

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE FAKULTA
PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 101156/I/2019/36114651035815684

**PLÁNOVANIE A PROJEKTOVANIE VZDELÁVANIA V
PODNIKU**

Diplomová práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE FAKULTA
PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**PLÁNOVANIE A PROJEKTOVANIE VZDELÁVANIA
V PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program: Personálny manažment podniku

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD.

Bratislava 2019

Bc. Tereza Čankyová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a, že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: 02. 05. 2019

.....
Tereza Čankyová

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som chcela úprimne poďakovať mojej vedúcej diplomovej práce doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD., Mgr. Martine Hudákovéj zo spoločnosti Henkel. Pani doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD. ďakujem za jej prístup a rady počas spracovania diplomovej práce. Mgr. Martine Hudákovéj ďakujem za jej ochotu, obetovaný čas a poskytnuté materiály, bez ktorých by spracovanie tejto diplomovej práce nebolo možné.

ABSTRAKT

Čankyová, Tereza: Plánovanie a projektovanie vzdelávania v podniku. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – doc. Ing. Marta Matulčíková PhD. – Bratislava: FPM, 2019, 77 strán

Cieľom záverečnej práce je poskytnúť jednotlivé návrhy pre zdokonalenie súčasnej podoby systému plánovania vzdelávania prostredníctvom preštudovania odbornej literatúry a na základe komunikácie so zamestnancami spoločnosti Henkel Slovensko, s. r. o. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 9 obrázkov, 1 tabuľku, 22 grafov a 1 prílohu. Prvá kapitola sa zaoberá teóriou. V tejto časti sú predstavené základné teoretické východiská pre efektívne fungovanie systému vzdelávania a rozvoja pracovníkov spracované na základe odbornej literatúry. V ďalších dvoch kapitolách sme sa venovali charakteristike cieľa, metodike práce a metódam skúmania ktoré boli v práci použité. Štvrtá kapitola v úvode predstavuje konkrétnu spoločnosť Henkel, jej firemnú kultúru a stratégiu. Ďalej sa venujeme systému vzdelávania a opisu konkrétnych druhov školení a následne rozoberáme dotazníkový prieskum, ktorý bol v spomínanej spoločnosti vypracovaný. Súčasťou je samozrejme aj rozbor jeho výsledkov. Posledná kapitola je venovaná návrhom vhodných opatrení pre zdokonalenie procesu plánovania vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Henkel.

Kľúčové slová: vzdelávanie, rozvoj zamestnancov, plánovanie a projektovanie vzdelávania, Henkel, plán vzdelávania

ABSTRAKT

ČANKYOVÁ, Tereza: Planning and designing business education. – The University of Economics in Bratislava. Faculty of Business management; Department of management. – doc. Ing. Marta Matulčíková PhD. – Bratislava: FPM, 2019, 77 pages.

The aim of the thesis is to provide specific suggestions for improving the current form of the system of planning education through the consult literature and on the basis of communication with the employees of the company Henkel Slovensko, s. r. o. The work is divided into five chapters. Includes 9 images, 1 table, 22 charts and 1 annex. The first chapter deals with the theory. In this section are presented the basic theoretical background for the effective functioning of the education system and staff development processed on the basis of professional literature. In the next two chapters we addressed the characteristics of the objective, the methodology of the work and methods of inquiry that have been at work used. The fourth chapter in the introduction presents a specific company Henkel, its corporate culture and strategy. Next we deal with the system of education and a description of the specific types of training and then analyse questionnaire survey, which was referred to the company elaborated. Part of it is of course also the analysis of its results. The last chapter is devoted to the design of appropriate measures for improvement process of planning education and development of employees in the company Henkel.

Keywords: education, staff development, planning and designing education, Henkel, training plan

OBSAH

ÚVOD	9
1. SÚČASNÉ TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ O VZDELÁVANÍ ZAMESTNANCOV DOMÁCICH A ZAHRANIČNÝCH AUTOROV	10
1.1 Podstata a význam vzdelávania zamestnancov	10
1.2 Systematické podnikové vzdelávanie	12
1.3 Plánovanie vzdelávania zamestnancov	14
1.3.1 Tvorba plánu vzdelávania	16
1.4 Projektovanie vzdelávania zamestnancov	18
1.4.1 Cieľová skupina.....	18
1.4.2 Cieľ vzdelávania.....	19
1.4.3 Obsah vzdelávania.....	24
1.4.4 Voľba metód vzdelávania.....	25
1.4.5 Lektori zabezpečujúci vzdelávanie	28
1.4.6 Miesto a čas vzdelávania.....	29
1.4.7 Požiadavky na materiálne a technické vybavenie	30
1.4.8 Metódy hodnotenia vzdelávania.....	31
1.4.9 Náklady na vzdelávanie.....	33
2. CIEĽ PRÁCE.....	36
3. METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA.....	37
3.1 Charakteristika objektu skúmania	37
3.2 Pracovné postupy	37
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	37
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácia výsledkov.....	38
4. VÝSLEDKY PRÁCE	39
4.1 Predstavenie spoločnosti Henkel.....	39
4.2 Henkel Slovensko, spol. s r.o.	39
4.2.1 Firemná kultúra a stratégia spoločnosti.....	42

4.3	Systém vzdelávania a rozvoja pracovníkov v spoločnosti Henkel	44
4.3.1	Henkel CEE Academy.....	48
4.4	Dotazníkový prieskum – vyhodnotenie	51
4.5	Plán vzdelávania.....	65
5.	DISKUSIA.....	68
5.1	Návrhy a odporúčania	71
	ZÁVER	73
	Zoznam použitej literatúry	74
	Prílohy.....	77

ÚVOD

V dnešnej dobe je vzdelávanie a rozvoj zamestnancov dôležitou súčasťou podnikov. Starostlivosť o zamestnancov a s ňou spojené vzdelávanie a rozvoj patria medzi základné personálne činnosti. Spoločnosti si postupne uvedomujú, že zamestnanci sú to najcennejšie čo majú a preto stále viac investujú do ich vzdelávania.

Efektívne naplánované a realizované vzdelávanie zamestnancov nie je prospešné len pre samotnú spoločnosť. Zamestnanci z takéhoto vzdelávania takisto ťažia a vďaka nemu sa stávajú lepšie zamestnateľní. Absolvovanie rôznych vzdelávacích kurzov zvyšuje výkon zamestnancov a tým aj celej spoločnosti. Ide tak o prínos nie len pre jednotlivca ale rovnako aj pre spoločnosť.

Plánovanie a projektovanie vzdelávania je považované za jednu z etáp systémového prístupu k vzdelávaniu. Pri vytváraní vzdelávacích plánov je potrebné odhadnúť spôsoby vzdelávania pre jednotlivé skupiny zamestnancov a manažérov. Pri vytváraní plánov je nevyhnutný individuálny prístup vo vzťahu potrieb jednotlivca a potrieb zamestnávateľského subjektu. Zámerom práce je analyzovať, zhodnotiť systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Henkel a navrhnúť vhodné opatrenia pre zlepšenie súčasnej podoby systému vzdelávania.

Záverečná práca je rozdelená na časť teoretickú a časť praktickú.

V časti teoretickej sa venujeme základným pojmom, predovšetkým systematickému vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov, významu vzdelávania a jeho podstate. V práci sa budeme predovšetkým zaoberať s druhou fázou cyklu systematického podnikového vzdelávania zamestnancov – **plánovanie a projektovanie vzdelávania**. V teoretickej časti podrobne rozoberáme jednotlivé náležitosti projektu vzdelávania.

V úvode praktickej časti predstavujeme spoločnosť Henkel. Jedná sa o jej históriu, oblasť pôsobenia, firemnú kultúru a stratégiu spoločnosti. V ďalšej časti sa venujeme systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Henkel. Ide o spracovanie na základe interných materiálov, tiež na základe osobných rozhovorov so zamestnancami spoločnosti a pre komplexnejšie zistenia sme zvolili dotazníkový prieskum. V závere diplomovej práce situáciu aktuálneho systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov zhodnotíme a poukážeme na nedostatky.

1. SÚČASNÉ TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ O VZDELÁVANÍ ZAMESTNANCOV DOMÁCICH A ZAHRANIČNÝCH AUTOROV

Rozvoj vedomostí a znalostí v dnešnej dobe neustále narastá a považujeme ho za samozrejmosť. Na zamestnancov v rôznych podnikoch sú tak kladené vyššie nároky, taktiež so zvládaním nových pracovných podmienok. Vzdelávanie teda môžeme chápať ako určitý prostriedok, pomocou ktorého zvládame takéto zmeny, či už je to v rámci konkrétnej spoločnosti alebo v celkovom pracovnom živote.

1.1 Podstata a význam vzdelávania zamestnancov

Vzdelávanie zamestnancov predstavuje neodmysliteľnú súčasť pracovného života zamestnanca či akéhokoľvek podniku. Túto činnosť možno považovať, za jednu z **najdôležitejších úloh zamestnávateľa**. V súčasnosti investície do vzdelávania zamestnancov patria medzi najvýznamnejšie investície podniku.

V priebehu rokov sa pracovný trh neustále mení, vznikajú nové profesie či staré zanikajú. Kedysi jednotlivci po celý svoj ekonomický aktívny život zotrvali v rovnakom zamestnaní, respektíve v rovnakom podniku. Dnes môžeme povedať, že to tak poväčšine nie je. Jednotlivci vystriedajú počas svojho života niekoľko pracovných pozícií, niekoľko spoločností či niekedy úplne zmenia svoju pôvodnú profesiu. A preto, aby ľudia udržali svoju zamestnateľnosť, **musia sa neustále vzdelávať**.

Vzdelávanie Hroník charakterizuje ako usporiadaný a cieľavedomý spôsob učenia. Všetky vzdelávacie činnosti, ktoré prebiehajú počas procesu vzdelávania, sú ohraničené – v organizácií sa pri ich zostavovaní postupuje systematicky, kde majú svoj začiatok a koniec.¹

Veľa podnikov pristupuje k vzdelávaniu zamestnancov pozitívne – vytvárajú pre svojich zamestnancov podmienky pre rast, rozvoj a osobné zlepšovanie schopností či vedomostí. Financujú im externé kurzy a rôzne druhy školení či prispievajú na mimofiremné vzdelávanie.

¹ HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-2471-457-8.

Častokrát sa tieto aktivity však minú účinkom. Sú nesystematické, nárazové a čo je podstatné, bez spätnej väzby. Nerobia sa dlhodobé plány, ktoré by zaistili nadväznosť, neanalyzuje sa kvalita dodávateľov školení a kurzov či výstupy zo školení, ktoré by mohli opakovane použiť sa neuchovávajú. Taktiež sa nesleduje, či získaná znalosť a zručnosť sa začne využívať v praxi. Podniky chcú svojich zamestnancov vzdelávať, avšak robia to častokrát intuitívne a bez potrebnej prípravy.²

Ako uvádza Armstrong, riadenie ľudských zdrojov “je definované ako **strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí**, ktorí v organizáciách pracujú a ktorí individuálne i kolektívne prispievajú k dosahovaniu cieľov organizácie.”³

Rozvoj ľudských zdrojov v sebe zahŕňa, podľa Armstronga, tieto čiastkové zložky:

- učenie prebiehajúce v organizáciách,
- individuálne vzdelávanie a rozvoj,
- odborné vzdelávanie/výcviky/tréningy,
- rozvoj manažérov.

K tomu, aby spoločnosti mohli rozvíjať ľudské zdroje, nám slúži podnikové vzdelávanie.⁴

Podnikové alebo tiež firemné vzdelávanie definuje Bartoňková ako vzdelávací proces organizovaný podnikom/firmou. Toto vzdelávanie zahŕňa vzdelávanie v podniku (interné, vnútropodnikové vzdelávanie, organizované podnikom vo vlastnom vzdelávacom zariadení alebo na pracovisku), a tiež vzdelávanie mimo podnik (externé, vzdelávanie na objednávku v špecializovanom vzdelávacom zariadení alebo škole).⁵

² PETRÁK, Jindřich. Vzdelávání jako součást personalistiky. IT Systems [elektronický zdroj]. Praha, 2014, č. 3 [cit. 2018-13-11]. Dostupné na: <https://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/vzdelavani-jako-soucast-personalistiky-1.htm>

³ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5

Palán vo svojej knihe uvádza podnikové vzdelávanie ako systematický proces zmeny pracovného chovania, úrovne zručností a znalostí vrátane motivácie zamestnancov organizácie, ktorým sa znižuje rozdiel medzi kvalifikáciou subjektívnou a objektívnou.⁶

Subjektívnu kvalifikáciu tvorí súbor určitých schopností, tiež zručností, návykov, skúseností či postojov kľúčových kvalifikácií získaných počas života s potenciálnou možnosťou využitia pre výkon určitej činnosti. **Objektívnu kvalifikáciu** chápeme ako kvalifikovanosť práce, t.j. požiadavky na kvalifikáciu zamestnanca vyplývajúcu z charakteru, tempa, náročnosti a odbornosti práce.⁷

Podnikové vzdelávanie má tak ako svoje **výhody**, tak aj nevýhody. Pokiaľ podnik dokáže vzdelávanie zamestnancov dobre naplánovať, podporuje tým ich kariérny a profesijný rast. Vzdelávanie má tiež pozitívny dopad na podnikovú kultúru a vzťahy medzi zamestnancami. Produktivita práce či samotný pracovný výkon zamestnancov sa zvyšuje a pozitívne vplýva na ich spokojnosť. V prvom rade však formuje schopnosti a zručnosti zamestnancov podľa potrieb podnikov.

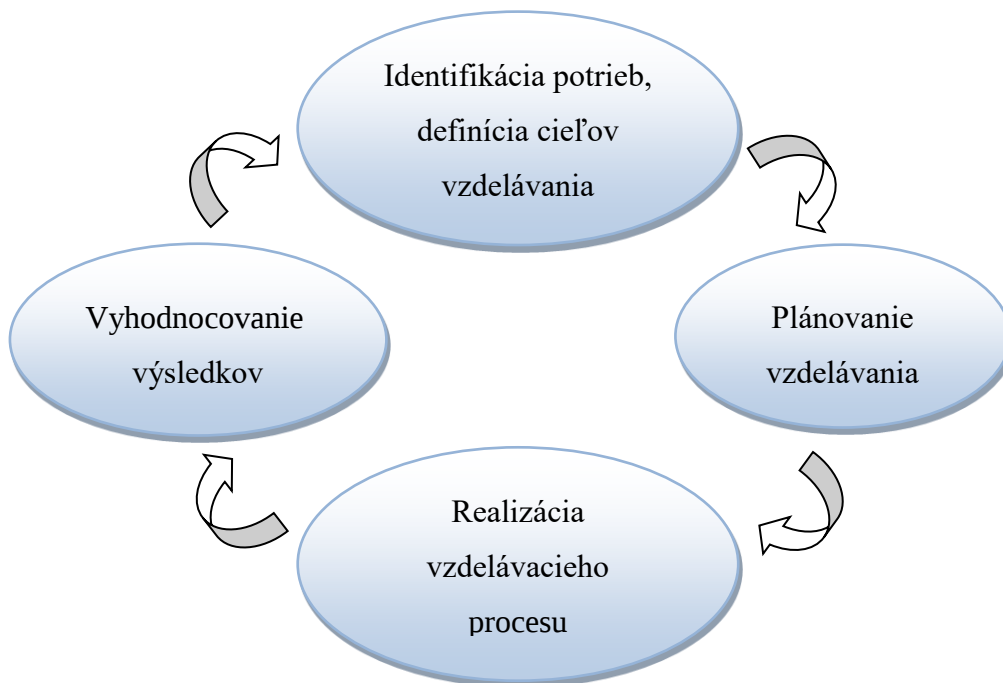
Ďalej sa dostávame k spomínaným **nevýhodám**. Jednou z hlavných nevýhod podľa môjho názoru môže byť finančná náročnosť kvalitného vzdelávacieho programu a neistota návratnosti týchto investícií. Profesijná mobilita zamestnancov môže byť ohrozená, pokiaľ je vzdelávanie iba jednostranné. Tým pádom tak môžu zamestnanci dlhodobo pôsobiť len na jednom pracovnom mieste, napriek tomu, že môžu byť prínosom pre podnik a majú v sebe množstvo potenciálu.

1.2 Systematické podnikové vzdelávanie

Môžeme teda povedať, že podnikové vzdelávanie **nie je krátkodobá záležitosť**. Ak má byť realizované efektívne hovoríme o dlhodobom procese, ktorý je tvorený štyrmi fázami. Toto rozdelenie vzdelávacieho cyklu vymedzuje mnoho autorov.

⁶ PALÁN, Zdeněk. Výkladový slovník – lidské zdroje. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. 282 s. ISBN 80-200-0950-7.

⁷ PALÁN, Zdeněk. Výkladový slovník – lidské zdroje. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. 282 s. ISBN 80-200-0950-7.



Obrázok 1 Cyklus systematického podnikového vzdelávania zamestnancov

Zdroj: Spracované podľa (VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha 2011. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.)

Systematické vzdelávanie zamestnancov prináša mnoho **výhod** tak ako pre podnik, tak aj pre zamestnancov, tu je niekoľko z nich:

- neustále podniku dodáva odborne pripravených zamestnancov, bez ich často náročného hľadania na trhu práce,
- umožňuje priebežné formovanie schopností zamestnancov podľa špecifických potrieb podniku,
- prispieva k lepšiemu pracovnému výkonu, produktivity práce aj kvality výrobkov či služieb,
- priemerné náklady na jedného vzdelávaného zamestnanca bývajú nižšie ako pri iných spôsoboch vzdelávania,
- umožňuje neustále zdokonalovanie vzdelávacích procesov tým, že skúsenosti z predchádzajúceho vzdelávacieho cyklu sú zohľadnené v cykle nasledujúcom,
- zlepšuje vzťah zamestnancov k podniku a zvyšuje ich motiváciu,
- zvyšuje atraktivnosť podniku na trhu práce a uľahčuje získanie a stabilizáciu zamestnancov,
- zvyšuje kvalitu a tým aj trhovú cenu jedného zamestnanca a jeho potenciálnu šancu na trhu práce v podniku aj mimo neho

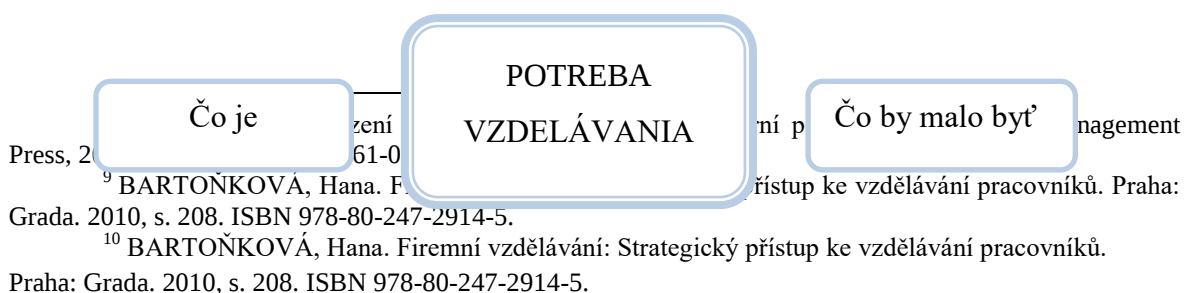
- prispieva k zlepšeniu pracovných aj medziľudských vzťahov.⁸

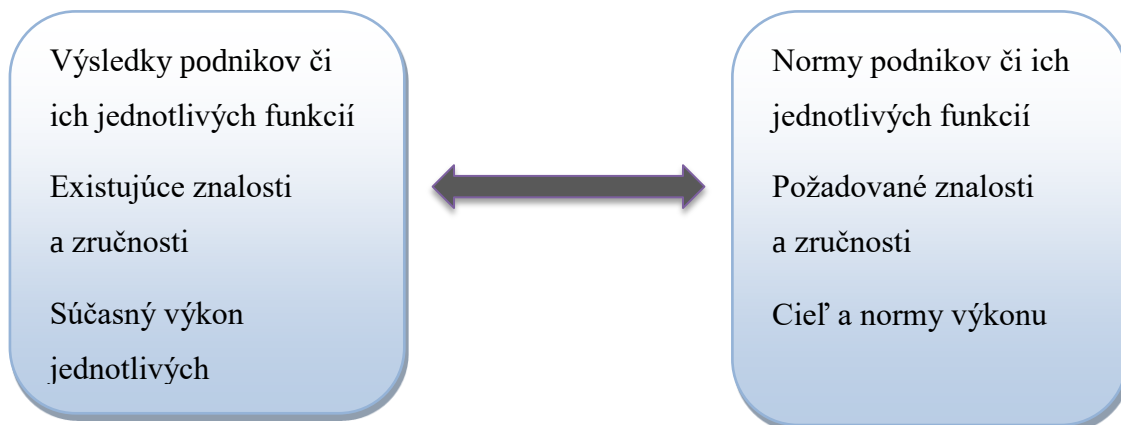
1.3 Plánovanie vzdelávania zamestnancov

V práci sa budeme predovšetkým zaoberať s druhou fázou cyklu systematického podnikového vzdelávania zamestnancov – **plánovanie a projektovanie vzdelávania**.

Hlavnou úlohou tejto kapitoly je stanoviť cieľ vzdelávacieho projektu, stanoviť profil účastníka a absolventa vzdelávacieho projektu, stanoviť konkrétny obsah vzdelávacieho projektu vrátane vytvorenia študijného plánu a osnov a vytvoriť návrh študijných materiálov.⁹

Prvou fázou je však identifikácia potrieb vzdelávania, na ktorú priamo nadväzuje fáza plánovania a rozvoja zamestnancov. Identifikácia potrieb vzdelávania spočíva v zhromažďovaní informácií o súčasnom stave znalostí, schopností a zručností zamestnancov, taktiež o výkonnosti podniku a porovnaní s požadovanou alebo štandardnou úrovňou. Výsledkom tohto zhromaždenia podnik prichádza na medzery, ktoré treba eliminovať opatreniami, so zameraním na také ktoré je možné odstrániť vzdelávaním. Analýzou vzdelávacích potrieb totiž môžeme **odhaliť rôzne problémy**, ktoré sa nedajú vyriešiť vzdelávaním, respektíve výkonnostnú medzeru, ktorá sa nedá odstrániť vzdelávacou aktivitou.¹⁰



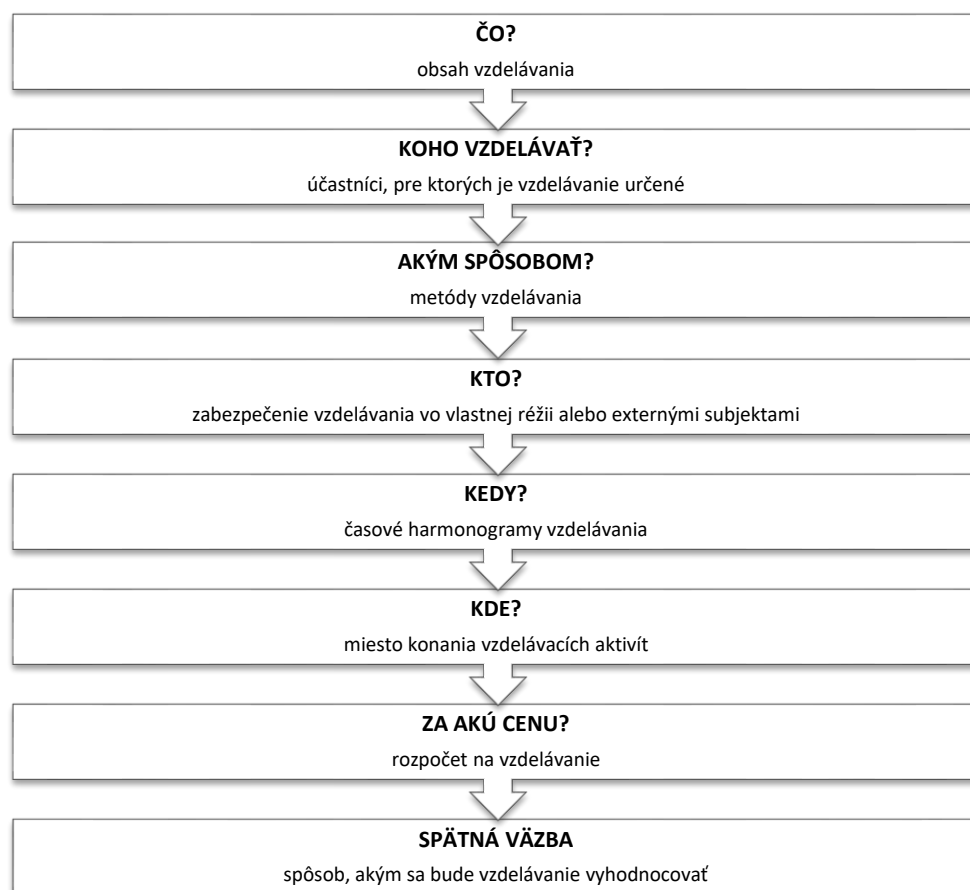


Obrázok 2 Potreby vzdelávania

Zdroj: spracované podľa (Armstrong, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. 2002, s. 856. ISBN 80-247-0469-2.)

Plány vzdelávania **sú hlavnou súčasťou plánov personálneho rozvoja podniku**. Tieto plány teda vymedzujú oblasti, na ktoré sa vzdelávanie v budúcnosti bude orientovať, tiež kategórie a počty zamestnancov, ktoré sa budú vzdelávať, patria sem aj metódy vzdelávania či časové harmonogramy, subjekty, ktoré vzdelávanie budú realizovať a taktiež finančné prostriedky, ktorú sa vynaložia na vzdelávanie.¹¹

¹¹ JONIAKOVÁ, Zuzana - GÁLIK, Rudolf - BLŠTÁKOVÁ, Jana - TARIŠKOVÁ, Natália. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016, 456 s. Ekonomía. ISBN 978-80-8168-532-3.



Obrázok 3 Obsah plánu vzdelávania

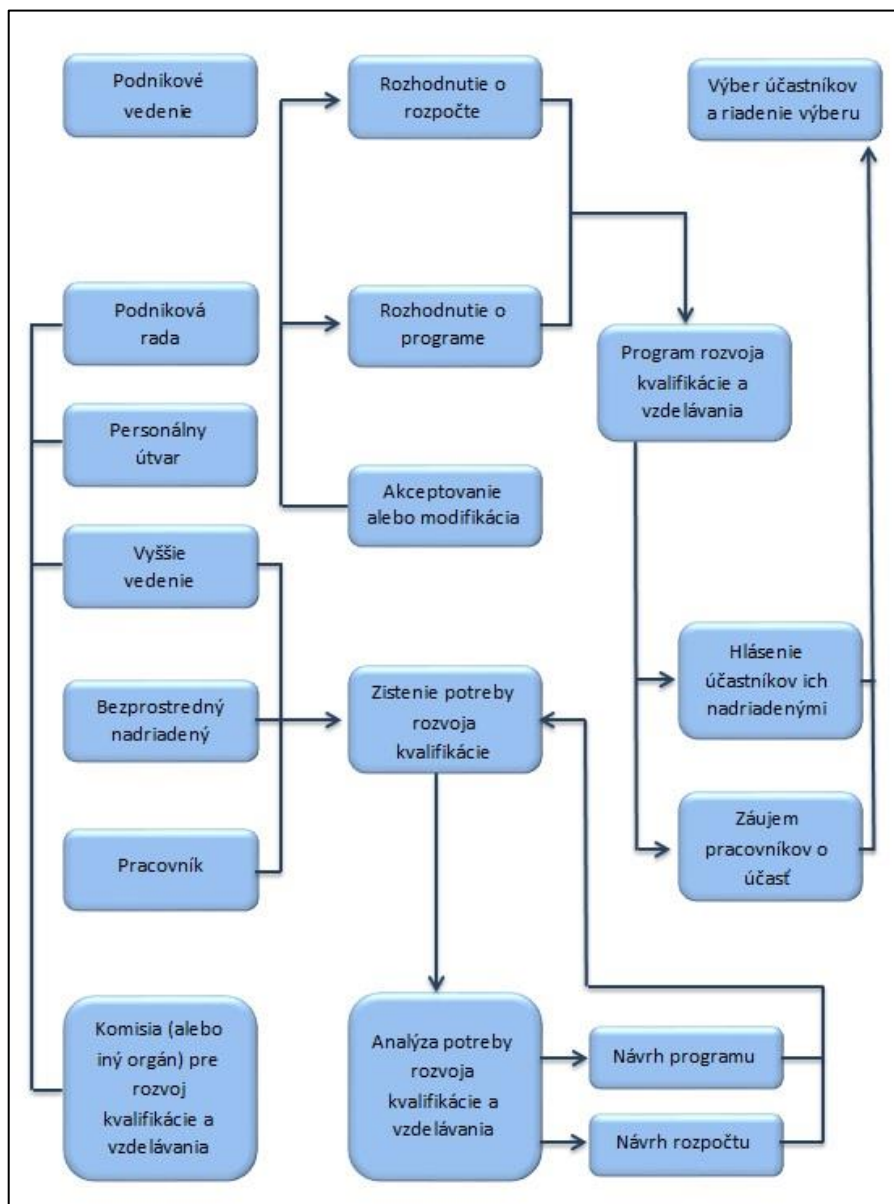
Zdroj: JONIAKOVÁ, Zuzana. GÁLIK, Rudolf. BLŠŤÁKOVÁ, Jana. TARIŠKOVÁ, Natália. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016, 456 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8168-532-3.

1.3.1 Tvorba plánu vzdelávania

Tvorba samotného plánu vzdelávania sa skladá z týchto fáz:

- **Prípravná fáza** – fáza, ktorá zahŕňa špecifikáciu potrieb ďalej analýzu účastníkov a taktiež stanovenie cieľov realizovaného vzdelávacieho projektu.
- **Realizačná fáza** – v tejto fáze ide o určenie spôsobu, akým sa má vzdelávanie realizovať. Súčasťou tejto fázy je spracovanie jednotlivých krokov vzdelávacieho projektu.

- **Fáza zdokonaľovania** – posledná fáza sa týka priebežného hodnotenia jednotlivých etáp v porovnaní k stanoveným cieľom. Sú tak hľadané možnosti zlepšenia v procese vzdelávania. Tejto fázy zdokonaľovania by sa mali zúčastniť organizátori vzdelávania, lektori, účastníci a tiež manažéri, ktorých pracovníci absolvovali konkrétne vzdelávanie.¹²



Obrázok 4 Proces plánovania vzdelávania pracovníkov

Zdroj: Spracované podľa Beyer, H. –T.: Personallexikon. Munchen/wien. R. Oldenbourg Verlag 1990, s. 15

¹² VODÁK, Josef - KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

1.4 Projektovanie vzdelávania zamestnancov

Plánovanie vzdelávania zamestnancov je úzko späté s návrhom projektu vzdelávania. Efektívne navrhnutý vzdelávací projekt je zameraný predovšetkým na požadovaný výkon pracovníkov. Na základe analýzy potrieb vzdelávania a analýzy cieľovej skupiny sa stanovia hlavné ciele vzdelávania. Tieto všeobecné ciele vzdelávania sa ďalej konkretizujú do čiastkových cieľov, taktiež sa určia jednotlivé etapy vo vzdelávaní, obsah vzdelávania a nakoniec sa vyberú metódy a konkrétne techniky vzdelávania. Jednotlivé body tak vytvárajú **projekt vzdelávacieho podujatia**.¹³

Medzi najdôležitejšie etapy projektovania vzdelávania sú:

- cieľová skupina (účastníci na vzdelávaní),
- ciele vzdelávania,
- obsah vzdelávania,
- výber lektorov, organizácia a náklady vynaložené na vzdelávanie.¹⁴

Podľa Hroníka pri dizajnovaní vzdelávacieho projektu berieme do úvahy 5 zložiek:

- kontext – podnik, spoločnosť a ich stratégia,
- študent – teória a štýly učenia,
- lektor a interakcia – taktiky učenia a didaktika vrátane stratégie,
- téma, obsah a jeho štruktúra,
- prostredie – outdoorové a virtuálne.¹⁵

1.4.1 Cieľová skupina

Kľúčovými sú v podnikovom vzdelávaní samotný účastníci vzdelávania, a ďalšie aspekty vzdelávania sa odvíjajú od toho, aká je cieľová skupina účastníkov. Voľba týchto cieľových skupín vzdelávania opäť vyplýva zo vzdelávacích potrieb. K prihliadnutiu individuálnych potrieb vzdelávania skupín či jednotlivcov, ide len pokiaľ je dopredu známa cieľová skupina.

¹³ MATULČÍKOVÁ, Marta - Július MATULČÍK. *Vzdelávanie a kariéra*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, 255 s. ISBN 978-80-225-3472-7.

¹⁴ MATULČÍKOVÁ, Marta - Július MATULČÍK. *Vzdelávanie a kariéra*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, 255 s. ISBN 978-80-225-3472-7.

¹⁵ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 9788024714578.

Vodák a Kucharčíková tvrdia, že „je vhodné, aby cieľová skupina zúčastňujúca sa rovnakého vzdelávacieho programu bola **homogénna**, teda aby jeho účastníci mali približne rovnaké funkčné zaradenie, boli na rovnakej úrovni vo vedomostiach a schopnostiach.¹⁶

Pre efektívnosť vzdelávania, je potrebné brať do úvahy tiež individuálne štýly učenia pre jednotlivých účastníkov. Pre niekoho je efektívnejšie praktické cvičenie, kde sa môže poučiť z vlastných chýb, iní zas preferujú získanie nových vedomostí a informácií, ktoré by mohli preniesť do praxe.¹⁷

Faktory ovplyvňujúce efektívnosť a ochotu k učeniu:

- fyzické (kondícia),
- emocionálne (vnímanie seba samého, podpora a motivácia),
- intelektuálne (množstvo a kvalita doteraz získaných vedomostí a zručností).

Charakteristika a určenie cieľovej skupiny má pomôcť tvorcom projektov vzdelávania pri tvorbe jeho obsahu a metodiky, ďalej tiež lektorom pri príprave vzdelávacieho programu a nakoniec aj manažérom vzdelávania, keď sa rozhodujú o výbere vzdelávania a stanovení osôb zúčastňujúcich sa na tomto vzdelávaní.¹⁸

1.4.2 *Cieľ vzdelávania*

Cieľ vzdelávania **vyplýva z potrieb vzdelávania**. Ciele vo všeobecnosti slúžia ako merítko a milníky pre dosiahnuté výsledky. Pri vzdelávaní je dôležité taktiež rozlišovať medzi zámermi a cieľmi. Ciele delíme na ciele, ktoré špecifikujú požadované výsledné chovanie, štandardy, ktoré je potrebné dosiahnuť a tiež na tie, ktoré sa týkajú podmienok daného projektu.¹⁹

¹⁶ VODÁK, Josef - KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

¹⁷ VODÁK, Josef - KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

¹⁸ MATULČÍKOVÁ, Marta – MATULČÍK, Július. Vzdelávanie a kariéra. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, 255 s. ISBN 978-80-225-3472-7.

¹⁹ VODÁK, Josef - KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Potreby vzdelávania a ciele, ktoré na nich stoja vymedzujú to, čo by malo byť obsahom samotného vzdelávania. Proces didaktickej transformácie, tak sa nazýva proces, kde sú ciele vzdelávania prevedené do obsahu vzdelávania.²⁰

Tento proces didaktickej transformácie, čiže obsahu vzdelávania sa uskutočňuje na **základe odhadu potrieb a určených cieľov**. Môže byť teda zameraný na vyučovanie konkrétnych zručností, či poskytovanie rôznych znalostí, alebo iba na snahu o zmenu postoja. Bezohľadu na obsah vzdelávania, vzdelávanie musí spĺňať potreby organizácie a tiež samotných účastníkov vzdelávania.²¹

Ciele sa členia na:

- kognitívne (poznávacie) – zdokonalenie vedomostí,
- afektívne (postojové) – emocionálna stránka, zmena postoja,
- psychomotorické (výcvikové) – praktický výkon, činnosť.²²

V organizácii musia byť predovšetkým jasne **stanovené potreby vzdelávania a cieľ**, ktorý chce pomocou vzdelávania svojich zamestnancov organizácia dosiahnuť. Obsah vzdelávania sa stanovuje na tomto základe. Najprv sa stanoví len hrubý návrh obsahu vzdelávania, ktorý sa postupne upravuje na základe ďalších skutočností, ktoré vstupujú do procesu vzdelávania a určitým spôsobom ho ovplyvňujú.

Pokiaľ podnik chce určiť správnu tému vzdelávania, nemal by sa zaoberať len otázkou potrieb, ale mal by sa **zamerať aj na problémy**, ktoré však niekedy nie je jednoduché odhaliť. Voľba témy vzdelávania sa začína pri zozname problémov, ktoré sa vyskutujú v konkrétnom podniku, pričom je vhodné vychádzať z viacerých zdrojov a teda, pýtať sa majiteľov podnikov, manažérov, samotných zamestnancov a tiež sa oboznámiť s kľúčovými dokumentami (systém podnikových myšlienok, procesné mapy a pod.), a pokiaľ je to nevyhnuté, tak tiež podnikovú kultúru a najmä spôsob, akým sa podnikové myšlienky dostávajú do každodennej praxe.²³

²⁰ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada. 2010, s. 208. ISBN 978-80-247-2914-5

²¹ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada. 2010, s. 208. ISBN 978-80-247-2914-5

²² MATULČÍKOVÁ, Marta – MATULČÍK, Július. Vzdelávanie a kariéra. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, 255 s. ISBN 978-80-225-3472-7.

²³ PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých. 2. vyd. Praha: Grada, 2014, 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

Tabuľka 1 Význam stanovenia cieľov pre jednotlivé skupiny participujúce na vzdelávacích akciách

Tvorcovia projektov vzdelávania	Ak poznáme cieľové skupiny a konečný výkon účastníkov, uľahčuje to formuláciu projektu vzdelávania, obsahu, metód a foriem vzdelávania, či priebežné a záverečné hodnotenie
Manažéri vzdelávania	Taktiež poznanie cieľov uľahčuje rozhodnutie o dôležitosti vzdelávania zamestnancov
Zamestnanci	Ciele im napomáhajú zistiť či vzdelávanie vyhovuje ich potrebám a predstavám a či je v súlade s ich kariérou
Lektori	Cieľ v ponímaní lektora znamená úloha, ktorú musí splniť. Jasný cieľ mu pomáha pripraviť si obsah či metodiku lekcie na presný časový harmonogram
Hodnotitelia vzdelávacích podujatí	Pomocou cieľov a dosiahnutých výsledkov zisťujú rozsah splnených cieľov, či už kvantitatívne alebo kvalitatívne

Zdroj: MATULČÍKOVÁ, Marta - Július MATULČÍK. *Vzdelávanie a kariéra*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, 255 s. ISBN 978-80-225-3472-7.

Pokiaľ je cieľ vzdelávania stanovený správne, potom vieme správne stanoviť profil účastníka a taktiež profil absolventa vzdelávacieho programu. A mali by z nich vyplývať aj požadované vstupy a tiež očakávané výstupy vzdelávacieho programu.²⁴

²⁴ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada. 2010, s. 208. ISBN 978-80-247-2914-5.



Obrázok 5 Vstupy a výstupy vzdelávacieho programu

Zdroj: Bartoňková, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada. 2010, s. 208. ISBN 978-80-247-2914-5.

- Stanovenie profilu účastníka

V tejto etape sa jedná o **vstupné požiadavky na jednotlivých účastníkov** vzdelávacieho programu, napríklad sem patrí vstupeň vzdelania či počet rokov praxe.²⁵

Profil účastníka vzdelávania si podľa Bartoňkovej vieme predstaviť ako: „Súbor požadovaných vstupných znalostí, zručností, schopností, kompetencií eventuálne v kontexte firemného vzdelávania aj právomocí a ďalších vstupných predpokladov, ktoré by mal mať človek, ktorý vstupuje do daného vzdelávacieho programu.“²⁶

Určenie profilu účastníka tiež **pomáha nastaviť aj obsah vzdelávacieho programu** a do značnej miery vyplýva zo stratégie vzdelávania.²⁷

Pre ľahšiu prípravu vzdelávacieho programu aj jeho realizáciu je jednoduchšie pokiaľ sa jedná o homogénnu skupinu, napríklad pokiaľ je skupina tvorená zamestnancami s podobnou náplňou práce. Nemusí to byť ale pravidlom, v praxi sa totiž stáva, že

²⁵ MUŽÍK, Jaroslav. Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2010, 323 s. ISBN 978-80-735-7581-6.

²⁶ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada. 2010, s. 208. ISBN 978-80-247-2914-5

²⁷ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada. 2010, s. 208. ISBN 978-80-247-2914-5

efektívnejšie je, pokiaľ sa jedná o skupinu heterogénnu. V takomto prípade, sa lepšie predávajú rôzne informácie a zdieľajú skúsenosti.²⁸

- Stanovenie profilu absolventa

Profil absolventa je jedným z dôležitých krokov, ktorý **úzko súvisí so zaist'ovaním a hodnotením** celkovej kvality vzdelávacieho programu. Tento profil nám s určitou presnosťou a merateľnosťou definuje cieľové znalosti a zručnosti. Ašak vo všetkých prípadoch sa nedá stanoviť úplne presný profil absolventa. Je to ale nevyhnutnosťou pri programoch, ktoré sa pripravujú na nové kvalifikácie v oblasti trhu práce a majú tiež ambície poskytovať transparentné i uznávané certifikáty.²⁹

Následne je takisto dôležité aby sa daný profil absolventa **zhodoval s cieľom vzdelávacieho programu**, alebo cieľ určuje, ako sa budú chovať absolventi, aké budú mať zručnosti a znalosti.³⁰

Vo všeobecnosti rozlišujeme dva druhy profilov:

- **Široký a plytký** – absolvent nie je presne špecializovaný, má však kvalifikáciu pre široky okruh rôznych problémov. Výhodou takéhoto profilu je mimoriadna flexibilita, naopak nevýhodou je komplikovanejšia na všeobecnú úroveň vzdelávania.
- **Hlboký a úzky** – absolvent je veľmi úzko špecializovaný vo svojom obore. Nevýhodou je napríklad komplikácia v stave kedy nastali zmeny v profesií a tiež napríklad skoro nulová flexibilita.³¹

²⁸ BARTÁK, Ján. Základní kniha lektora/trénera. Olomouc: Votobia, 2003, 222 s. ISBN 80-7220-158-1.

²⁹ MUŽÍK, Jaroslav. Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2010, 323 s. ISBN 978-80-735-7581-6.

³⁰ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

³¹ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada. 2010, s. 208. ISBN 978-80-247-2914-5.

1.4.3 Obsah vzdelávania

Teraz, keď máme definované ciele vzdelávacieho projektu a taktiež aj profil účastníka a absolventa. Ďalšou časťou vzdelávacieho projektu je teda naplnenie obsahu konkrétneho vzdelávania.

Obsah vzdelávania definujeme ako systematicky a logicky usporiadaný komplex vedomostí a zručností, ktoré sa pomocou lektorov, študijných materiálov či technického vybavenia majú preniesť do vedomia a jednaní samotných účastníkov vzdelávania.³²

Proces, kedy sa vytvára jednotlivý obsah vzdelávania, ako už bolo spomínané, je nazývaný ako **didaktická transformácia**, ktorá má 4 podoby – inventár disciplín, študijný plán, osnovy vzdelávania a študijné materiály.³³

Inventár disciplín – ten sa dá vytvoriť na základe predchádzajúceho stanovenia profilu účastníka a absolventa, čo zabráni do vzdelávania zaradiť bezvýznamný obsah. Pre pokrytie identifikovaných vzdelávacích potrieb je potrebné zostaviť čo možno najväčší súbor tématických oblastí. Za techniku, ktorá je vhodná pre zostavenie inventára sa považuje brainstorming.³⁴

Študijný plán – chápeme ako systém disciplín, ktorý určuje vzájomný pomer a postupnosť jednotlivých disciplín a taktiež spôsob ich ukončenie.³⁵

V študijných plánoch rozoznávame 3 základné formy usporiadania obsahu vzdelávania. Ide o tieto:

- Predmetové usporiadanie obsahu – využíva sa najmä pri formálnom systéme vzdelávania. Jednotlivé predmety spája s rôznymi praktickými činnosťami, vedami či odbormi.
- Projektové usporiadanie obsahu – ciele vzdelávania sú formulované ako činnosti, na ktorých sa priamo zúčastňujú účastníci vzdelávania. Prepája praktické činnosti s obsahom vzdelávania.

³² BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada. 2010, s. 208. ISBN 978-80-247-2914-5.

³³ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada. 2010, s. 208. ISBN 978-80-247-2914-5.

³⁴ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada. 2010, s. 208. ISBN 978-80-247-2914-5.

³⁵ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada. 2010, s. 208. ISBN 978-80-247-2914-5.

- Modulové usporiadanie obsahu – učebný plán je vytvorený zo stavebnice, ktorá je zostavená z modulov. Podporuje integráciu učiva. Výhodou je, že sa veľmi ľahko prispôsobuje požiadavkam podniku.

Osnovy vzdelávania – Učebné osnovy vyjadrujú podrobné obsahové ohraničenie jednotlivých tématických celkov. Zahrňujú tiež výber, spracovanie, taktiež určenie poradia a kontrolu samostaných lekcí tak, aby sa naplnili vytýčené ciele. Ide o dôkladne určené obsahy jednotlivých disciplín. Ciele, ktoré si podnik stanovil sú vymedzené do tématických celkov, v ktorých sa ďalej určia čiastkové ciele, obsah, rozsah, tiež vzdelávacie postupy a prostriedky podľa učebného plánu.³⁶

Študijné materiály – počas plánovania vzdelávania je potrebné vziať do úvahy taktiež, akú budú mať rolu samotné študijné materiály tak, aby boli správne zvolené a následne tiež efektívne využité. To akú budú mať študijné materiály podobu, závisí napríklad aj od voľby metód či techník vzdelávania.³⁷

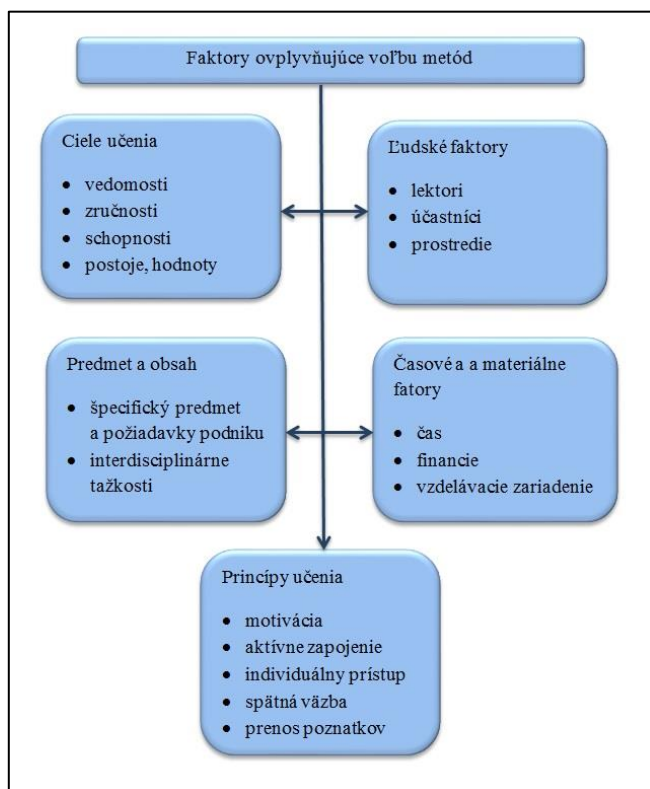
1.4.4 *Voľba metód vzdelávania*

Na efektívnosť vzdelávania má veľký vplyv výber vhodných metód vzdelávania zamestnancov. Metódy vzdelávania predstavujú prostriedky a spôsoby, ktoré sa využívajú pri prenose a osvojovaní vedomostí, skúseností, zručností či postojov.³⁸

³⁶ MUŽÍK, Jaroslav. Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998. 271 s. ISBN 80-85963-52-3.

³⁷ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada. 2010, s. 208. ISBN 978-80-247-2914-5.

³⁸ KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. Personálny manažment, 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011, 235 s. ISBN 978-80-8078-391-4.



Obrázok 6 Faktory ovplyvňujúce voľbu metód vzdelávania

Zdroj: VODÁK, Josef - KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Správna voľba metódy vzdelávania závisí na určitých okolnostiach, ktoré sa týkajú podniku a jeho podnikovej kultúry, taktiež závisí od jednotlivých účastníkov vzdelávania a samozrejme aj od stanovených cieľov a potrieb.

Metódy vzdelávania sa označujú ako termín, ktorý vytyčuje relatívne objemný súbor postupov, ktoré sa uplatňujú v činnosti vyučujúcich subjektov vo výučbe a ktoré **smerujú k dosiahnutiu plánovaných cieľov.**³⁹

Metódy vzdelávania rozdeľujeme do dvoch skupín:

- **Metódy („on the job“)**, ktoré sa používajú k vzdelávaniu priamo na pracovisku pri výkone práce – takže na konkrétnom pracovnom mieste pri vykonávaní bežných pracovných úloh,

³⁹ PRŮCHA, Jan – VETEŠKA, Jaroslav. Andragogický slovník. 1. vyd. Praha: Grada. 2012, 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

- **Metódy („off the job“)**, ktoré sa používajú naopak mimo pracoviska, či až v podniku alebo mimo neho.⁴⁰

Prehľad niektorých základných používaných metód vo vzdelávaní dospelých prináša Mužík a rozdeľuje ich do niekoľkých skupín. Prvá skupina obsahuje **metódy teoretické**, čiže také, ktoré sú založené zväčša na poskytovaní informácií od lektora, teda rôzne prednášky. Druhú skupinu metód tvorí **kombinácia teórie a praktickej časti**, ktoré sú založené na použití získaných poznatkov pri riešení konkrétnych úloh. Sem zaradujeme metódy ako diskusné prednášky, semináre, workshopy a podobne. A tretiu skupinu naopak tvoria metódy, ktoré sú zamerané na **formovanie zručností, znalostí, návykov, jednaní, chovania, vytvárania pozitívnych postojov či hodnotovej orientácie**. Tieto metódy z tretej skupiny sa používajú predovšetkým vo výcviku zamestnancov priamo v praxi.⁴¹

Práve tieto praktické metódy patria do metód „on the job“ lebo prebiehajú na pracovisku počas výkonu práce, zatiaľ čo metódy ako semináre, workshopy a prednášky prebiehajú mimo pracovného výkonu.

Ide o **najefektívnejší spôsob** metódy vo vzdelávaní, pretože pracovníci majú možnosť aplikovať získané znalosti a zručnosti priamo do reálnych podmienok práce.⁴²

Existuje ešte mnoho metód vzdelávania ako napríklad coaching, mentoring, asistovanie, rotácia práce, counselling, inštruktáž a celá rada ďalších metód, ktoré sa využívajú aj u iných typov podnikového vzdelávania.

Koubek vo svojom diele vysvetľuje, že v dnešnej dobe však nestačia len tradičné metódy vzdelávania pracovníkov, ako spomínané prednášky, doškolovanie, preškolovanie a podobne no sú stále novšie rozvojové aktivity, ktoré sú zamerané na formovanie väčšieho množstva znalostí a zručností, než ktoré sú potrebné na existujúcom pracovnom mieste,

⁴⁰ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 4. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁴¹ MUŽÍK, Jaroslav. Profesní vzdělávání dospělých. Katedra andragogiky a personálního řízení. FF UK, [elektronický zdroj]. Praha, 2009. [cit. 2018-16-11] dostupné na <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/profesni.pdf>

⁴² WALKER, Alfred. J. Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada Publishing a. s, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

a taktiež formovanie osobnosti zamestnancov, ich hodnotej orientácie a aj prispôsobovanie ich kultúry kultúre podniku.⁴³

1.4.5 *Lektori zabezpečujúci vzdelávanie*

Tu je dôležité to, či bude vzdelávanie uskutočnené ako vzdelávanie interné, čiže vzdelávacou inštitúciou bude zamestnávateľ a samotný lektor sa vyberie **z vlastných zdrojov v podniku**, alebo naopak vzdelávanie externé, ktoré bude zaistené externým dodávateľom a lektormi. Lektori štandardizovaných kurzov sú mnohokrát internými, rovnako ako lektori produktových školení či podnikového know-how. Odborné školenia, ktoré priamo nesúvisia s hlavným predmetom podnikania, sú naopak zabezpečované externe.⁴⁴

Existuje však veľmi **malé množstvo** spoločností, ktoré sú schopné iba vlastnými silami uspokojiť svoje vzdelávacie potreby.⁴⁵

Potom však prichádza na radu outsourcing čiže externalizácia vzdelávacej činnosti. Existuje **niekoľko kritérií**, na ktorých závisí výber dodávateľskej organizácie. Napríklad komplexnosť ponuky, merateľnosť vzdelávacích efektov, didaktické aspekty ponuky, referencie o doterajšej činnosti a lektoroch, metódy a v neposlednom rade aj cena.⁴⁶

Efektívnosť vzdelávania vo veľkej miere závisí od **lektorskej profesionality**, ktorá obsahuje napríklad odborné vedomosti a praktické skúsenosti, znalosti metodiky, taktiež komunikačné schopnosti či záujem o poskytovanie vzdelávania. Takže základom pre výber správneho lektora je odborná a lektorská kompetencia.⁴⁷

Lektor by mal pri organizácii vzdelávania v zamestnávateľských subjektoch vedieť:

- hlavný cieľ vzdelávacieho programu,

⁴³ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 5 rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8

⁴⁴ HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 9788024714578.

⁴⁵ MUŽÍK, Jaroslav. Profesní vzdělávání dospělých. Katedra andragogiky a personálního řízení. FF UK, [elektronický zdroj]. Praha, 2009. [cit. 2018-16-11] dostupné na <http://www.uklizenoz.cz/docmuzik/doc/profesni.pdf>

⁴⁶ MUŽÍK, Jaroslav. Profesní vzdělávání dospělých. Katedra andragogiky a personálního řízení. FF UK, [elektronický zdroj]. Praha, 2009. [cit. 2018-16-11] dostupné na <http://www.uklizenoz.cz/docmuzik/doc/profesni.pdf>

⁴⁷ MATULČÍKOVÁ, Marta – MATULČÍK, Július. Manažment ďalšieho vzdelávania. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2003, 134 s. ISBN 80-225-1677-5.

- počet účastníkov, ich funkcie, odborné zameranie a skúsenosti s preberaným obsahom vzdelávania,
- učivo vlastného tematického celku z hľadiska hĺbky a šírky problematiky,
- učivo, ktoré bude predmetom vzdelávania u ostatných lektorov,
- podmienky uzatvorenia zmluvy,
- miesto vzdelávania , dátum, čas spôsob dopravy, prípadne možnosti ubytovania a iné organizačné záležitosti.⁴⁸

Často sa v podnikoch stáva, že z dôvodu **šetrenia finančných prostriedkov** na vzdelávanie, podnik externe vyškolí len jedného alebo len niekoľko vybraných zamestnancov, ktorí neskôr ako „škoolitelia“ získané vedomosti a zručnosti predávajú ďalším pracovníkom. Pokiaľ sa jedná o vzdelávanie externé, potom výber organizácie, ktorá zaistí vzdelávanie opäť závisí na type školenia, ktoré sa má realizovať, respektíve na jeho cieľoch a obsahu. Samozrejme, už ako sme spomínali, dôležitú úlohu hrá pre podnik aj **ekonomický faktor**.

1.4.6 Miesto a čas vzdelávania

Pre úspešnú realizáciu vzdelávania je potrebné predovšetkým zostaviť **časový plán** a plán pre výber vhodného miesta.⁴⁹

Samotný vzdelávací program podnikového vzdelávania sa väčšinou uskutoňuje na **mieste pracoviska**, alebo v priestoroch dodávateľskej organizácie závisle na vzdelávacích potrebách, cieľoch, rozpočte či ďalších premenných. Okrem toho tiež môžu byť využité napríklad **virtuálne alebo aj outdoorové prostredia**.⁵⁰

Koubek sem zaraďuje okrem miesta konania vzdelávacieho programu aj zaistenie ubytovania, stravy či dopravy.⁵¹

⁴⁸ MATULČÍKOVÁ, Marta – MATULČÍK, Július. Manažment ďalšieho vzdelávania. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2003, 134 s. ISBN 80-225-1677-5.

⁴⁹ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2010, s. 208. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁵⁰ HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 9788024714578.

⁵¹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 4. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Okrem určenia miesta konania vzdelávania, je tiež potrebné zamerať sa na otázku týkajúcu sa času. Pri navrhovaní vzdelávania potrebuje podnik vymedziť nie len dĺžku jednotlivých vzdelávacích aktivít ale takisto ich časovo rozložiť.⁵²

Časový plán vzdelávania je teda dôležitou súčasťou pri organizovaní vzdelávania a mal by obsahovať:

- obdobie realizácie vzdelávacej akcie, dĺžku jeho trvania,
- termín uzatvárania prihlášok účastníkov,
- čas inštruktaže pre lektorov,
- s akým predstihom pred začiatkom vzdelávania sa budú pripravovať študijné materiály,
- prípravu rozpočtu na vzdelávanie,
- prípravu vzdelávacích priestorov (ak zamestnávateľský subjekt nevlastní vzdelávacie zariadenie).⁵³

Termín, kedy má byť dosiahnutý cieľ, musí byť stanovený už keď sa samotný cieľ formuluje. V tomto termíne je tak potrebné konkrétnu vzdelávaciu aktivitu realizovať, no vymedzenie času je potrebné naďalej špecifikovať a vytvoriť vzdelávací program v čase, teda určiť presný **harmonogram vzdelávania**.⁵⁴

1.4.7 Požiadavky na materiálne a technické vybavenie

V závislosti na zvolenej metóde, mieste a čase si treba uvedomiť, aké sú požiadavky na technické vybavenie či služby, ktoré súvisia so vzdelávaním. Ide hlavne o rôzne študijné materiály, výpočtovú techniku a iné ďalšie technické vybavenie potrebné k efektívnemu vzdelávaniu.

Položky ako ubytovanie, stravovanie a dopravu, autor Koubek zarad'oval už v predchádzajúcej etape. Naopak Šikýř tieto položky zarad'uje sem.⁵⁵

⁵² HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 9788024714578.

⁵³ MATULČÍKOVÁ, Marta – MATULČÍK, Július. Manažment ďalšieho vzdelávania. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2003, 134 s. ISBN 80-225-1677-5.

⁵⁴ HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 9788024714578.

⁵⁵ ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

Takýto druh požiadaviek je potrebné poznať už v priebehu plánovania vzdelávania. A to z toho dôvodu, že je potrebné ich zabezpečiť, či už dodať alebo vytvoriť, a samozrejme majú vplyv aj na ekonomickú stránku vzdelávania.

1.4.8 *Metódy hodnotenia vzdelávania*

Hodnotenie výsledkov podnikového vzdelávania sa neuskutočňuje výhradne len na záver celého cyklu a nedefinuje sa ako jednorázová aktivita.

Existuje **sedem krokov** hodnotenia podnikového vzdelávania:

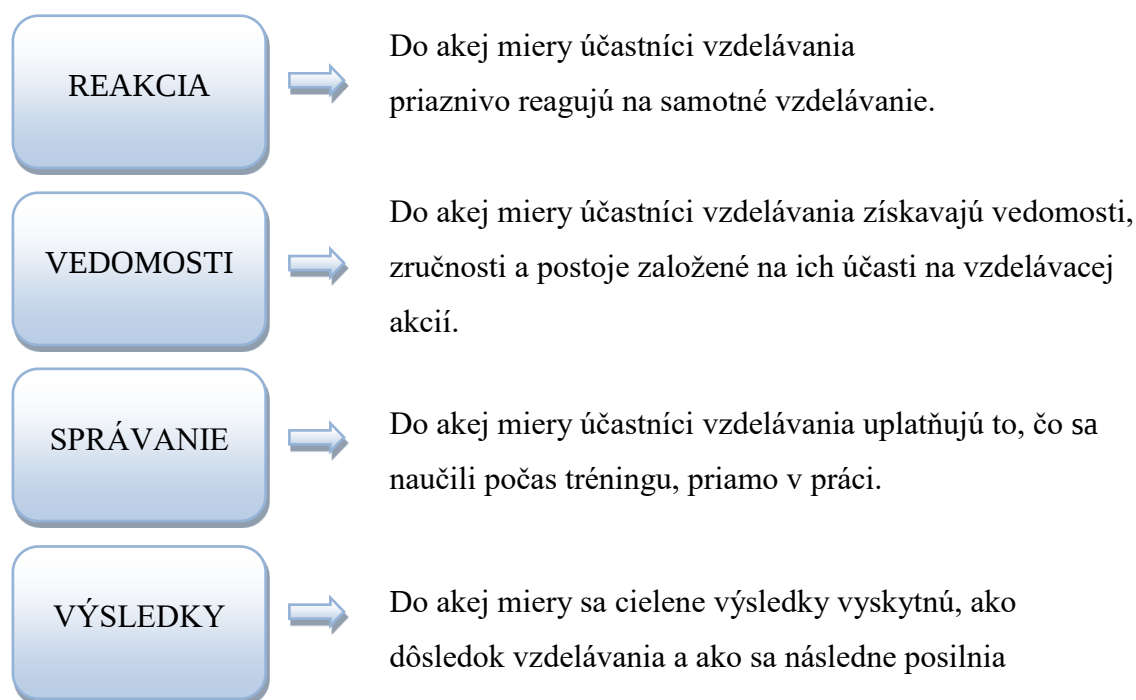
1. Plánovanie procesu hodnotenia vrátane stanovenia účelu hodnotenia
2. Príprava – a teda stanovenie kritérií a štandardov hodnotenia
3. Vytváranie nástrojov pre zber údajov
4. Zber údajov
5. Analýza získaných údajov
6. Príprava a spracovanie záverečnej správy
7. Prevedenie prípadných úprav v cykle vzdelávania a monitoring systému⁵⁶

Podľa týchto krokov, môžeme povedať, že už v prvých bodoch, kde sa jedná o prípravnú fázu a teda plánovanie vzdelávania je dôležité riešiť otázku metód hodnotenia podnikového vzdelávania.

Hlavným cieľom podnikového vzdelávania je predovšetkým zvyšovať pracovný výkon zamestnancov, taktiež zvýšiť samotnú konkurencieschopnosť podniku a celkové podnikové know-how. Preto môžeme povedať, že neodmysliteľnou súčasťou podnikového vzdelávania je tiež jeho hodnotenie.

Existujú rozličné metódy hodnotenia vzdelávania, ktoré je možné použiť. Jedným zo známych delení úrovní vyhodnocovania vzdelávania je tzv. „**The Kirkpatrick model**“, ktorý doporučuje 4 úrovne vo vyhodnocovaní vzdelávania.

⁵⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.



Obrázok 7 „The Kirkpatrick model“

Zdroj: vlastné spracovanie podľa: KIRKPATRICK FOUR LEVELS, By Dr. Donald Kirkpatrick and Dr. Jim Kirkpatrick

Poznáme niekoľko rôznych používaných **metód a techník** pre zber dát, ako napríklad dotazníky o spokojnosti, rozhovory, testy, osobné záznamy o účastníkoch, pozorovanie priebehu vzdelávania, portfólio práce účastníka, expertné hodnotenie, spätná väzba či štatistické záznamy o výkone, a rôzne ďalšie.⁵⁷

Pri hodnotení výsledkov vzdelávania a jeho efektívnosti je všeobecným problémom **stanovenie kritérií**. Nakoľko kvalifikácia a vzdelávanie radíme medzi kvalitatívne charakteristiky, ich meranie je častokrát špekulatívne.⁵⁸

To však vo všeobecnosti neznamená, že takéto hodnotenie vzdelávania by sa nemalo uskutočňovať. Ide o podstatnú a veľmi dôležitú súčasť procesu vzdelávania.

⁵⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

⁵⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 4. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

1.4.9 Náklady na vzdelávanie

„Nevyhnutnou súčasťou projektovania vzdelávacej akcie je aj **ekonomický projekt**, ak chcete predkalkulácia. Konečné vyúčtovanie je potom súčasťou zisťovania ekonomickej efektivity danej vzdelávacej akcie“.⁵⁹

V podstate ide o istý prepočet ekonomickej výhodnosti, ktorý tiež slúži ako podklad pre konečné rozhodnutie, či sa podnikové vzdelávanie bude realizovať. **Rozpočet vzdelávania** je znovu vo vzájomnej interakcii s ostatnými krokmi vzdelávania. Voľba správnych metód vzdelávania, počtov účastníkov a taktiež inštitucionálne zaistenie bude určite súvisieť s tým, aké prostriedky podnik môže a chce do podnikového vzdelávania investovať.

Náklady na vzdelávanie delíme na **dve základné kategórie**, kde každá z nich obsahuje niekoľko položiek. Kategória prvá zahŕňa napríklad náklady na lektorov a realizaný tím, poplatky za výuku inou inštitúciou, nájomné za prestory a zariadenia, parkovné, poštovné, telefón a podobne. A naopak druhá kategória zahŕňa náklady na účastníkov, a teda cestovné, stravovanie, ubytovanie, náklady na materiál potrebný k výuke, náhrada mzdy a podobne. Prvá kategória sa inak nazýva ako fixné náklady, keďže sa jedná o položky, ktoré sa nemenia podľa počtu účastníkov na vzdelávaní, zataiľ čo pri druhej kategórii sa menia, preto sa inak nazývajú ako variabilné náklady.⁶⁰

Ďalej okrem členenie nákladov počtu školených zamestnancov sa rozdeľujú aj podľa **druhov nákladov**. Ide o tieto 4 skupiny nákladov:

1. Náklady, ktoré súvisia s tvorbou, taktiež jej realizáciou a evaluáciou vzdelávacích akcií

- a) Výdavky, ktoré sa viažu na lektorov či prednášajúcich, ďalej tiež výdavky na aktivity súvisiace so stanovením ceny vzdelávania v organizácii prípadne percento celkových nákladov na pracovníkov zapojených do procesu vzdelávania.

⁵⁹ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada. 2010, s. 208. ISBN 978-80-247-2914-5.

⁶⁰ PROKOPENKO, Joseph - KUBR, Milan. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada Publishing. 1996, 632 s. ISBN 80-716-9250-6.

- b) Náklady, ktoré je potrebné uhradiť dodávateľovi pokiaľ sa vzdelávanie realizovalo dodávateľským spôsobom.

Ďalej sem patria:

- Výdavky použité na didaktické pomôcky (knihy, učebné texty, softvér a iné materiály),
- Výdavky vynaložené na priestory, v ktorých sa uskutočňuje vzdelávanie,
- Náklady na lektorov spojené s cestovným a ubytovaním.

2. Trvalé náklady odboru/oddelenia vzdelávania

- Mzdy pre manažérov a pracovníkov odboru/oddelenia vzdelávania,
- Mzdy, ktoré súvisia s administratívou vzdelávania,
- Percento nemenných nákladov: budovy, telefóny, počítače, , oddelenie údržby, finančné/ekonomické oddelenie atď.

3. Náklady, ktoré sa viažu na účasť zamestnancov na vzdelávaní

- Náklady na mzdy pracovníkov za obdobie, kedy sa zúčastnili na vzdelávacích aktivitách, tzv. náklady z omeškania/zdržania,
- Náklady na zabezpečenie náhrady – napr. prijatie pracovníka na dobu určitú, rozšírením povinností zastupujúceho pracovníka,
- Náklady ušlých ziskov: koľko mohol pracovník zarobiť pre svoj podnik počas obdobia, kedy nebol k dispozícii,
- Strata na produkcii počas toho, kým sa zamestnanec vzdelával,
- Náklady na cestovné či ubytovanie a tiež náklady vynaložené na vzdelávacie materiály a testy.

4. Náklady, ktoré súvisia s transferom vzdelávania

- Inštruktáž tímov/pracovníkov na pracovisku,
- Koučing frekventantov na pracovisku po absolvovaní podnikového vzdelávania,
- Inštruktážne vzdelávanie určené pre líniových manažérov, ktoré je zamerané na koučovanie,

- „následné“ aktivity v podniku.⁶¹

Vzdelávanie sa stáva **investíciou s očakávanými výnosmi**, ktoré by mali prevýšiť budúce investície. Plány edukácie musia súperiť o financie, v rámci systému plánovania, významná je miera návratnosti investícií pri istej miere rizika. Vzdelávací proces odsúhlasia manažéri a aby sa zistila úspešnosť jednotlivých kurzov, rozpracúvajú sa techniky výpočtu a evidencie nákladov, ktoré sa následne použijú pri prepočte návratnosti investícií. Bez merateľných výsledkov alebo prínosov **nie je vzdelávací proces dôveryhodný**. Mnohí personalisti mysli, že vzdelávanie nie je kvalifikovateľné a takýmto aktivitám sa radšej vyhýbajú.⁶²

⁶¹ MATULČÍKOVÁ, Marta – MATULČÍK, Július. Manažment ďalšieho vzdelávania. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2003, 134 s. ISBN 80-225-1677-5.

⁶² MATULČÍKOVÁ, Marta - MATULČÍK, Július. Manažment ďalšieho vzdelávania. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2003, 134 s. ISBN 80-225-1677-5.

2. CIEĽ PRÁCE

Cieľom diplomovej práce na tému plánovanie a projektovanie vzdelávania je poskytnúť jednotlivé návrhy pre zdokonalenie súčasnej podoby systému plánovania vzdelávania prostredníctvom preštudovania odbornej literatúry a na základe komunikácie so zamestnancami spoločnosti Henkel Slovensko, s. r. o.

V práci sa predovšetkým zameriavame na jednu zo 4 fáz systematického vzdelávania – **plánovanie a projektovanie vzdelávania**. A tak sa v praktickej časti budeme venovať analýze a zhodnoteniu spôsobu plánovania a vzdelávania v konkrétnej spoločnosti Henkel Slovensko, s. r. o. a predovšetkým návrhom pre zlepšenie prípadných nedostatkov.

Hlavným zámerom práce je zistiť ako spoločnosť vzdelávanie svojich zamestnancov plánuje a projektuje a na základe získaných informácií o súčasnej podobe systému vzdelávania prispieť návrhmi pre zlepšenie. Aby sme hlavný cieľ práce naplnili, určili sme si viacero parciálnych cieľov, ktoré nám pomôžu pre dosiahnutie výsledkov práce.

Parciálnymi cieľmi sú:

- nadobudnutie teoretických poznatkov prostredníctvom domácej a zahraničnej odbornej literatúry ako samotné plánovanie vzdelávania funguje,
- vymedzenie podstaty a aké sú jednotlivé kroky plánovania a projektovania vzdelávania zamestnancov,
- vymedzenie metód a postupov pre získanie informácií o aktuálnej situácii systému vzdelávania v spoločnosti,
- charakterizovania a zhodnotenie systému plánovania a projektovania v spoločnosti Henkel,
- návrh opatrení pre zdokonalenie systému plánovania vzdelávania v spoločnosti.

Po splnení všetkých určených parciálnych cieľov práce, splníme hlavný cieľ záverečnej práce.

3. METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Tretia kapitola záverečnej práce je venovaná charakteristike objektu skúmania, predstaveniu pracovných postupov, spôsobu získavania údajov a ich zdroje a taktiež opisujeme použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Objektom skúmania diplomovej práce bola konkrétna spoločnosť – Henkel Slovensko, spol. s r.o. Spoločnosť Henkel sa venuje predaju prací a čistiacich prostriedkov, telovej a vlasovej kozmetiky a jej bližšia charakteristika je popísaná v kapitolách 4.1 a 4.2. V práci sme sa zamerali hlavne na oddelenie, ktoré sa zaoberá rozvojom a vzdelávaním svojich zamestnancov.

3.2 Pracovné postupy

Pre čo najlepšie spracovanie diplomovej práce sme v prvom rade začali podrobným premyslením si zamerania práce. Postupne sme vyhľadávali rôzne literárne zdroje od autorov slovenských, českých či iných zahraničných. Určili sme konkrétny cieľ a ďalej prebiehal výber vhodnej spoločnosti na spoluprácu. Vzhľadom na veľkosť a celoglobálne pôsobenie spoločnosti, bola pre nás najvhodnejšou voľbou pre spracovanie cieľa práce spoločnosť Henkel. Následne sme získavali informácie pre spracovanie výskumu vo vybranej spoločnosti. V poslednom kroku záverečnej práce bolo zhodnotenie systému podnikového vzdelávania v spoločnosti a návrh vhodných opatrení pre zlepšenie existujúceho systému.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Teoretická časť diplomovej práce bola tvorená knižnými zdrojmi od slovenských, českých či iných zahraničných autorov a takisto učebnicami od autorov ekonomickej univerzity. Ďalšie informácie pochádzali z internetových zdrojov, ktoré boli voľne dostupné na internete.

Informácie pre praktickú časť záverečnej práce sme získali pomocou priameho rozhovoru so zamestnancom spoločnosti a taktiež prostredníctvom vypracovaného dotazníku. Dotazník nám vyplnilo celkovo 48 zamestnancov spoločnosti. Ďalším zo

zdrojov boli internetové stránky spoločnosti či dokumenty, ktoré nám poskytla Training and Development expertka v rámci osobného rozhovoru.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácia výsledkov

V teoretickej časti záverečnej práce sme využívali predovšetkým literárnu rešerš. Hlavnou úlohou bolo vytvorenie si uceleného prehľadu o literatúre na tému plánovania a projektovania vzdelávania. Taktiež sme v práci využili analýzu, vyberali sme z množstva faktov, ktoré boli pre nás tie najpodstatnejšie a vytvárali ucelený celok. Išlo o rôzne knižné zdroje či zdroje internetové, ktoré pochádzajú od rôznych autorov a ich názory sa mohli líšiť.

V praktickej časti diplomovej práce sme naopak využívali syntézu, ktorá predstavovala spájanie jednotlivých získaných informácií do celku. Tieto informácie sa získavali pomocou pološtruktúrovaného rozhovoru s Training and Development expertkou a vypracovaného dotazníku. Samotný dotazník bol spracovaný prostredníctvom webovej stránky www.survio.com, kde bol následne po zbere výsledkov vyhodnotený matematicko-štatistickými metódami. Konkrétne odpovede na dotazníkové otázky boli vyobrazené v koláčových a stĺpcových grafoch. Pre vyhodnotenie záverov z dotazníku a všetkých získaných informácií bola použitá dedukcia, ktorá vyplíva zo všeobecných predpokladov aby sme vytvorili závery a to buď všeobecné alebo čiastkové. Poslednou z použitých metód bola metóda komparácie, kde sme porovnávali existujúci systém podnikového vzdelávania v spoločnosti s našimi poznatkami a vlastnými skúsenosťami.

4. VÝSLEDKY PRÁCE

4.1 Predstavenie spoločnosti Henkel

História spoločnosti Henkel siaha až do roku 1876, kedy presnejšie dňa 26. septembra 1876, 28-ročný Fritz Henkel a jeho dvaja spoločníci založili spoločnosť Henkel & Cie v Aachene. Spoločnosť sa venovala výrobe pracieho prostriedku na báze kremičitanu sodného, ktorý pomenovali „Universal-Waschmittel“ a teda univerzálny prací prostriedok. Tento prací prostriedok bol na rozdiel od ostatných podobných výrobkov dodávaný v praktickom balení.⁶³

Henkel pôsobí ako **celosvetová spoločnosť** s vyrovnaným a diverzifikovaným portfóliom značiek a produktov. Vďaka svojim úspešným značkám ktorými sú napríklad Persil, Fa, Schwarzkopf, Pallette, Loctite, Clin, Silan, Bref, Pur a mnohé ďalšie, taktiež vďaka inováciám či stále modernejším technológiám Henkel zastáva vedúce postavenie na trhu v odvetviach či už priemyselných alebo spotrebiteľských. Spoločnosť Henkel dnes už viac ako 140 rokov pôsobí ako úspešná značka.⁶⁴

Spoločnosť Henkel má sídlo v nemeckom **Düsseldorfe**. Na celom svete zamestnáva okolo 53 000 ľudí, 120 národností vo viac ako 75 krajinách sveta z ktorých okolo 85 % pracuje mimo Nemecka.⁶⁵

4.2 Henkel Slovensko, spol. s.r.o.

V roku 1991 bola založená spoločnosť Henkel Slovensko. Jej sídlo je v hlavnom meste Slovenska, v Bratislave. Tu sídli až v troch budovách. Jedná sa o dcérsku spoločnosť Henkel Central Eastern Europe, koordinačného centra koncernu Henkel pre strednú a východnú Európu so sídlom vo Viedni.⁶⁶

Henkel, tak ako celosvetovo tak aj Slovensko pôsobí v **3 strategických divíziách**:

- Adhesive Technologies (Lepidlá a technológie)
- Beauty Care (Kozmetika)
- Laundry & Home Care (Pracie a istiace prostriedky)⁶⁷

⁶³ Spracované podľa : <https://www.henkel.sk/spolocnost/historia> [cit. 2019-11-02]

⁶⁴ Spracované podľa : <https://www.henkel.sk/znacky-a-obchodne-divizie> [cit. 2019-11-02]

⁶⁵ Spracované podľa : <https://www.henkel.sk/spolocnost/rozmanitost-a-inkluzia> [cit. 2019-11-02]

⁶⁶ Spracované podľa : <https://www.henkel.sk/spolocnost/posobenie-na-slovensku> [cit. 2019-11-02]

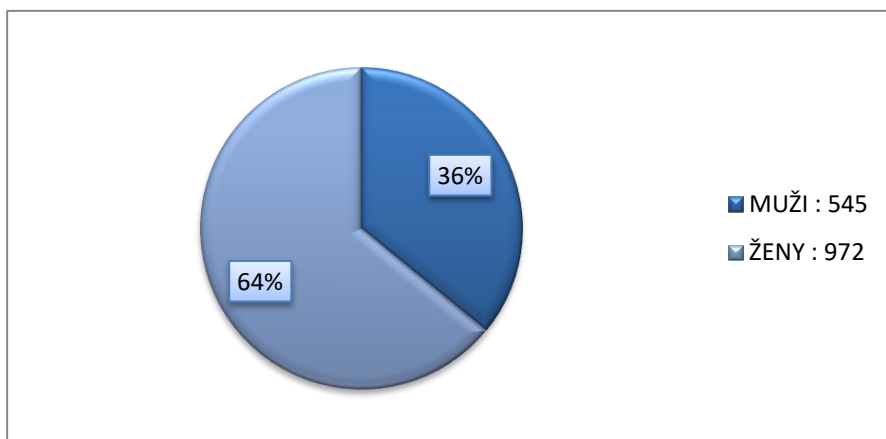
⁶⁷ Spracované podľa : <https://www.henkel.sk/spolocnost/posobenie-na-slovensku> [cit. 2019-11-02]

Henkel Slovensko momentálne zamestnáva 1600 zamestnancov a prostredníctvom Centra zdieľaných služieb (SSC) ide o strategickú lokalitu spoločnosti.

Toto centrum bolo založené v roku 2006 a jedná sa o jednu z najdôležitejších súčastí spoločnosti Henkel. **Centrum zdieľaných služieb** spolupracuje so všetkými obchodnými divíziami, momentálne zamestnáva vyše 1500 zamestnancov a svoje služby poskytuje viac ako 30 krajinám v celom svete. Týmto sa stáva najväčším centrom zdieľaných služieb na svete. Skoro 90 % zamestnancov Centra zdieľaných služieb Bratislava má za sebou vysokoškolské vzdelanie a spoločnosť tiež umožňuje podporuje zamestnancov v medzinárodnej kariére. Veľká časť z nich sa prostredníctvom svojej kariéry v spoločnosti vypracovali vo svojej danej oblasti až na expertov, a dnes vedú vlastné tímy ľudí aj v zahraničí.⁶⁸

Celkový počet centier zdieľaných služieb spoločnosti Henkel je 6, rozmiestnených v rôznych kútoch sveta, ktoré spoločne **vytvárajú integrovaný priestor**. Všetky tieto centrá zdieľaných služieb sa orientujú hlavne na globálne a lokálne biznis procesy a ich optimalizáciu. Snažia sa o dynamický rast a presadzovanie inovácií, prostredníctvom čoho si spoločnosť udržiava konkurencieschopnosť a taktiež pozíciu lídra na trhu.⁶⁹

Centrum zdieľaných služieb Bratislava má veľmi pestré **národnostné zloženie** – pracujú tu ľudia 37 národností, ktorí hovoria 26 jazykmi, ide najmä o angličtinu, nemčinu, francúzštinu a ruštinu. Takmer 14% zamestnancov v spoločnosti Henkel tvoria cudzinci.⁷⁰



⁶⁸ Spracované podľa: <https://www.henkel.sk/spolocnost/posobenie-na-slovensku/centrum-zdielanych-sluzieb-bratislava> [cit. 2019-11-02]

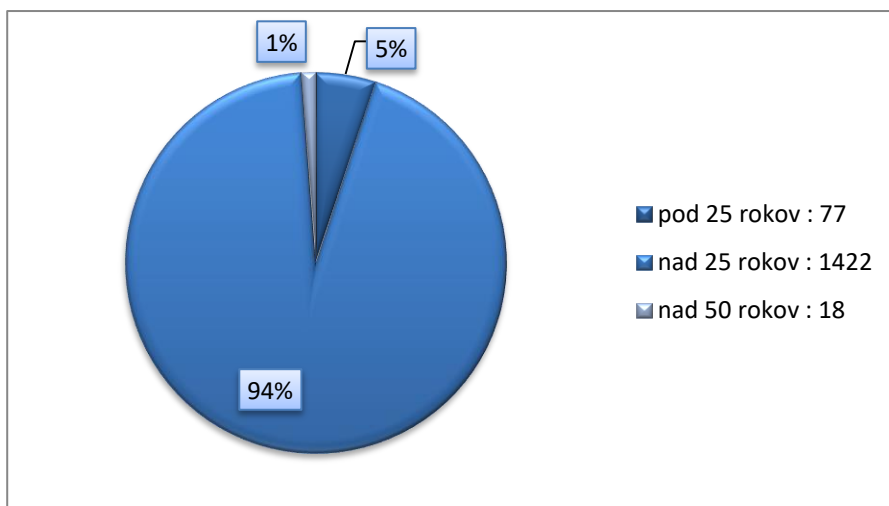
⁶⁹ Spracované podľa: <https://www.henkel.sk/spolocnost/posobenie-na-slovensku/centrum-zdielanych-sluzieb-bratislava> [cit. 2019-11-02]

⁷⁰ Spracované podľa: <https://www.henkel.sk/spolocnost/posobenie-na-slovensku/centrum-zdielanych-sluzieb-bratislava> [cit. 2019-11-02]

Graf 1 Podiel mužov a žien

Zdroj: interný materiál spoločnosti Henkel

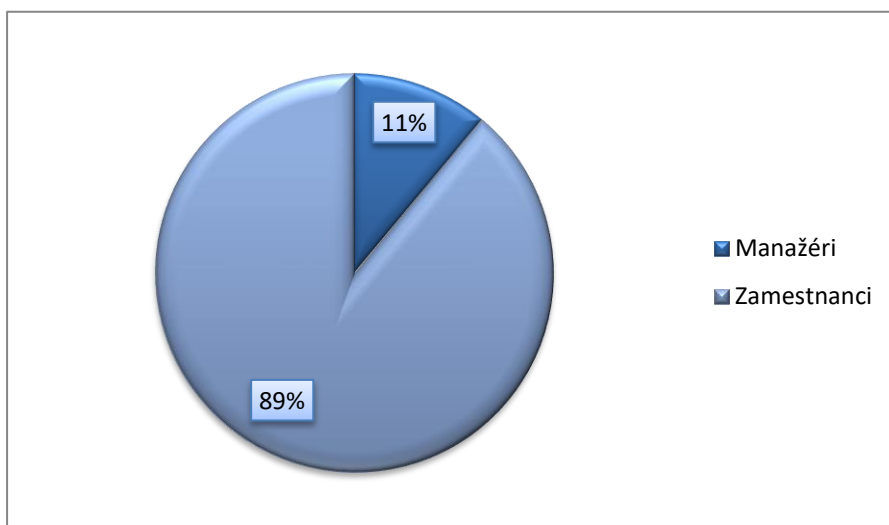
Čo sa týka zloženia pohlaví, z grafu môžeme vidieť, že podiel žien z celkového počtu zamestnancov SSC je nadpolovičný. Naopak muži, zastávajú v spoločnosti len 36%.



Graf 2 Veková štruktúra zamestnancov

Zdroj: interný materiál spoločnosti Henkel

Z celkového počtu zamestnancov SSC (1 517) tvoria **najväčšiu časť** práve zamestnanci vo vekovej skupine od 25 – 50 rokov dokonca až 94% . Druhú najpočetnejšiu skupinu tvoria ľudia do 25 rokov a teda aj čerství absolventi škôl, ktorí zastupujú v spoločnosti 5%. No a na grafe vidíme aj poslednú skupinu, ktorú tvoria zamestnanci vo veku viac ako 50 rokov. Táto skupina zastáva len 1% z celkového počtu zamestnancov.



Graf 3 Podiel zamestnancov a manažérov

Zdroj: interný materiál spoločnosti Henkel

Posledný graf nám ukazuje, aký je v spoločnosti **podiel manažérov** a teda tých, ktorí majú pod sebou tímy ľudí a radových zamestnancov. Ako môžeme vidieť, radový zamestnanec tvoria väčšiu skupinu a to 89%, zvyšných 11% tvoria manažéri.

4.2.1 Firemná kultúra a stratégia spoločnosti

Ako uvádza spoločnosť Henkel jej hlavným cieľom a zároveň záväzkom všetkých, ktorí pracujú v spoločnosti Henkel je „tvorba trvalo udržateľnej hodnoty“.⁷¹

Ľudia v spoločnosti Henkel sa snažia predvídať, pohotovo reagovať a zakaždým prekračovať očakávania zákazníkov tak, že im neustále poskytujú čo najvyššiu hodnotu, kvalitu či služby, ako aj rôzne inovácie, nové značky a technológie, ktoré túto trvalo udržateľnú hodnotu tvoria.⁷²

Spoločnosť sa predovšetkým sústreďuje na **tvorbu hodnoty** – pre všetkých zákazníkov, spotrebiteľov, pre zamestnancov a spoločnosť ako celok, či pre komunitu, kde spoločnosť podniká. Zamestnanci venujú všetko svoje pracovné nasadenie, hrdosť a nadšenie, aby tento cieľ dosiahli.⁷³

Spoločnosť Henkel má **jasnú misiu**:

„Poskytovať služby našim zákazníkom a spotrebiteľom po celom svete ako naj dôveryhodnejší partner vo vedúcej pozícii na všetkých relevantných trhoch a vo všetkých relevantných kategóriách – sme zameraný tím, ktorý spája spoločné hodnoty.“⁷⁴

Spoločnosť si definovala **5 základných hodnôt**, ktoré by mal poznať každý zamestnanec.⁷⁵

- Zákazníci a spotrebiteľia – všetky aktivity sú kladené s dôrazom na zákazníkov,
- Ľudia – pred svojich zamestnancov kladú nové výzvy, vážia si ich a odmeňujú,
- Finančný úspech – podpora trvalo udržateľného finančného úspechu,

⁷¹ Spracované podľa: <https://www.henkel.sk/spolocnost/firemna-kultura> [cit. 2019-11-02]

⁷² Spracované podľa: <https://www.henkel.sk/spolocnost/firemna-kultura> [cit. 2019-11-02]

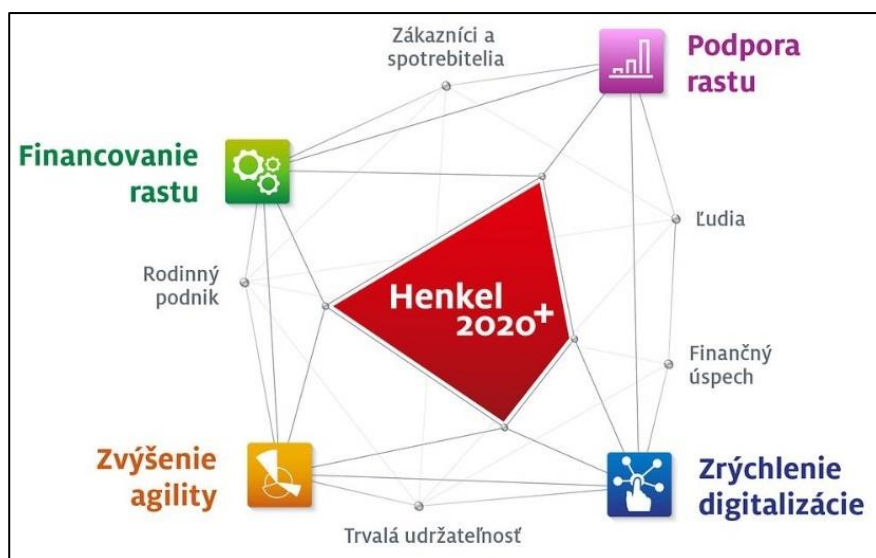
⁷³ Spracované podľa: <https://www.henkel.sk/spolocnost/firemna-kultura> [cit. 2019-11-02]

⁷⁴ Spracované podľa: <https://www.henkel.sk/spolocnost/firemna-kultura> [cit. 2019-11-02]

⁷⁵ Spracované podľa: <https://www.henkel.sk/spolocnost/firemna-kultura> [cit. 2019-11-02]

- Trvalá udržateľnosť – snaha byť lídrom v trvalej udržateľnosti,
- Rodinný podnik – budovanie budúcnosti na základe rodinného podniku.

Na základe vyššie spomínaných cieľov, misií a hodnotách sa spoločnosť riadi jasnou a **dlhodobou stratégiou** pri formovaní jej budúcnosti. V nadchádzajúcich rokoch sa spoločnosť plánuje zamerať na tvorbu trvalo udržateľného a rentabilného rastu. Orientácia na zákazníkov, inovatívnosť, agilnosť a využívanie digitálnej sféry by mali mať za následok dosiahnutie tohto cieľu. Spoločnosť chce aj v budúcnosti presadzovať v rámci všetkých podnikateľských aktivít trvalú udržateľnosť.⁷⁶



Obrázok 8 Strategické piliere spoločnosti

Zdroj: <https://www.henkel.sk/spolocnost/strategia>

⁷⁶ Spracované podľa :<https://www.henkel.sk/spolocnost/strategia> [cit. 2019-11-02]

4.3 Systém vzdelávania a rozvoja pracovníkov v spoločnosti Henkel

Spoločnosť Henkel poznáme ako jednu zo spoločností, ktorým na svojich zamestnancoch záleží. Táto skutočnosť je umocnená faktom, že spoločnosť si dáva záležať pri výbere a obsadzovaní pracovných miest a zameriava sa skôr na **zamestnancov z interných zdrojov** alebo uchádzačov z radu absolventov, ktorých si spoločnosť môže odchovať sama podľa svojich predstáv a potrieb.

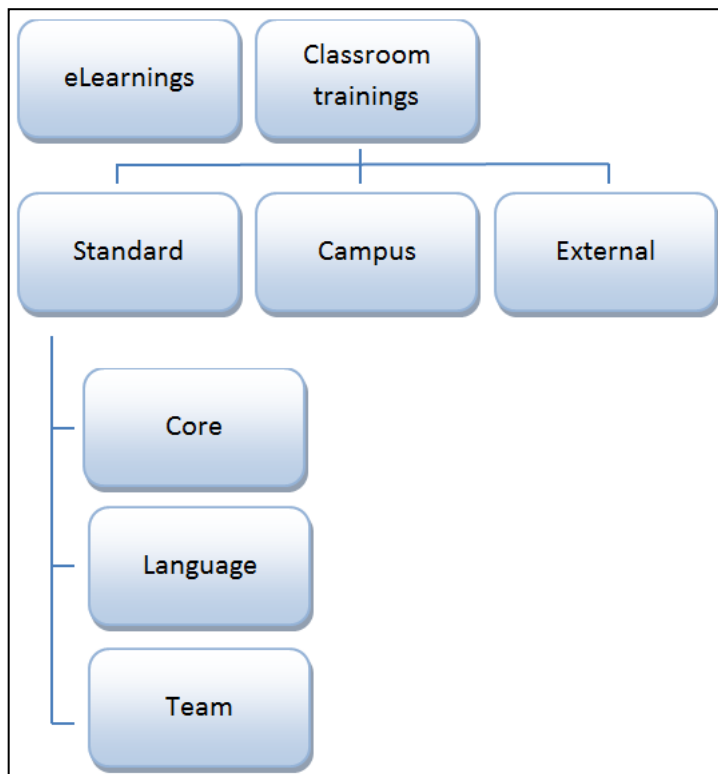
Zamestnanci tvoria jednu z **najdôležitejších hodnôt spoločnosti**. Práve preto sa o nich spoločnosť snaží adekvátne starať a plne rozvíjať ich schopnosti. Majú k dispozícii širokú škálu rôznych odborných školení a taktiež aj možnosť využiť ďalšieho vzdelávania s tými najmodernejšími technológiami. Spoločnosť Henkel neponúka pre zamestnancov len klasické školenia v učebniach, ale prvotným cieľom je celoživotné vzdelávanie – bezprostredne pri práci, za pomoci oficiálnych programov vzdelávania a rôznych digitálnych metód vzdelávania.

Centrum pre vzdelávanie je prístupné pre všetkých a zamestnancom **ponúka rôzne kurzy**, ktoré môžu navštevovať. Program školení zahŕňa rôzne jazykové kurzy, kurzy projektového manažmentu, školenia v oblasti time manažmentu, kurzy zamerané na prezentačné schopnosti, nástroje spätnej väzby a množstvo ďalších.

Zamestnanci, ktorí si prejdú rôznymi školeniami dokážu zvládať jednotlivé úlohy a odolávať netypickým výzvam obchodných oblastí spoločnosti Henkel. Starší manažéri i uznávaní akademici, ktorí pracujú v spoločnosti už dlhé roky, sa delia so svojimi skúsenosťami pomocou kurzov vytvorených na mieru napríklad z oblastí financií či marketingu, ktoré sú orientované čo najviac prakticky. Taktiež zamestnanci prichádzajú do kontaktu s inými zahraničnými kolegami, čo značí budovanie vlastnej globálnej siete.

Henkel Global Academy ponúka pre celosvetový okruh lídrov a zamestnancov, ktorí majú v spoločnosti veľký potenciál, úžasnú a tvorivú koncepciu rozvoja ich riadiacich schopností. Táto Henkel Global Academy spolupracuje s uznávanými medzinárodnými vzdelávacími inštitúciami ako Thunderbird School of Global Management, IESE Business School či Cranfield University a predstavujú spoločne najlepšiu ponuku pre rozvoj zamestnancov spoločnosti Henkel. Pre výkonných manažérov spoločnosť ponúka taktiež školenia pre rozvoj riadiacich schopností na renomovanej Harvard Business School v Bostone. Vďaka najnovším vedomostiam z oblasti manažmentu Henkel Global Academy

zabezpečí, že zamestnanci získajú jedinečné odborné vedomosti, ktoré sú potrebné pre ich prácu v spoločnosti Henkel. Zároveň sa tak prispieva k udržaniu dobrých mravov v oblasti manažmentu a riadenia.⁷⁷



Obrázok 9 Druhy školení

Zdroj: interný materiál spoločnosti Henkel

eLearnings respektíve online školenia slúžia ako doplnok ku školeniam klasickým. Zamestnancom prinášajú nové poznatky a informácie, ktoré majú k dispozícii kdekoľvek a kedykoľvek po celom svete 24 hodín denne a 7 dní v týždni prostredníctvom internetovej biznis profesionálnej podplatformy LINDA. Ide o platenú podplatformu obchodno-orientovanej internetovej sociálnej siete LinkedIn. Ide o akýsi benefit spoločnosti, ktorý je dostupný pre každého zamestnanca spoločnosti Henkel. V ponuke je online tréningov, kvízov, príručiek či video školení v rôznych jazykoch.

Classroom trainings spoločnosť delí na:

- Standard
- Campus

⁷⁷ Spracované podľa: https://www.henkel.sk/kariera/preco-henkel/co-ponukame#Tab-451586_1 [cit. 2019-11-02]

- External

Campus tréningy a teda tréningy interné. Ide o tréningy, ktoré si organizuje priamo SSC pre svojich zamestnancov. Ide o prvotné, najzákladnejšie levely školení, ktoré trénujú sami dobrovoľní zamestnanci iných zamestnancov v spoločnosti. Interné tréningy sú pre spoločnosť ešte v začiatkoch rozvoja, no postupne sa zlepšujú a do svojho portfólia interných tréningov dopĺňajú viac a viac.

Jedná sa o školenia zamerané napríklad na komunikáciu, emocionálnu inteligenciu, prezentačné zručnosti a podobne. Školenia, ktoré sú globálne (core tréningy) neponúkajú z niektorých druhov školení základy, tzn. že sa zameriavajú len na stredne pokročilých a pokročilých. Preto sa v spoločnosti rozhodli zaviesť interné tréningy na základe iniciatívy zamestnancov. Tí si napríklad nevedeli poradiť v oblasti zručností Excelu a tak spoločne vytvorili projekt, ktorý zamestnancov prevedie a postupne naučí od základných až po pokročilé zručnosti v danom programe. V priemere sa tieto školenia uskutočňujú 2 krát do týždňa, 2 – 3 hodiny.

External, t. j. externé školenia. Tieto školenia sú trénované externými dodávateľmi, ktorí prídu a uskutočňujú školenia priamo v budove spoločnosti Henkel. Patrí sem napríklad manažment simulátor, work manažment, feedback season, train the trainer a podobne. Spolupracujú s rôznymi externými vzdelávacími inštitúciami ako sú napríklad MotivP, People elements, Maxman, Cut-e atď.

Core tréningy spadajú do kategórie Standard. Ide o školenia, ktoré sú vytvorené globálne, celosvetovo pre všetkých zamestnancov spoločnosti Henkel a sú nemenné. To znamená, že tieto tréningy sú oficiálne vytvorené v Düsseldorfe a každá pobočka na svete dostane na začiatku roka zoznam určitých druhov školení, z ktorých si vyberá a plánuje koľko zhruba daných tréningov budú potrebovať v rámci toho roka. Pobočky už len zabezpečujú pre účastníkov školení ubytovanie, ktoré je väčšinou zaistené prostredníctvom dlhodobozmluvnených partnerských hotelov. Jedná sa teda o školenia viacdnňové, kde zamestnanci môžu využívať benefity ako hotelový wellness čo im prináša pridanú hodnotu.

Language – t. j. jazykové kurzy. Neodmysliteľnou súčasťou a hlavným komunikačným jazykom spoločnosti Henkel je angličtina. Väčšina iných školení a tréningov sa vyučuje v angličtine, aby sa zachytila väčšia komunita ľudí, čo znamená, že

zamestnanci musia spĺňať úroveň B2. Pokiaľ teda noví zamestnanci túto úroveň nespĺňajú automaticky musia absolvovať rad školení.

Jazykové kurzy samozrejme zahŕňajú aj iné jazyky. Centrum zdieľaných služieb spolupracuje s množstvom iných krajín, čo znamená množstvo iných jazykov. Spoločnosť Henkel ako taká sa rozhodla, že v rámci Európy má každá jedna pobočka toho istého globálneho dodávateľa, ktorý prešiel určitým výberom a vyhrala spoločnosť Berlitz, ktorá ponúka rôzne jazykové kurzy.

Jazykové kurzy sa pre zamestnancov vyberajú formou nominácie. To znamená, že zamestnanec ktorý má záujem o takýto kurz musí príslušný jazyk k svojej práci nutne potrebovať. Dokonca zamestnanci majú možnosť aj individuálnych kurzov či tzv. cyber teachers. Ide o online lektorov s ktorými si „študenti“ vopred dohodnú hodiny výučby a prostredníctvom video hovorov spolu komunikujú. Jeden týždeň môžu mať zamestnanci výučbu s lektorom, ktorý sa nachádza v Austrálii, ďalší týždeň s lektorom z Írska, potom s Američanom a podobne. Ide o to, aby ľudia dostali a naučili sa všetky akcenty daného jazyka. Jeden kurz trvá pol roka čo je akoby polovička levelu, čiže za jeden rok získa zamestnanec celý level daného jazykového kurzu.

Team – tímové školenia. Školenia, ktoré sú organizované pre skupiny ľudí, napr. pre tím, ktorý pozostáva len zo ženského kolektívu a hlavným problémom je časté ohováranie či IT tím, ktorí potrebujú zlepšiť komunikačné schopnosti. Hlavný IT manažér prišiel s požiadavkou na školenie pre jeho tím, a to z dôvodu, že jeho tím nevie medzi sebou komunikovať. Takýto druh školení sa organizuje externou vzdelávacou inštitúciou a väčšinou to majú v rámci nejakého tímového dňa, teambuildingu kde zamestnanci majú možnosť nielen sa učiť ale aj zabaviť v spoločnosti kolegov.

4.3.1 Henkel CEE Academy

Henkel CEE Academy vznikla v roku 2001. Ide o celopodnikový vzdelávací program, ktorý ponúka zamestnancom spoločnosti rôzne už spomínané semináre, workshopy, či assesment centrá. Predstavuje tiež jeden z dôležitých nástrojov pre vzdelávanie, podporu kariérneho rozvoja a celkového systematického rozvoja zamestnancov.

Ide o akadémiu, ktorá nie je určená len pre Slovenskú republiku ale pre celý región strednej a východnej Európy. Hlavnou myšlienkou, prečo aj táto akadémia vznikla je to, že ponúka **komplexnú a ucelenú ponuku** porovnateľných školení pre všetky krajiny, ktoré spadajú do tohto regiónu. Umožňuje teda pre všetkých zamestnancov spoločnosti Henkel rovnaké možnosti pre využitie vzdelávania a rozvoja.

Jednotlivé školenia, tréningy sú vyučované predovšetkým v anglickom jazyku, prípadne v jazyku lokálnom. Závisí to hlavne od miesta, kde vzdelávanie prebieha, tiež počtu vzdelávaných osôb a ich jazykových schopnostiach.

Henkel CEE Academy sa stále rozvíja, snaží sa neustále zdokonaľovať celý systém vzdelávania, ponuku rôznych tréningov, školení aby boli zamestanci čo najviac spokojní.

Systém vzdelávania v rámci Henkel CEE Academy sa rozdeľuje do troch hlavných skupín:

- **Soft skills, management a leadership,**
- **Hard skills, profesijné odborné znalosti,**
- **Henkel Global Academy.**

Prvá skupina **Soft skills** predstavuje základné schopnosti a zručnosti človeka, ktoré sa nedajú až tak ľahko naučiť. Ide predovšetkým o komunikačné schopnosti, empatiu k druhým, zdravé sebavedomie, analytické myslenie, schopnosť zvládať stres či konflikty, asertivita, sebakritizovanie a podobne. Sú horšie merateľné a pre získanie takýchto schopností je potrebný dlhší čas.

Zamestnanci spoločnosti sa teda vzdelávajú v oblasti stress, managementu, time managementu, self managementu či spomínaných komunikačných zručnostiach. Taktiež vylepšujú svoje prezentačné schopnosti, učia sa argumentovať, vyjednávať s partnermi, poskytovať spätnú väzbu, viesť efektívne rôzne schôdzky a jednanie a podobne. Veľmi veľký dôraz spoločnosť kladie na skupinu leadership, ktorý dokonca prebieha v troch úrovniach.

Ďalšou zo skupín sú **Hard skills**, kde spadajú aj profesijné odborné znalosti a zručnosti. Ide skôr o znalosti, pre ktoré je potrebné menej času ako pri soft skills. Jednotlivé programy pre vzdelávanie sú upravené podľa potrieb jednotlivých oddelení. Zamestnanci sa vzdelávajú napríklad v brand managementu, vzdelávanie je tiež zamerané na financie, marketing či iné odborné znalosti. Táto skupina tréningov je vyučovaná len na medzinárodnej úrovni v anglickom jazyku.

Poslednou zo skupín je **Henkel Global Academy**. Táto „akadémia“ je určená výhradne len pre manažérske pozície. Jednotlivé školenia sú rozdelené na:

- Executive Resource Program
- General management program
- Leadership Program
- Professional Program

Taktiež ako pri druhej skupine Hard skills, aj tento druh tréningov sa vyučuje na medzinárodnej úrovni a teda výučba prebieha v anglickom jazyku.

V rámci celej Henkel CEE Academy je možné absolvovať niekoľko druhov školení na rôzne témy:

Všeobecné:

- Partnership Oriented Communication,
- Time and Self Management,
- Stress Management,
- Effective Presentation Skills,
- Presentation II – The art of argumentation and rhetoric,
- Innovation through Creativity,

- Success Factor – Social Competence,
- Feedback Seminar,
- Negotiation Training,
- Teamwork and Cooperation,
- Conflict as an Opportunity,
- Leadership I – Leading Your People,
- Leadership II – Leading Your Team,
- Leadership III – Developing your team: Coaching and Mentoring,
- a ďalšie.

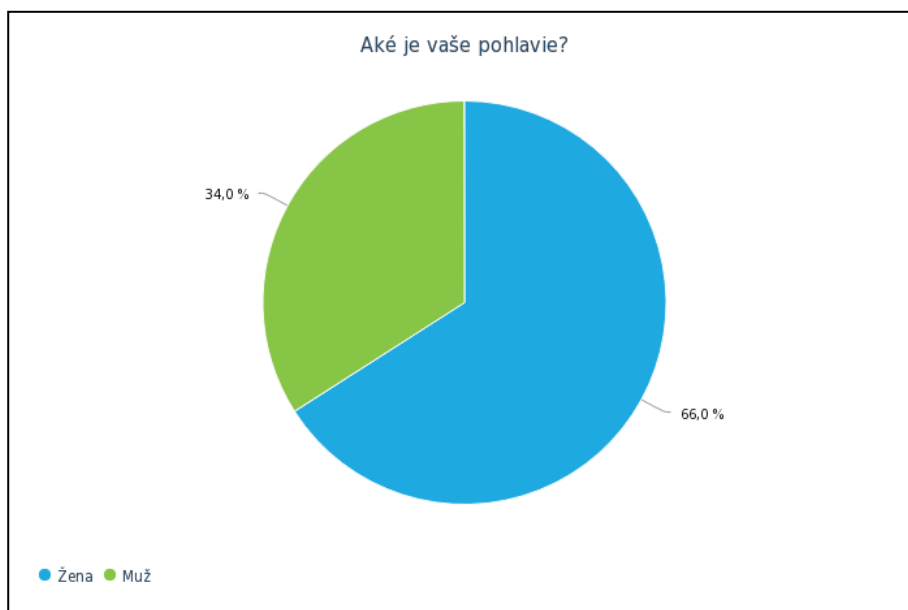
Zamerané na predaj:

- Merchandising,
- Time management for Sales,
- Sales Training (vyučovaný na troch úrovniach)
- Strategic Selling B2B 1, 2
- Sales negotiation.

Zamestnanci majú taktiež možnosť pre individuálne školenia, ktoré si dohadujú individuálne po dohovore s priamym nadriadeným. Ide o školenia zamerané napríklad na daňovú či účtovnícku problematiku.

4.4 Dotazníkový prieskum – vyhodnotenie

Otázka č. 1

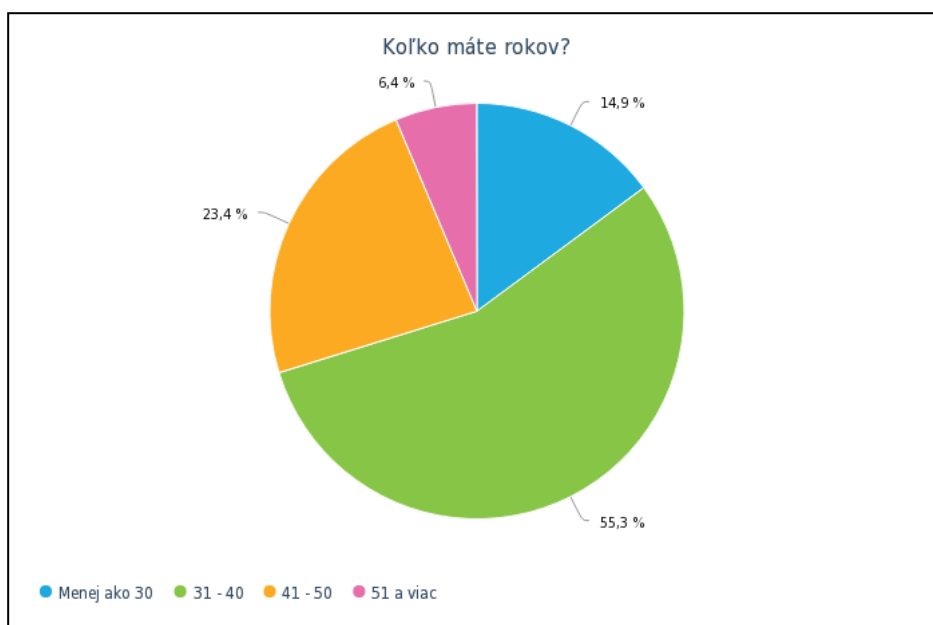


Graf 4 Pohlavie zamestnancov

Zdroj: vlastné spracovanie

Predložený dotazník zodpovedalo celkom 46 respondentov. Ako už bolo spomínané v spoločnosti zastávajú väčšiu časť ženy a nie je tomu inak ani pri riešení dotazníkových otázok.

Otázka č. 2

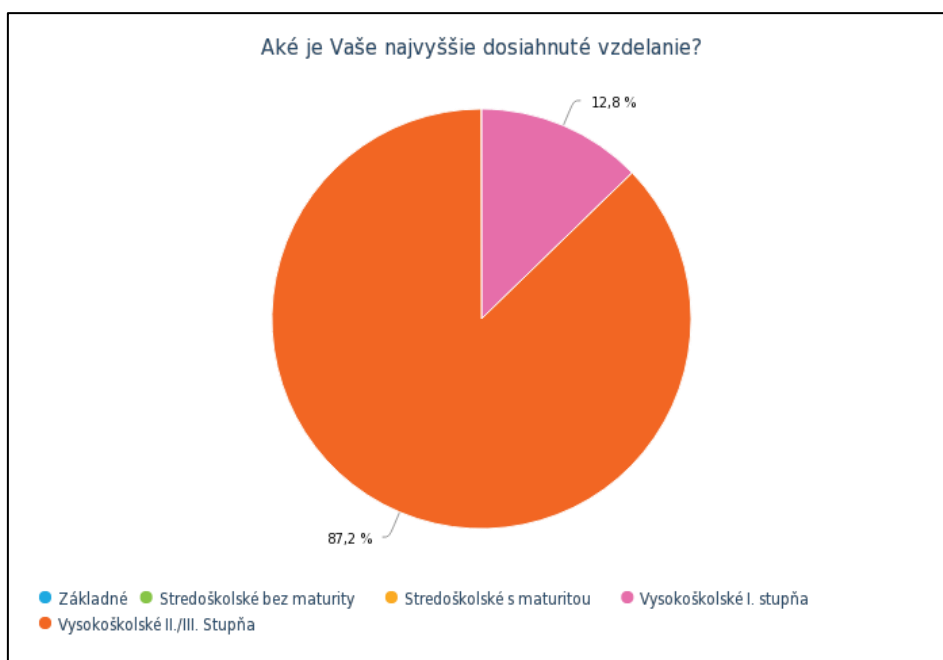


Graf 5 Vek zamestnancov

Zdroj: vlastné spracovanie

Na danom grafe môžeme vidieť vekové zastúpenie. Najpočetnejšiu skupinu tvoria zamestnanci vo veku 31 – 40 rokov, zo vzorky opýtaných to bolo celkom 26 ľudí. Ďalšiu skupinu tvoria zamestnanci vo veku 41 – 50 rokov, čo tvorí 11 ľudí. 7 respondentov tvorilo skupinu vo veku menej ako 30 rokov a najmenej početná skupina bola 51 a viac, ktorú tvorili len 3 zamestnanci.

Otázka č. 3

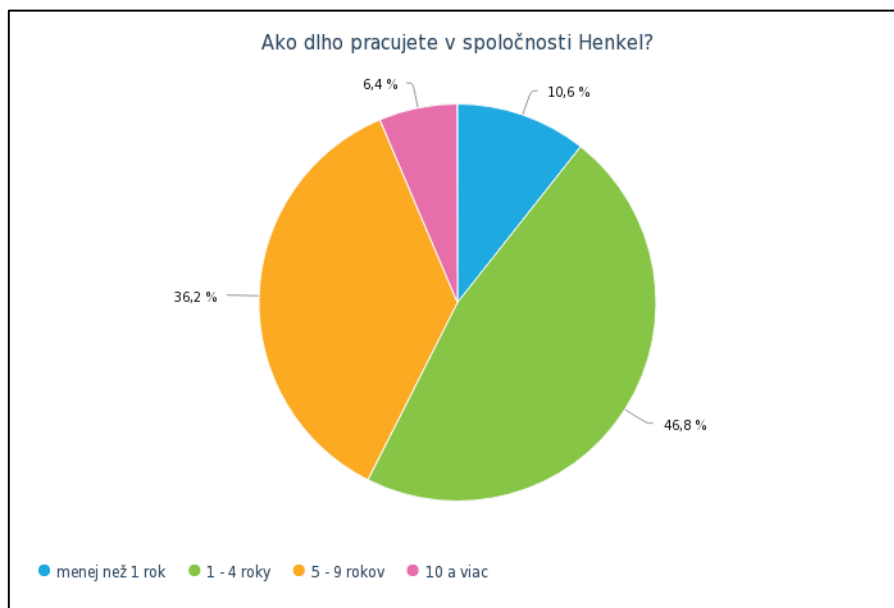


Graf 6 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalší z grafov poukazuje na najvyššie dosiahnuté vzdelanie zamestnancov spoločnosti. Nadpolovičnú väčšinu tvoria zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním II./III. stupňa, presnejšie 41 respondentov. A zvyšných 6 respondentov má vysokoškolské vzdelanie I. stupňa. To však neznamená, že v spoločnosti sa nachádzajú zamestnanci len s vysokoškolským vzdelaním, ide len o malú vzorku opýtaných.

Otázka č. 4

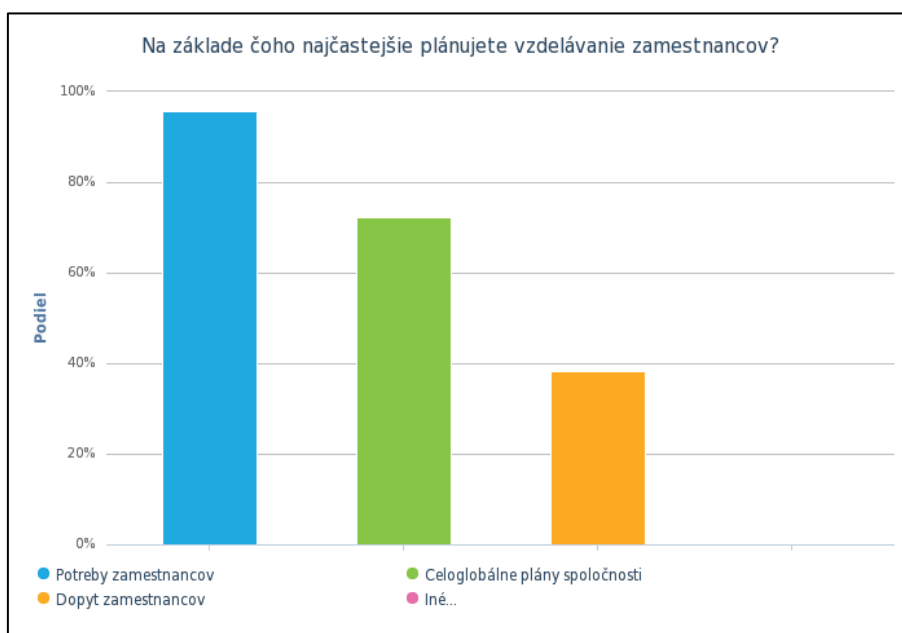


Graf 7 Počet rokov práce

Zdroj: vlastné spracovanie

22 respondentov pracuje v spoločnosti v rozmedzí 1 až 4 rokov. Druhé miesto patrí zamestnancom, ktorí pracujú v spoločnosti 5 – 9 rokov, túto vzorku tvorí 17 respondentov. 5 respondenti sú zamestnaní v spoločnosti menej než 1 rok a poslednú najmenšiu skupinu z opýtaných tvoria len 3 zamestnanci, ktorí sú v spoločnosti viac ako 10 rokov.

Otázka č. 5

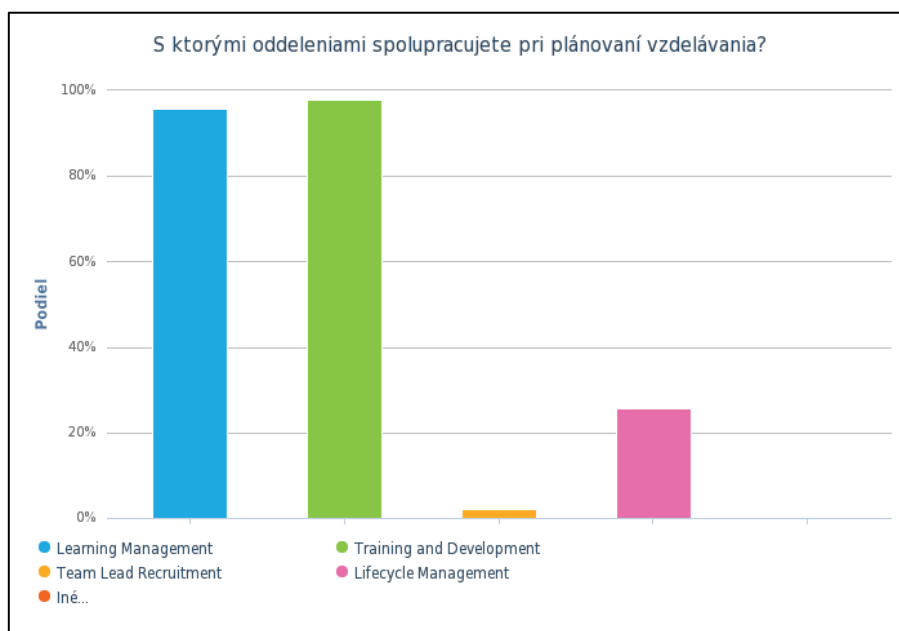


Graf 8 Základy plánovania

Zdroj: vlastné spracovanie

Pre spoločnosť sú zamestnanci jednou z najdôležitejších zložiek. Práve preto sa v prvom rade snažia zamerať na nich a ich potreby, čo môžeme vidieť aj na grafe. Plánovanie vzdelávania sa teda najčastejšie uskutočňuje práve na základe potrieb, pre spoločnosť je dôležité pýtať sa svojich zamestnancov v čom sa chcú zlepšiť, zdokonaľiť a podobne. Ďalej sú to tiež celoglobálne plány spoločnosti a samotný dopyt zamestnancov. Pokiaľ väčšia skupina ľudí apeluje na to, že chcú zlepšiť svoju komunikáciu či prezentačné schopnosti, spoločnosť sa im snaží vyhovieť.

Otázka č. 6

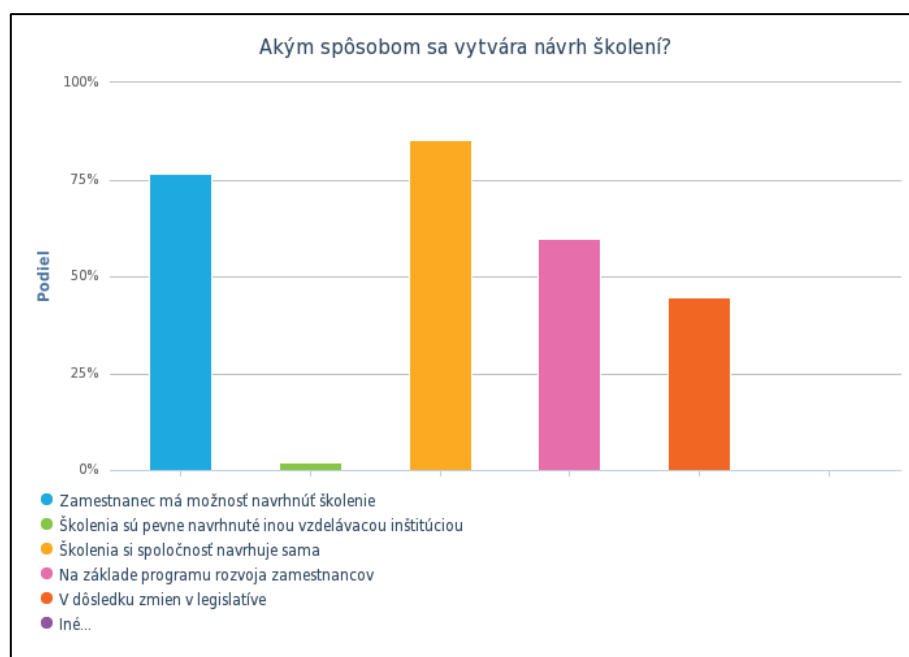


Graf 9 Spolupráca s oddeleniami

Zdroj: vlastné spracovanie

Z daného grafu je jasne vidieť, že vzdelávanie sa plánuje spoluprácou niekoľkých oddelení, v prvom rade ide o Training and Development, kde samotné plánovanie vzdelávania prebieha. Ďalej je to Learning management, ktorý sa stará a zabezpečuje ubytovanie, catering, vybavenie miestnosti na vzdelávanie a podobne. Oddelenie Lifecycle managementu predstavuje tím, ktorí je zodpovedný za „život“ zamestnanca v spoločnosti od jeho začiatku až po jeho odchod zo spoločnosti. Čo zahŕňa integráciu, rozvoj zamestnancov a možné vzdelávacie programy či povýšenia.

Otázka č. 7

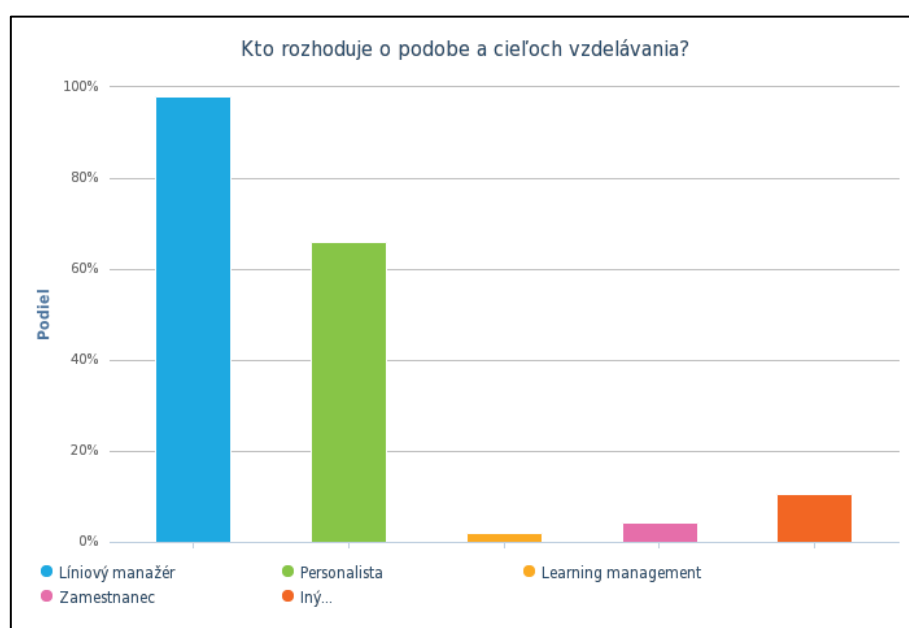


Graf 10 Spôsob tvorby školení

Zdroj: vlastné spracovanie

Návrh na tvorbu školení má podľa vzorky opýtaných zamestnancov viacero spôsobov. Jedným z najčastejších je, že spoločnosť Henkel si školenia vytvára a navrhuje sama. Tiež má však samotný zamestnanec možnosť navrhnúť rôzne školenia, väčšinou sa jedná o tie interné, ktoré vyučujú dobrovoľní zamestnanci. Návrh na tvorbu školení majú však aj za následok zmeny v legislatíve či rôzne programy pre rozvoj zamestnancov.

Otázka č. 8

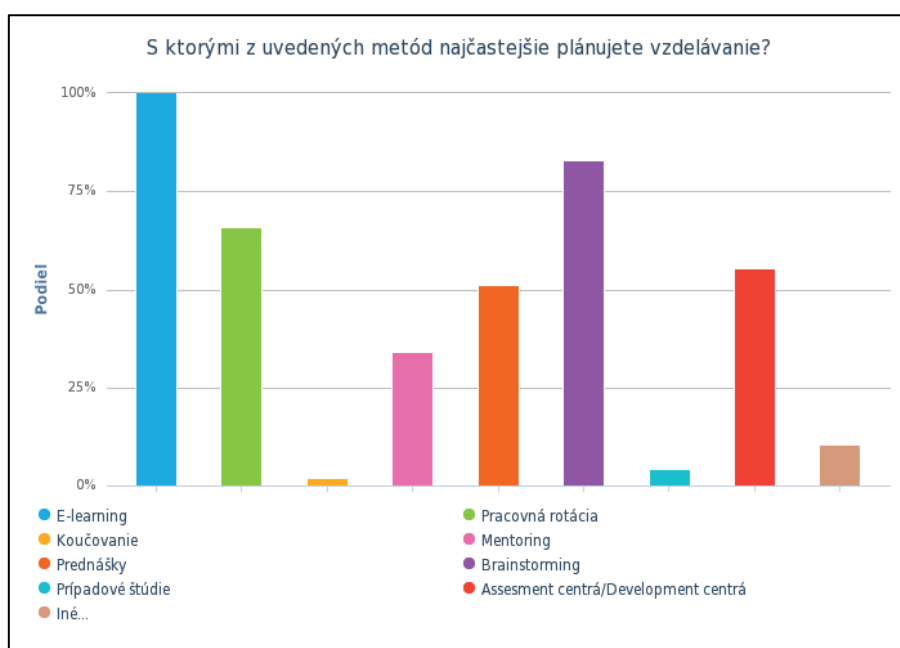


Graf 11 Rozhodovanie a podoba a cieľoch

Zdroj: vlastné spracovanie

V ďalšej otázke sme sa pýtali na to, kto primárne rozhoduje o podobe a základných cieľoch vzdelávania. V prvom rade to je líniový manažér, do plánovania vzdelávania tiež zasahuje personalista a v menšej miere aj zamestnanec. Respondenti tiež uviedli ako osoby podieľajúce sa na podobe vzdelávania Training and Development experta a celkovo oddelenie HR.

Otázka č. 9

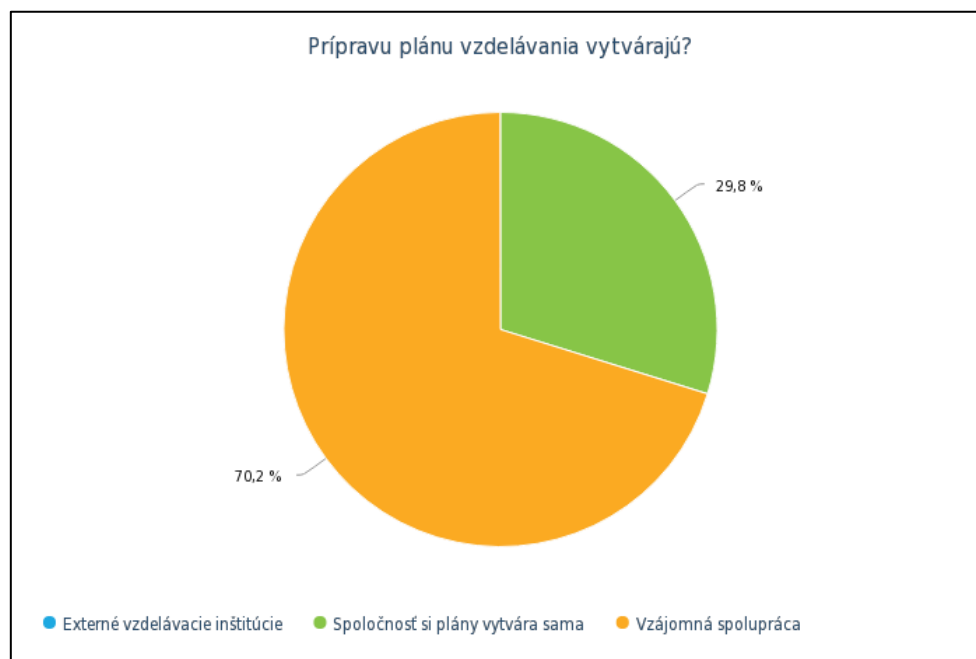


Graf 12 Metódy vzdelávania

Zdroj: vlastné spracovanie

Čo sa týka metód vzdelávania, ktoré spoločnosť využíva a plánuje s nimi vzdelávanie, je ich niekoľko. Medzi tie najčastejšie a najrozšírenejšie patrí napríklad E-learning, Brainstorming, tiež pracovná rotácia či assesment a development centrál. Medzi ďalšie využívané metódy patria klasické prednášky, mentoring a len niekoľko respondentov uviedlo metódy ako koučovanie či prípadové štúdie. Medzi doplňujúcimi sa objavili odpovede, kde uviedli ako metódu otvorené workshopy, tiež tréningy v triednej forme, tzv. classroom trainings v kombinácii so situačnými hrami.

Otázka č. 10



Graf 13 Príprava plánu vzdelávania

Zdroj: vlastné spracovanie

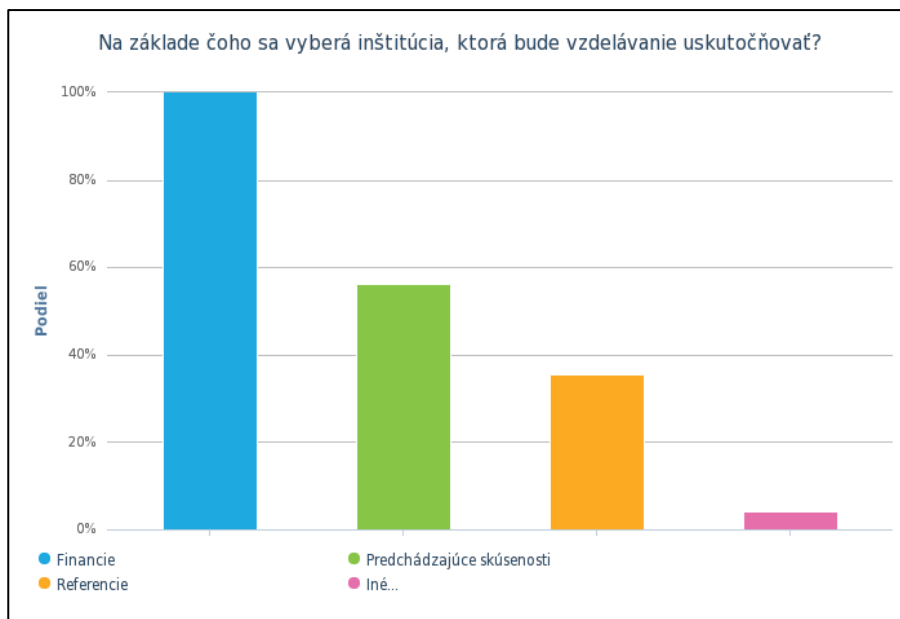
Pri príprave plánu vzdelávania sa názory respondentov rozchádzali no väčšia časť uviedla, že na príprave plánu vzdelávania sa spoločnosť podieľa spolu s inými vzdelávacími inštitúciami. Samozrejme má spoločnosť projekty vzdelávania, ktoré sú pevne navrhnuté nimi a sú pre jednotlivé pobočky nemenné, avšak tiež spolupracujú s rôznymi inými vzdelávacími inštitúciami.

Otázka č. 11

V ďalšej otázke sme nadviazali na to, s akými inými vzdelávacími inštitúciami spoločnosť Henkel spolupracuje pri príprave plánov vzdelávania. Ide o rôzne personálne, vzdelávacie či diagnostické agentúry. Respondenti uviedli niekoľko konkrétnych príkladov:

- MotivP
- People elements
- Maxman
- Cut-e
- Berlitz

Otázka č. 12



Graf 14 Výber vzdelávacej inštitúcie

Zdroj: vlastné spracovanie

Vyššie spomínané vzdelávacie inštitúcie a rôzne ďalšie s ktorými spoločnosť v budúcnosti môže spolupracovať sa vyberajú, ako môžeme vidieť, hlavne na základe financií. Ďalej tiež zohrávajú úlohu predchádzajúce skúsenosti či referencie od iných spoločností alebo ľudí. Respondenti tiež uviedli ako dôležitý faktor pre výber vzdelávacej inštitúcie osobné stretnutie a schopnosť prispôbiť ponuku potrebám klienta a teda, či vie vyhovieť požiadavkám a vzájomne sa dohodnúť so spoločnosťou.

Otázka č. 13



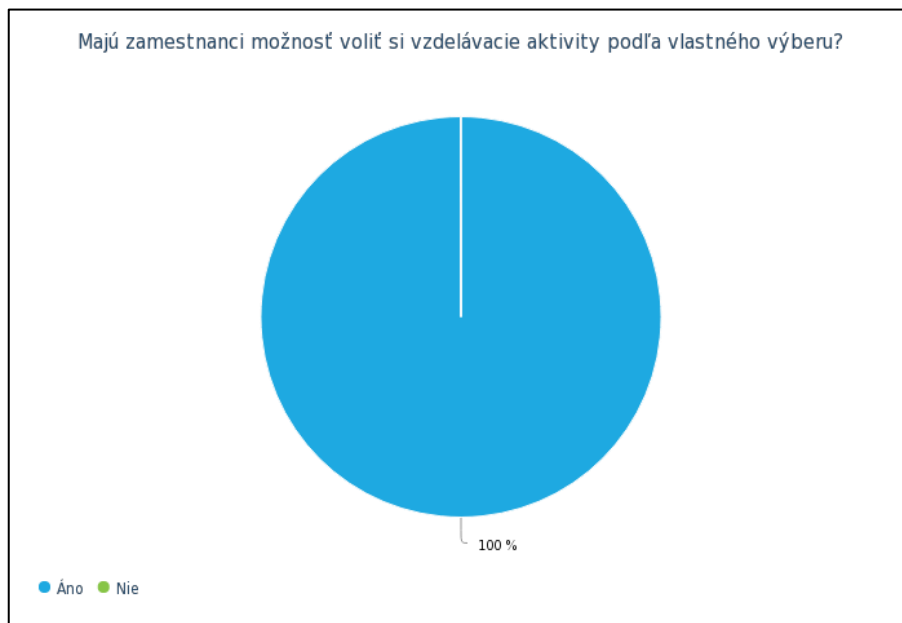
Graf 15 Hradenie školení

Zdroj: vlastné spracovanie

Ďalšia otázka sa týkala nákladov. Z odpovedí vyšlo, že všetky druhy školení sú plne hrazené spoločnosťou Henkel a žiadne vzdelávanie si zamestnanec nehradí sám.

Taktiež sme sa respondentov opýtali na približnú priemernú čiastku, ktorá prináleží na vzdelávanie jedného zamestnanca. Odpovede respondentov boli rôzne avšak zhodovali sa v tom, že táto čiastka primárne závisí od danej pozície zamestnanca a jeho potrieb, pohybuje sa v sume od 300 – 2 000 €. V priemere však hovoríme o sume 600 € na vzdelávanie jedného zamestnanca čo sa týka core tréningov, avšak nie každý zamestnanec sa týchto tréningov môže zúčastniť.

Otázka č. 14

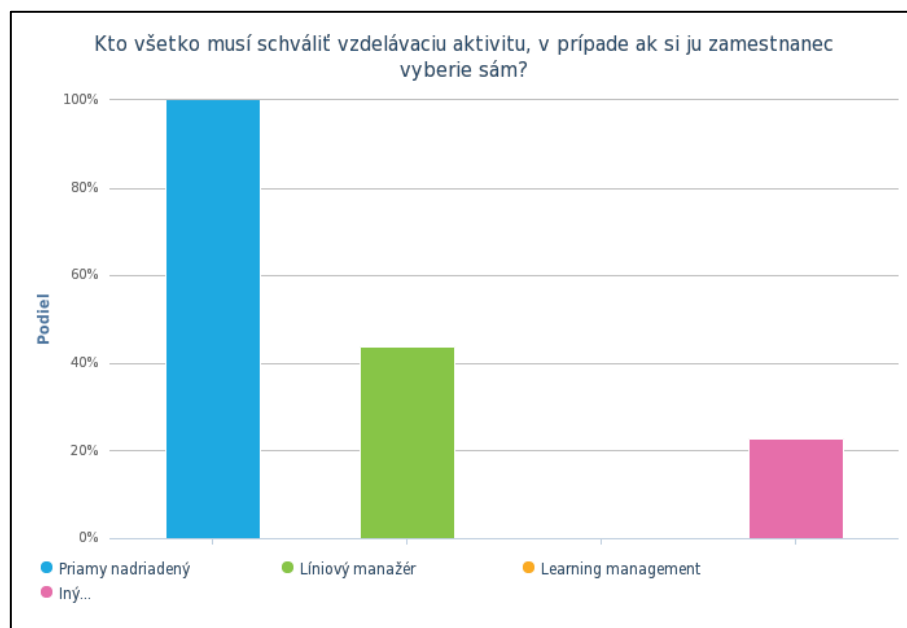


Graf 16 Výber vzdelávacej aktivity

Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa tohto grafu môžeme vidieť, že zamestnanci majú úplnú možnosť voliť si vzdelávacie aktivity podľa vlastného výberu. Avšak tento výber im musí schváliť niekoľko osôb, čo bolo riešené v nasledujúcej otázke.

Otázka č. 15

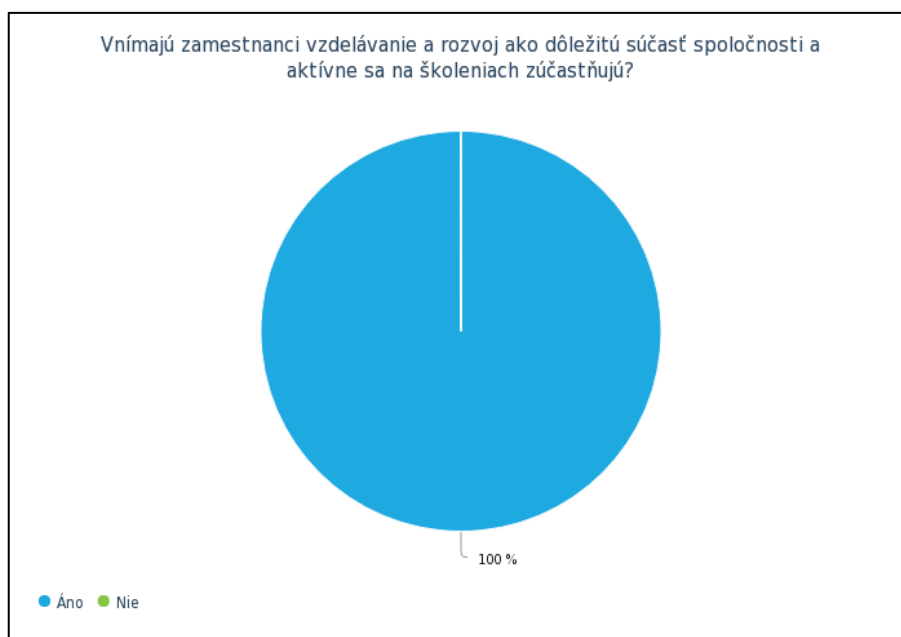


Graf 17 Schválenie vzdelávacej aktivity

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako už bolo spomenuté, zamestnanec si môže vzdelávaciu aktivitu vybrať sám, tú mu však v prvom rade musí schváliť jeho priamy nadriadený. Či je dané vzdelávanie potrebné pre jeho pozíciu a druh práce, aké sú na dané vzdelávanie náklady a podobne. Ďalšou osobou na schválenie je tiež líniový manažér a respondenti tiež uviedli training and development experta či oddelenie HR.

Otázka č. 16



Graf 18 Účasť na školeniach

Zdroj: vlastné spracovanie

Kultúra vzdelávania sa pomaly dostáva do úplne iného povedomia. Ľudia už vnímajú vzdelávanie ako pridanú hodnotu, istý bonus, nie niečo čo majú dané príkazom. Zamestnanci sa teda aktívne zúčastňujú na školenia a chcú využiť príležitosť a niečo nové sa naučiť.

Otázka č. 17

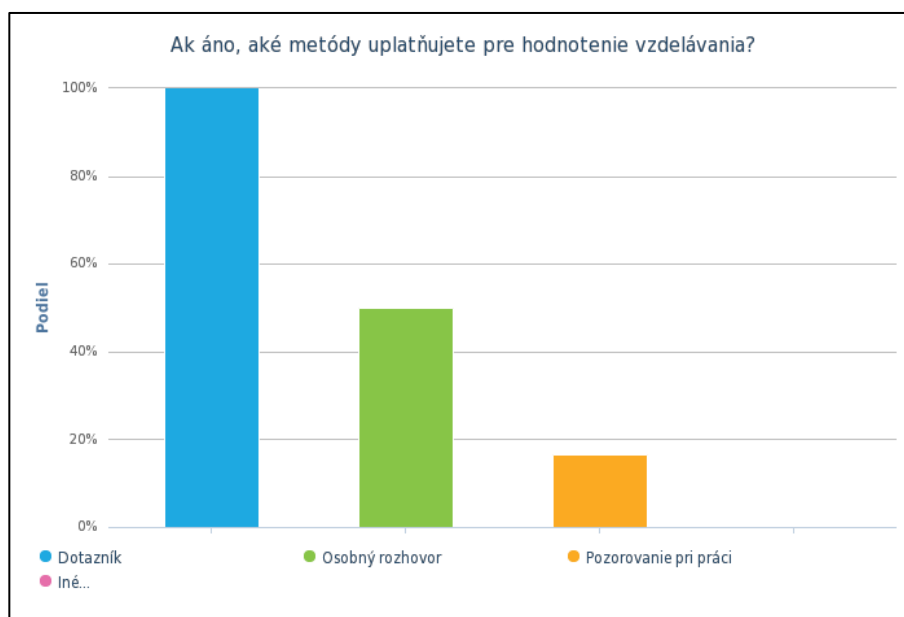


Graf 19 Hodnotenie vzdelávania

Zdroj: vlastné spracovanie

Podľa grafu je zjavné, že spoločnosť pri tvorbe plánu vzdelávania venuje pozornosť aj spôsobu hodnotenia vzdelávania.

Otázka č. 18

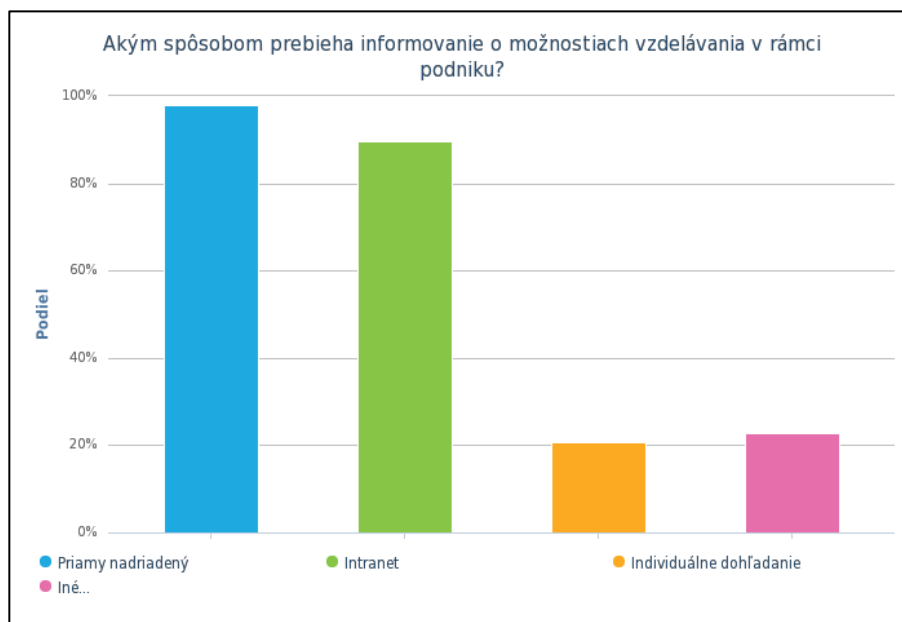


Graf 20 Metódy hodnotenia

Zdroj: vlastné spracovanie

Najčastejšou metódou pri vyhodnocovaní vzdelávacej aktivity je dotazník, ktorý automaticky odchádza vždy po každom jednom školení každému jednému participantovi. Ten sa v ňom vyjadruje, čo sa mu na danom vzdelávaní páčilo, nepáčilo, čo by zmenil, ako hodnotí trénera, celý obsah školenia až po kompletne všetky náležitosti.

Otázka č. 19

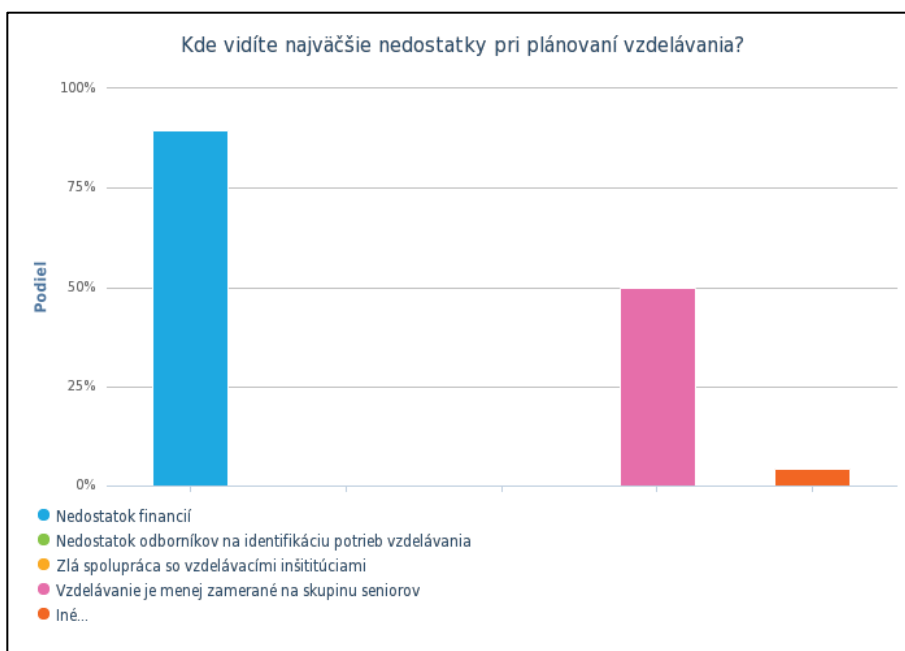


Graf 21 Informovanie o vzdelávaní

Zdroj: vlastné spracovanie

Zamestnanci majú možnosť dozvedieť sa o plánovaných školeniach prostredníctvom viacerých zdrojov. Jedným z najčastejších je priamy nadriadený, ktorý informuje svojich zamestnancov o možných školeniach a samotných zamestnancov na tieto školenia môže prihlásiť. Ďalším zdrojom je Intranet, čo predstavuje už spomínanú Lindu (biznis profesionálna podplatforma). Taktiež si zamestnanci môžu individuálne dohľadať rôzne vzdelávacie aktivity. Respondenti tiež uviedli ako dotatočný zdroj oddelenie HR či Henkel Global Academy.

Otázka č. 20



Graf 22 Nedostatky pri plánovaní

Zdroj: vlastné spracovanie

Dostávame sa k poslednej otázke, kde sme riešili najväčšie nedostatky pri plánovaní vzdelávania. Respondenti uvádzali ako najväčší problém pri plánovaní – nedostatok financií. Základným problémom bolo skracovanie rozpočtu ku koncu roka, takže zamestnanci, ktorí mali naplánované vzdelávanie na štvrtý kvartál ho nemohli absolvovať pretože boli zrušené z dôvodu financií. To však spoločnosť postupne mení a viac plánuje vzdelávacie aktivity na prvé 3 kvartály.

Ďalej respondenti uviedli ako problém to, že vzdelávacie aktivity sú menej zamerané a poskytnuté pre skupinu seniorov, či už vekom alebo pozíciou. Spoločnosť Henkel má dokonale pokryté tréningy pre nováčikov, taktiež majú dokonale pokryté tréningy pre lídrov ale ľudia, ktorí pracujú vo firme 4 – 5 rokov nemajú dostatočne pokryté tréningy.

Ako problém respondenti tiež uvádzali nedostatok času popri pracovných povinnostiach, nedostatok digitálneho vybavenia pre upútanie pozornosti a záujmu mladších generácií a podobne.

4.5 Plán vzdelávania

Ako už bolo spomenuté v teoretickej časti, výstupom plánovania je konkrétny plán, ktorý obsahuje niekoľko otázok. Tie odpovedajú na to, čo bude obsahom vzdelávania, koho bude spoločnosť vzdelávať, akým spôsobom, kto bude zaistovať vzdelávanie, kedy, kde a za akú cenu, a taktiež sa zisťuje akým spôsobom bude prebiehať vyhodnocovanie vzdelávania.

Aký bude obsah vzdelávania?

Téma vzdelávania sa určuje na základe potrieb zamestnancov, taktiež na základe celoglobálnych plánov ale aj ak vzdelávanie dopytujú sami zamestnanci. Väčšinou však ide o vzájomnú dohodu medzi zamestnancom a priamym nadriadeným.

Spoločnosť ako sme už uviedli ponúka veľké množstvo rôznych tréningov v rámci Henkel CEE Akadémie. Zároveň tiež zamestnancom ponúka aj iné tréningy mimo tejto Akadémie. Napríklad ide o jazykové kurzy či kurzy počítačové.

Kto bude vzdelávaný?

Každý zamestnanec spoločnosti Henkel na plný pracovný úväzok má právo absolvovať jedno školenie v rámci Henkel CEE Akadémie, kurz anglického jazyka a tiež počítačový kurz. Zamestnanci majú úplnú možnosť voliť si vzdelávacie aktivity podľa vlastného výberu. Avšak tento výber im musí schváliť v prvom rade priamy nadriadený a do schválenia sa môžu zapojiť aj iné osoby, ktoré sme zistili v dotazníku, napríklad training and development expert či oddelenie HR.

Počet participantov na jednom kurze sa pohybuje medzi 6 až 12 ľuďmi. Zamestnanci, ktorí si vyberú určitý druh vzdelávania sami, musia takýto kurz vyslovene potrebovať pre svoju pozíciu.

Aké metódy budú pri vzdelávaní použité?

Pri plánovaní metód vzdelávania, je potrebné určiť pre akú príležitosť sa tieto metódy vyberajú. Pri vzdelávaní zamestnancov mimo pracoviska sa využívajú rôzne druhy metód, ide však predovšetkým o metódy interaktívne, pri ktorých sa participanti zapájajú do rôznych aktivít.

Jedná sa o metódy ako prípadové štúdie, otvorené workshopy, classroom trainings v kombinácií so situačnými hrami, semináre a podobne.

Naopak pri vzdelávaní zamestnancov na pracovisku sa využívajú metódy ako inštruktáž pri práci, mentorig, koučovanie, brainstorming, pracovná rotácia a podobne. Ide o akési učenia sa za pochodu, kedy sa zamestnanec vzdeláva pri výkone každodenných pracovných povinností.

Spoločnosť taktiež vo veľkom využíva metódu e-learningu a teda online vzdelávania, ktorú obľubujú aj sami zamestnanci a samozrejme aj klasické prednášky.

Kto zabezpečuje vzdelávanie?

Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov v spoločnosti organizačne zabezpečuje oddelenie HR, pod ktoré teda spadá aj Training and Development, Learning management.

V rámci Henkel CEE Academy vyučujú lektori z externých vzdelávacích inštitúcií, ktoré boli vybrané na základe výberových konaní medzinárodného assesment centra. Spoločnosť s týmito vzdelávacími inštitúciami spolupracuje a vzájomne sa podieľajú na vzdelávaní zamestnancov spoločnosti Henkel. Ide zhruba o 50 externých lektorov, ktorí sú určený pre rôzne krajiny a pobočky spoločnosti Henkel. Ako sme sa dozvedeli ide o spoločnosti ako MotivP, People elements, Maxman, Cut-e, Berlitz.

Interné tréningy, ako sme už spomínali si zabezpečujú dobrovoľne sami zamestnanci.

Spoločnosť si plánuje a organizuje tréningy aj sama. Spomínané core tréningy sú organizované celoglobálne, vytvorené v nemeckom sídle spoločnosti.

Kedy prebieha vzdelávanie?

Jednotlivé termíny tréningov a ich presné časové harmonogramy sú pripravené dopredu a zároveň sa tiež dopredu konzultujú s vedením jednotlivých oddelení.

Celkovo sa vzdelávanie plánuje ročne, to znamená, že ľudia, ktorí plánujú vzdelávanie už dopredu vedia, aké tréningy a kedy sa v danom roku uskutočnia.

Taktiež sú to tzv. „ad hoc tréning“ kedy prebieha vzdelávanie na základe potrieb zamestnanca, ktorý sa okamžite potrebuje vzdelávať v určitom smere.

Aké je miesto konania vzdelávacích aktivít?

Vzdelávanie zamestnancov a jednotlivé kurzy sa konajú na rôznych miestach. Interné či externé školenia sa uskutočňujú predovšetkým v budovách spoločnosti Henkel. Čo sa týka core tréningov, tie prebiehajú v rôznych krajinách. Ide o viacdnňové tréningy, ktoré sa uskutočňujú v zazmluvnených partnerských hoteloch.

Jazykové kurzy môžu prebiehať aj v rámci pracovnej doby a teda miestom konania je budova spoločnosti alebo taktiež tzv. cyber teacher, kde ide o online lektora a takáto vzdelávacia aktivita môže prebiehať kdekoľvek takisto ako iné druhy online školení.

Za akú cenu?

Každý tím/oddelenie dostáva na začiatku roka financie na základe potrieb a veľkosti tímu a manažér tieto financie prerozdeľuje a určuje komu na základe potreby a koľko daný človek môže mať tréningov. Tréningy sa pohybujú v sume od 300 do 2 000 €. Ako sme sa dozvedeli z dotazníku, všetky druhy tréningov sú plne hrazené spoločnosťou Henkel a zamestnanec teda za svoje vzdelávanie neplatí.

Zhruba jeden „core tréning“ ročne je budget, ktorý je rozdelený všeobecne, to je cca 600€ na hlavu. Pokiaľ však v tíme je leader, ktorý také tréningy potrebuje 4, spoločnosť vie, že niekde musí tie peniaze ubrať a naopak iný človek sa takéhoto vzdelávania nezúčastní.

Akým spôsobom sa bude vzdelávanie vyhodnocovať?

Spoločnosť už pri tvorbe plánu vzdelávania venuje pozornosť aj spôsobu hodnotenia vzdelávania. Z nášho dotazníku sme sa dozvedeli, že najčastejšou metódou pri vyhodnocovaní vzdelávacej aktivity je dotazník, ktorý automaticky odchádza vždy po každom jednom školení každému jednému participantovi. Ten sa v ňom vyjadruje, čo sa mu na danom vzdelávaní páčilo, nepáčilo, čo by zmenil, ako hodnotí trénera, celý obsah školenia až po kompletne všetky náležitosti.

Taktiež spoločnosť zisťuje spätnú väzbu na vzdelávanie prostredníctvom osobných rozhovorov, jedná sa o priamu spätnú väzbu ktorá sa najlepšie vyhodnocuje. No a v poslednom rade ide aj o pozorovanie pri práci.

5. DISKUSIA

Na základe rozhovoru s Training and Development expertkou a dotazníkového prieskumu v spoločnosti Henkel, sme prišli na to, že pozitívnu stránkou systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov je nastavené a aplikované systematické vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Skladá sa zo základných častí projektu vzdelávania, ktorými sú:

- identifikácia,
- plánovanie,
- realizácia,
- vyhodnotenie vzdelávacích aktivít.

Identifikácia potrieb vzdelávania zamestnancov je jednou z výhod. Prebieha na základe spolupráce medzi priamym nadriadeným a podriadenými. Nadriadený svojich zamestnancov pozná, pravidelne v priebehu celého roka sleduje ich pracovný výkon a snaží sa im vyjsť v ústrety a hlavne pomôcť. Naopak zamestnanec má pocit účasti na procese vzdelávania. Môže zasahovať do tohto procesu, vyjadrovať svoje prania a názory. Následne spolu s nadriadeným o nich diskutujú a preberajú vhodné možnosti. Identifikácia prebieha prostredníctvom Employee Competencies Assessment, o je pravidelné formálne hodnotenie zamestnancov (hodnotiaci rozhovor) a taktiež prostredníctvom sebahodnotenia zamestnancov. Tieto hodnotenia sú navzájom posudzované, ako sa teda vidí sám zamestnanec a naopak ako ho vidí jeho nadriadený. Výhodou je nastavený individuálny prístup k jednotlivým zamestnancom a predovšetkým aktívny prístup celkovo od spoločnosti samotnej, nadriadeného a samozrejme aj zamestnancov, ktorí sa zúčastňujú školení.

Plánovanie vzdelávania a rozvoja zamestnancov má spoločnosť kvalitne navrhnuté. Oddelenie HR veľmi úzko spolupracuje s ostatnými jednotlivými oddeleniami pri tvorbe harmonogramu vzdelávacích aktivít. Tento harmonogram sa vytvára na základe dohody, kde sa do úvahy berie niekoľko faktorov.

Veľmi dôležitou a jedinečnou súčasťou celého systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov je už spomínaná **Henkel CEE Academy**. Ponuka školení je určovaná centrálnou spoločnosťou so sídlom v Düsseldorfe a tým sa zaisťuje rovnaká ponuka tréningov pre celý región strednej a východnej Európy.

Na tomto základe môže prebiehať rotácia zamestnancov na medzinárodnej úrovni, ktorí vďaka tejto akadémii majú možnosť absolvovať rovnaké vzdelávanie.

Spoločnosť disponuje kvalitnými **externými lektormi**, ktorí sa sami zúčastňujú rôznych vzdelávacích tréningov a tak vylepšujú svoje schopnosti. Lektori boli vybraní z veľkej konkurencie prostredníctvom medzinárodného assessment centra.

Ako už bolo spomínané a vymenované, spoločnosť disponuje **širokou ponukou rôznych kurzov**, tréningov či školení. Zoznam týchto vzdelávacích aktivít je zamestnancom k dispozícii na intranete spoločnosti. Je pravidelne aktualizovaný no vo veľkej väčšine sú tieto tréningy nemenné a teda sa každoročne opakujú.

Taktiež sme v dotazníkovom prieskume zisťovali aké **metódy vzdelávania** spoločnosť využíva. Ide o rôznorodé metódy, no do pozornosti by som uviedla napríklad workshopy, pracovnú rotáciu, brainstorming a podobne, kde sa vyžaduje aktívny prístup zamestnancov. Výhodou pre zamestnancov sú taktiež online školenia, ktoré môžu absolvovať kdekoľvek a kedykoľvek.

Po ukončení vzdelávacích aktivít sa od participantov kurzu vyžaduje **spätná väzba**. Najčastejšie sa hodnotí prostredníctvom dotazníku priebeh, obsah, kvalita trénera, priestory a podobne. Toto hodnotenie prebieha aj z druhej strany a to je zo strany lektora, ktorý sleduje správanie participantov, ich motiváciu, aktivitu, účasť a podobne. Oddelenie HR na základe jednotlivých hodnotiacich dotazníkov, vyhodnocuje celkovú úspešnosť jednotlivých vzdelávacích aktivít.

Najsilnejšou stránkou spoločnosti Henkel je v prvom rade **ochota spoločnosti** zamestnancov vzdelávať, ich aktívny prístup v plánovaní rôznych vzdelávacích aktivít. Mnoho spoločností nemá ani len z časti tak prepracovaný systém a svojim zamestnancom neponúka také množstvo školení, aby sa ďalej mohli rozvíjať. Sú spoločnosti, ktoré neponúkajú jazykové kurzy a hlavne nie v pracovnej dobe zamestnancov, takisto nemajú globálne tréningy, nemajú možnosť rotácie zamestnancov na medzinárodnej úrovni, interné a individuálne tréningy nie sú v takom rozsahu a podobne. Takže toto vnímam ako pozitíva v celom systéme vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Henkel.

V systéme vzdelávania a rozvoja zamestnancov sme okrem spomínaných kladných stránok objavili aj niekoľko **záporných stránok**. Tieto chybičky nie sú nijak závažné a nijakým spôsobom neohrozujú systém vzdelávania zamestnancov. Ide len o pár nedostatkov v rámci jednotlivých fáz celého systému.

Za hlavný nedostatok, ktorí aj zodpovedali respondenti v jednej z otázok v uvedenom dotázníku sú **financie**. Ich nedostatok môže spôsobiť, že niektorí zamestnanci absolvujú len obmedzené množstvo vzdelávacích aktivít čo má za následok, že zamestnanci majú obmedzenú možnosť rozvíjať sa. Ponuka všetkých kurzov a školení je veľmi široká, avšak nie vždy celkom odpovedá požiadavkám jednotlivých pracovných pozícií.

Ďalšou zo slabých stránok v systéme vzdelávania a rozvoja pracovníkov je **chýbajúci vzdelávací program** pre zamestnancov, ktorí pracujú v spoločnosti Henkel 4 – 5 rokov, tzv. seniori či už pozíciou alebo vekom. Pre skupinu nováčikov, čo sú zamestnanci tak do 2 rokov je vytvorené veľké množstvo tréningov a školení. Takýchto ľudí spoločnosť potrebuje dostať na úroveň seniorov, aby individuálne pracovali, potrebujú vedieť komunikovať, zvládať stres, musia ovládať počítačové zručnosti, samozrejmosťou je anglický jazyk a podobne. Ďalej leadership má celú svoju štruktúru perfektne vytvorenú globálne, rôzne simulátori, široká škála vzdelávacích aktivít a podobne.

Problém teda nastáva pri skupine seniorov, tzv. core tréningy, ktoré absolvovali ako nováčikovia už ďalej nemusia absolvovať, pre nich tá pridaná hodnota toho core tréningu nie je žiadna. Seniori sú tým pádom v úzadí a financie poskytnuté z budgetu nejdú vo veľkej miere na ich rozvoj, tam je veľká medzera no tú jeden človek nevie zvládnuť.

Pokiaľ sa jedná o hodnotenie, to ako sme spomínali sa realizuje prostredníctvom dotazníkov po ukončení jednotlivých vzdelávacích aktivít. Ten sa zameriava na hodnotenie tréningu ako takého, chýba však hodnotenie novo získaných znalostí a zručností. Po ukončení vzdelávacích aktivít chýba hodnotenie rozdielu znalostí pred a po jednotlivých tréningoch.

Na začiatku pri samotnej identifikácii vzdelávacích potrieb sú stanovené ciele vzdelávania, no na konci celého procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov nedochádza k hodnoteniu, či boli tieto stanovené ciele aj dosiahnuté.

Takisto čo sa týka nedostatku pri hodnotení je **časové nastavenie**. Zamestnanci a samotný tréner hodnotia len jednu vzdelávaciu aktivitu, automaticky po ukončení tréningu. Takéto hodnotenie môže skreslovať, účastníci môžu byť ovplyvnený momentálnou náladou, rozpoložením a podobne. Zamestnanci sú plný zážitkov a rôznych dojmov, ktoré nemusia mať dlhodobé trvanie.

Niektorí zo zamestnancov či priamych nadriadených však považujú hodnotenie za akúsi formalitu, čo znamená že môžu **podceňovať význam pravidelného hodnotenia** výkonu pracovníkov a vzdelávacích aktivít. Následne pristupujú k tomuto kroku s nechutou a pocitom, že ide o záležitosť bez určitého väčšieho významu.

Slabých stránok v systéme vzdelávania a rozvoja zamestnancov spoločnosti Henkel sme nanašli veľa a ani samotní zamestnanci nevnímajú tento systém za chybový. Ako aj uviedli respondenti v dotazníku zamestnanci sa aktívne zúčastňujú na školenia a chcú využiť príležitosť a získať nové zručnosti a schopnosti.

Avšak môže sa stať, že určitým nedostatkom môže byť aj **menej aktívna účasť** zamestnancov na rôznych vzdelávacích aktivitách. Nedostatok digitálneho vybavenia pre upútanie pozornosti a záujmu mladších generácií môže mať za následok neúčasť na vzdelávacích aktivitách.

5.1 Návrhy a odporúčania

Prostredníctvom analýzy kladných a záporných stránok súčasného systému plánovania a projektovania vzdelávania zamestnancov v spoločnosti Henkel prinášame niekoľko opatrení na jeho zlepšenie.

Ideálnym **riešením** pre problém týkajúci sa chýbajúceho vzdelávacieho programu pre tzv. seniorov by bolo rozšíriť tímy. Respektíve vytvoriť tímy, ktoré budú individuálne zamerané na skupinu nováčikov, skupinu seniorov a ďalší tím bude zameraný na vzdelávanie a rozvoj skupiny leadership. Tým pádom bude každej skupine zamestnancov venovaná osobitná starostlivosť ohľadne ich vzdelávania a rozvoja. Predovšetkým bude mať skupina „seniorov“ väčšiu príležitosť na rozvoj a vzdelávanie.

Ďalším nedostatkom pri plánovaní, ktorý sme zistili bol nedostatok digitálneho vybavenia pre upútanie pozornosti a záujmu mladších generácií. **Riešením** by bolo už pri plánovaní vzdelávacích aktivít vhodne osloviť, motivovať možných účastníkov, čo im

dané vzdelávanie môže poskytnúť, kde sa môžu vo svojom rozvoji posunúť a aké ďalšie výhody im prináša účasť na rôznych kurzoch či školeniach, napríklad kariérny postup či rotáciu zamestnancov na medzinárodnej úrovni. Zabezpečiť taktiež potrebné digitálne vybavenie, ktoré to umožní.

Ďalšími inými **návrhmi** pre zlepšenie súčasného stavu plánovania a projektovania vzdelávania sú:

- cieľové skupiny, ktoré sa majú zúčastniť školení by sa mali vyberať na základe témy, či je daná téma vhodná pre daných zamestnancov,
- je potrebné pre vzdelávanie a jednotlivé kurzy osloviť len tých najlepších kvalifikovaných učiteľov/lektorov,
- je potrebné aby obsah jednotlivých vzdelávacích aktivít pozostával z informácií, ktoré sú potrebné pre dosiahnutie stanovených úrovní vedomostí, schopností a zručností,
- metódy určené pre jednotlivé vzdelávacie aktivity musia odpovedať zvolenej cieľovej skupine,
- zamestnanci majú mnoho pracovných povinností a tak aj jednotlivé vzdelávacie aktivity by mali byť naplánované podľa ich potrieb.
- výsledky vzdelávania by mali byť viac odsledované, či sa pri plánovaní určené ciele ktoré mali byť dosiahnuté aj nakoniec u zamestnancov dosiahli,
- úspešnosť vzdelávacích aktivít by mohol mať za následok aj zapojenie jednotlivých zamestnancov do samotného procesu plánovania a projektovania vzdelávania
- je potrebné dodržiavať poskytnuté financie a nevzdelávať osoby, ktoré to k svojej práci nevyhnutne nepotrebujú.

ZÁVER

Cieľom záverečnej práce bolo poskytnúť jednotlivé návrhy pre zdokonalenie súčasnej podoby systému plánovania vzdelávania v konkrétnej spoločnosti, ktorou bola spoločnosť Henkel Slovensko, s. r. o. Na základe teórie sme prišli na optimálny stav, jednotlivé kroky, ktoré má projekt vzdelávania obsahovať. No a na základe osobných rozhovorov so zamestnancami a dotazníkového prieskumu sme mohli analyzovať súčasný stav systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Henkel.

Výsledkom bol súhrn kladných a záporných stránok tohto systému, na ktorý nadväzujú určité návrhy aby sa súčasný stav systému zlepšil.

Systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov vyplýva zo samotných hodnôt spoločnosti, strategických cieľov i vízie spoločnosti. Potreby vzdelávania zamestnancov sú uspokojované prostredníctvom širokej ponuky školení, ktoré sú z veľkej časti plánované centrálnou spoločnosťou so sídlom v Düsseldorfe. Spoločnosť Henkel má snahu zjednotiť v rôznych kútoch zeme navrhnuté vzdelávacie aktivity. Neodmysliteľnou súčasťou je spomínaná Henkel CEE Academy, ktorá zamestnancom ponúka jednotnú a ucelenú ponuku školení pre rôzne krajiny. K plánovaniu samozrejme patria aj metódy vzdelávania, uprednostňované sú také, ktoré vyžadujú nejakú aktivitu účastníkov školení. Vzdelávanie prebieha prostredníctvom kvalitných lektorov, ktorí prešli určitým výberom a dlhodobo spolupracujú so spoločnosťou. Po skončení vzdelávania a jednotlivých školení prebieha automaticky hodnotenie prostredníctvom dotazníka, ako zo strany účastníkov tak zo strany lektora.

Na základe zistených informácií a uvedených skutočností môžeme zhodnotiť, že systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti Henkel je na vysokej úrovni. Pre vyriešenie zistených nedostatkov doporučujeme vytvoriť jednotlivé tímy, ktoré budú individuálne zamerané na skupinu nováčikov, skupinu seniorov a ďalší tím bude zameraný na vzdelávanie a rozvoj skupiny leadership. Tým pádom nebude zanedbaná skupina seniorov a všetky skupiny zamestnancov budú mať rovnakú príležitosť pre rozvoj a vzdelávanie. Taktiež je dôležité nepodceňovať dôležitosť pravidelného hodnotenia zamestnancov a pri plánovaní vzdelávacích aktivít osloviť mladú generáciu, aby sa na vzdelávacích aktivitách pravidelne zúčastňovali a ďalej rozvíjali.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. 2002, s. 856. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5

BARTÁK, Ján. Základní kniha lektora/trénera. Olomouc: Votobia, 2003, 222 s. ISBN 80-7220-158-1

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-2471-457-8.

JONIAKOVÁ, Zuzana - GÁLIK, Rudolf - BLŠTÁKOVÁ, Jana - TARIŠKOVÁ, Natália. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016, 456 s. Ekónómia. ISBN 978-80-8168-532-3.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. Personálny manažment, 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011, 235 s. ISBN 978-80-8078-391-4.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2002, s. 365. ISBN 80-7261-033-3

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 4. roz. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 5 rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8

MATULČÍKOVÁ, Marta – MATULČÍK, Július. Manažment ďalšieho vzdelávania. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2003, 134 s. ISBN 80-225-1677-5.

MATULČÍKOVÁ, Marta – MATULČÍK, Július. Vzdelávanie a kariéra. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, 255 s. ISBN 978-80-225-3472-7.

MUŽÍK, Jaroslav. Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1998. 271 s. ISBN 80-85963-52-3.

Mužík, Jaroslav. Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2010, 323 s. ISBN 978-80-735-7581-6.

PALÁN, Zdeněk. Výkladový slovník – lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 282 s. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých. 2. Vyd. Praha: Grada, 2014, 336 s. ISBN 978-80-247-4806-1.

PROKOPENKO, Joseph - KUBR, Milan. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha : Grada Publishing. 1996, 632 s. ISBN 80-716-9250-6.

PRŮCHA, Jan – VETEŠKA, Jaroslav. Andragogický slovník. 1. vyd. Praha: Grada. 2012, 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Josef - KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

VODÁK, Josef - KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

WALKER, Alfred. J. Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada Publishing a. s, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

Elektronické zdroje:

KIRKPATRICK, Donald – KIRKPATRICK, Jim. Kirkpatrick four levels. Kirkpatrick Partners. [elektronický zdroj]. 2013, 58 s. [cit. 2018-16-11] dostupné na <https://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Products/Kirkpatrick%20Four%20Levels%20-%20Audio%20Recordings%20Study%20Guide.pdf>

MUŽÍK, Jaroslav. Profesní vzdělávání dospělých. Katedra andragogiky a personálního řízení. FF UK, [elektronický zdroj]. Praha, 2009. [cit. 2018-16-11] dostupné na <http://www.uklizeno.cz/docmuzik/doc/profesni.pdf>

PETRÁK, Jindřich. Vzdělávání jako součást personalistiky. IT Systems [elektronický zdroj]. Praha, 2014, č. 3 [cit. 2018-13-11]. Dostupné na: <https://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/vzdelavani-jako-soucast-personalistiky-1.htm>

<https://www.henkel.sk>

Prílohy

Príloha č. 1: Dotazník

1. Aké je vaše pohlavie?

- Žena
- Muž

2. Koľko máte rokov?

- menej ako 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 a viac

3. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?

- Základné
- Stredoškolské bez maturity
- Stredoškolské s maturitou
- Vysokoškolské I. stupňa
- Vysokoškolské II./III. Stupňa

4. Ako dlho pracujete v spoločnosti Henkel?

- 1-3 roky
- 4-6 rokov
- 7-9 rokov
- 10 a viac

5. Na základe čoho najčastejšie plánujete vzdelávanie zamestnancov?

- Potreby zamestnancov
- Celoglobálne plány spoločnosti
- Dopyt zamestnancov
- Iné:

6. S ktorými oddeleniami spolupracujete pri plánovaní vzdelávania?

- Learning Management
- Training and Development
- Team Lead Recruitment
- Lifecycle Management
- Iné:

7. Akým spôsobom sa vytvára návrh školení?

- Zamestnanec má možnosť navrhnúť školenie
- Školenia sú pevne navrhnuté inou vzdelávacou inštitúciou
- Školenia si spoločnosť navrhuje sama
- Na základe programu rozvoja zamestnancov
- V dôsledku zmien v legislatíve
- Iné:

8. Kto rozhoduje o podobe a cieľoch vzdelávania?

- Líniový manažér
- Personalista
- Learning management
- Zamestnanec
- Iný:

9. S ktorými z uvedených metód najčastejšie plánujete vzdelávanie?

- E-learning
- Pracovná rotácia
- Koučovanie
- Mentoring
- Prednášky
- Brainstorming
- Prípadové štúdie
- Assesment centrá/Development centrá
- Iné:

10. Prípravu plánu vzdelávania vytvárajú

- externé vzdelávacie inštitúcie
- spoločnosť si plány vytvára sama
- vzájomná spolupráca

Uved'te s akými vzdelávacími inštitúciami spolupracujete pri príprave plánov vzdelávania.

11. Na základe čoho sa vyberá inštitúcia, ktorá bude vzdelávanie uskutočňovať?

- Financie
- Predchádzajúce skúsenosti
- Referencie
- Iné:

12. Sú všetky druhy tréningov/školení plne hrazené spoločnosťou?

- Áno
- Nie
- Čiastočne

Uved'te aké druhy školení si zamestnanec hradí sám:

13. Aká čiastka pripadá na vzdelávanie jedného zamestnanca?

14. Majú zamestnanci možnosť voliť si vzdelávacie aktivity podľa vlastného výberu?

- Áno
- Nie

15. Kto všetko musí schváliť vzdelávaciu aktivitu, v prípade ak si ju zamestnanec vyberie sám?

- Priamy nadriadený
- Líniový manažér
- Learning management
- Iný:

16. Vnímajú zamestnanci vzdelávanie a rozvoj ako dôležitú súčasť spoločnosti a aktívne sa na školeniach zúčastňujú?

- Áno
- Nie

17. Plánujete už pri tvorbe plánu vzdelávania spôsob hodnotenia vzdelávania?

- Áno
- Nie

18. Ak áno, aké metódy uplatňujete pre hodnotenie vzdelávania?

- Dotazník
- Osobný rozhovor
- Pozorovanie pri práci
- Iné:

19. Akým spôsobom prebieha informovanie o možnostiach vzdelávania v rámci podniku?

- Priamy nadriadený
- Intranet
- Individuálne dohľadanie
- Iné:

20. Kde vidíte najväčšie nedostatky pri plánovaní vzdelávania?

- Nedostatok financií
- Nedostatok odborníkov na identifikáciu potrieb vzdelávania
- Zlá spolupráca so vzdelávacími inštitúciami
- Vzdelávanie je menej zamerané na skupinu seniorov
- Iné: