich informácie o dĺžke pracovného pomeru, pracovnej pozícii a o doterajších zamestnávateľoch.
- ✘ Doba „od – do“ – uvedie sa doba (buď presný dátum, alebo odpracované roky) odkedy dokedy pracoval zamestnanec u jednotlivých zamestnávateľov.
- ✘ Pracovná pozícia – na akej pracovnej pozícii pôsobil u predchádzajúcich zamestnávateľov.

Pracovné zaradenie u nás (od nástupu)

Zapíše sa dátum nástupu do firmy a pracovná pozícia, na ktorú sa prijíma. Pracovné zaradenie sa uvádza v pracovnej zmluve. Zamestnanec môže byť počas pôsobenia vo firme preradený na iné pracovné pozície.

Odborná příprava a zaškolenie vo firme MIKONA s. r. o.

a) povinné školenia - vychádzajú zo zákonov Slovenskej republiky.

BOZP – bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci. Poskytuje informácie o stave bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci v organizácii a na pracovisku. Usmerňuje, aby sa odstránili pretrvávajúce nedostatky. Oboznamuje s novými právnymi predpismi BOZP.

Uskutočňuje sa jedenkrát za dva roky, ak osobitný predpis nestanovuje inú lehotu. Zamestnávateľ pravidelnosť oboznamovania upraví vo vnútornom predpise.

PO – požiarna ochrana. Školenie obsahuje bezpečnostné predpisy pre všetkých zamestnancov, predpisy podľa druhu vykonávanej práce. Ďalej oboznamuje pracovníkov s rizikami vyplývajúcimi z pracovného procesu a spôsobmi ochrany pred nimi.

Uskutočňuje sa jedenkrát za dva roky.

VZV – vysokozdvížne vozíky. Toto školenia má za úlohu vyškoliť, resp. preškoliť a obnoviť teoretické a praktické znalosti pracovníkov z oblasti obsluhy zdvíhacích zariadení.

Uskutočňuje sa jedenkrát ročne.

Vodiči – školenie vodičov. Uskutočňuje sa pri zmene predpisov v doprave.

Zákon o ochrane osobných údajov – preškoliť poverených a zodpovedných pracovníkov, ktorí prichádzajú do styku s osobnými údajmi. Uskutočňuje sa iba raz.

b) produktové školenia

Sú zamerané na osvojenie znalostí o jednotlivých produktoch a službách, ktoré firma poskytuje. Vzhľadom k tomu, že sa firma zaoberá predajom pneumatík, je nevyhnutné, aby boli pracovníci oboznámení s týmito produktmi. Ďalšie produkty, ktoré sa školia sú: oleje,

disky, náhradné diely. Tieto školenia sú uskutočňované často, pretože na trh neustále pribúdajú nové produkty. Zabezpečujú ich dodávatelia produktov, externí školitelia.

c) školenia pracovných postupov

Sú zamerané na osvojovanie si rôznych postupov pri práci. Týkajú sa všetkých pracovníkov. U mechanikov sú to školenia zamerané na geometriu, brzdové systémy, klimatizácie a najčastejšie opravy pneumatík. Ďalšie školenia postupov sú terminály na používanie kreditných kariet, splátkový predaj a v neposlednom rade manuál práce v MIKONE.

d) školenia znalosti firmy a komunikačných zručností

História a súčasnosť firmy MIKONA s. r. o. – informácie o firme.

Technika predaja – spôsob predávania výrobkov a služieb. Vedieť zákazníkovi vysvetliť, podať argumenty.

Predaj po telefóne – spôsoby komunikácie po telefóne. Toto školenie je veľmi dôležité pre pracovníkov, ktorí komunikujú so zákazníkmi po telefóne.

Manažérske zručnosti – spôsoby, ako individuálne pristupovať k vzdelávaniu a uplatňovaniu vlastných schopností a zručností v praxi.

e) nadstavbové školenia

Jazykové školenia – v tomto období firma realizuje projekt výučby angličtiny formou e-learnignu.

E-learning

Firma MIKONA s. r. o. spustila projekt „Kurz angličtiny e-learningovou formou“, který je spolufinancovaný Evropskou Unií.

Tento projekt začal probíhat v červenci 2007 a končí v únoru 2008. Hlavním cílem tohoto projektu je *zvýšit kvalifikaci a zabezpečit zaměstnancům lepší uplatnění v praxi.*

Do tohoto programu byli vybráni pracovníci na základě jejich doterajších výsledků, délky působení v podniku a jiných faktorů. Kurz probíhá formou samoškolování. Výsledky budou zhodnoceny po ukončení projektu.

Z tohoto projektu vyplývají pro poskytovatele a také i pro účastníka určité povinnosti.

Povinnosti poskytovatele

Poskytovatel se zavazuje zabezpečit vhodné prostory a materiály potřebné k vykonání kurzu. Zároveň bude znášat všechny náklady spojené s tímto projektem a to v případě, že účastník dodrží podmínky uvedené v dohodě.

Povinnosti účastníka

Účastník má povinnost zúčastňovat se na všech vzdělávacích aktivitách tak, aby studium absolvoval úspěšně. Zotrvat v pracovním poměru u terajšího zaměstnavatele po dobu nejméně 1 roku ode dne úspěšného absolvování studia. Nesmí spůsobit také porušení pracovní disciplíny, které by mělo za následek ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele. V případě nesplnění uvedené podmínky se účastník zavazuje nahradit poskytovateli aliquotnou část nákladů vynaložených na vzdělávací aktivitu.

Školenia just-in-time – firma ich organizuje práve vtedy, keď potrebuje nevyhnutne preškoliť pracovníkov. Uskutočňujú sa, keď príde nová technológia. Nie sú plánované a musia sa urobiť čo najskôr. Vo firme sa toto školenie organizuje aj vtedy, keď sa vydajú nové doklady, ktoré musí pracovník vyplniť. Avšak on to nevie, tak sa musí čo najskôr preškoliť, aby toto vyplňanie zvládol a nerobil žiadne chyby.

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE

9.1 Zhodnotenie dotazníka

Tento dotazník (viď. príloha č. 3) je vypracovaný tak, aby ukázal súčasnú situáciu vzdelávania zamestnancov vo firme MIKONA s. r. o. Zisťuje potreby, názory, postoje a postrehy pracovníkov. To znamená, že je určený zamestnancom firmy. Otázky v dotazníku sú vypracované na základe konzultácie s vedúcim mojej práce a personálnym riaditeľom. Väčšina odpovedí na otázky bola otvorená, pretože pracovníci sa mohli lepšie zamyslieť a povedať si svoj názor na určitú otázku a nie si vyberať z dopredu pripravených možností.

Na spracovanie údajov som mala určených 13 pobočiek spoločnosti z celkových 25. Tieto pobočky sú rozmiestnené po celom Slovensku. Informácie do dotazníka som osobne zbierala na západnom, južnom, ale aj východnom Slovensku.

Na dotazník mi celkovo odpovedalo 110 zamestnancov. Opýtaných však bolo viac, ale od niektorých sa mi údaje získať nepodarilo. Bolo to aj z toho dôvodu, že v čase spracovania informácií do môjho dotazníka začala v podniku zimná sezóna prezúvania pneumatík. Táto sezóna začína 15. októbra a končí sa 31. decembra. Väčšina zamestnancov so mnou komunikovala. Získavanie informácií bolo na jednej strane ťažké, ale na druhej aj trochu zábavné, pretože som musela za niektorými pracovníkmi behať, keďže sa popri komunikovaní so mnou museli venovať svojej práci. Týmito zamestnancami boli hlavne mechanici pneuservisu a rýchloservisu, ktorí pracovali vo svojich dielňach a pri nich stáli netrpezliví zákazníci.

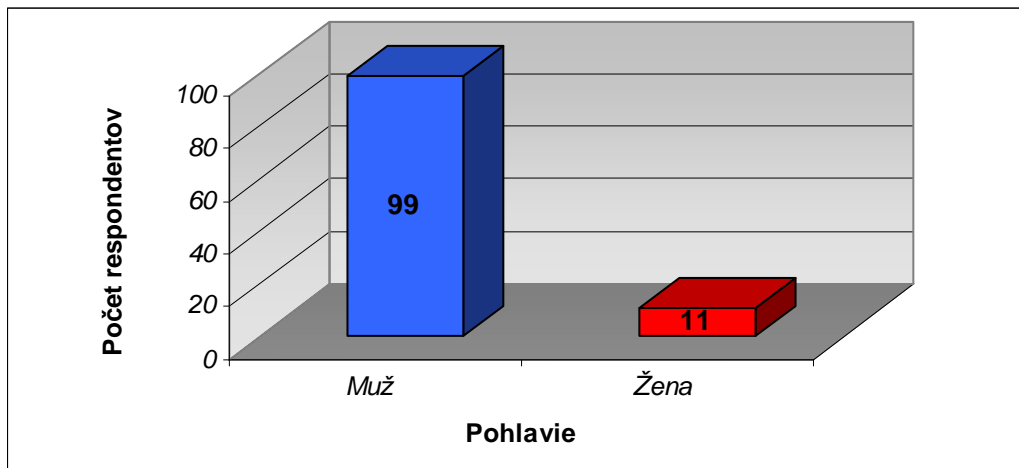
Zo 110-tich zamestnancov mi dotazník samostatne vypísalo približne 30 a zvyšných 80-tich som sa osobne pýtala na každú otázku. Táto osobná komunikácia je podľa môjho názoru efektívnejšia, lebo keď respondent niečo nevedel, hneď som mu to mohla vysvetliť. A samozrejme mi povedal toho viac ako pracovníci, ktorí si dotazník vypisovali sami.

Osobné dotazovanie je lepšie, lebo pri písomnom zisťovaní informácií je návratnosť dotazníkov veľmi malá. Preto som z tohto dôvodu radšej volila osobný kontakt pred písomným.

9.2 Vyhodnotenie jednotlivých otázok

Otázka č. 1 Na dotazník odpovedalo 99 mužov a 11 žien.

Graf 1. Pohlavie

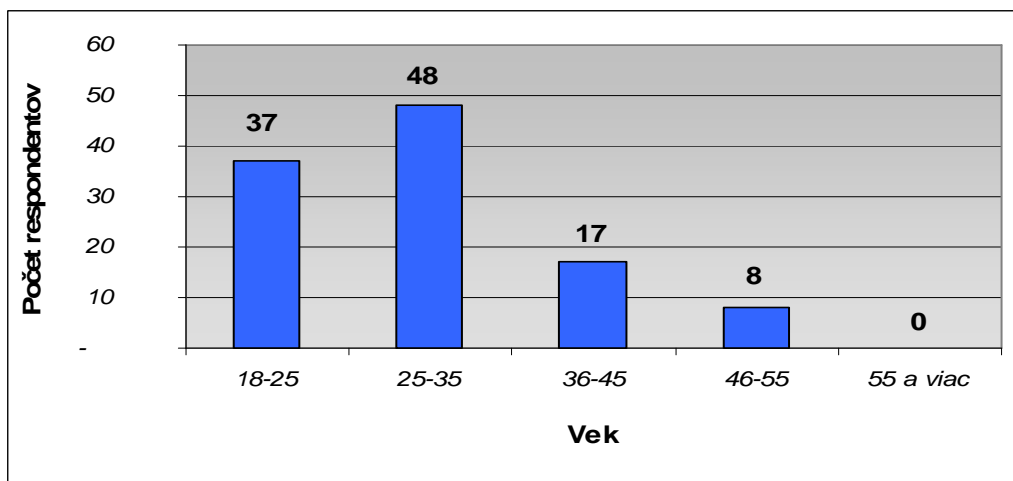


Zdroj: vlastný

Z grafu je možné vidieť, že firmu (na základe dotazovaných) tvoria prevažne muži a malú časť ženy. Vyplýva to aj zo zamerania podniku. Je to obchodná firma s ťažiskom činnosti spojenej s motorizmom a autami. Takejto oblasti sa väčšinou venujú muži, ale pracujú tu aj ženy, pre ktoré je táto práca tiež zaujímavá.

Otázka č. 2 Vek

Graf 2. Veková štruktúra zamestnancov



Zdroj: vlastný

Na grafe vidíme, že z počtu opýtaných bolo 48 ľudí vo vekovej kategórii 25 – 35 rokov. Druhú pozíciu má veková skupina 18 – 25 rokov. Z toho je zrejmé, že firma zamestnáva veľa ľudí v mladšom veku. Nechcem tým povedať, že dáva prednosť mladším. Podľa mňa majú väčší záujem pracovať pre takúto firmu ako tí starší. 17 respondentov bolo vo veku 36 – 45 rokov a 8 v kategórii 46 – 55. Ani jeden z opýtaných respondentov nemal 55 a viac rokov. To však neznamená, že vo firme nepracujú zamestnanci takejto vekovej skupiny.

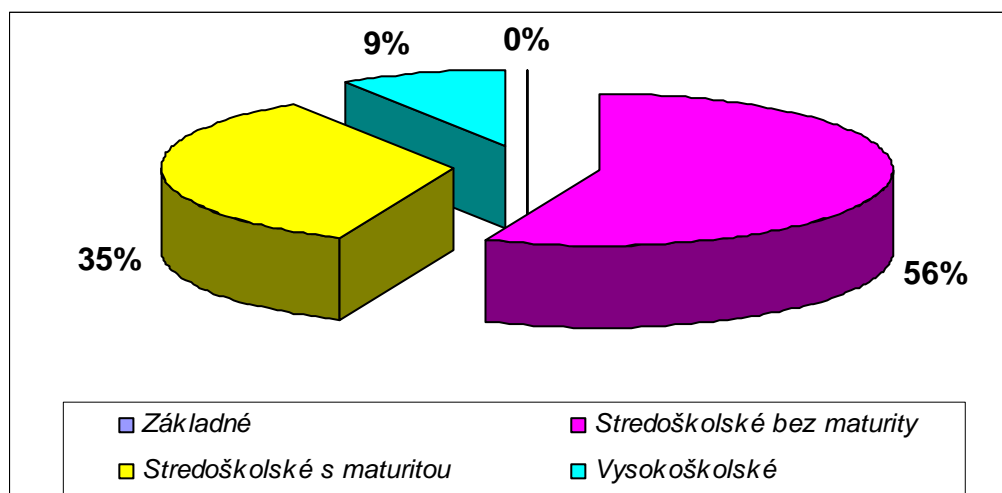
Otázka č. 3 Vzdelanie

Tab. 1. Vzdelanie pracovníkov

Vzdelanie	Počet respondentov
Základné	-
Stredoškolské bez maturity	62
Stredoškolské s maturitou	38
Vysokoškolské	10

Zdroj: vlastný

Graf 3. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie zamestnancov



Zdroj: vlastný

Tento graf zachytáva najvyššie dosiahnuté vzdelanie zamestnancov firmy. Viac ako polovicu tvoria pracovníci so stredoškolským vzdelaním bez maturity. Sú to zamestnanci vyučení v nejakom odbore. Väčšinou vykonávajú prácu, v ktorej boli vyučení, ako napríklad

automechanici. 35 % sú zamestnanci s maturitou a 9 % s vysokou školou. Z opýtaných nemal nikto iba základné vzdelanie.

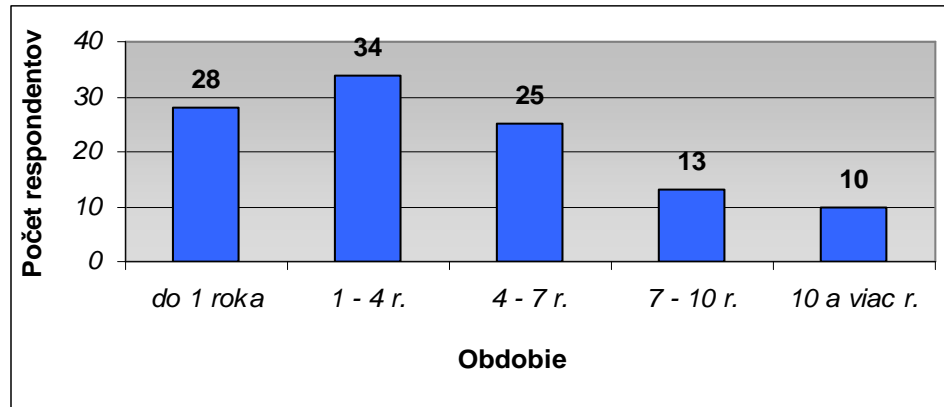
Otázka č. 4 Na ktorom stredisku pracujete?

Tab. 2. Pobočky firmy

Názov strediska	Mesto	Počet
MOP Púchov	<i>Púchov</i>	3
Centrálny sklad Púchov		16
Centrála Púchov		14
MOP BA - Vajnorská	<i>Bratislava</i>	9
MOP BA - Rožňavská		9
VO BA - Rožňavská		5
AUTO BA - Rožňavská		8
AUTO BA - Einsteinova		10
MOP Nitra	<i>Nitra</i>	7
MOP Topoľčany	<i>Topoľčany</i>	6
MOP Trenčín	<i>Trenčín</i>	8
MOP Prešov	<i>Prešov</i>	6
MOP Košice	<i>Košice</i>	9

Zdroj: vlastný

Firma má 25 pobočiek v rôznych mestách. Pre spracovanie údajov do dotazníkov som mala vybratých 13 pobočiek po celom Slovensku. Najväčšie zastúpenie zamestnancami mala Bratislava, najmenšie Prešov a Topoľčany. V Púchove sa mi podarilo nazbierať informácie od 33 pracovníkov firmy a v ostatných mestách to bolo menej ako od 10-tich zamestnancov. Každá pobočka má rozdielny počet zamestnancov.

Otázka č. 5 Ako dlho ste zamestnaný/á v podniku MIKONA s. r. o. – odhadom?*Graf 4. Dĺžka pracovného pomeru vo firme*

Zdroj: vlastný

34 respondentov je zamestnaných v podniku v rozpätí od 1 do 4 rokov. Druhé miesto majú zamestnanci, ktorí vo firme pracujú len jeden rok a menej. To ukazuje, že firma má veľa nových zamestnancov, ktorí sú zamestnaní veľmi krátko. Ďalších 25 pracovníkov pôsobí vo firme 4 – 7 rokov, 13 je tu 7 – 10 rokov. A najmenej z opýtaných zamestnancov je vo firme dlhšie ako 10 rokov. Pre zaujímavosť, v tomto roku firma oslavovala 15-te výročie pôsobenia na trhu.

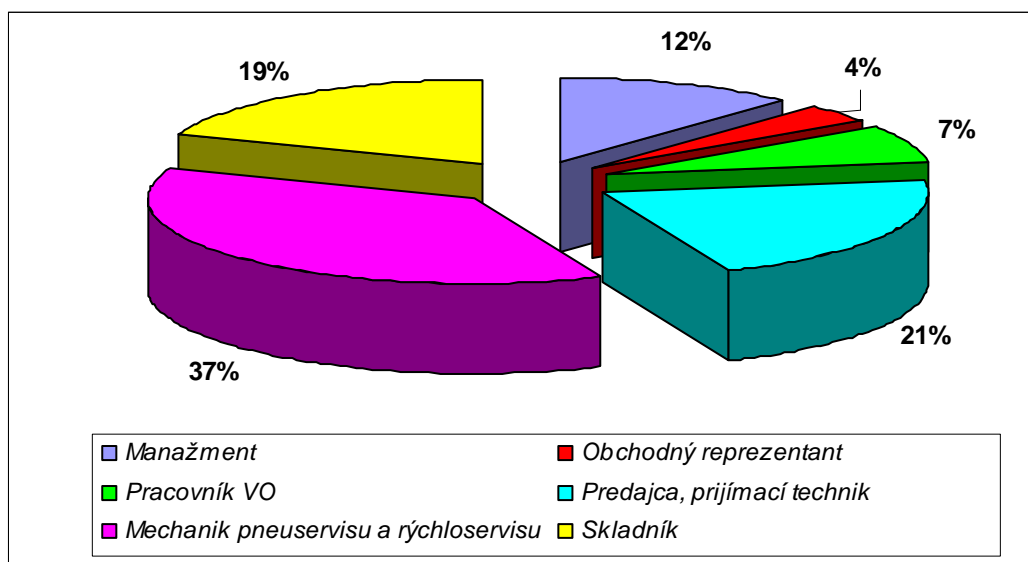
Otázka č. 6 Vaše pracovné zaradenie (pozícia)?

Tab. 3. Pracovná pozícia

Funkcia	Počet respondentov
Manažment	13
Obchodný reprezentant	4
Pracovník VO	8
Predajca, prijímací technik	23
Mechanik pneuservisu a rýchloservisu	41
Skladník	21

Zdroj: vlastný

Graf 5. Pracovná pozícia



Zdroj: vlastný

Najväčší podiel z opýtaných tvoria mechanici pneuservisu a rýchloservisu, t. j. 37 %. Pracovníci tejto funkcie tvoria väčšinu zamestnancov firmy. Ďalší väčší podiel predstavujú zamestnanci vo funkcii predajca, prijímací technik, je to 21 %. Tí sa zaoberajú predajom na jednotlivých prevádzkach, predajom áut a prijímaním zákaziek. Skladníci tvoria 19 %, viac ako polovica z týchto pracovníkov pracuje v Centrálnom sklade v Púchove, zvyšní pracovníci sa nachádzajú v jednotlivých skladoch pneumatík po pobočkách podniku.

Približne 12 % z mojich dotazovaných tvorí stredný a vyšší manažment podniku. Do tohto zaradenia patria zamestnanci, ktorí sú vo funkciách, ako riaditeľ logistiky a veľkoobchodu,

manažér marketingu, vedúci veľkoobchodnej prevádzky, vedúci servisu a takisto zástupca vedúceho servisu. Zabezpečujú chod jednotlivých prevádzok firmy.

Menej ako 10 % sú pracovníci veľkoobchodu, tí sa nachádzajú v Centrále firmy v Púchove. A najmenší podiel z opýtaných predstavujú obchodní reprezentanti, teda cestujúci, ktorí navštevujú zákazníkov. Uzatvárajú s nimi nové obchody a starajú sa o nich.

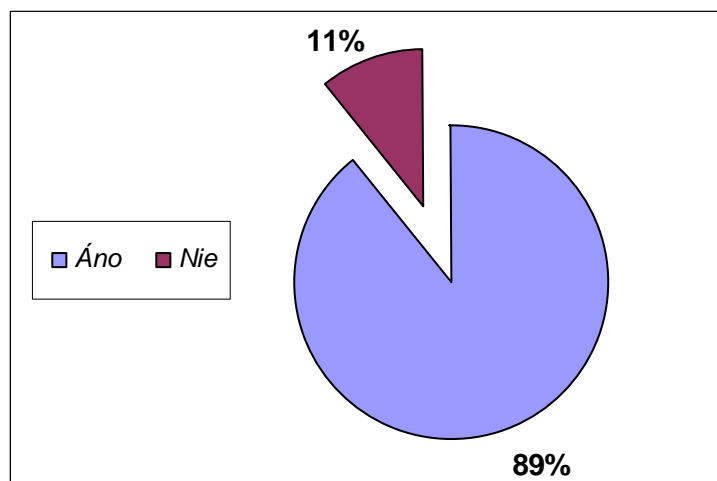
Otázka č. 7 Absolvovali ste školenie?

Tab. 4. Absolvovanie školenia

Odpoveď	Počet respondentov
Áno	98
Nie	12

Zdroj: vlastný

Graf 6. Absolvovanie školenia

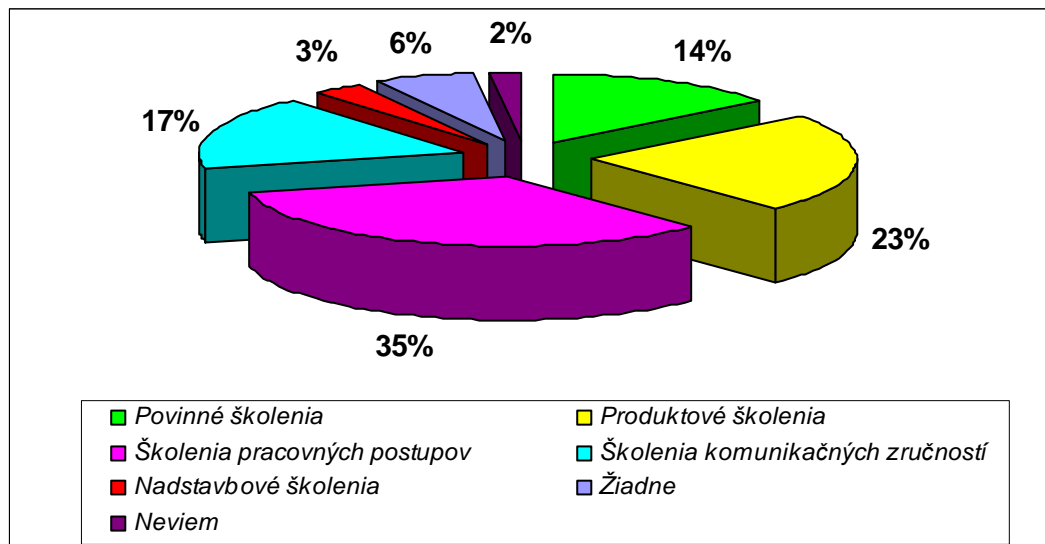


Zdroj: vlastný

Ďalšia otázka sa týka absolvovania školení. 89 % (98 respondentov) už absolvovalo školenie a 11 % (12 respondentov) sa na školenie ešte len chystá.

Otázka č. 8 Ktoré zo školení, ktoré ste absolvovali sa Vám zdalo najužitočnejšie?

Graf 7. Najužitočnejšie školenia



Zdroj: vlastný

Pre 35 % pracovníkov sú najužitočnejšie školenia pracovných postupov. Tie zahŕňajú také školenia, ako diagnostika, výmena ložísk, nákladný servis. Veľký podiel majú školenia zamerané na technológiu opravy pneumatík.

Ďalším dôležitým druhom školení sú produktové školenia (23 %), t. j. znalosti o produktoch a službách poskytovaných firmou.

17 % zo školení užitočných pre zamestnancov tvoria školenia komunikačných zručností, tie obsahujú techniku predaja a samotný predaj zákazníkovi, ktorý sa natáča na kameru a ukazujú sa klady a zápory ostatným účastníkom školenia. Ďalej tu patria komunikačné školenia, napr. s ťažko zvládnuteľným klientom.

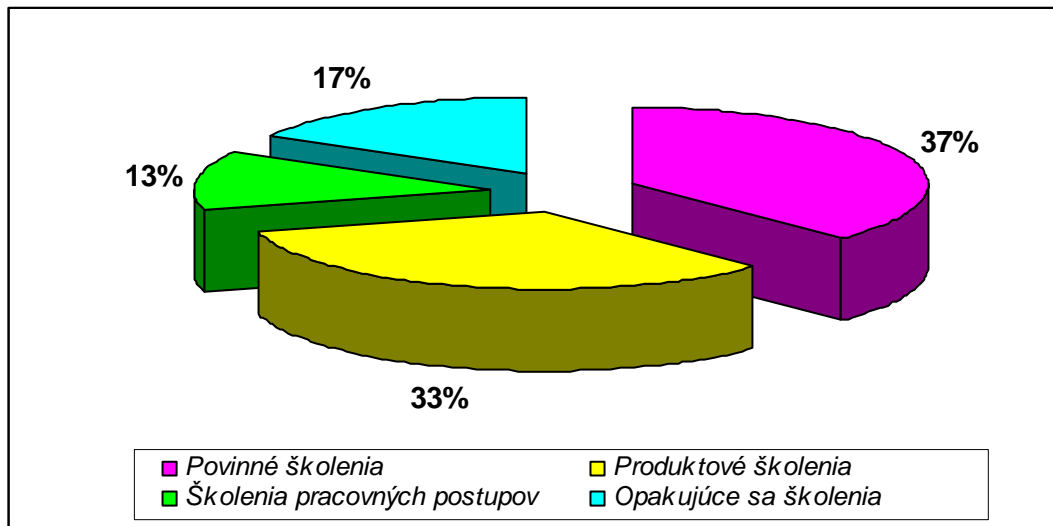
Podľa 14-tich percent zamestnancov sú užitočné povinné školenia, ktoré by si radi častejšie opakovali.

Podľa niektorých pracovníkov nebolo ani jedno školenie užitočné (6 %) a iní sa zase nevyjadrili (2 %). Traja zamestnanci považujú za najužitočnejšie jazykové školenia.

Našli sa aj takí pracovníci, podľa ktorých sú užitočné všetky školenia.

Otázka č. 9 Ktoré zo školení, ktoré ste absolvovali sa Vám zdalo pre Vašu prácu nepotrebné?

Graf 8. Nepotrebné školenia



Zdroj: vlastný

Na túto otázku odpovedali pracovníci dvoma spôsobmi. Pre **74** opýtaných neexistujú vo firme žiadne školenia, ktoré by boli pre nich nepotrebné. Z toho vyplýva, že väčšina zamestnancov považuje vzdelávanie vo firme za veľmi dôležité a potrebné. Teda nenachádzajú sa tu pre nich také školenia, ktoré by boli nepotrebné a nechceli sa na nich zúčastniť.

Pre zvyšných **24** ľudí existujú určité školenia, ktoré sú podľa nich nepotrebné. 37 percent z 24 opýtaných považuje za nepotrebné *povinné školenia*. Tie však vyplývajú zo zákona, takže sa musia na nich zamestnanci zúčastňovať. Firma je povinná ich zabezpečiť, aj keď s nimi určitá skupina ľudí nesúhlasí.

Ďalšiu veľkú časť tvoria zamestnanci, ktorí si myslia, že *produktové školenia* sú tiež nepotrebné (33 %). Avšak sú to školenia, ktoré musia navštevovať, pretože sa na nich školia nové produkty a služby, ktoré firma ponúka. Keby nechodili na tieto školenia, tak by nevedeli nič o nových produktoch uvedených na trh, s ktorými budú v blízkej budúcnosti pracovať.

V neposlednom rade sú to zamestnanci, podľa ktorých sú zbytočné školenia, ktoré sa neustále opakujú. Myslím si, že je to nesprávny názor zo strany pracovníkov, pretože tieto

školenia sa musia neustále opakovať. Je to hlavne kvôli vývoju nových produktov uvádzaných na trh. Zvyšných 13 % zamestnancov je za neškolenie *pracovných postupov*.

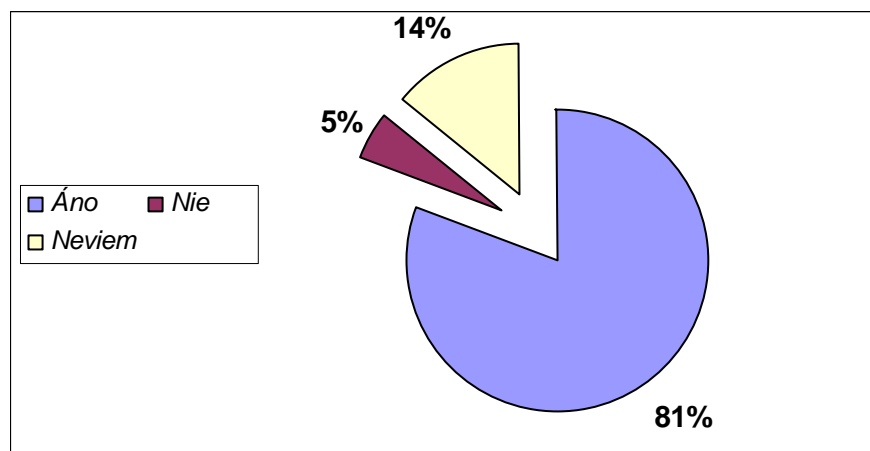
Otázka č. 10 Uplatňujete vedomosti získané na školeniach pri svojej práci?

Tab. 5. Uplatňované vedomosti zo školení

Odpoveď	Počet respondentov
Áno	79
Nie	5
Neviem	14

Zdroj: vlastný

Graf 9. Uplatňované vedomosti zo školení

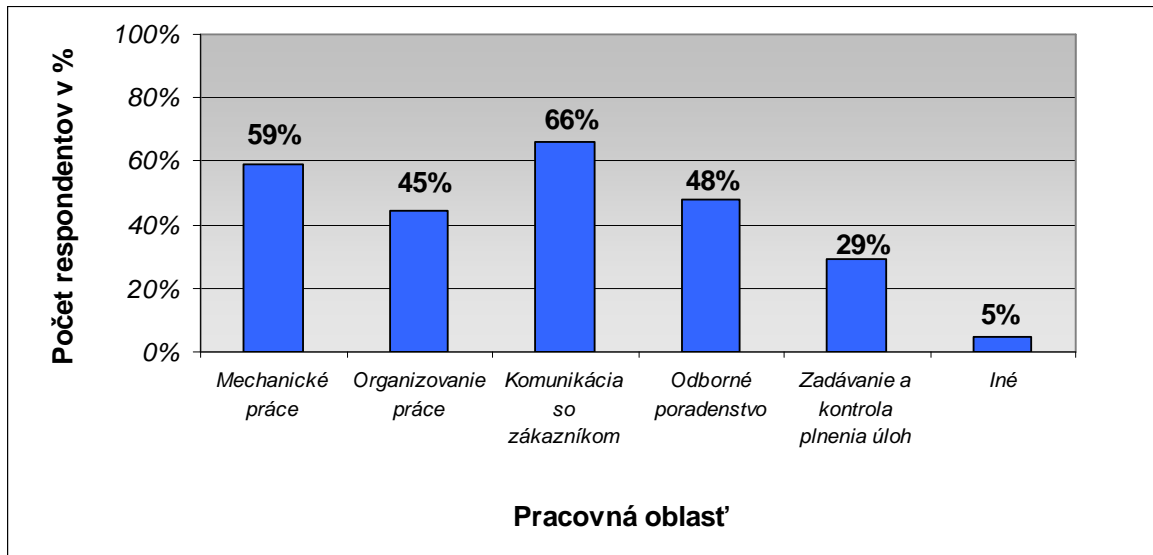


Zdroj: vlastný

Na základe absolvovaných školení sa zamestnanci mohli vyjadriť, či im tieto školenia priniesli nejaké vedomosti a či ich uplatňujú pri svojej práci. Väčšina opýtaných odpovedala kladne, tzn. 81 percent. 5 % sa vyjadrilo, že im tieto školenia nedali nič, tak ich ani nemôžu používať pri svojej práci. A zvyšných 14 % nevedelo, či ich používa, alebo nie.

Otázka č. 11 V akej Vašej pracovnej oblasti sa cítite dobrý/á?

Graf 10. Pracovné oblasti



Zdroj: vlastný

Táto otázka sa sústreďuje na to, v akých pracovných oblastiach sa pracovník cíti dobrý. Sú to oblasti, ktorým sa venuje vo svojej pracovnej činnosti. Pozostáva zo šiestich možností, z ktorých si každý zamestnanec mohol vybrať a v jednej možnosti navrhnúť niečo iné.

Najviac zamestnancov si myslí, že vie dobre *komunikovať so zákazníkmi*, keďže s ním neustále prichádzajú do kontaktu, či už osobného, alebo telefonického.

Ďalšou dôležitou oblasťou pre pracovníkov sú *mechanické práce*. Tie sa väčšinou týkajú mechanikov pneuservisu a rýchloservisu a skladníkov.

Odborné poradenstvo považuje 48 % pracovníkov za ich silnú stránku. V takejto firme by nebolo možné pracovať bez odborných znalostí, preto si ich musia zamestnanci neustále prehlbovať.

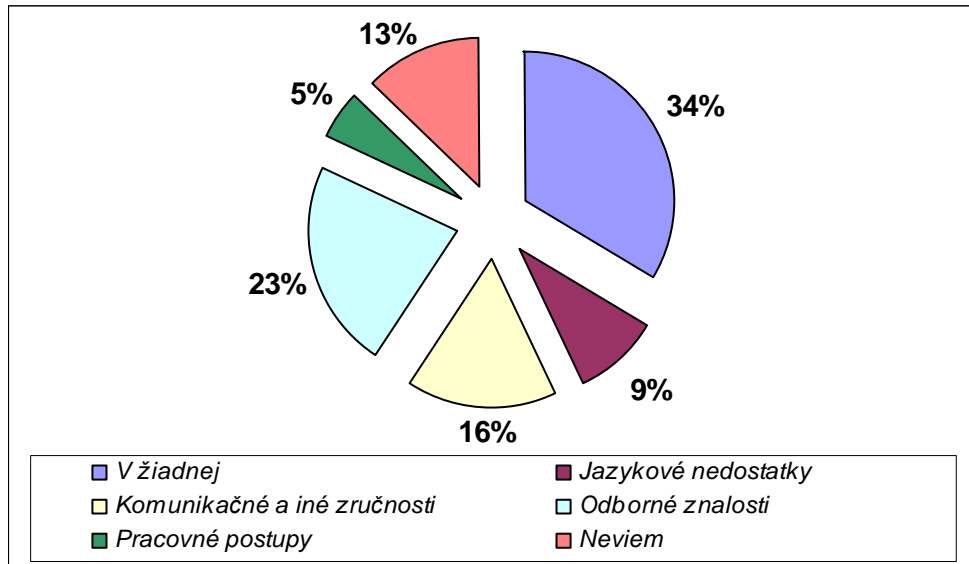
45 % respondentov vie *organizovať prácu* nielen sebe, ale aj svojim podriadeným.

Čo sa týka *zadávanie a kontroly plnenia úloh*, tak 29 % pracovníkov si myslí, že v tejto oblasti nemá problémy.

Niektorí zamestnanci majú prednosti aj v iných oblastiach, ako napríklad získavanie nových zákazníkov, vysoké pracovné nasadenie a práca s počítačom.

Otázka č. 12 V akej pracovnej oblasti pocít'ujete u seba rezervy?

Graf 11. Rezervy v pracovných oblastiach



Zdroj: vlastný

Z grafu je možné vidieť, že 34 % z opýtaných nepocít'uje žiadne rezervy vo svojej pracovnej činnosti. Teda nie je nič, čo by si potrebovali zlepšiť.

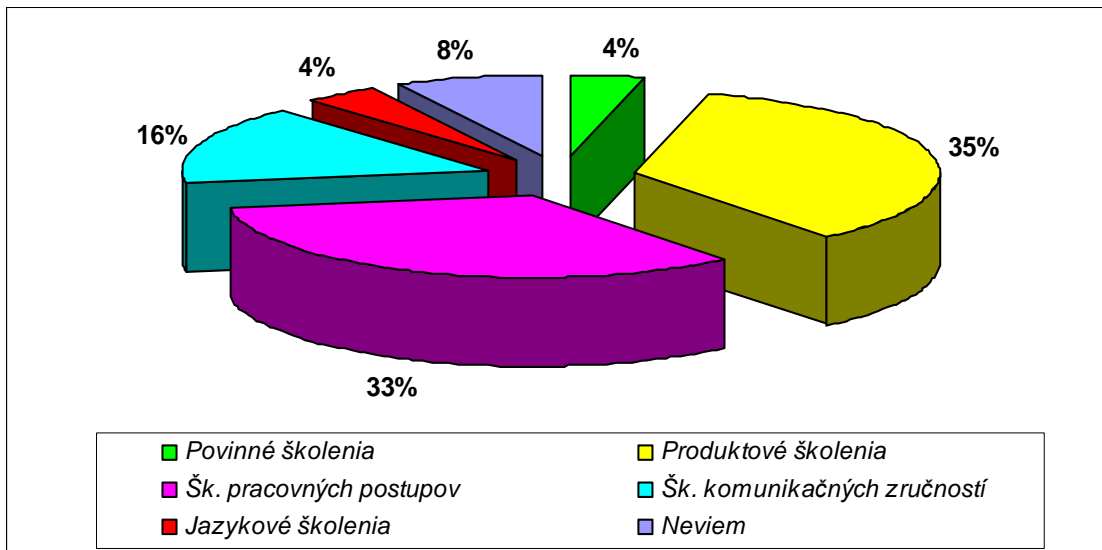
23 % pracovníkov má potrebu v zlepšení svojich odborných znalostí. Ďalší pracovníci vnímajú potrebu zlepšenia komunikačných a iných zručností (16 %). Sem patrí organizovanie práce a komunikácia so zákazníkmi.

Najmenej respondentov (5 %) by si potrebovalo zlepšiť pracovné postupy využívané pri svojej práci. Ide tu hlavne o problémy s fakturáciou, účtovníctvom, blokovaním na pokladni.

13 % nevedelo na túto otázku odpovedať a 9 % má nedostatky v ovládaní cudzích jazykov, ktoré sú taktiež využívané pri tejto práci.

Otázka č. 13 Aké typy školení by ste firme navrhli do budúcnosti?

Graf 12. Návrhy školení



Zdroj: vlastný

Aj napriek tomu, že firma organizuje pre svojich zamestnancov veľa druhov vzdelávania, nájdu sa aj také, ktoré by chceli zamestnanci znova opakovať. A existujú školenia, ktoré firma ešte nezaviedla a mnohí zamestnanci by sa na nich radi zúčastnili.

Najviac zamestnancov navrhuje produktové školenia, ktoré obsahujú informácie o pneumatikách, ďalších produktoch a tiež by chceli absolvovať školenie na motocyklové pneumatiky. Ďalej firme navrhujú, aby sa častejšie konali školenia o novinkách na trhu, či už o pneumatikách, alebo o nových typoch áut.

33 % pracovníkov navrhuje školenia pracovných postupov. Tie v sebe zahŕňajú firemný program GARIS, ktorý obsahuje databázy, účtovníctvo, fakturácie. Tento program by navrhovali opätovne preškoliť, pretože si myslia, že je náročne spracovaný. Za ďalšie dôležité školenia, ktoré by sa mali častejšie školiť, považujú podvozkový servis, rýchloservisné práce pre mechanikov, opravy pneumatík a geometriu áut.

Školenia komunikačných zručností navrhuje 16 % opýtaných, ktorí majú problémy pri komunikácii so zákazníkmi. Viac jazykových školení vyzdvihujú 4 percentá respondentov.

A tiež 4 % z dotazovaných považujú povinné školenia za súčasť plánu školení do budúcnosti. Z respondentov sa na túto otázku nevedelo vyjadriť 8 %.

Otázka č. 14 Čo by ste chceli dosiahnuť v zamestnaní v rámci budovania Vašej kariéry v priebehu 3 rokov?

Tab. 6. Ciele zamestnancov

Ciele	Počet respondentov	Vyjadrenie v %
<i>Spokojný/á s pozíciou, čo mám</i>	9	8
<i>Zotrvať v tomto zamestnaní</i>	3	3
<i>Vyššia pozícia</i>	20	18
<i>Vyššia mzda</i>	21	19
<i>Zapojiť sa do riadenia firmy</i>	2	2
<i>Zdokonaľiť sa (rast a skúsenosti)</i>	12	11
<i>Vyššia predajnosť áut</i>	1	1
<i>Znížiť fluktuáciu</i>	1	1
<i>Zlepšenie pracovného prostredia</i>	4	4
<i>Rešpekt zo strany podriadených</i>	1	1
<i>Zlepšenie komunikácie</i>	1	1
<i>Nedá sa tu už nič dosiahnuť</i>	19	17
<i>Odchádzam z firmy v blízkej budúcnosti</i>	6	5
<i>Neviem odpovedať</i>	10	9

Zdroj: vlastný

Tabuľka ukazuje, aké ciele by chceli zamestnanci dosiahnuť v priebehu troch rokov v tejto firme. 11 % zamestnancov by sa v budúcnosti chcelo zdokonaľiť, tzn. rásť a zbierať nové skúsenosti, 18 % z opýtaných by chcelo dosiahnuť vyššiu pozíciu. Niektorí sú spokojní s pozíciou, ktorú vykonávajú (8 %). Dvaja pracovníci by sa radi zapojili do riadenia firmy.

Veľká časť pracovníkov by v blízkej budúcnosti uvítala zvýšenie platu (19 %). Iní by naopak chceli znížiť striedanie pracovníkov vo firme a zlepšiť pracovné prostredie.

Avšak nájdú sa aj takí, podľa ktorých sa tu už nedá nič dosiahnuť (17 %). S touto odpoveďou sa stotožňujú pracovníci, ktorí si myslia, že dosiahli najvyššiu pozíciu, akú mohli.

Iní (5 %) sa chystajú v najbližšej dobe opustiť podnik. 3 % z opýtaných plánujú zostať v tomto zamestnaní ešte dlhú dobu.

Jeden zamestnanec by bol najradšej, keby sa zvýšila predajnosť áut v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi. Najmenší podiel z respondentov tvoria pracovníci, ktorí vidia problém vo veľmi slabej komunikácii a rešpekte zo strany podriadených, takže ich najdôležitejšími cieľmi by bolo úspešné odstránenie týchto dvoch problémov.

Desať pracovníkov nevedelo na túto otázku odpovedať.

10 NÁVRHY A DOPORUČENIA

Z analýzy dotazníkového šetrenia vyplývajú rôzne názory, pripomienky a potreby, ktoré sa týkajú zamestnancov firmy.

Pracovníci mali možnosť posúdiť, v akej pracovnej oblasti majú nedostatky a tiež navrhnúť nové typy školení, ktoré by im tieto nedostatky odstránili. Jedna časť pracovníkov si myslí, že má len malé rezervy v oblasti pracovných postupov, avšak druhá časť si naopak myslí, že by sa mali oveľa viac organizovať školenia práve na tieto pracovné postupy. Dochádza tu k protikladu týchto dvoch odpovedí. Takže vzhľadom k takýmto odpovediam by som odporúčala firme sa zamyslela nad stanovovaním školení pre jednotlivých zamestnancov na budúci rok. Odporučila by som dôkladnejšiu konzultáciu s pracovníkmi a tiež s vedúcimi týchto pracovníkov. Výsledkom by bolo zistenie, aké typy sú pre nich prínos a neposielali by sa na také školenia, ktoré sú pre ich pracovnú pozíciu zbytočné. A zamerali by sa skôr na to potrebné.

Firma má pobočky po celom Slovensku. Pracovníci východného Slovenska by si želali, keby sa dali organizovať školenia aj na východe, aby nemuseli stále dochádzať na západ. Rozhodlo by sa, ktorí pracovníci z pobočiek na východe SR sa potrebujú preškoliť a uskutočnilo by sa školenie tam.

Veľká časť zamestnancov odpovedala, že nepotrebuje také produktové školenia, ktoré sa veľakrát opakujú a nevyučuje sa na nich nič nové. Skôr by som navrhovala, aby sa častejšie uskutočňovali produktové školenia, čo sa týka noviniek na trhu.

Ďalej by som odporúčala viac komunikačných školení pre mechanikov pneuservisu a rýchloservis, lebo veľa týchto pracovníkov má problémy s komunikáciou so zákazníkmi.

Pracovníci mali možnosť sami navrhnúť, aké typy vzdelávania by vo firme radi uvítali. Medzi tieto druhy patrí školenie na motocyklové pneumatiky a s tým súvisiaca aj technológia ich opravy. Pracovníci majú záujem aj o absolvovanie elektrikárskeho školenia a podvozkového servisu.

Na základe veľkého množstva sťažností zo strany zamestnancov by som firme odporúčala preškolenie firemného programu GARIS, ktorý je pre väčšinu pracovníkov veľmi zložitý.

Vzhľadom k tomu, že väčšina školení je uskutočňovaných formou prednášky, zamestnanci si myslia, že tieto školenia sú úplne nudné. Tak by som navrhovala, aby sa firma pokúsila

o zavedenie školení formou diskusie. Dalším velmi důležitým přínosom pre firmu by bolo používanie videokamery, hlavne na školeniach techniky predaja a komunikačných zručností. Pracovníci by mali možnosť vidieť, akých chýb sa najčastejšie dopúšťajú.

Ďalej by som chcela spomenúť, že niektorí pracovníci by uvítali exkurziu na autosalóny.

Na záver by som chcela firme podať návrh na riešenie dvoch cieľov, ktoré súvisia s budovaním kariéry zamestnancov v tejto firme. Údaje sú uvedené v tabuľke č. 6.

Veľký podiel zamestnancov vidí budovanie svojej kariéry preradením na vyššiu pozíciu. Navrhovala by som firme, aby skúsila nejakým spôsobom zvýšiť motiváciu svojich zamestnancov a tým docieľiť, že zamestnanci sa budú viac snažiť. Budú chcieť získať vyššiu pozíciu a nie odchádzať z podniku. Potom si bude môcť firma vybrať z väčšieho počtu zamestnancov, ktorí majú záujem o určitú pozíciu.

Ďalším vyjadrením zamestnancov na otázku o budovaní kariéry bolo, že sa tu nedá už nič dosiahnuť. Takúto odpoveď mala väčšina mechanikov pneuservisu a rýchloservisov. Títo pracovníci sú vyučení v takom odbore, ktorí ich baví a inú činnosť by ani nechceli vykonávať. Podľa mňa je zbytočné, aby boli preradovaní na inú funkciu. Skôr by som navrhovala (aj na základe podnetov od zamestnancov), aby firma zaviedla iné činnosti okrem prezúvania a vyvažovania pneumatík. Títo pracovníci by si želali, aby firma rozšírili svoje služby, napr. o komplexnú opravu automobilov.

Všetky tieto výsledky a návrhy sú adresované firme a je len na nej samotnej či sa bude snažiť ich zrealizovať alebo nie.

11 ZÁVER

Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov patrí medzi najdôležitejšie činnosti personálnej oblasti. Pracovníci získavajú nové poznatky, zvyšujú si kvalifikáciu, menia sa ich postoje. Spoločnosť, v ktorej žijeme sa neustále mení a od ľudí sa vyžaduje, aby si neustále zlepšovali svoje znalosti a vedomosti. A toto je aj dôvodom toho, aby sa zamestnanci vo firmách stále vzdelávali.

Spoločnosti si uvedomujú, že najväčším kapitálom, ktorý majú, je ľudský kapitál. V záujme zachovania konkurencieschopnosti je potrebné tento kapitál neustále rozvíjať, lebo len toto umožní, že firmy budú o krok ďalej pred svojimi konkurentmi.

Cieľom mojej bakalárskej práce bolo zistiť, aká je súčasná situácia vzdelávania vo firme a aké sú potreby, názory a postoje jednotlivých pracovníkov na takéto vzdelávanie.

Z celkového vyhodnotenia sa mi podarilo zistiť, že všetci moji respondenti majú stredné a vyššie vzdelanie. Ani jeden pracovník nemá len základné vzdelanie.

Z dotazníka som zistila, že takmer 90 % z respondentov sa zúčastnilo na školeniach a len 10 % sa nezúčastnilo, ale v najbližšej dobe sa chystá. Z tohto môžem posúdiť, že firma sa aktívne venuje rozvoju svojich zamestnancov a snaží sa im poskytnúť adekvátne vzdelanie potrebné k ich pracovnej náplni.

V teoretickej časti mojej práce som sa zaoberala štúdiom literárnych zdrojov súvisiacich so vzdelávaním zamestnancov. Tieto zdroje boli východiskom spracovania praktickej časti. Zaoberala som sa určitými poznatkami, ktoré som využila vo svojej práci, napr. ako sa píše dotazník, aké sú oblasti vzdelávania všeobecne.

V praktickej časti som získala informácie o systéme vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo firme. A tiež názory zamestnancov na vzdelávanie v podniku. Uviedla som návrhy, ktoré by mohla firma v budúcnosti zrealizovať. Podrobnejšie rozobratie výsledkov dotazníkového šetrenia som uviedla pod každý graf alebo tabuľku. Tiež si myslím, že firma má kvalitne vypracované smernice, ktoré sa týkajú vzdelávania v podniku.

Na základe trojmesačného pôsobenia vo firme MIKONA s. r. o. som zistila, že firma má vzdelávanie svojich pracovníkov na vysokej úrovni. Avšak nájdu sa aj určité pripomienky, ktoré by firma mohla vziať do úvahy a zrealizovať.

RESUMÉ

Development and educational of employees belong into personal area, which is the most important. Workers acquire new knowledge, they advance their qualification, change their attitudes. We live in community, which is changed and it exacts improving of acquirements and knowledge from people. And this is the reason, why firms must educate their employees.

The societies awake, that the biggest capital, which they have, is human capital. When firms want to support ability of competition, they need to develop this capital. Because it enables, that firms will be in front of their competitors.

The goal of my bachelor work was investigation of actual situation of educational in firm and what needs, thought and attitudes have got individual employees for education.

From total interpretation I acquired that all my respondents had medium and bigger education. Nobody from people has got only basic education.

From my questionnaire I acquired that 90 per cent respondents were on training and only 10 per cent were not, but they are going to go there. From this I can appreciate, that firm addicts its employees and it aims to accord them adequate education, which is need to centre of working.

In the theoretical part I deal with study of literary fonts. They were connected with education of employees. These fonts were need for execution of my practice part. I deal with some knowledge, which I used in my work, for example how is writing questionnaire, what are areas of education in general.

In the practice part I acquired information about system of educational and development of employees in firm. And also opinions of employees in the company. I initiated my suggestions, which should be realized by firm. I initiated detailed results under graphs and figures. I think that firm has got qualitative instructions about educational in firm.

Basically of my operation in firm MIKONA s. r. o. I acquired, that it has got educational on big level. However there are some comments, which firm should be strip into consideration.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] FORET, M., STÁVKOVÁ J. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [3] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [4] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [5] KUBÍČKOVÁ, M. *Průzkum trhu*. Zlín: Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, 1999. 116 s.
- [6] KUPKOVIČ, M. a kol. *Podnikové hospodárstvo*. 1. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2001. 463 s. ISBN 80-88848-77-6.
- [7] MATEIDES, A. a kol. *Manažérstvo kvality. 1. vyd. Bratislava: Epos, 2006. 752 s. ISBN 80-8057-656-4.*
- [8] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [9] STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 148 s. ISBN 80-7261-097-X.
- [10] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [11] *Mikona: o firme* [online]. [cit. 2007-11-12]. Dostupný z WWW:
<<http://www.mikona.sk/profil.htm?1196590405062>>
- [12] Zákon č. 330/1996 Z. z. zo dňa 25. októbra 1996 o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci
- [13] Smernica firmy S-06 *Riadenie ľudských zdrojov*

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

BOZP Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

PO Požiarna ochrana

VZV Vysokozdvížné vozíky

MOP Maloobchodná prevádzka (predajňa)

AUTO Predajňa automobilov

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1. Vývojové fázy	12
Obr. 2. Cyklus systematického podnikového vzdelávania.....	14
Obr. 3. Logo firmy	25

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1. Vzdelanie pracovníkov	36
Tab. 2. Pobočky firmy.....	37
Tab. 3. Pracovní pozícia.....	39
Tab. 4. Absolvovanie školenia.....	40
Tab. 5. Uplatňované vedomosti zo školení.....	43
Tab. 6. Ciele zamestnancov	47

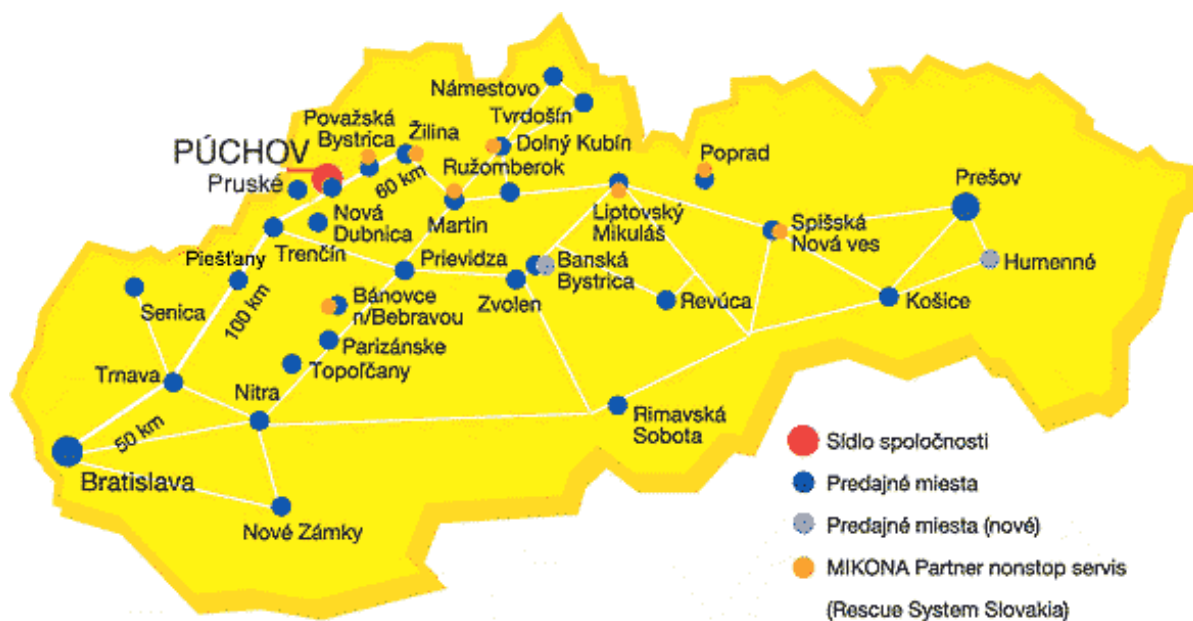
ZOZNAM GRAFOV

Graf 1. Pohlavie	35
Graf 2. Veková štruktúra zamestnancov	35
Graf 3. Najvyššie dosiahnuté vzdelanie zamestnancov	36
Graf 4. Dĺžka pracovného pomeru vo firme	38
Graf 5. Pracovná pozícia.....	39
Graf 6. Absolvovanie školenia.....	40
Graf 7. Najužitočnejšie školenia	41
Graf 8. Nepotrebné školenia	42
Graf 9. Uplatňované vedomosti zo školení.....	43
Graf 10. Pracovné oblasti.....	44
Graf 11. Rezervy v pracovných oblastiach	45
Graf 12. Návrhy školení.....	46

ZOZNAM PRÍLOH

- P I MIKONA –predajné miesta na Slovensku
- P II Kvalifikačný profil zamestnanca
- P III Dotazník

PRÍLOHA P I: MIKONA – PREDAJNÉ MIESTA NA SLOVENSKU



PRÍLOHA P II: KVALIFIKAČNÝ PROFIL ZAMESTNANCA

Kvalifikačný profil zamestnanca

1. Meno, priezvisko:

2. Vzdelanie

a) druh vzdelania:

b) názov školy:

c) študijný odbor:

3. Získané certifikáty:

4. Ďalšie získané vzdelanie (nadstavbové):

5. Priebeh doterajšej praxe u iných zamestnávateľov:

Zamestnávateľ

Doba od – do

Pracovná pozícia

6. Pracovné zaradenie u nás (od nástupu):

7. Odborná príprava a zaškolenie u nás:

a) povinné školenia

Dátum účasti

- BOZP

.....

- PO

.....

- VZV

.....

- vodiči

.....

- Zákon o ochrane osobných údajov

.....

- iné:

.....

b) produktové školenia

Dátum účasti

- znalosť produktov a služieb
- Continental – pneumatiky
- Bridgestone – pneumatiky
- Michelin – pneumatiky
- Bosch – náhradné diely
- Bosch – doplnkový sortiment
- Shell - oleje
- Etop – disky
- iné: Exkurzia závodu Barum Otrokovice

c) školenia pracovných postupov

Dátum účasti

- Bosch – geometria
- Bosch – klimatizácie
- Home Credit (splátkový predaj)
- POS terminály
- technológia opravy pneumatík (1. stupeň)
- technológia opravy pneumatík (2. stupeň)
- manuál práce v MIKONE
- iné:

d) školenia znalosti firmy a komunikačných zručností

Dátum účasti

- história a súčasnosť firmy MIKONA
- technika predaja
- predaj po telefóne
- manažérske zručnosti
- iné:

e) nadstavbové školenia

Dátum účasti

- jazykové
- iné:

PRÍLOHA P III: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

Zisťovanie kvalifikácie, rozvoja a odbornej prípravy zamestnancov firmy MIKONA s. r. o.

1. Pohlavie:

Muž

Žena

2. Vek:

18 – 25

26 – 35

36 – 45

46 – 55

55 a viac

3. Vzdelanie:

Základné

Stredoškolské bez maturity

Stredoškolské s maturitou

Vysokoškolské

4. Na ktorom stredisku pracujete:

.....

5. Ako dlho ste zamestnaný/á v podniku MIKONA s. r. o. (prípadne MIKONA Bratislava, MIKONA Východ, MTG Pneu) – odhadom:

do 1 roka

4 – 7 rokov

10 a viac rokov

1 – 4 roky

7 – 10 rokov

6. Vaše pracovné zaradenie (pozícia):

.....

7. Absolvovali ste školenie:

Áno

Nie

8. Ktoré zo školení, ktoré ste absolvovali sa Vám zdalo najužitočnejšie:

.....

9. Ktoré zo školení, ktoré ste absolvovali sa Vám zdalo pre Vašu prácu nepotrebné:

.....

10. Uplatňujete vedomosti získané na školeniach pri svojej práci:

Áno

Nie

Niekedy

11. V akej Vašej pracovnej oblasti sa cítite dobrý/á:

mechanické práce
organizovanie práce
komunikácia so zákazníkom

odborné poradenstvo
zadávanie a kontrola plnenia úloh
iné:

12. V akej pracovnej oblasti pociťujete u seba rezervy:

.....

13. Aké typy školení by ste firme navrhli do budúcnosti:

.....
.....
.....

14. Čo by ste chceli dosiahnuť v zamestnaní v rámci budovania Vašej kariéry v priebehu 3 rokov:

.....



Ďakujem za vyplnenie dotazníka!