

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/I/2019/36086129772236548

SÚČASNÉ TRENDY VO VZDELÁVANÍ MANAŽÉROV

Diplomová práca

2019

Bc. Simona Maková

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

SÚČASNÉ TRENDY VO VZDELÁVANÍ MANAŽÉROV

Diplomová práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor: Všeobecný manažment
Školiace pracovisko: Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce: Ing. Andrea Čambalíková, PhD.

Bratislava 2019

Bc. Simona Maková

Čestné vyhlásenie

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

Dátum:

.....

Pod'akovanie

Touto cestou by som chcela pod'akovať vedúcej diplomovej práce Ing. Andrei Čamblíkovej, PhD. Za jej pomoc, cenné rady a trpezlivosť pri písaní diplomovej práce.

ABSTRAKT

MAKOVÁ, Simona: *Súčasný trendy vo vzdelávaní manažérov*. - Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúca diplomovej práce: Ing. Andrea Čambalíková, PhD. – Bratislava: FPM, 2019, 65 s.

Predmetom záverečnej práce je analýza a priblíženie vzdelávacieho systému vo vybranej spoločnosti. Na základe prieskumu, ktorý sa realizoval identifikovať proces vzdelávania vo vybranom podniku a na základe toho priniesť návrhy a odporúčania na zlepšenie. Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 14 grafov, 9 tabuliek a 4 obrázky. Prvá kapitola obsahuje súčasný stav problematiky. Venuje sa základnej charakteristike vzdelávania, cieľom vzdelávania, opisuje jednotlivé kroky vzdelávania, hovorí o metódach, ktoré sa používajú v podnikoch a taktiež o hodnotení vzdelávacieho procesu. V druhej kapitole nájdeme zadaný hlavný cieľ a taktiež vedľajšie ciele na jeho dosiahnutie. Tretia kapitola obsahuje metodiku práce, využité metódy pri skúmaní. Štvrtá kapitola je záverečná a venuje sa charakteristike a opisu vybranej spoločnosti, informáciám o vzdelávaní spoločnosti a výsledkom dotazníkového prieskumu, jeho analyzovaniu. Výsledkom sú návrhy na zlepšenie a zefektívnenie vzdelávania v spoločnosti.

Kľúčové slová: vzdelávanie, rozvoj manažérov, podstata vzdelávania, metódy vzdelávania, hodnotenie vzdelávania

ABSTRACT

MAKOVÁ, Simona: *The current trends in education of managers*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management, Department of Management. – Thesis Supervisor: Ing. Andrea Čambalíková, PhD. – Bratislava: FPM, 2019, 65 p.

The purpose of the master thesis is to analyse the educational system in chosen organization and through the survey found out the details of educational system. The thesis consists of 4 chapters. It also contains 4 pictures, 14 graphs and 9 tables. The first chapter focuses on the definition of education, the aim of education program, describes the steps of education process, describes methods of education and the evaluation of education program. In the second chapter we talk about the main purpose of the thesis. The third chapter describes the methodology of the thesis. The fourth part focuses on the survey and analysis of the survey which show us the results of education program in chosen organisation. At the end of this chapter we describe suggestions to improve the education in the organisation.

Key words: education, development of managers, purpose of education, methods of education, evaluation of education

Obsah

Úvod	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	11
1.1 Podstata vzdelávania zamestnancov.....	12
1.2 Vzdelávanie a rozvoj manažérov	13
1.3 Ciele vzdelávania	16
1.4 Proces vzdelávania zamestnancov	16
1.4.1 Identifikácia potrieb vzdelávania	18
1.4.2 Plánovanie vzdelávania	21
1.4.3 Metódy vzdelávania	24
1.4.4 Hodnotenie efektívnosti vzdelávacieho procesu.....	32
2 Cieľ práce	35
3 Metodika práce.....	36
4 Výsledky práce a diskusia	38
4.1 Charakteristika spoločnosti XY, s.r.o.....	38
4.2 Vzdelávanie v spoločnosti.....	39
4.3 Výskum a výsledky	44
4.3.1 Výsledky dotazníkového prieskumu	45
4.5 Diskusia a návrhy zlepšenia.....	55
4.5.1 SWOT analýza.....	55
4.5.2 Návrhy a odporúčania	57
Záver.....	59
Zoznam použitej literatúry.....	61
Zoznam obrázkov	63
Zoznam grafov	64
Zoznam tabuliek.....	65

Úvod

Vzdelávanie je neoddeliteľnou súčasťou našich životov v ktoromkoľvek veku. Neustále zdokonaľovanie a učenie nových vecí nás sprevádza celý život. Tak ako v našom súkromnom živote takisto aj v tom pracovnom je vzdelávanie veľmi podstatnou časťou. Pomocou vzdelávania, neustáleho nadobúdania nových vedomostí a poznatkov sa posúvame ďalej, zlepšujeme svoju konkurencieschopnosť na trhu a získavame väčší rozhl'ad.

Pre každú spoločnosť je dôležité dosahovať zisk a preto musí byť spoločnosť na trhu silným súperom s konkurenčnými výhodami. Byť schopný konkurovať ostatným podnikom môže podnik dosiahnuť rôznymi spôsobmi. Pri všetkých sa však stretne s jedným spoločným faktorom a tým je ľudský faktor. Každá spoločnosť potrebuje pre svoje správne fungovanie kvalitných a vzdelaných zamestnancov. Manažéri sú nedomyšliteľnou súčasťou každého podniku. Organizácie by si preto mali byť vedomé toho, že okrem správneho výberu pracovníkov je veľmi dôležité aj ich ďalšie vzdelávanie a rozvoj. Ak majú manažéri pocit, že v spoločnosti sú dôležití, majú možnosť zlepšovať sa, napredovať a majú možnosti rastu, budú sa v organizácii cítiť príjemnejšie a zároveň budú motivovaní podávať čo najlepší výkon. Taktiež čo sa týka záujmov podniku, malo by byť pre podnik dôležité držať fluktuáciu zamestnancov čo najnižšiu.

Obsahom tejto diplomovej práce sú štyri kapitoly venujúce sa vzdelávaciemu procesu manažérov. V prvej kapitole hovoríme o podstate vzdelávania. Kapitola sa venuje významu vzdelávania a rozvoja zamestnancov a cieľom vzdelávania. Zameriava sa na proces vzdelávania a opis jednotlivých krokov vzdelávania. Takiež tu nájdeme opis metód, ktoré sa pri vzdelávaní v podnikoch najčastejšie vyskytujú.

Druhá kapitola obsahuje cieľ diplomovej práce. Hlavným cieľom bolo zistiť súčasný stav vzdelávacieho procesu vo vybranom podniku, priblížiť názory manažérov na vzdelávací proces a priniesť návrhy a odporúčania, v ktorých oblastiach by sa mohol podnik zlepšiť. Tieto návrhy môže v budúcnosti podnik využiť.

V tretej kapitole bola opísaná metodika práce. Hovorí o tom, aké postupy a metódy sme si zvolili na dosiahnutie hlavného cieľa práce.

Štvrtá kapitola je záverečná kapitola a zameriava sa na charakteristiku podniku, priblíženie jeho vzdelávacieho procesu a na samotný výskum. Výskum sa týkal vzdelávania manažérov viacerých oddelení vo vybranej spoločnosti. Obsahuje dotazníkový prieskum a vyhodnotenie jeho odpovedí. Zamerali sme sa na zobrazenie odpovedí pomocou grafov. V tejto kapitole sme taktiež uviedli návrhy a odporúčania pre zlepšenie vzdelávania v podniku.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Vzdelávanie zamestnancov je činnosť, ktorej cieľom je zlepšiť zručnosti a schopnosti zamestnanca, a tak zvýšiť jeho výkon v zamestnaní. Požiadavky, ktoré majú podniky na svojich zamestnancov sa neustále menia, preto je potrebné, aby sa zamestnanci pravidelne vzdelávali a vedeli sa prispôbiť zmenám v práci. Vďaka vývoju konkurencie a neustálym pokrokom a zmenám v technológii je takéto vzdelávanie nevyhnutné. Organizácia musí vedieť správne rozpoznať potrebu vzdelávania a určiť, ako sa budú zamestnanci vzdelávať. Taktiež je potrebné kontrolovať efektívnosť výsledkov vzdelávania.

Vzdelávanie pracovníkov je zvyšovanie odbornosti a vedomostí, ktoré priamo súvisia s úzkou oblasťou zamestnania. Je niekoľko dôvodov, prečo je vzdelávanie zamestnancov pre podnik neoceniteľné. Skracuje sa doba, kedy sú zamestnanci neproduktívny, a pomáha rýchlejšiemu začleneniu pracovníkov do pracovného procesu. Ďalší z dôvodov je, že zamestnanci, ktorí sú dobre vzdelaní sa cítia istejšie, bezpečnejšie a sú v práci spokojnejší. Tým sa znižuje fluktuácia zamestnancov, nižší počet sťažností, menej absencií. Posledným dôvodom je nižšia nepodarkovosť, menej škôd zapríčinených pri výrobe, nižšia úrazovosť.¹

Vzdelávanie zamestnancov predstavuje tieto **aktivity**²:

- nepretržité prispôsobovanie schopností zamestnancov novým, meniacim sa požiadavkám pracovného miesta,
- rozšírenie schopností zamestnanca,
- preškolenie zamestnancov,
- noví zamestnanci sa prispôbujú požiadavkám, ktoré sú kladené na pracovné miesto, technológiám ale aj novému štýlu práce,
- tvorí sa osobnosť pracovníka a zlepšuje sa kvalifikácia zamestnancov

¹SLOANE, A. A. 1983. *Personnel Managing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice- Hall, 1983. s. 166. ISBN 0-13-658278-8

²MÁDLOVÁ, D. 2012. *Řízení lidských zdrojů. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2012. s. 38.*

1.1 Podstata vzdelávania zamestnancov

Dnešné rýchle a náročné prostredie vyžaduje neustále zdokonaľovanie, rozvíjanie, prehlbovanie úrovne vzdelanosti ľudí. Vzdelávanie by malo prebiehať neustále, malo by sa prispôsobovať zmenám. Podniky si stále viac uvedomujú dôležitosť vzdelávania a dávajú naň veľký dôraz. Rozvoj vlastných zamestnancov a ich odborná príprava vzhľadom na stratégiu podniku je samozrejmosťou.

Vzdelávanie zamestnancov je teda nepretržitý proces, kde prebieha zmena pracovného správania, vedomostí, motivácie, zručností zamestnancov. Pracovníci sa učia pomocou rôznych metód. Výsledkom vzdelávania je zlepšenie zamestnancova priblíženie sa k takým požiadavkám, aké má spoločnosť na svojich zamestnancov.

Cieľom vzdelávania v podniku je vytváranie takého pracovného prostredia, kde je možné efektívne plniť úlohy podniku a zvyšovať konkurencieschopnosť podniku. Moderné podniky dnes už vedia, že investovanie do zamestnancov a teda do ľudských zdrojov vedie k celkovému zhodnoteniu a zlepšeniu konkurencieschopnosti podniku. To sa prejavuje napríklad zvýšením výkonu pracovníkov, poskytovaním lepších služieb, spokojnosťou zamestnancov.

Poznáme rôzne prístupy podnikov k vzdelávaniu. Každý podnik má svoju vlastnú filozofiu a teda kladie rozličný význam vzdelávaniu. Sú podniky, ktoré do vzdelávania neinvestujú takmer vôbec, snažia sa získať zamestnancov, ktorí sú už plne pripravení na vykonávanie určitého zamestnania. Iné podniky príjmu aj zamestnanca, ktorému chýbajú určité predpoklady, ale tie sa získajú prostredníctvom rôznych školení. Ďalším typom podnikov sú tie, ktoré nemajú dobre identifikované potreby vzdelávania v podniku, a preto často plytvajú prostriedkami na vzdelávanie, pričom toto vzdelávanie nie je vôbec efektívne. Poznáme päť prístupov k vzdelávaniu:³

- **Nulový variant** – vzdelávanie sa uskutočňuje prostredníctvom povinných školení, ktoré sú povinné vzhľadom na zákony alebo predpisy. Prípadné zvyšovanie kvalifikácie je možné len z vlastnej iniciatívy zamestnancov.

³KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava : Sprint vfra, 2007. S. 108 ISBN 978-80-89085-83-5

- **Náhodný prístup** – všetky školenia zamestnancov sa uskutočňujú len podľa aktuálnej potreby podniku, nie sú naplánované. Takéto vzdelávanie sa považuje za veľmi neefektívne. Kurzy sú vyberané náhodne, napríklad podľa ponuky agentúr, ktoré zabezpečujú vzdelávanie.

- **Organizovaný prístup** – tento prístup patrí už k jedným z účinnejších. Máme presne určené požiadavky na vzdelávanie podľa potrieb podniku, vzdelávacie aktivity sú naplánované vopred.

- **Cielená koncepcia** – podľa identifikovaných potrieb sa realizuje vzdelávanie nepretržite a systematicky. Do procesu vzdelávania sú zaangažovaní aj línioví manažéri. Spolupracuje sa s rôznymi vzdelávacími agentúrami a zároveň sa podporuje aj vzdelávanie pri práci priamo v organizácii.

- **Koncepcia učiacej organizácie** – vo veľkej miere sa dbá na samovzdelávanie. Považuje sa za nový charakter vzdelávania. Zameriava sa na nové otázky, vyskúšanie nových úloh. Je dôležité aby bol tento typ vzdelávania podporovaný manažérmi aj pracovnými tímami.

1.2 Vzdelávanie a rozvoj manažérov

Často sa stretávame s tým, že sa pojmy vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v praxi spájajú do jedného celku. Je však nutné ich definovať samostatne, aby sme vedeli lepšie rozumieť procesom ktoré súvisia so vzdelávaním a rozvojom a zároveň si uvedomili, ako ovplyvňujú organizáciu.

Vo svojej práci William Fitzgerald hovorí o vzdelávaní a rozvoji a vzdelávanie definuje nasledovne:⁴

- je to získavanie zručností a vedomostí na vykonávanie úloh,
- nástroj, ktorý pomáha jednotlivcom uspieť na súčasných pozíciách a prispieť tak organizácii.

⁴FITZGERALD, W. 1992. Training Versus Development. In: Training & Development, ročník 46, 1992, č. 5, s. 81-83.

Zmysel vzdelávania tvorí schopnosť pomáhať manažérom rozvíjať svoje schopnosti a zručnosti. Manažéri potrebujú mať určitý stupeň vzdelania, aby mohli v organizácii uspieť, byť spokojní na svojich pracovných pozíciách a taktiež aby mohli prispievať organizácii.

Ak chceme aby bol podnik úspešný, je nutné aby sa v podniku zaviedlo vzdelávanie, ktoré vyústi do zmeny správania. Zamestnanci by mali naplno využívať novo nadobudnuté vedomosti na pracovisku. Ak tomu tak nie je, vzdelávanie prináša pre organizáciu len veľmi malý prínos.

Fitzgerald rozvoj manažérov definuje ako: ⁵

- prípravu zamestnancov, aby v budúcnosti podnik obohacovali,
- angažovanosť vo viacerých typoch vzdelávacích aktivitách,
- získavanie zručností a vedomostí, ktoré sa dajú využiť ako v súčasnosti tak aj v budúcnosti.

Môžeme povedať, že rozvoj je orientovaný na dlhšie časové obdobie a je taktiež orientovaný aj na budúcnosť, na rozdiel od vzdelávania. Vzdelávanie je viac krátkodobé. Rozvoj pracovníkov je pre organizáciu, jej správne fungovanie a vývoj nevyhnutný.

K otázke vzdelávania a rozvoja manažérov sa Armstrong vyjadril nasledovne: ⁶

- **Vzdelávanie manažérov** – pomáha pri získavaní znalostí a zručností, ktoré zamestnanci potrebujú pri vykonávaní svojej práce, vďaka vzdelávaniu sa skvalitňuje práca manažérov. Napomáha manažérom a učí ich ako sa poučiť z vlastných skúseností počas výkonu práce. Taktiež nachádza spôsoby, ako skvalitniť učenie manažérov.
- **Výcvik manažérov** – počas výcviku sa zamestnanci snažia osvojiť si potrebné zručnosti, aby boli schopní prácu vykonávať čo najlepšie. Je to určitá časť v procese učenia, kedy sa používajú rôzne vzdelávacie aktivity na podporu učenia.

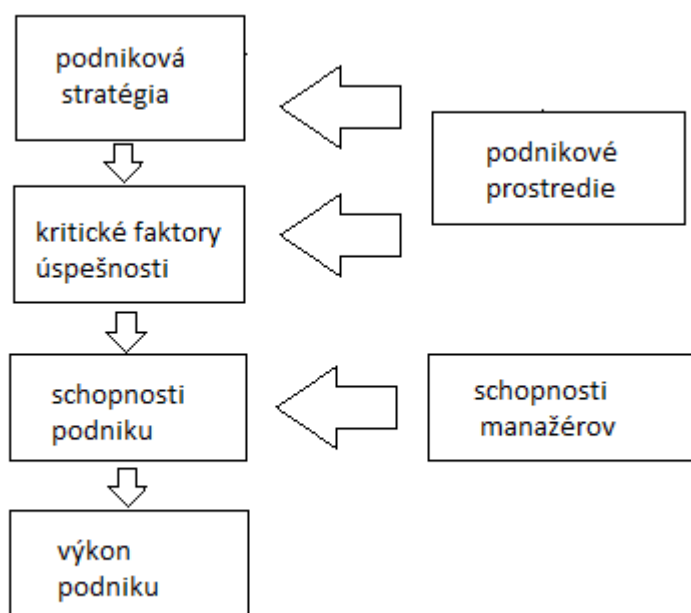
⁵FITZGERALD, W. 1992. Training Versus Development. In: Training & Development, ročník 46, 1992, č. 5, s. 81-83.

⁶ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha : GRADA PUBLISHING,a.s., 2007.s.220 ISBN 978-80-247-1407-3.

- **Rozvoj manažérov** – je to proces, ktorý prebieha nepretržite. Manažér sa pri ňom snaží dosiahnuť čo najširšiu škálu zručností a vedomostí, širšiu ako vyžaduje jeho súčasná pozícia.

Rozvoj manažérov by mal byť značne odlišný od vzdelávania ostatných zamestnancov. Manažéri v značnej miere prispievajú k úspechom podniku a preto by malo byť zabezpečenie kompetentných manažérov pre podnik dôležité. Je potrebné zabezpečiť im príležitosti na rozvoj. Rozvoj manažérov taktiež súvisí s podnikovou stratégiou. Pri rozvoji manažérov sa zameriavame najmä na ich schopnosti, talent a perspektívu. Rozvoj manažérov a podniková stratégia sa navzájom podporujú. Vzájomné vzťahy môžeme vidieť na nasledujúcom obrázku.⁷

Obrázok 1 Strategický dopad rozvoja manažérov



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava : Sprint vfra, 2007. S. 119 ISBN 978-80-89085-83-5

⁷KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava : Sprint vfra, 2007. S. 119 ISBN 978-80-89085-83-5

1.3 Ciele vzdelávania

Za základný cieľ vzdelávania v podniku považujeme utvorenie takých podmienok, ktoré budú pomáhať pri efektívnom plnení úloh a jeho konkurencieschopnosti na trhu. Manažéri by si mali svoje ciele stanoviť samostatne, mali by vedieť, čo chcú dosiahnuť. Organizácia by im pri tomto plnení cieľov mala poskytnúť pomoc. Predpokladom pre to, aby sa tento cieľ splnil je ochota pracovníkov a vôľa vzdelávať sa a rozvíjať.⁸

Základným cieľom by však okrem nadobúdania nových poznatkov a rozvoja manažérov malo byť aj formovanie vlastného potenciálu, a to zmenami správania zamestnancov, ich postoja a celkovému transformovaniu myslenia či cítenia. Taktiež je nevyhnutné vytvorenie podmienok na efektívne vykonávanie úloh.

Podľa autorky Vetrákovvej cieľ vzdelávania zamestnancov predstavuje nárast konkurenčnej výhody tým, že sa zvyšujú a rozvíjajú schopnosti ľudských zdrojov:

- prístup orientovaný podnikovo a podnikateľsky, berie do úvahy záujmy jednotlivca a taktiež jeho osobný rozvoj,
- vytváranie takej kvality zamestnancov podieľajúcich sa na dosahovaní cieľov organizácie , ktorá je vyžadujúca zo strany organizácie.

Pri vzdelávaní zamestnancov je dôležité si uvedomiť prepojenosť týchto súvisiacich činností v podniku: výber zamestnancov, analýza práce, rozvoj pracovníkov a ich adaptácia , hodnotenie výkonu zamestnancov a taktiež odmeňovanie. Dostatočná motivácia pre zamestnancov pri vzdelávaní je veľmi dôležitá a pomáha taktiež pri zlepšovaní vzťahov a pracovného života.⁹

1.4 Proces vzdelávania zamestnancov

Neustále nadobúdanie nových poznatkov a vzdelávanie je v každom podniku nevyhnutnosťou. Každá organizácia má inak nastavený systém vzdelávania, jeho intenzitu

8 ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha : GRADA PUBLISHING,a.s., 2007.s.461 ISBN 978-80-247-1407-3.

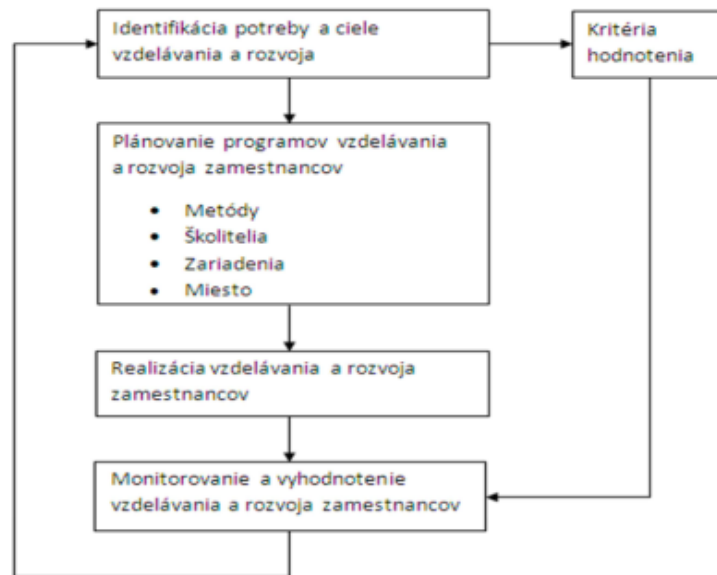
⁹VETRÁKOVÁ, M. et al. 2011. Ľudské zdroje a ich riadenie. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzita Mateja Bela, 2011.s.130 ISBN 978-80- 557-0149-3.

alebo úroveň, podľa toho ako je potrebné. Vzdelávanie v podniku musí prebiehať nepretržite, malo by byť dobre zorganizované a malo by vytvárať určitý systém, aby bolo efektívne a prinášalo podniku výhody.

Pri cykle vzdelávania hovoríme o nasledovných aktivitách:¹⁰

1. Identifikácia potrieb vzdelávania (koho a ako vzdelávať).
2. Plán vzdelávania pracovníkov (koho, kedy, kým a ako budeme vzdelávať).
3. Výber vhodných metód vzdelávania a ich následná realizácia.
4. Hodnotenie efektívnosti vzdelávania.

Obrázok 2 Cyklus vzdelávania zamestnancov



Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava : Sprint vďaka, 2007. s.110 ISBN 978-80-89085-83-5

10 KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava : Sprint vďaka, 2007. S. 109 ISBN 978-80-89085-83-5

1.4.1 Identifikácia potrieb vzdelávania

Identifikácia potreby vzdelávania je základným východiskom pre vzdelávanie v podniku. Je potrebné zistiť rozdiel medzi súčasným stavom vo firme a výkonom, ktorý od zamestnancov požadujeme. Je dôležité zvážiť, či takýto výsledok môžeme dosiahnuť vzdelávaním alebo prípadne iným spôsobom. Vzdelávanie by malo prebiehať tak, aby zamestnanci aj v budúcnosti boli pripravení vykonávať náročné úlohy. Určenie vzdelávacích potrieb je náročné a založené na odhadoch. Poznáme tri úrovne, na ktorých sa môže vykonávať analýza potreby vzdelávania: na úrovni podniku, pracovných miest a na úrovni jednotlivcov. Všetky tieto oblasti sú navzájom prepojené. Analýza potrieb podniku nám odhalí potreby útvarov alebo rôznych zamestnaní, analýza potrieb skupiny odhalí aké vzdelávanie zamestnanci potrebujú, teda aj to, aké sú potreby jednotlivcov. Tento proces je rovnaký aj ak sa naň pozrieme opačne. Ak by sme analyzovali potreby jednotlivcov samostatne, vyplynulo by nám všeobecná potreba, teda potreba skupiny. Ak si zhrnieme potreby skupinové a individuálne definuje nám to podnikové potreby.¹¹

Pri komplexnej analýze ide o vykonávanie súčasne na všetkých úrovniach a tak by mala byť prítomná určitá postupnosť krokov:¹²

- Identifikácia určitého problému, kedy môžeme definovať jasné symptómy daného problému (príkladom je vysoká fluktuácia zamestnancov).
- Opis daného problému – snažíme sa odhaliť jeho podstatu.
- Hľadanie faktov (pripravujeme sa na riešenie problému)
- Identifikácia faktov, ktoré daný problém spôsobujú
- Alternatívne varianty riešenia problému

Nižšie si vymenujeme niektoré zdroje, ktoré sa používajú pri príprave informácií ak chceme identifikovať potrebu vzdelávania:

¹¹MATULČÍKOVÁ, M., MATULČÍK, J.: Vzdelávanie a kariéra. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. 2012. S.130 ISBN 978-80-225-3472-7

¹²KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava : Sprint vfra, 2007. S. 111 ISBN 978-80-89085-83-5

- Plány podniku a ciele, ktoré hovoria o tom ako sa podnik chce vyvíjať a nepriamo nám určujú aj priority vo vzdelávaní
- Štatistika zamestnancov
- Rozhovory so zamestnancami, ktorí odchádzajú z podniku. Tí môžu spomenúť aj nedostatky vo vzdelávacom procese.
- Údaje, ktoré hovoria o kvalite a o produktivite práce. Tu môžeme vidieť odchýlky skutočnosti od očakávaného stavu.
- Zmeny vykonané v organizačnej štruktúre. Môže sa ukázať, že je potrebné zamestnancov kvalifikovať.
- Požiadavky manažérov.

Analýza podniku ako celku

Analýza podniku sa zaoberá skúmaním celej organizácie, študuje stratégiu podniku, tvorbu plánov, štýly vedenia v podniku, podnikovej kultúry a celkového firemného prostredia, ktoré vplýva na celkový chod subjektu. Podnik si musí uvedomovať vplyv konkurencie a teda ostatných podnikov z odvetvia, taktiež vplyv zo strany legislatívy, rôzne vyhlášky, vládne nariadenia. Z toho všetkého sa potom odvodzujú aj potreby vzdelávania.¹³

Analýza na úrovni pracovných miest

Analýzou pracovného miesta rozumieme získavanie informácií o obsahu práce. Cieľom je vytvoriť opis pracovného miesta, podklady pre získavanie a vzdelávanie pracovníkov, riadenie a hodnotenie výkonu zamestnancov. Takáto analýza si vyžaduje:

- Identifikovanie práce – je potrebné určiť, v ktorých prácach sa nachádzajú výkonové rezervy.
- Opis práce a jasné podmienky vykonávania práce, aké sú minimálne požiadavky na kvalifikáciu pracovníkov. Je nutné opisy práce pravidelne aktualizovať. Kvalitne pripravený opis práce by mal obsahovať povinnosti, ktoré sa týkajú vykonávania určitej práce a podmienky, za ktorých sa vykonávajú.

¹³ MATULČIKOVÁ, M., MATULČÍK, J.: Vzdelávanie a kariéra. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. 2012. S.132 ISBN 978-80-225-3472-7

- Zisťovanie obsahu práce, aké špecifiká sú potrebné pre úspešné vykonávanie práce

- Spätnú väzbu. Tá má povzbudiť zamestnancov aby hovorili o prednostiach a nedostatkoch, aby sami navrhovali nové riešenia problémov. Ak sa budú zamestnanci podieľať na navrhovaní zmien, sami ich potom lepšie príjmu. ¹⁴

Analýza jednotlivcov

Pri osobnej analýze, teda analýze jednotlivcov posudzujeme kompetencie pracovníkov. Je potrebné začať od súčasného výkonu, ktorý zamestnanec podáva, teda treba začať získavaním informácií o jeho výkonnosti. Tento proces by nám mal poskytnúť odpovede na nasledujúce otázky: ¹⁵

- Aký výkon požadujeme?
- Aký veľký je rozdiel medzi požadovaným výkonom a skutočným výkonom?
- Sú nejaké prekážky efektívnosti výkonu?

Ak hovoríme o prekážkach, ktoré môžu ovplyvňovať požadovaný výkon, poznáme štyri druhy. Ľudské prekážky môžu predstavovať napríklad nedostatok poznatkov, vedomostí, zručností kvôli ktorým zamestnanec nemôže podávať taký výkon, aký očakávame. Taktiež tu môže byť prítomný nedostatok motivácie. Medzi prekážky technické zaraďujeme napríklad rýchle zmeny v technológiách, nedostatok prostriedkov alebo zlé pochopenie pracovného miesta. Treťou skupinou sú prekážky informačné, kde zaraďujeme napríklad zlú definíciu cieľov, nevyhovujúcu spätnú väzbu alebo nespracované údaje. Poslednou skupinou sú organizačné prekážky. Patrí sem napríklad problém s kontrolnými systémami, nedostatok flexibility alebo mobility.

Je veľké množstvo zdrojov informácií, ktoré sú využiteľné pri identifikovaní potrieb vzdelávania a len ťažko môžeme určiť, ktoré sú viac a ktoré menej dôležité. V praxi sa analyzuje užšia alebo širšia škála informácií, ktoré získame buď zo špeciálnych výskumov alebo z bežného systému organizácie. Hovoríme najmä o troch skupinách údajov. Prvou

¹⁴ MATULČIKOVÁ, M., MATULČÍK, J.: Vzdelávanie a kariéra. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. 2012. S.132 ISBN 978-80-225-3472-7

¹⁵ Tamtiež s.133

skupinou sú údaje o celom podniku. Tu zahrňujeme výrobný program organizácie, jej zdroje, štruktúra organizácie. Vyskytujú sa tu údaje o pohybe pracovníkov, o počte, využívaní pracovnej doby alebo o práci neschopnosti. Druhou skupinou sú údaje o pracovných miestach a sem zaraďujeme napríklad popis pracovného miesta, informácie o podnikovej kultúre. Poslednou skupinou sú údaje o jednotlivcoch, teda pracovníkoch. Zaraďujeme sem napríklad výsledky rôznych testov, vzdelanie zamestnancov, absolvovanie rôznych programov alebo rôzne prieskumy, ktoré sa vykonávali na zistenie kvalifikácie zamestnancov.¹⁶

1.4.2 Plánovanie vzdelávania

Plánovanie vzdelávania priamo nadväzuje na identifikáciu potreby vzdelávania. Plán vzdelávania by mal byť zosúladený s úlohami podniku a jeho cieľmi. Takýto plán by mal obsahovať počet zamestnancov, ktorých budeme vzdelávať, metódy použité počas procesu vzdelávania, vymedzenie oblastí, časový harmonogram, množstvo finančných prostriedkov, subjekty, ktoré budú realizovať vzdelávanie. Pomocou vytvorenia tzv. vzdelávacích programov sa konkretizujú plány vzdelávanie v podniku, pričom sa zohľadňujú špeciálne potreby jednotlivých zamestnancov. Pomocou analýzy cieľovej skupiny a analýzy potrieb vzdelávania sa určujú ciele vzdelávania. Tieto ciele sa následne rozložia na čiastkové ciele, určí sa obsah vzdelávania, techniky a metódy. Tak sa vytvorí projekt vzdelávania.¹⁷

Pri vytváraní vzdelávacieho programu sa musí dbať na efektívnosť takéhoto plánu. Je odporúčaný nižší počet pracovníkov v skupine (od 10 - 25 osôb) s nie veľmi rôznorodým zložením. Zamestnanci by mali byť približne na rovnakej hierarchickej úrovni. Je ťažké presne odporučiť, aká má byť dĺžka programu vzdelávania, nakoľko by sa to malo prispôbiť náročnosti obsahu. Znížiť ju môžeme napríklad zavedením samovzdelávania zamestnancov alebo vzdelávaním prostredníctvom počítačov. Dôležité je taktiež určenie miesta vzdelávania. To sa môže uskutočňovať buď priamo v podniku pri výkone práce alebo mimo pracovnú dobu v priestoroch špeciálne určených na vzdelávanie. Druhá možnosť je vzdelávanie inštitúciami, ktoré sa na to špecializujú – ide teda o externé vzdelávanie. Je možné tieto možnosti taktiež

¹⁶KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. Praha: Management Press, a.s., 2001. s. 246 ISBN 80-7261-033-3

¹⁷MATULČÍKOVÁ, M., MATULČÍK, J.: Vzdelávanie a kariéra. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. 2012. S. 139 ISBN 978-80-225-3472-7

kombinovať. Neexistuje žiadne pravidlo pri vytváraní plánov, ktoré by určovalo kedy najviac získame samovzdelávaním, kedy vzdelávaním mimo pracoviska alebo ostatnými spôsobmi, preto je veľmi náročné to odhadnúť. Výber vzdelávacej inštitúcie je takisto veľmi dôležitý, mal by sa preto uskutočňovať zodpovedne. Môžeme použiť napríklad nižšie uvedené kritériá:¹⁸

- skúsenosti organizácie s danou inštitúciou,
- cena vzdelávacieho programu,
- odporúčania od iných podnikov,
- získanie certifikátu po ukončení vzdelávacieho programu.

Dôležitými prvkami pri vytváraní projektu a plánovaní sú účastníci vzdelávacieho procesu, teda cieľová skupina, ciele vzdelávania, výber lektorov a nákladov vzdelávania a obsah vzdelávania.¹⁹

1. Účastníci vzdelávacieho procesu (cieľová skupina)

Cieľovou skupinou je skupina ľudí, pre ktorých sa vzdelávací proces tvorí a ktorí sa vzdelávania zúčastnia. Týchto ľudí spájajú rovnaké pracovné činnosti, záujmy a úroveň v zamestnaní. Určenie cieľovej skupiny v procese vzdelávania je veľmi dôležité, a pomáha napríklad lektorom pri pripravovaní na tento proces, manažérom vzdelávania pri výbere konkrétneho typu vzdelávania alebo tvorcom projektu pri tvorbe metodiky a obsahu.

2. Ciele vzdelávania

Ciele sú konkrétne naformulovaná predstava o tom, ako by sa mal účastník vzdelávacieho procesu správať po skončení vzdelávania. Ak určujeme ciele, mali by sme sa pozerať na to, čo chceme aby účastník ovládal po ukončení procesu vzdelávania, aké

18 KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava : Sprint vĕra, 2007. S. 113 ISBN 978-80-89085-83-5

19 MATULČÍKOVÁ, M., MATULČÍK, J.: Vzdelávanie a kariéra. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. 2012. S.139 ISBN 978-80-225-3472-7

činnosti by mal vedieť vykonávať a aké nové poznatky by mal nadobudnúť. Potom môžeme rozlišovať postoje, poznávacie a výcvikové ciele.

Tabuľka 1 Členenie cieľov

Afektívne (postojové ciele)	Ide o zmenu postoja po emocionálnej stránke.
Kognitívne (poznávacie ciele)	Snažíme sa nadobudnúť nové vedomosti.
Psychometrické (výcvikové ciele)	Vykonávanie praktických činností.

Zdroj: MATULČÍKOVÁ, M., MATULČÍK, J.: Vzdelávanie a kariéra. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. 2012. S.141 ISBN 978-80-225-3472-7

Pri určovaní cieľov by sme mali poznať aj určité kritériá, ktoré nám umožnia zhodnotiť, či sa nám podarilo naplniť očakávané ciele vzdelávania. Takýmito kritériami je napríklad konkrétnosť cieľov, teda ich vymedzenie musí byť jednoznačné. Ciele musia byť primerané vzhľadom na zručnosti a schopnosti pracovníkov. Mali by sme vedieť aká je ich súčasná úroveň a na akú úroveň sa chceme dostať po skončení vzdelávania. Aby sme vedeli povedať, či výsledok vzdelávacieho procesu zodpovedá cieľom, je potrebné zabezpečiť merateľnosť týchto cieľov. Vtedy sa musí určiť množstvo a kvalita výsledkov, ktoré sa dosiahli. Posledným kritériom je konzistentnosť cieľov. Je dôležité aby jednotlivé lekcie, prednášky boli navzájom poprepájané a aby spolu tvorili jeden celok a teda aby ciele boli navzájom prepojené.²⁰

3. Obsah vzdelávania

Do obsahu vzdelávania zaradíme poznatky pochádzajúce z literatúry, vedných disciplín, dokumentov, praxe alebo masmédií. Dôležité je správne vybrať, z ktorých zdrojov a aké poznatky budeme pri vzdelávaní využívať. Tieto poznatky je potrebné následne pretransformovať do didaktickej podoby. Je možné napríklad vybrať niektoré modelové situácie, ktoré budú slúžiť ako návod na riešenie podobných

²⁰ MATULČÍKOVÁ, M., MATULČÍK, J.: Vzdelávanie a kariéra. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. 2012. S.141 ISBN 978-80-225-3472-7

situácií. Keď sa vytvára obsah vzdelávania, je potrebné, aby jednotlivé časti tvorili jeden zmysluplný celok. Pri príprave obsahu je dôležité určiť si, ktoré poznatky sú pre cieľovú skupinu nevyhnutné, ktoré by už účastníci mali vedieť alebo ktoré by sa práve mali naučiť. Základnými vzdelávacími dokumentmi, v ktorých sa konkrétne hovorí o obsahu vzdelávania sú: učebný plán, učebné osnovy, tematický plán.

4. Výber lektorov, náklady na vzdelávanie

Základom pre výber lektora by mala byť jeho odbornosť. Jedným z faktorov, ktoré vplývajú na celkový výsledok vzdelávania je aj profesionálna úroveň lektorov, ktorá zahŕňa skúsenosti v praxi, vedomosti, komunikačné schopnosti, a podobne. Na výber máme niekoľko zdrojov informácií, napríklad povesť lektora, certifikáty, dokumenty o kvalifikácii, vlastné skúsenosti s lektorom alebo skúsenosti iných.²¹

Proces vzdelávania prináša pre zamestnávateľa dva druhy nákladov:

- náklady na program vzdelávania (cestovné, ubytovanie pre lektorov),
- náklady na zamestnancov (doprava na miesto konania).

1.4.3 Metódy vzdelávania

Po zadefinovaní cieľov vzdelávania je dôležité určiť metódy, miesto, kde sa bude vykonávať vzdelávanie manažérov. Treba určiť v akom zariadení sa bude vzdelávanie realizovať, na akom mieste, aká bude celková dĺžka vzdelávacej činnosti. Stanovenie metódy vzdelávania nie je samoúčelný krok toho, kto plánuje vzdelávanie pracovníkov, ale ide o súčasť celého programu vzdelávania. Miesto vzdelávania je veľmi dôležitý aspekt a môže ísť o:²²

- Vzdelávanie priamo pri výkone práce, čiže na pracovisku.

²¹ MATULČÍKOVÁ, M., MATULČÍK, J.: Vzdelávanie a kariéra. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. 2012. S.146 ISBN 978-80-225-3472-7

²²BRODSKÝ, Z.: Řízení lidských zdrojů pro managery. Pardubice:Univerzita Pardubice 2009. S 99 ISBN 978-80-7395-155-9

- Mimo výkonu práce, na pracovisku.
- Externé vzdelávanie- mimo pracoviska aj mimo výkonu práce.

Treba rozlišovať, pre koho je vzdelávacia aktivita určená. To nám vo veľkej miere ovplyvňuje to, akú metódu pri vzdelávaní vyberieme. Rozlišujeme vzdelávanie určené pre:²³

- Manažérov a vedúcich líniových útvarov.
- Pracovníkov predaja.
- Robotníkov, kvalifikovaných pracovníkov alebo odborníkov - ide napríklad o odborný výcvik.

Jednotlivé metódy vzdelávania sa v súčasnej dobe nazývajú a delia na:²⁴

- Metódy „on the job“ – teda vzdelávanie na pracovisku.
- Metódy „off the job“ – vzdelávanie mimo pracoviska.
- Metódy medzi pracoviskom a mimo pracoviska.

Metódy vzdelávania „on the job“

Medzi metódy, ktoré literatúra zahraničná aj slovenská radí medzi metódy vzdelávania na pracovisku patria metódy ako napríklad koučovanie, sebavzdelávanie, rotácia práce alebo mentoring, inštruktáž, pracovné porady. Bližšie si opíšeme niektoré zo spomenutých metód.

Koučovanie je dlhodobé smerovanie zamestnanca k výkonu, ktorý od neho požadujeme. Metóda je charakteristická vzťahom dvoch ľudí, z ktorých jeden sa snaží naučiť sa a osvojiť si nové poznatky a dovednosti. Proces koučovania prebieha medzi zamestnancom a koučom podľa vzájomnej dohody. Proces sa vykonáva v pracovnom prostredí, plnia sa špeciálne úlohy, je možné taktiež zastupovanie kouča počas dovolenky, prezentácie na poradách, konferenciách. Všetky tieto aktivity sa vykonávajú na dlhodobej báze a sú zjednotené s dlhodobými cieľmi zamestnanca týkajúcich sa rozvoja kariéry. Úlohou kouča je

²³ BRODSKÝ, Z.: Řízení lidských zdrojů pro managery. Pardubice: Univerzita Pardubice 2009. S 99 ISBN 978-80-7395-155-9

²⁴ Tamtiež s.99

usmerňovať zamestnanca, ako má jednotlivé pracovné úlohy vykonávať. Takzvaný GROW model je často používaným modelom u koučov. ²⁵

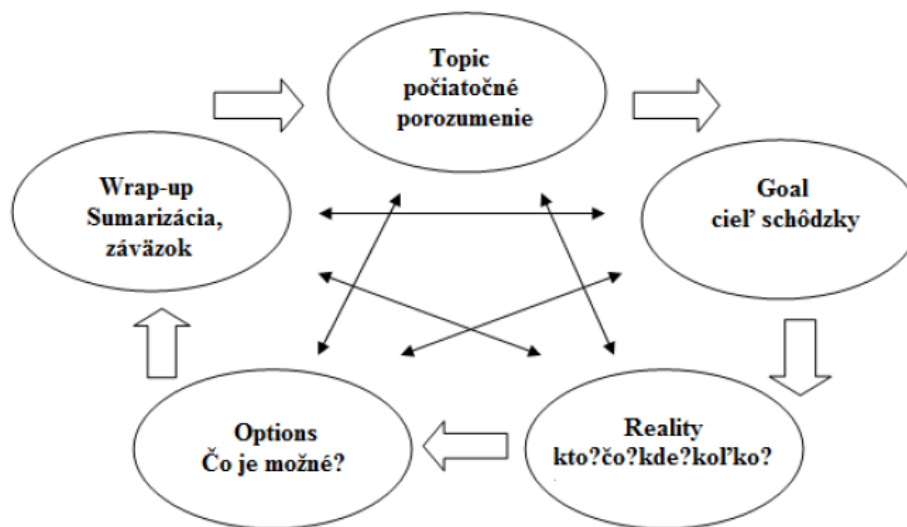
Goal – predstavuje cieľ samotného koučovania, ktorý by mal byť vyjadrený konkrétne v merateľných požiadavkách. ²⁶

Reality – znamená vytvorenie čo najpresnejšieho opisu toho, čo daný zamestnanec potrebuje naučiť. Predstavuje držanie sa skutočnosti.

Option – hovorí o tom, aby sa rozpoznalo čo najväčšie množstvo aktivít a riešení. Je to skúmanie čo najväčšieho množstva možností.

Wrapping up – nastane vtedy, keď kouč zistí, že koučovaná osoba je odhodlaná a pripravená na aktivity. Je to takzvané zhrnutie.

Obrázok 3 Model GROW



Zdroj: FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdelávání manažerů. Praha: Grada publishing, 2010.s 127 ISBN 978-80-247-3067-7.

²⁵ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy . 10. Praha : Grada Publishing, a.s.2007. s . 468 ISBN 978-80-247-1407-3

²⁶Model GROW [online] .[cit.2019.03.04]. Dostupné na internete: <<http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=910> >

Sebavzdelávanie je proces, kde sa zamestnanci prostredníctvom vlastného zváženia zapájajú do vzdelávania, aby si zabezpečili vlastný profesijný rozvoj. Podnik by mal zabezpečiť to, aby boli vytvorené vhodné podmienky na sebavzdelávanie a aby mali zamestnanci všade možnosť na učenie. Napríklad neustále riešenie nových náročnejších úloh, otázok. Takýto proces potom vedie k vytvoreniu tzv. učiacej sa organizácie.²⁷

Mentoring je metóda, kedy zamestnanec s určitými skúsenosťami má záujem pomôcť menej skúsenému kolegovi v jeho kariére. Mentori vedú učiaceho zamestnanca a zároveň mu poskytujú podporu a rady. Princíp je podobný ako pri koučovaní, avšak učiaci sa pracovník si môže mentora zvoliť sám. Je to metóda, pri ktorej ide o menej direktívny spôsob učenia. Mentori by mali byť pre svoju rolu dobre zaškolení a mali by poskytovať zamestnancom užitočnú pomoc.

Rotácia práce je veľmi známa metóda, kedy sa pracovníci premiestňujú v rámci jednotlivých útvarov z jedného typu práce na druhú. Pri tomto type vzdelávania zamestnanci získavajú širší rozhľad, skúsenosti a zážitky.

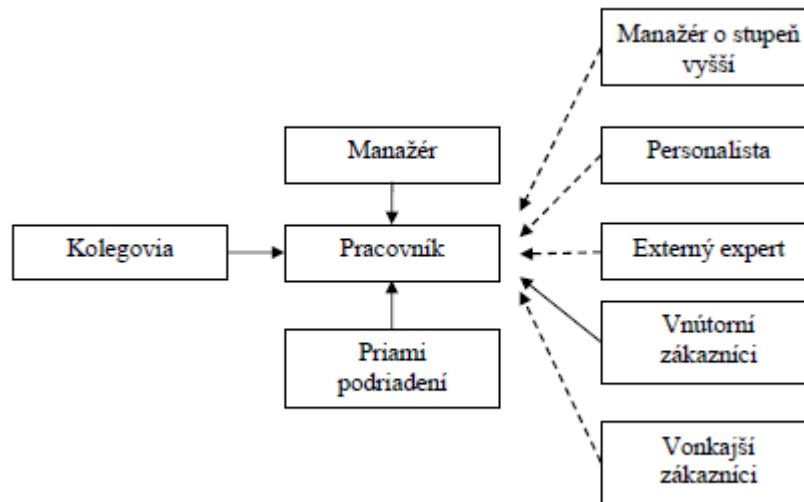
Metóda 360° spätnej väzby

Spätná väzba predstavuje taký typ metódy, kedy určitý výstup procesu vplýva späť na jeho vstup. Metóda 360° spätnej väzby alebo viacnásobnej spätnej väzby patrí medzi novodobé metódy na rozvoj zamestnancov. Metóda je založená na hodnotení manažéra z každej strany a tak sa mu nastavuje čo najobjektívnejší obraz jeho práce. Táto metóda je oveľa komplexnejšia ako ostatné podobné metódy spätnej väzby. Okrem nadriadeného spätnú väzbu poskytujú aj podriadení pracovníci či kolegovia na rovnakej úrovni.²⁸

²⁷KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava : Sprint v.fra, 2007. S. 115 ISBN 978-80-89085-83-5

²⁸FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdelávaní manažerů. Praha: Grada publishing, 2010.s.136 ISBN 978-80-247-3067-7.

Obrázok 4 Rozšírená 360-stupňová väzba



Zdroj: KUBEŠ, Marián; ŠEBESTOVÁ, Lubica. 360 stupňová spätná väzba jako nástroj rozvoje lidí. Praha: Grada publishing, 2009.s.59 ISBN 7458-4783-781-11.

Výhoda tejto metódy je, že manažérovi sa dostávajú komplexné informácie od všetkých spolupracovníkov. Dnes sa už okrem 360° spätnej väzby používa aj 540° spätná väzba. Tá je doplnená napríklad o hodnotenie od dodávateľov a zákazníkov. Všetci podriadení, nadriadení kolegovia, externí dodávatelia, či zákazníci, ktorí prichádzajú do styku s manažérom môžu vyjadriť svoj názor čo sa týka jeho práce.²⁹ Je však dôležité vybrať takých hodnotiteľov, ktorí poznajú jeho prácu dobre a vedia ako sa správa v rôznych situáciách, aby hodnotenie bolo čo najlepšie. Výsledkom pre manažéra je zistenie, ako ho vnímajú ostatní v okolí a ako na nich jeho práca pôsobí, čo treba prípadne zlepšiť. Táto metóda sa často vykonáva na základe dotazníka, ktoré odpovede sa potom spracúvajú. Pri metóde 360° spätnej väzby však len zistujeme, aké sú silné prípadne slabé stránky a nedostatky manažéra. Preto by na túto metódu mala nadväzovať niektorá z ďalších metód, ako napríklad koučing či iné. Bez spätnej väzby manažéri často vnímajú svoju prácu subjektívne a to často vedie k chybám pri vykonávaní práce manažéra. Je dôležité vedieť ako prácu manažéra vnímajú ostatní, pretože

²⁹ Systém 360-stupňovej spätnej väzby sa osvedčuje [online]. [cit. 2019.03.11]. Dostupné na internete: <<https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-Okt%C3%B3ber/system-360-stupnovej-spaetnej-vaezby-sa-osvedcuje.html>>

vždy sa nájde niečo čo je možné zlepšiť. Je veľmi dôležité si uvedomiť, že odhalenie slabých stránok nie je nič čoho by sa mal manažér báť a je to len priestor na to, aby sa mohol vo svojej práci zlepšiť. Každý dobrý manažér by mal vedieť spätnú väzbu prijať za účelom ďalšieho napredovania a takisto ju aj poskytovať ostatným pracovníkom.³⁰

V nasledujúcej tabuľke si uvedieme niektoré výhody a nevýhody jednotlivých metód vzdelávania na pracovisku.

Tabuľka 2 Výhody a nevýhody metód "on the job"

METÓDA	VÝHODA	NEVÝHODA
SEBAVZDELÁVANIE	<ul style="list-style-type: none"> • Finančne nenáročné • Zamestnanec si sám určí tempo vzdelávania 	<ul style="list-style-type: none"> • Náročné na prípravu z hľadiska času • Pevná vôľa zo strany zamestnanca
KOUCOVANIE	<ul style="list-style-type: none"> • Možnosť koučovania viacerých zamestnancov naraz • Cielené vedenie podriadených zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> • Odtrhnutie kouča od jeho vlastných pracovných povinností
MENTORING	<ul style="list-style-type: none"> • Mentor a zamestnanec majú neformálny vzťah • Finančne nenáročné 	<ul style="list-style-type: none"> • subjektívne
ROTÁCIA PRÁCE	<ul style="list-style-type: none"> • práca nie je nudná a monotónna • nové skúsenosti 	<ul style="list-style-type: none"> • nové úlohy zaberú viac času ako tie, ktoré už zamestnanci poznajú

Zdroj: vlastné pracovanie podľa KOUBEK, J. 2010. Řízení lidských zdrojů. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2010. S.267 ISBN 978-80-7261-168-3

³⁰ KUBEŠ, M. Šebestová, L. 2008.360 stupňová zpětná vazba. Praha: Grada. 2008. ISBN 978 -80-247-2314-3

Metódy vzdelávania „off the job“

Medzi metódy, ktoré sa používajú mimo pracoviska môžeme zaradiť rôzne simulácie, prípadové štúdie, prednášky, hranie rolí, brainstorming, outdoor learning a podobne.³¹

Hranie rolí – účastníci takejto formy vzdelávania preberajú na seba určitú rolu v nejakej situácii. Metóda sa využíva napríklad pri tých pracovníkoch, ktorí prichádzajú do styku s inými ľuďmi tvárou v tvár. Napríklad ak ide o predaj, prijímacie pohovory a iné.³²

Prípadové štúdie – ide o analýzu a opis konkrétnej situácie, ktorá mohla nastať alebo v minulosti nastala. Takýto typ vzdelávania je často určený práve pre manažerov alebo vedúcich líniových útvarov.

Simulácie – cieľom tejto metódy je navodiť atmosféru práve z prípadových štúdií, kde sa zamestnanci snažia dostať do situácie, ktorá môže vzniknúť aj v reálnom živote.

Outdoor training – ide o aktivity zamerané na učenie sa hrou alebo rôzne aktivity spojené s pohybom. Cieľom takéhoto tréningu môže byť nárast celkovej efektívnosti tímu, zlepšenie vzťahov medzi jednotlivými členmi tímu.

Tabuľka 3 Výhody a nevýhody metód "off the job"

METÓDA	VÝHODA	NEVÝHODA
HRANIE ROLÍ	<ul style="list-style-type: none">• precvičenie jemných zručností	<ul style="list-style-type: none">• potrebná príprava podkladov• treba vedieť ako koordinovať
PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE	<ul style="list-style-type: none">• nácvik rôznych zručností	<ul style="list-style-type: none">• náročná príprava• zamestnanci im často nevenujú pozornosť

³¹BRODSKÝ, Z.: Řízení lidských zdrojů pro managery. Pardubice:Univerzita Pardubice 2009. S 99 ISBN 978-80-7395-155-9

³² DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. 2007. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. BECK, 2007.s.301 ISBN 978-80-7179-893-4.

--	--	--

Zdroj: vlastné pracovanie podľa KOUBEK, J. 2010. Řízení lidských zdrojů. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2010. S.268 ISBN 978-80-7261-168-3

Metódy na rozhraní medzi pracoviskom a mimo pracoviska

Tretia skupina metód vzdelávania, ktorej sa budeme venovať sú metódy, ktoré sa uskutočňujú na rozhraní medzi pracoviskom a mimo neho. Možno sem zaradiť metódy ako napríklad e-learning, projekty, učenie sa akciou, poverenie úlohou, inštruktáž alebo štúdium literatúry.³³

E-learning alebo tiež elektronické vzdelávanie je v súčasnosti veľmi rozšírenou a obľúbenou metódou používanou vo firmách. Ide o poskytovanie informácií, ktoré chceme zamestnancom poskytnúť pomocou počítačovej techniky a internetu. Pri e-learningu nejde ani tak o nahradenie klasického vzdelávania „tvárou v tvár“, ale skôr o jeho doplnenie a rozšírenie, a tým zlepšenie vzdelávania. Ide o vzdelávanie založené na technológií. E-learning je omnoho komplexnejším vzdelávaním než ostatné metódy, hlavne ak je používaný v jeho plne rozvinutej forme.³⁴

Poznáme niekoľko typov e-learningu:

- Živý e-learning- kedy sú inštruktor a vzdelávaný zamestnanec spolu vo vzájomnom kontakte, pričom sú na rozdielnych miestach.
- Skupinový e-learning podporuje vzdelávanie tak, že si pracovníci navzájom medzi sebou zdieľajú informácie a nové poznatky pomocou rôznych diskusných fór alebo chatov.
- Samostatný e-learning, kedy zamestnanec v danej chvíli nie je spojený so žiadnym inštruktorom ani spolupracovníkom, ale samostatne používa danú technológiu.

³³BRODSKÝ, Z.: Řízení lidských zdrojů pro managery. Pardubice:Univerzita Pardubice 2009. S 102 ISBN 978-80-7395-155-9

³⁴ E-learning [online]. [cit. 2019.02.03]. Dostupné na internete: <<https://managementmania.com/sk/e-learning>>

Projekty sú úlohy alebo rôzne štúdie, ktoré zadáva lektor alebo manažér. Podstatou je, aby zamestnanci tieto projekty rozpracovali do čo najväčších detailov, pričom sa podnecuje iniciatíva u zamestnancov.

Učenie sa akciou – manažéri sú pri tejto metóde vystavovaní rôznym problémom. Tie musia riešiť väčšinou v skupinách s inými manažérmi, pričom je vždy prítomný inštruktor. Takýto výcvik môže trvať aj niekoľko mesiacov. Manažéri sa snažia riešiť niekoľko problémom, pričom sa učia konfrontovať situáciu s ostatnými manažérmi, učia sa od ostatných a môžu na sebe pozorovať svoje chyby.

Inštruktáž – túto metódu rozdelíme do základných bodov, a to:³⁵

- príprava inštruktáže.
- Prezentácia (jedná sa o vysvetľovanie a názornú ukážku istého problému a o jeho riešenie).
- Precvičovanie.
- Používanie.
- Prehlbovanie poznatkov, ktoré sme získali.

Poverenie úlohou - pri tejto metóde ide o prenesenie už získaných poznatkov do praxe a do pracovného života. Môže ísť napríklad o zadanie úlohy líniovým manažérom. Ak pracovník narazí pri plnení úlohy na problém, zadávateľ úlohy slúži pracovníkovi ako koordinátor a je ochotný mu pri riešení úlohy pomôcť, aby bola zachovaná dôvera.

Štúdium odbornej literatúry – cieľom tejto metódy je prehĺbenie znalostí pomocou odporúčanej odbornej literatúry. Táto metóda sa vykonáva mimo pracoviska, čiže je veľmi málo kontrolovateľná a závisí na motivácii zamestnanca.

1.4.4 Hodnotenie efektívnosti vzdelávacieho procesu

Pri procese vzdelávania je veľmi dôležité jeho hodnotenie. Hodnotenie slúži na zistenie toho, či vzdelávanie splnilo ciele, ktoré sme od neho očakávali. Zisťujeme, či sme vyriešili problém, určujeme slabé a silné stránky vzdelávacieho programu. Môže nám pomôcť

³⁵BRODSKÝ, Z.: Řízení lidských zdrojů pro managery. Pardubice:Univerzita Pardubice 2009. S 102 ISBN 978-80-7395-155-9

pri zisťovaní prínosov programu a nákladov spojených s uskutočňovaním programu, kde ďalej môžeme vykonať zmeny, aby boli náklady čo najefektívnejšie. Taktiež sa snažíme posilniť výsledky medzi účastníkmi. Hodnotenie nám dáva obraz o tom, do akej miery sa nám podarilo splniť určené ciele vzdelávania. To ako budeme proces vzdelávania hodnotiť, čiže kritériá hodnotenia, by sme si mali určiť v etape plánovanie spolu s cieľmi vzdelávania. Nie je jednoduché kvantifikovať výsledky vzdelávania, a preto by hodnotenie malo prebiehať pomocou viacerých postupov a kritérií.³⁶

Autor Hamblin hovorí o piatich úrovniach vzdelávania. Tie sú:³⁷

1. Hodnotenie poznatkov – meria sa množstvo poznatkov, ktoré sa získa pri kurze . Patrí medzi najľahšie spôsoby hodnotenia a používa sa pomerne často. Zisťuje sa aké nové vedomosti nadobudli zamestnanci školením a k akým zmenám u nich došlo. Veľmi jednoducho sa hodnotí napríklad spôsobom, kedy sa vykonáva test pred začatím programu a po jeho ukončení. Toto hodnotenie vieme použiť taktiež na určenie prípadných nedostatkov, ktoré kurz obsahuje.
2. Reakcie osôb, ktoré sa zúčastnili školenia – najjednoduchšia a najčastejšie používaná metóda hodnotenia. Napríklad na základe dotazníka môžeme zistiť, či bolo školenie užitočné, aké majú zamestnanci z neho pocity, či sa cítili príjemne, aká bola kvalita lektorov a či boli témy školenia vhodne zvolené a podobne.
3. Hodnotenie pracovného správania – zisťuje sa, do akej miery pracovníci využívajú nové poznatky pri vykonávaní práce, či im pomáhajú pri ich výkone. Takéto hodnotenie možno uskutočniť napríklad pomocou pozorovateľov, ktorí hodnotia výkon pracovníka pred školením a po jeho skončení. Hodnotiť môžu taktiež nadriadení alebo podriadení zamestnanci, prípadne zákazníci.
4. Hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky- zisťujeme aký dosah malo vzdelávanie po absolvovaní kurzov na tú časť podniku, kde zamestnanci pracujú. Môžeme sa pozrieť na niektoré ukazovatele ako napríklad produktivitu, kvalitu, obrat, sťažnosti od zákazníkov a podobne.

³⁶BELCOURT, M. – Wright, P.C.: Vzdelávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada publishing, 1998. S. 182 ISBN 80-716-9459-2

³⁷HAMBLIN, A. C.: Evaluation and control of training. London : McGraw- Hill. 1974. s.10 ISBN 0070844429

5. Hodnotenie konečnej hodnoty – zisťujeme aké prínosy prinieslo vzdelávanie pre podnik ako celok, napríklad z hľadiska ziskovosti podniku.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce v teoretickej časti bola analýza zadanej témy. V praktickej časti budeme aplikovať zistené teoretické poznatky o vzdelávaní v organizáciách. Uskutočnili sme prieskum v spoločnosti XY, s.r.o., na základe ktorého sme chceli zistiť aký je súčasný stav vzdelávania manažérov v podniku a na základe toho navrhnúť možnosti, ako by sa vzdelávací proces mohol v podniku do budúcnosti zlepšiť.

Na dosiahnutie hlavného cieľa sme si určili taktiež čiastkové ciele. Čiastkové ciele z teoretického hľadiska sú nasledovné:

- priblížiť čo je podstata vzdelávania v podniku,
- aký je význam a cieľ vzdelávania v organizáciách,
- vymedziť rozdiel medzi vzdelávaním a rozvojom manažérov,
- opísať proces vzdelávania manažérov a jeho jednotlivé kroky,
- bližšie zdefinovať najčastejšie využívané metódy využívané pri vzdelávaní zamestnancov v podnikoch.

Čiastkové ciele z praktického hľadiska sme si určili tieto:

- charakterizovať vybraný podnik, ktorý budeme analyzovať,
- overiť vzdelávací proces vo vybranom podniku,
- uskutočniť prieskum pomocou dotazníka vyplňaného priamo manažérmi vo vybranom podniku a analyzovať výsledky,
- navrhnúť zlepšenia vzdelávacieho procesu pre podnik.

3 Metodika práce

Metodika práce patrí k najdôležitejšej časti práce a v nasledujúcej kapitole si ju priblížime bližšie, ako aj postupy a zdroje, ktoré sme pri výskume použili. Pri diplomovej práci sme si najskôr určili metodiku práce, kedy sme si ju rozdelili na dve časti. Prvá časť je teoretická a druhá praktická. Pri teoretickej časti sme sa venovali najmä:

- podstate vzdelávania, jeho významu a cieľom,
- procesu vzdelávania a jednotlivým krokom procesu vzdelávania,
- priblížiť metódy využívané pri vzdelávaní zamestnancov.

Pred začatím spracovávania teoretickej časti sme sa najskôr venovali získaniu zdrojov a hľadaním vhodnej literatúry. Dostatok knižného materiálu nám poskytla Slovenská ekonomická knižnica, tak od slovenských autorov, ako aj od zahraničných. Vďaka tomu sme získali dostatok poznatkov o problematike a mohli tak začať spracovávať prvú časť diplomovej práce teda teoretickú časť. Následne sme pomocou získaných poznatkov a podľa teoretickej časti mohli začať so spracovávaním praktickej časti diplomovej práce.

Pri písaní diplomovej práce sme použili viacero metód, ktoré si teraz priblížime:

- Popri začiatkovej štúdií literárnych zdrojov a internetových zdrojov sme využívali najskôr metódu pozorovania. Tá predstavuje systematické sledovanie skutočností.
- Pomocou metódy analýzy sme vypracovávali teoretickú časť diplomovej práce. Popri tom sme používali metódu komparácie, konkrétne na porovnanie názorov viacerých autorov na tému vzdelávania manažérov.
- V druhej časti diplomovej práce sme sa pomocou dotazníka snažili zistiť názory jednotlivých manažérov na rôznych oddeleniach o vzdelávaní v ich podniku. Výsledky dotazníka sme potom použili na určenie silných a slabých stránok vzdelávacieho systému spoločnosti a určili sme návrhy a odporúčania pre budúce vzdelávanie manažérov v podniku. Dotazník obsahoval 16 otázok a vzorku respondentov nám tvorilo dvadsať manažérov z oddelení HR, financií, marketingu a predaja. Manažéri mali možnosť odpovedať anonymne na otázky, ktoré sa vyskytovali v dotazníku. Prvé štyri otázky obsahovali základné informácie o respondentoch ako napríklad vek

a pohlavie. V ďalších otázkach sa už manažéri vyjadrovali k vzdelávaniu v podniku a k metódam vzdelávania, s ktorými sa v spoločnosti stretávajú. Dotazník obsahoval taktiež dve otvorené otázky.

- Nakoniec sme použili metódu komparácie, kde sme porovnávali teoretické a praktické poznatky. Využívali sme pritom konkrétne informácie, ktoré sme získali z prieskumu.

4 Výsledky práce a diskusia

Nasledujúca kapitola obsahuje praktickú časť diplomovej práce. Táto časť diplomovej práce sa skladá z charakteristiky skúmaného podniku, základných informácií o vzdelávaní v spoločnosti, dotazníkového prieskumu realizovaného spolu s manažérmi v spoločnosti.

4.1 Charakteristika spoločnosti XY, s.r.o.

Spoločnosť, v ktorej sme výskum realizovali si želá byť v anonymite. Ide o nadnárodnú spoločnosť, ktorá pôsobí v sfére informačných technológií a je pokladaná za jednu z najviac inovatívnych spoločností v oblasti informačných technológií. Poskytuje riešenia v oblasti IT. Umožňuje tak aby technológie vo svete boli dostupnejšie, aby zákazníci boli mobilní, efektívnejší. Spoločnosť sa upriamuje na priamy model podnikania, vďaka čomu si buduje vynikajúce vzťahy so zákazníkmi. Ponúka softvéry, osobné počítače, dátové médiá, servery. Ďalej sa zaoberá predajom fotoaparátov, televízií, tlačiarňí a iných elektronických výrobkov od iných výrobcov. Podnik sa vyznačuje inováciami v oblasti marketingu a elektronického podnikania. Pôsobí až na štyroch kontinentoch a zamestnáva okolo 96 000 zamestnancov. Na trh prináša každý rok nové inovácie a aj vďaka tomu je označovaná za najlepšie počítačové spoločnosti. Na Slovensku má táto spoločnosť jednu pobočku so sídlom v Bratislave, v ktorej pracuje približne 1900 zamestnancov. Venujú sa oblastiam financií, predaja, marketingu, účtovníctva, technickej podpory a iným. Podnik má v ponuke mnohé značky pre rôzne segmenty na trhu.

Ponúka napríklad:

- kancelárske počítače (notebooky a stolové počítače),
- notebook a stolové počítače, ktoré sa dodávajú spolu so systémom Linux
- notebook, ktoré sú zamerané na business
- notebook s vysokým výkonom
- sieťové vypínače
- servery

Medzi produkty, ktoré boli vytvorené pre domácnosti zaraďujeme napríklad:

- rozpočtové notebooky

- rozpočtové stolové počítače
- lepšie kategórie stolových počítačov aj notebookov
- výkonné herné systémy
- luxusné notebooky

Stratégia spoločnosti spočíva v dostupnosti, otvorenosti a kompetentnosti. Dostupnosť má značiť pre zákazníka produkty za rozumnú, konkurencieschopnú cenu. Otvorenosť zasa hovorí o tom, dať každému zákazníkovi možnosť výberu. Otvorene hovoriť o všetkých podmienkach a nezaväzovať zákazníka k ničomu s čím by nesúhlasil.

4.2 Vzdelávanie v spoločnosti

Spoločnosť XY je organizácia, ktorá v rámci svojej podnikovej kultúry pokladá odborný aj osobný rast zamestnancov ako samozrejmosť. Spoločnosť podporuje vzdelávanie a tvrdí, že kariérny rast je objavovanie a súlad osobných ambícií a cieľov spoločnosti. Zamestnanci v podniku majú na výber škálu programov, vďaka ktorým si vedia zlepšiť vodcovské schopnosti a zručnosti.

Spoločnosť sa snaží naplno využiť potenciál každého jedného zamestnanca, preto u nich buduje dôveru a nadšenie pre prácu. Pre podnik je dôležitá práca medzi členmi tímu, mentormi a vedúcimi.

Byť dobrým manažérom a lídrom predstavuje ovládať množstvo zručností ako napríklad načúvanie, motivácia ostatných pracovníkov k čo najlepším výkonom, rozhodovacie schopnosti, strategické myslenie, schopnosť riešenia problémov. Spoločnosť pracuje v globálnom a rýchlom pracovnom prostredí a teda je dôležité, aby manažéri disponovali aj inými vlastnosťami, ako je napríklad schopnosť viesť geograficky rozptýlený tím, viesť pracovníkov z iných kultúrnych prostredí, vedenie pracovníkov na diaľku a iné. Spoločnosť vypracovala programy rozvoja, ktoré aplikuje pri všetkých typoch pracovníkov od členov tímu až po manažérov. Tento program je komplexný, zvyšuje angažovanosť a vedie zamestnancov k dosahovaniu cieľov spoločnosti. Spoločnosť sa snaží čo najviac podporovať všetkých

členov tímu a poskytovať im možnosti na vzdelávanie a nadobúdanie nových vedomostí. Kurzy sú zamerané tak, aby pomáhali pripravovať jednotlivých členov tímu na súčasné úlohy ale aj na tie náročnejšie, ktoré prídu v budúcnosti. Vzdelávací program spoločnosti je plný poznatkov, ktoré môžu zamestnanci aplikovať na ich kariérny rozvoj.

Executive Rapid Start je program, ktorý obsahuje materiály a úvodný plán na pomoc novým vedúcim pri rýchlejšej orientácii, začlenení a výkonnosti. Tento program sa zameriava na výkonných pracovníkov.

Foundation of Leadership je program zameraný na rozvoj riaditeľov a manažérov. Program ponúka poznatky o základoch vodcovstva a snaží sa pomôcť vedúcim prejsť na nové miesto čo najrýchlejšie.

Director Leadership sa venuje riaditeľskému vedeniu. Program je zameraný na tých pracovníkov, ktorí prechádzajú z pozície vedúceho na pozíciu riaditeľa. Zameriava sa na obchodného ducha riaditeľov a na jeho posilnenie. Noví riaditelia sa tu majú možnosť učiť od vrcholového vedenia. Po absolvovaní týchto programov je možné absolvovať aj ďalšie semináre, vďaka ktorým si môžu zamestnanci zlepšiť vodcovské schopnosti.

Ďalšie školenia a kurzy sú v súlade so stratégiou spoločnosti a s jej stanovenými cieľmi. Školenia a workshopy zahŕňajú rôzne témy ako napríklad komunikačné zručnosti alebo predajné zručnosti.

Po nástupe do zamestnania sa automaticky začína proces vzdelávania. Pri nástupe do zamestnania novoprijatí zamestnanci absolvujú úvodné školenia, kde ich oboznámia so všetkými potrebnými informáciami. E-learning a všetky povinné školenia môžu zamestnanci absolvovať na pracovisku počas pracovnej doby. Všetkým zamestnancom sa dostane možnosť vzdelávať sa. Pre spoločnosť je vzdelávanie každého zamestnanca dôležité aj z toho dôvodu, že to považujú za investíciu pre budúcnosť spoločnosti.

Spoločnosť sa tak tiež zaoberá rozvojom zamestnancov. Má niekoľko úrovní programov pre rozvoj zamestnancov. Týmito úrovňami sú:

- základná
- stredná
- pokročilá
- výkonní pracovníci

Tieto úrovně programu rozvoja pracovníkov sa realizujú hneď niekoľkými formami:

- koučing,
- konsulting,
- mentoring,
- tréningy (napríklad na pracovisku, externe, online, tvárou v tvár),
- vedenie.

Pracovníci spoločnosti XY, s.r.o.

Zamestnanci v spoločnosti prispievajú k rozvoju spoločnosti, sú odhodlaní a snažia sa spolu tvoriť čo najlepší tím. Ich nadšenie pre prácu a snaha o vytvorenie čo najlepšieho možného prostredia pre prácu je veľmi dôležité pre podnik. Spoločnosť podporuje kolektívnu silu pri práci a taktiež sa snaží o rozvoj talentovaných a výnimočných ľudí. Cieľom podniku je vytvárať inovácie a prinášať nové technológie. Snažia sa čo najlepšie porozumieť potrebám, ktoré ľudia potrebujú, pochopiť ich štýl života a hodnoty, aby sa tak našli možnosti a riešenia, ktoré pre nich prinesú úžitok.

Cieľ spoločnosti XY, s.r.o. je zamestnávať talentovaných ľudí z rôznych kútov sveta s využiteľným potenciálom. Ďalej týchto ľudí rozvíjať a nájsť pre nich miesto kde budú rásť. Len tak môžu priniesť zákazníkovi to najlepšie. Spoločnosť sa snaží vytvoriť lákavé pracovné miesta, kde by sa zamestnanci cítili potrební a docenení. Zároveň je pre spoločnosť u zamestnancov dôležitá motivácia vykonávať prácu čo najlepšie.

Podpora zamestnancov v tíme prebieha nasledovne:

- vytváranie pracoviska, ktoré je mobilné a flexibilné,
- organizovanie školení, ktoré sú zamerané na rozvíjanie vodcovských schopností. Osobnostný rozvoj zamestnancov je pre spoločnosť dôležitý, preto sa

snažia pre vytvorenie systematického vzdelávania. Využívajú sa pri tom viaceré metódy vzdelávania.

- Spoločnosť má vybudované vzťahy univerzitami. Do tímu sa snažia získať tých najlepších a posúvať tak spoločnosť ďalej.
- Podnik sa snaží o udržanie dobrého imidžu na trhu. Za svoju snahu už získali množstvo ocenení.
- V podniku môžeme nájsť záujmové skupiny, kde sa môžu zamestnanci dobrovoľne prihlásiť. Zamestnanci tak získajú nové vzťahy, ľahšie sa vedú začleniť do tímu. Touto formou vedú taktiež prispievať svojimi schopnosťami či vedomosťami do tímu, čo môže pre nich pôsobiť motivujúco.

Pracovisko spoločnosti XY, s.r.o.

Pracovisko spoločnosti je vybavené modernými technológiami, vďaka čomu je možné aby zamestnanci pracovali na rôznych miestach. Snaha o vytvorenie flexibilného pracoviska sa začala pred niekoľkými rokmi a odvtedy sa na nej neustále pracuje a zdokonaľuje. Zamestnanci si môžu vybrať kde budú prácu vykonávať a spoločnosť im ponúka množstvo možností. V podniku sa vytvorili inovácie, ktoré sa zameriavali na pracovisko a na IT riešenia, vďaka čomu môžu dnes zamestnanci v spoločnosti pracovať rôznymi spôsobmi. A vďaka týmto inováciám spoločnosť dosahuje výborné výsledky.

Podnik dáva veľký dôraz na flexibilitu pri práci. Snažia sa pritom vyťažiť z toho čo najviac. Dokážu lepšie implementovať zmeny noriem, postupov práce, prinášajú nové prístupy k práci a podobne.

Prepojené pracovisko je jednou zo stratégií ľudských zdrojov. Ide o zavedenie nových spôsobov ako prácu vykonávať, pričom sa nekladie dôraz na miesto výkonu práce ale na samotné dosahovanie výsledkov. Zamestnanci si teda môžu vybrať, kde budú prácu vykonávať vzhľadom na svoje potreby. Na výber majú niekoľko možností.

Medzi takéto možnosti patria napríklad:

- flexibilný pracovný úväzok,
- zdieľanú prácu,
- zhustený pracovný týždeň,
- čiastočný pracovný úväzok.

V prípade, že má zamestnanec záujem a podnik má práve tú možnosť, ponúkne zamestnancovi vykonávať prácu mobilne (telework). Zamestnanec je v práci na plný úväzok, pričom jeden až štyrikrát do týždňa má možnosť vykonávať prácu z iného ako primárneho pracoviska. Taktiež je v ponuke práca na diaľku, kedy zamestnanec nebude mať na pracovisku svoje stále miesto. Pracovné povinnosti sa teda vykonávajú výhradne mimo pracoviska.

Spoločnosť tieto flexibilné pracovné podmienky zaviedla aj z dôvodu šetrenia energií prírodných zdrojov. Vďaka flexibilnému pracovnému času sa znižuje dopravné zaťaženie mesta, znižuje sa znečisťovanie ovzdušia spôsobené dopravou. Taktiež si zamestnanci môžu vybrať na prácu taký čas, kedy sa cítia najviac produktívny a kedy to najlepšie vyhovuje im. Priestory kancelárie sa tak využívajú najefektívnejšie ako sa dá.

Podnik si je vedomý podnikania vo svete, ktorý sa neustále a rýchlo mení. Snaží sa čo najlepšie vytvoriť také pracovisko a pracovné prostredie, ktoré je otvorené pre všetkých. Presadzuje sa firemná kultúra, ktorá nikoho nediskriminuje, zároveň prítomnosť rôznorodostí je vítaná. Príjemné pracovné prostredie je základom pre vytvorenie spoločného úspechu a pre napredovanie podniku. Rozdielnosť sa berie ako silná stránka a je využívaná v prospech spoločnosti. Každý jeden zamestnanec môže prichádzať s novými inováciami a nápadmi a tak rozvíjať svoj tím.

Spoločnosť taktiež organizuje školenia, ktoré sa zameriavajú na zvýšenie povedomia o rôznych kultúrach. Buduje sa rešpekt medzi tímami po celom svete a tieto školenia vedú jednotlivcov k sebapoznávaniu. Zamestnanci sa tu taktiež učia spolupráci a vytváranie takého pracovného prostredia, kde si pracovníci navzájom pomáhajú.

4.3 Výskum a výsledky

Dotazníkový prieskum prebiehal v spoločnosti v dňoch od 11.3.2019 až 15.3.2019. Cieľom výskumu bolo prísť na to, aká je spokojnosť zamestnancov so vzdelávacím systémom v podniku. Na základe ich odpovedí potom navrhnúť zmeny, ktoré by mohli nastať do budúcnosti pre zlepšenie procesu vzdelávania v danom podniku.

Dotazník bol anonymný, a bol v elektronickej forme zaslaný manažérom vo vybranom podniku. Aby sme manažérom ušetrili čas, nebolo nutné dotazník vyplňať písomne. Dotazník sme vytvorili na základe získaných teoretických poznatkov z prvej kapitoly diplomovej práce. Tvorbu otázok sme sa snažili uskutočniť tak, aby nám ich odpovede priniesli čo možno najviac informácií o vzdelávaní v spoločnosti, a zároveň aby nám tieto informácie boli nápomocné pri plnení hlavného cieľa diplomovej práce.

Celková vzorka respondentov, ktorí dotazník vyplnili predstavovala 20 manažérov. Manažéri boli z rôznych oddelení, ako napríklad oddelenie HR, marketing, predaj a oddelenie financií.

Dotazník sa skladá z dvoch častí. Prvá časť dotazníka bola všeobecná, cieľom bolo dozvedieť sa všeobecné informácie o respondentoch. V druhej časti sa respondenti mohli vyjadriť k jednotlivým druhom vzdelávania a metódam, ktoré sami v podnikoch absolvujú.

Dotazník tvorilo celkovo 16 otázok a jeho cieľom bolo zistiť celkovú spokojnosť zamestnancov so vzdelávaním v podniku. V dotazníku sa vyskytuje viacero typov otázok. Prvým typom sú uzavreté otázky, pomocou ktorých sa snažíme zistiť mieru spokojnosti zamestnancov.

Druhým typom sú otvorené otázky, ktoré sa v dotazníku vyskytovali dve. Tu mohli zamestnanci vyjadriť svoj názor, čo sa týka metód vzdelávania, ktoré sa v podniku nevyužívajú alebo tam chýbajú.

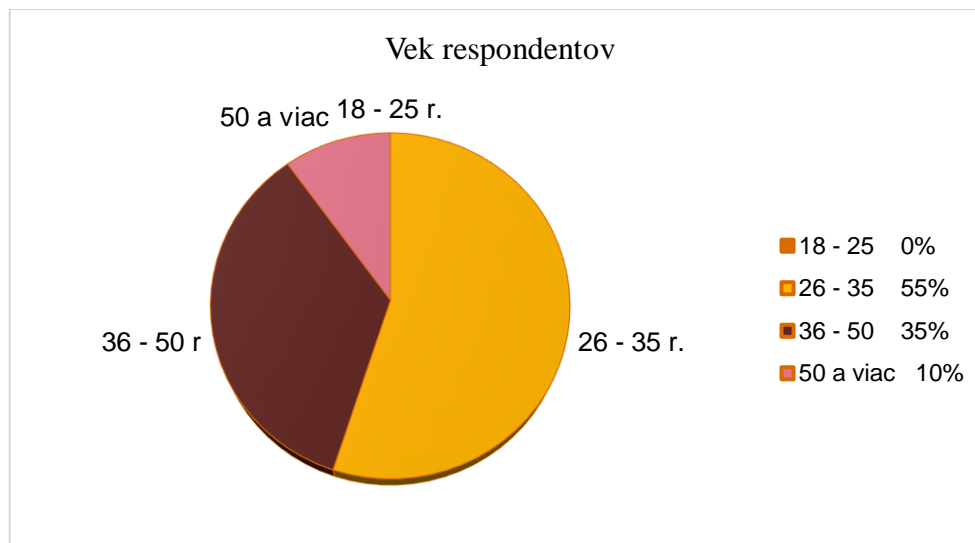
Jednotlivé odpovede dotazníka nájdeme zaznamenané v grafoch.

4.3.1 Výsledky dotazníkového prieskumu

V nasledujúcej časti si bližšie uvedieme výsledky dotazníkového prieskumu realizovaného vo vybranej spoločnosti.

Prvý graf nám zobrazuje vekovú štruktúru respondentov.

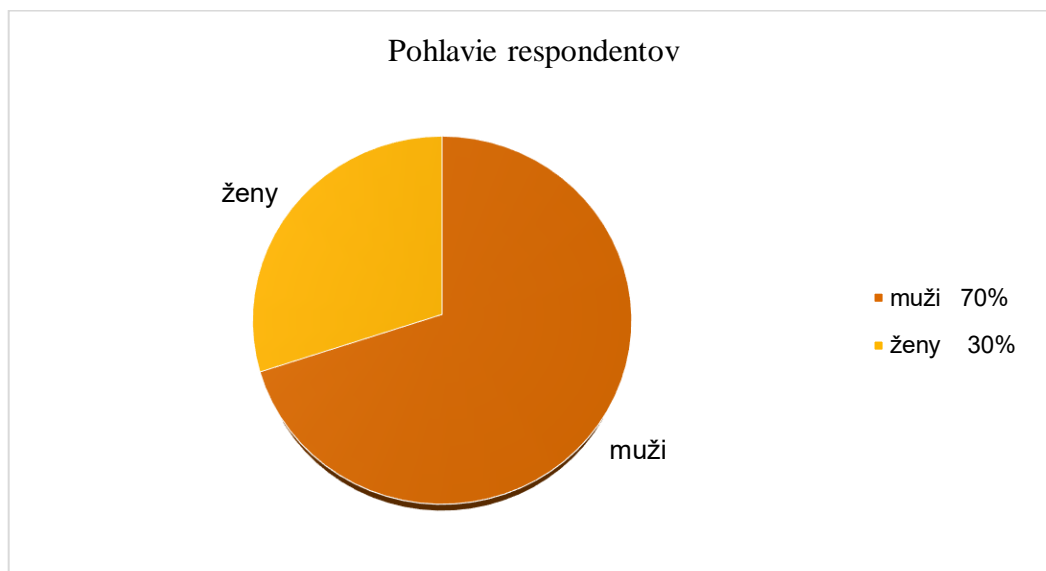
Graf 1 Vek respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Podľa výsledkov prvej otázky sme zistili, že vzorka respondentov je tvorená najmä mladými manažérmi od 26-35 rokov. Túto skupinu tvorilo presne 11 manažérov. Druhú najpočetnejšiu skupinu dopytovaných tvoria pracovníci od 36-50 rokov a to v počte 7 manažérov, čo tvorí 35%. Starších zamestnancov je v prieskume menej, len 10 %.

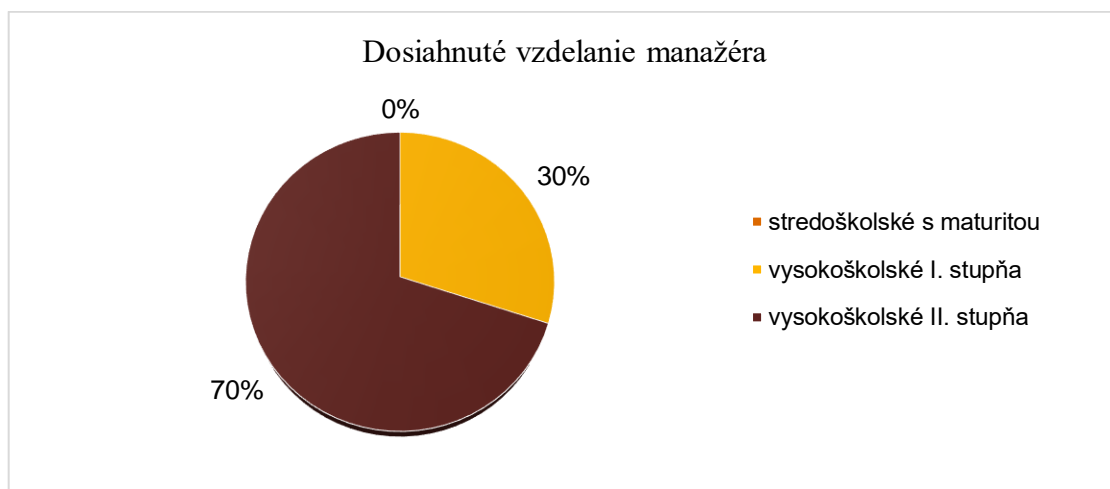
Graf 2 Pohlavie respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie

Vyhodnotením druhej otázky sme zistili, že väčšinu dopytovaných tvorili muži a to až 70%. Ženy v tomto prieskume tvorili 30%, čo je 6 respondentiek.

Graf 3 Dosiahnuté vzdelanie



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 3 hovorí o tom, aké majú respondenti dosiahnuté vzdelanie. Podľa výsledkov vidíme, že všetci manažéri sú vysokoškolsky vzdelaní, pričom prvý stupeň vysokoškolského

vzdelania dosiahlo 6 manažérov, to predstavuje 30%. Druhý stupeň vysokoškolského vzdelania dosiahlo 70% opýtaných a to predstavuje 14 zamestnancov.

Graf 4 Dĺžka pracovného pomeru



Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 4 hovorí o dĺžke pracovného pomeru medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Nových pracovníkov, ktorí v podniku pracujú menej ako 12 mesiacov tvorí 5%. Najpočetnejšiu kategóriu tvoria tí, ktorí v spoločnosti pracujú 1 až dva roky, čo môžeme považovať tiež za novších pracovníkov. Respondentov, ktorí odpovedali, že v spoločnosti pracujú 1 až 2 roky je presne 50%. Druhú najpočetnejšiu skupinu predstavujú tí, ktorí sú súčasťou spoločnosti 3-5 rokov. V tejto skupine sa nachádza 7 respondentov. Nájde tu aj ľudí, ktorí sú vo firme viac ako 5 rokov. Túto možnosť zvolili konkrétne dvaja zamestnanci.

Týmito otázkami by sme uzatvorili prvú časť dotazníka, ktorá sa týkala všeobecných informácií o respondentoch. Ďalej prejdeme ku druhej časti, kde sa snažíme zistiť názor respondentov na vzdelávanie vo firme a na metódy, ktoré sa v podniku pri vzdelávaní aplikujú.

Graf 5 Vplyv vzdelávania na konkurencieschopnosť podniku



Zdroj: Vlastné spracovanie

V ďalšej otázke sme sa pýtali na názor zamestnancov, či si myslia, že vzdelávanie zamestnancov má určitý vplyv na konkurencieschopnosť firmy. Jeden zamestnanec si zvolil odpoveď skôr nie. Všetci ostatní manažéri považujú vzdelávanie za dôležité z pohľadu konkurencieschopnosti firmy, z toho 20% to považuje za kľúčový faktor.

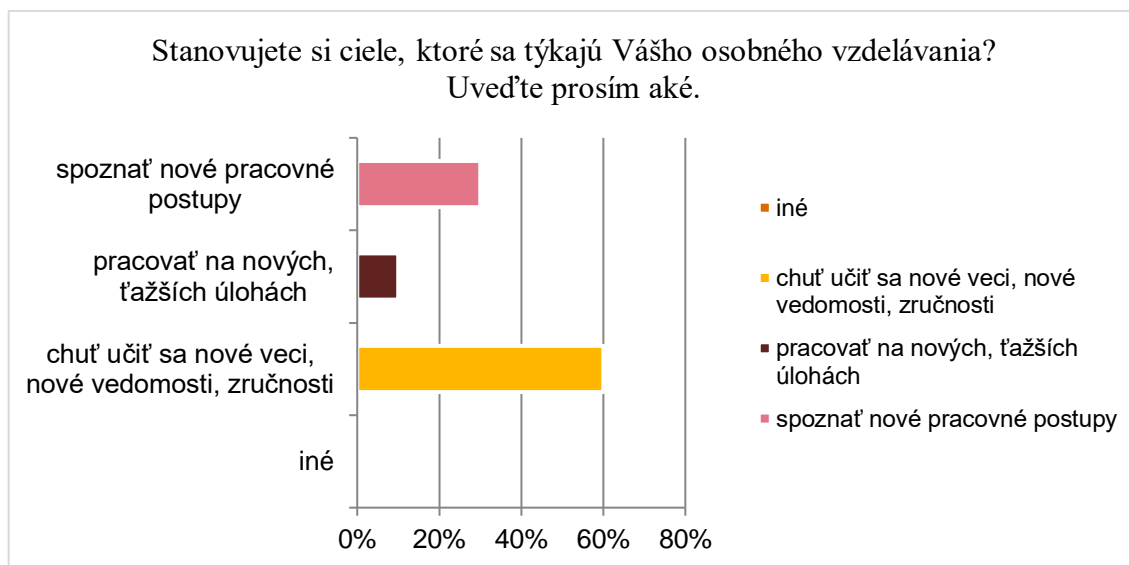
Graf 6 Spokojnosť so vzdelávaním v podniku



Zdroj: Vlastné spracovanie

V nasledujúcej otázke sme sa pýtali na celkovú spokojnosť zamestnancov s možnosťami vzdelávania v podniku. Odpovede boli nasledovné. 50% uviedlo, že sú so vzdelávaním v spoločnosti skôr spokojní. Tých manažerov, ktorí si zvolili túto odpoveď bolo najviac. Druhá najčastejšia odpoveď bola, že sú manažéri spokojný a to presnejšie 30%, teda 6 manažéri. Našli sa aj takí, ktorí sú so vzdelávaním v podniku skôr nespokojní. Túto skupinu tvorili 4 manažéri.

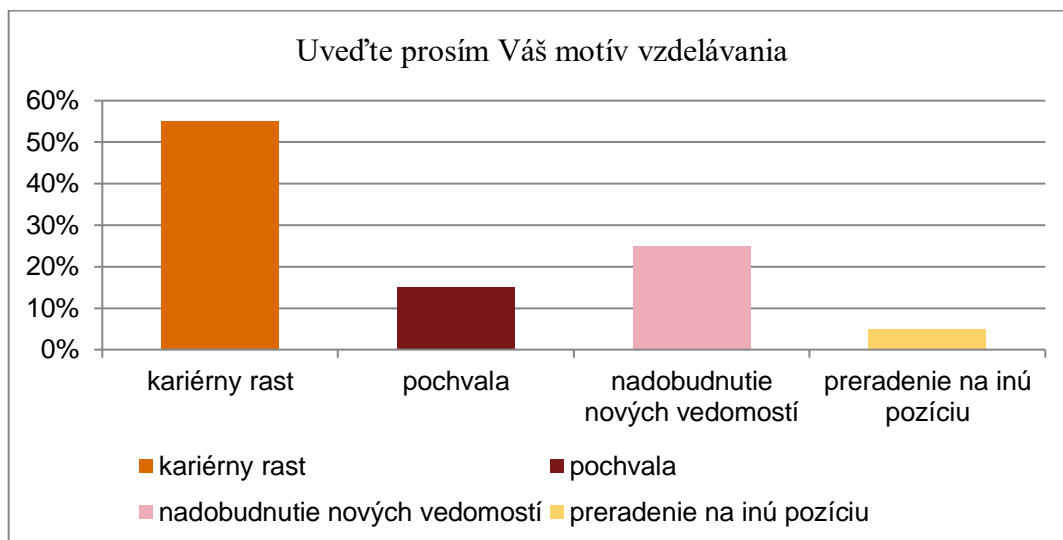
Graf 7 Ciele osobného vzdelávania



Zdroj: Vlastné spracovanie

Táto otázka sa týkala cieľov osobného vzdelávania manažerov. Išlo o to zistiť, čo si manažéri myslia, že je pre nich dôležité a v čom by sa chceli v budúcnosti zlepšovať. Veľká časť opýtaných, až 60%, zvolila, že majú záujem učiť sa nové veci, zlepšovať sa v zručnostiach a neustále nadobúdať nové vedomosti a skúsenosti. Pracovať na nových a ťažších úlohách si ako cieľ kladie len 10% respondentov. Druhým najčastejším cieľom bol záujem spoznávať nové pracovné postupy. Túto odpoveď zvolilo 6 respondentov, čo predstavuje 30%.

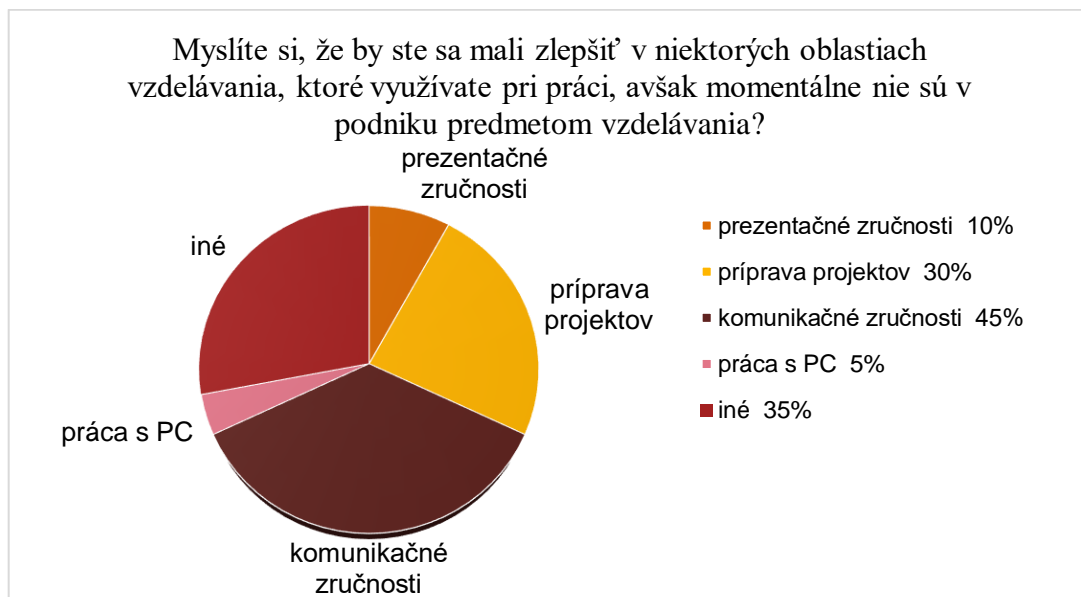
Graf 8 Motív vzdelávania



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na otázku aký je motív vzdelávania zamestnancov boli odpovede rôzne. Najviac manažérov však zvolilo, že hlavný motív vzdelávania je kariérny rast. Túto odpoveď označilo 11 opýtaných, čo predstavuje 55%. Ďalšie najčastejšie odpovede boli, že motívom vzdelávania manažérov je nadobúdanie nových vedomostí. Hneď za tým nasleduje odpoveď pochvala, ktorú si zvolilo 15% opýtaných. Jeden respondent zvolil možnosť iné.

Graf 9 Chýbajúce oblasti vzdelávania v podniku



Zdroj: Vlastné spracovanie

Touto otázkou sme sa snažili zistiť, ktoré oblasti vzdelávania v podniku chýbajú a zamestnanci si o nich myslia, že by bolo vhodné ich zaradiť do programu vzdelávania. V tejto otázke mohli respondenti zvoliť viacero odpovedí. Najviac manažérov by sa chcelo vzdelávať v komunikačných zručnostiach, konkrétne 45%. Druhá najčastejšia označovaná odpoveď bola odpoveď iné, kde sa manažéri zhodli, že by sa chceli zlepšiť v jazykových zručnostiach. Prípravu projektov by si chcelo zlepšiť 30% opýtaných. Ostatné odpovede nájdeme v grafe číslo 9.

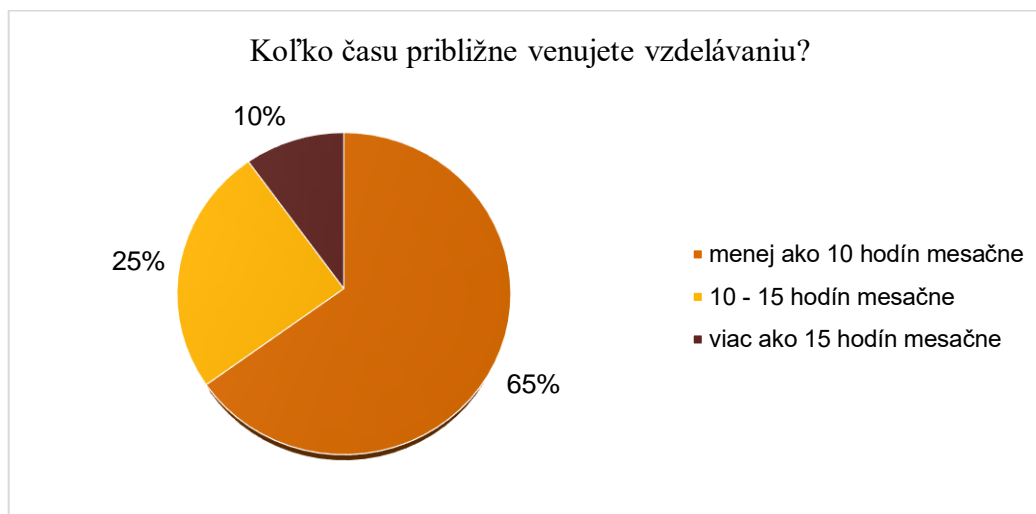
Graf 10 Najčastejšie miesto školení



Zdroj: Vlastné spracovanie

Najčastejšie sa vyskytujúce miesto školení je podľa výsledkov grafu v školiacich priestoroch spoločnosti. Uviedlo tak 55% opýtaných respondentov. Piatimi respondentmi označili, že najčastejšie sa vzdelávajú priamo vo vlastnej kancelárii. Mimo pracoviska sa najčastejšie uskutočňuje vzdelávací proces 20% respondentov.

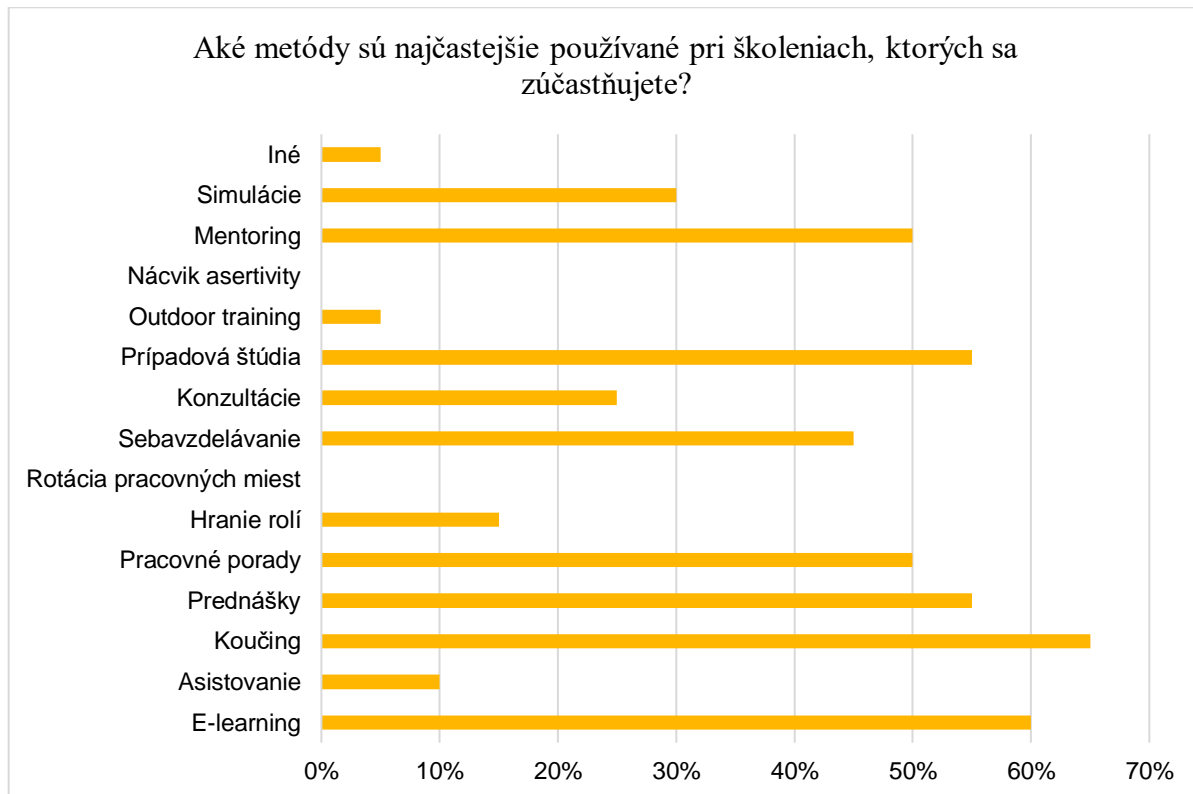
Graf 11 Čas venovaný vzdelávaniu



Zdroj: Vlastné spracovanie

Z grafu číslo 11 môžeme vidieť, že až 65% opýtaných trávi vzdelávaním menej ako 10 hodín mesačne. Päť respondentov uviedlo, že sa vzdelávajú 10 až 15 hodín mesačne. Len dvaja respondenti sa podľa výsledkov prieskumu vzdelávajú viac ako 15 hodín mesačne.

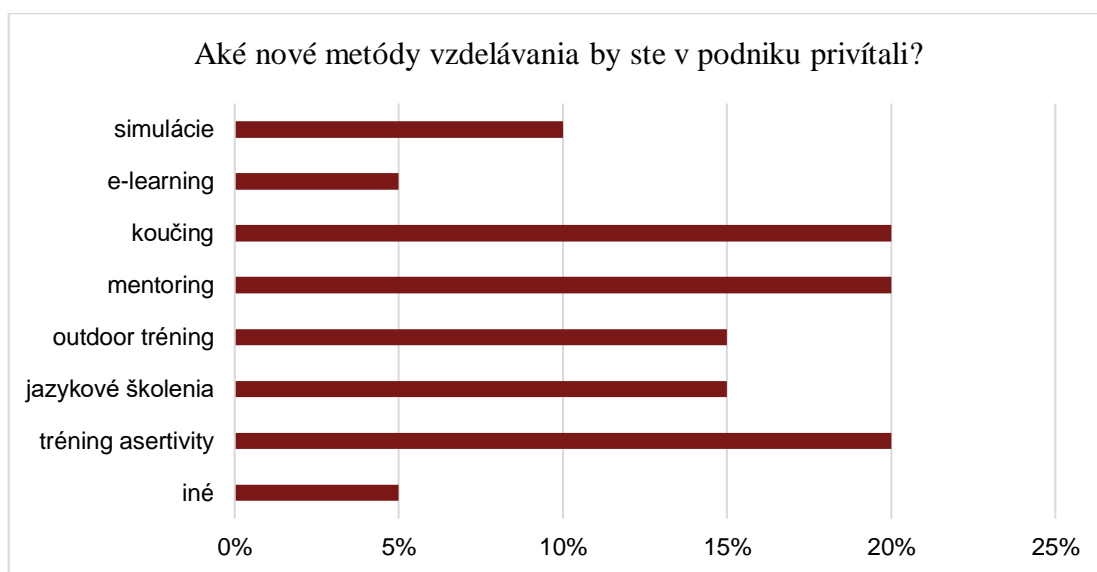
Graf 12 Najčastejšie využívané metódy



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na grafe číslo 12 máme zobrazené metódy, ktoré sa v podniku vyskytujú. Manažéri si pri tejto otázke mohli vybrať neobmedzený počet odpovedí. Najčastejšie sa vyskytujúca odpoveď bola metóda koučingu. Až 65% respondentov označilo túto možnosť. Druhou najčastejšou odpoveďou bol e-learning, ktorú označilo 60% opýtaných. Medzi ďalšie najviac označované metódy patria prednášky, pracovné porady, mentoring a taktiež prípadové štúdie. Výsledky ostatných odpovedí môžeme vidieť v grafe číslo 12.

Graf 13 Nové metódy vzdelávania

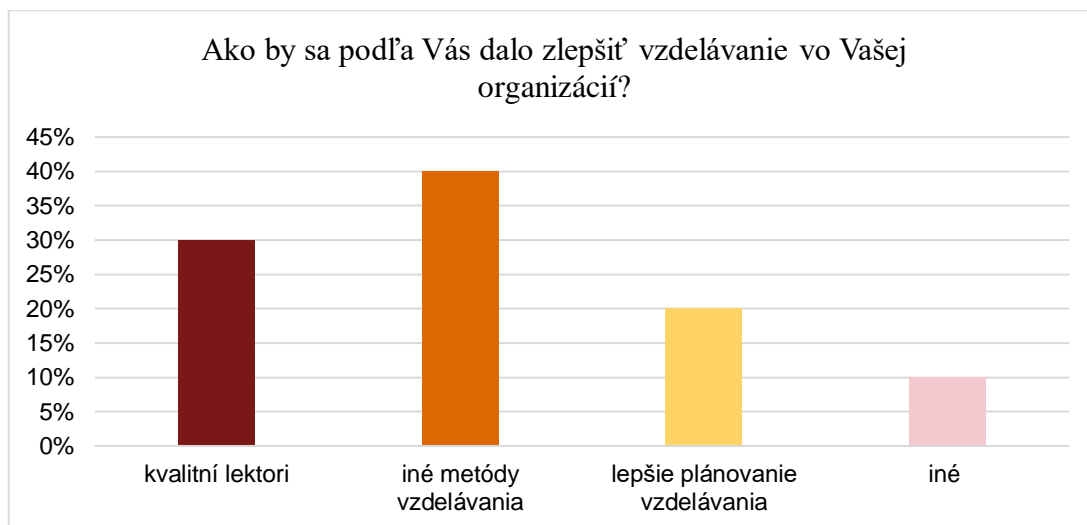


Zdroj: Vlastné spracovanie

Na otázku absencie niektorých metód vzdelávania v podniku nám odpovedá graf číslo 13. Najviac vyskytujúce sa odpovede boli tréningy asertivity, koučing a mentoring. Každú z týchto odpovedí označili štyria respondenti, čo tvorilo 20%. Po 3 hlasoch získali odpovede outdoor tréning a jazykové školenia. Je zaujímavé, že najčastejšia metóda, ktorá sa používa v podniku podľa otázky číslo 12 je práve koučing. Avšak aj napriek tomu niektorí manažéri označili, že im koučing vo vzdelávacích metódach chýba. Môžeme z toho usúdiť, že manažerom na niektorých oddeleniach v podniku nie je koučing ako forma vzdelávania sprístupnený. Z grafu číslo 13 môžeme vidieť, že zamestnanci by takisto privítali aj jazykové

školenia. Táto odpoveď nás prekvapila nakoľko podnik pôsobí v nadnárodnom prostredí a preto jazykové školenia by mali byť samozrejmosťou.

Graf 14 Ako skvalitniť vzdelávací proces v podniku



Zdroj: Vlastné spracovanie

V tejto otázke sme sa pýtali respondentov na názor, ako si myslia, že by sa dalo zlepšiť vzdelávanie v spoločnosti. Najčastejšie sa manažéri zhodli na tom, že by sa mohli zmeniť metódy vzdelávania. Odpovedalo tak 8 respondentov, čo predstavuje 40%. Druhou najviac označovanou odpoveďou bola voľba kvalitných lektorov, čo zvolilo 6 respondentov (30%). Lepšie plánovanie vzdelávania skončilo na treťom mieste so 4 hlasmi. Dvaja respondenti, teda 10% zvolilo, že by mohlo pomôcť väčšie nadšenie vzdelávaných pracovníkov učiť sa nové veci a teda ich vyššia angažovanosť vo vzdelávacom procese.

4.5 Diskusia a návrhy zlepšenia

V tejto časti diplomovej práce sa budeme venovať analýze silných a slabých stránok vzdelávacieho systému spoločnosti. Určenie príležitostí a hrozieb a pomocou výsledkov z predchádzajúcej časti práce zostavíme SWOT analýzu vzdelávacieho programu v podniku. Táto analýza bude prinášať odporúčania pre prax čo sa vzdelávania zamestnancov týka a taktiež bude hovoriť o možných návrhoch na zlepšenia vzdelávania.

4.5.1 SWOT analýza

V tejto časti práce sa budeme snažiť zhrnúť a priblížiť to najdôležitejšie, čo sme sa z prieskumu o vzdelávacom programe v spoločnosti dozvedeli. Prvá časť SWOT analýzy sa bude zaoberať určením silných stránok vzdelávania manažérov v spoločnosti. Silné stránky nám zobrazuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 4 Silné stránky vzdelávacieho systému

Silné stránky
Spokojnosť zamestnancov so vzdelávacím systémom v podniku
Zamestnanci majú chuť učiť sa a nadobúdať nové zručnosti, vedomosti
Podnik využíva zväčša vlastné priestory na realizáciu školení
Vo veľkej miere je v spoločnosti využívaný koučing a mentoring

Zdroj: Vlastné spracovanie

Odpovede zamestnancov ohľadom spokojnosti so vzdelávaním boli prevažne kladné. Veľká väčšina zamestnancov označila odpoveď, že sú spokojní so vzdelávaním, preto sme to zaradili medzi silné stránky. Podľa prieskumu majú zamestnanci zároveň vo veľkej miere záujem o učenie sa nových vecí, získavanie nových zručností a vedomostí. To je pre podnik silná stránka nakoľko motivácia zamestnancov ku vzdelávaniu je pre podnik veľmi dôležitá. Jedným z najčastejších motívov je pre zamestnancov videnie kariérneho rastu. Podnik sa snaží vo väčšej miere využívať vlastné priestory na školenia a workshopy, čo je z hľadiska nákladov pre podnik výhodné. Jednými z najčastejšie uvádzanými metódami využívanými v podniku

boli označené koučing a mentoring. Tieto metódy sa stále viac rozvíjajú a častejšie sa objavujú v podnikoch, preto to hodnotíme ako silnú stránku.

V ďalšej tabuľke sme na základe výsledkov dotazníkového prieskumu zvolili niektoré slabé stránky, ktoré vo vzdelávacom systéme vidíme.

Tabuľka 5 Slabé stránky vzdelávacieho systému

Slabé stránky
Vzdelávanie v cudzích jazykoch
Nízke zameranie na zlepšovanie komunikačných zručností
Koučing a mentoring chýba pri niektorých manažéroch
Manažéri vzdelávaniu venujú malé množstvo času

Zdroj: Vlastné spracovanie

Viacerí zamestnanci sa zvolili odpoveď chýbajúcich jazykových kurzov v podniku. Keďže pre tak veľkú spoločnosť akou je podnik XY, s.r.o by to malo byť samozrejmosťou, snažili sme sa prísť na to, prečo manažéri označili túto možnosť v dotazníkovom prieskume. Oslovili sme niektorých opýtaných manažérov a položili im doplňujúcu otázku. Zistili sme, že jazykové kurzy sa v spoločnosti vykonávajú často, avšak zamestnanci by privítali modernejšie a efektívnejšie metódy učenia jazykov. Taktiež by mali záujem zúčastňovať sa už realizovaných kurzov, ktoré by sa vyučovali v cudzom jazyku. V súčasnosti považujeme zdokonaľovanie cudzích jazykov za základ. Taktiež za slabé stránky považujeme malé zameranie vzdelávacieho programu na zlepšenie komunikačných zručností. Pre manažérov je to veľmi dôležitá zručnosť, v ktorej sa každý zamestnanec vie neustále zdokonaľovať. Koučing a mentoring boli označené zamestnancami za jedny z najčastejších metód vzdelávania. Avšak aj napriek tomu sa vyskytli manažéri, ktorí sa v podniku s koučingom a mentoringom veľmi nestretávajú. To by sme označili za slabú stránku, nakoľko tieto metódy sú v podnikoch čoraz viac využívané a každý zamestnanec by mal dostať tú možnosť vyskúšať si ich.

Do príležitostí sme uviedli niektoré faktory, ktoré v podniku podľa výsledkov prieskumu v súčasnosti chýbajú a bolo by vhodné ich v budúcnosti zlepšiť alebo doplniť. Zavedením týchto príležitostí by spoločnosť dosiahla celkovo vyššiu úroveň vzdelávacieho procesu. Príležitosti nájdeme spracované v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 6 Príležitosti vzdelávacieho procesu

Príležitosti
Zavedenie tréningu asertivity a outdoor tréningov
Zapojiť do systému vzdelávania jazykové kurzy
Do systému vzdelávania zaradiť aj ďalšie metódy spomenuté zamestnancami, ktoré v súčasnosti chýbajú
Niektoré kurzy viesť v cudzom jazyku
Lepšie plánovanie vzdelávania

Zdroj: Vlastné spracovanie

Medzi príležitosti vzdelávacieho programu pre spoločnosť sme zvolili zavedenie nových metód, ktoré zamestnanci spomínali v dotazníkovom prieskume. Patrili sem napríklad jazykové školenia, outdoor tréningy, tréningy asertivity a iné. Taktiež by sa niektoré kurzy mohli začať viesť v cudzích jazykoch, čím by si manažéri trénovali jazykové zručnosti, o ktorých majú pocit, že nie sú na požadovanej úrovni. Lepšie naplánovanie vzdelávania by mohlo pomôcť k efektívnejšiemu vzdelávaciemu systému.

4.5.2 Návrhy a odporúčania

Nižšie si zhrnieme niektoré návrhy, ktoré by mohli spoločnosti pomôcť zlepšiť vzdelávanie manažérov a ktoré by viedli k odstráneniu slabých stránok vzdelávacieho procesu.

Ovládanie cudzích jazykov je v dnešnej dobe nevyhnutnou súčasťou práce takmer každého zamestnanca. Preto do budúcnosti určite odporúčame zamerať sa na jazykové zručnosti vo väčšej miere než v súčasnosti. Malo by sa vykonávať systematickejšie vzdelávanie v tejto

oblasti, pričom by sa mohli zaviesť aj niektoré súčasné školenia v cudzom jazyku. Pre manažérov by to predstavovalo veľký prínos.

Pre zlepšenie efektivity v oblasti vzdelávania by sme odporúčali zaviesť systematickosť do vzdelávacieho procesu a zaviesť lepšie plánovanie vzdelávacieho systému pre manažérov.

Taktiež by sme do vzdelávacieho programu zaradili niektoré ďalšie metódy vzdelávania, ktoré môžu byť pre manažérov užitočné a môžu im pomôcť rozvíjať sa vo svojej pracovnej funkcii. Išlo by napríklad o tréningy asertivity, kde by sa manažéri zlepšovali v komunikácií, vo vyjadrovaní svojich názorov a mnoho iného. Ďalej by mohlo ísť o outdoor tréningy alebo rôzne simulácie.

Podľa manažérov spoločnosti veľké množstvo školení prebieha priamo v priestoroch ich pracoviska, konkrétne v školiacich priestoroch. Na jednej strane je to pre podnik výhodou, na druhej strane by sa možno manažéri naučili viac, ak by sa stretli aj s inými manažermi z iných spoločností. Mohli by tak spolu zdieľať nové návrhy či riešenia rôznych problémov.

Ako ďalší z návrhov by sme chceli spomenúť možnosť rovnakého vzdelávania pre všetkých manažérov. Ako sme už spomínali, väčšina manažérov sa vo svojej práci stretla s metódou koučingu a mentoringu. Objavili sa však takí manažéri na niektorých oddeleniach, ktorí s touto metódou skúsenosti nemajú. Pre manažérov je koučing prínosom a každý manažér by mal dostať možnosť zúčastniť sa tohto typu vzdelávania.

Záver

V diplomovej práci sme sa venovali téme vzdelávania v organizácií. Vzdelávanie je téma, ktorá sa vo veľkej miere týka našich pracovných aj osobných životov. Kto sa vzdeláva, je o krok vpred pred ostatnými. Aj podniky, ktoré pôsobia na Slovensku si to uvedomujú a preto sa snažia na vzdelávanie zamestnancov klásť čoraz väčší dôraz. Už dávno neplatí, že na vzdelávanie zamestnancov, predovšetkým manažérov stačí uskutočniť prednášku. V súčasnosti sa podniky vo svete aj na Slovensku snažia využívať metódy, ktoré podporujú jednotlivcov a seberealizáciu. Pri vzdelávaní platí, že ak ho zamestnanci nebudú mať záujem robiť sami pre seba a nebudú dostatočne motivovaní, všetky využité metódy pre vzdelávanie budú potom zbytočné. Zamestnanci sa musia chcieť vzdelávať aj z vlastnej iniciatívy a v tom by im mala organizácia poskytnúť možnosti. Individuálne metódy vzdelávania sú oveľa účinnejšie ako tie skupinové.

V prvej časti diplomovej práce sme sa zaoberali teoretickým hľadiskom vzdelávania. Pri tom sme využili poznatky, ktoré sme získali z odbornej literatúry od rôznych autorov. Diplomová práca sa venuje objasneniu podstaty vzdelávania, jeho významu a cieľom v organizácii, rozvoju manažérov, definovaniu krokov procesu vzdelávania a taktiež priblíženiu niektorých metód vzdelávania.

Na teoretickú časť následne nadväzuje praktická časť práce. Tu sa venujeme charakteristike podniku, priblíženiu jeho spôsobu vzdelávania a taktiež prieskumu, ktorý sme vykonali vo vybranej spoločnosti. Výsledky dotazníkového prieskumu sme následne v tejto kapitole analyzovali.

Cieľom práce bolo zistiť súčasný stav vzdelávacieho procesu v podniku, spokojnosť manažérov so vzdelávaním v spoločnosti a využívané metódy pri vzdelávaní manažérov. Na základe analýzy výsledkov a informácií od manažérov sme navrhli odporúčania pre zlepšenie. Väčšina opýtaných manažérov je so vzdelávaním v spoločnosti spokojná. Najčastejšie metódy, ktoré sa pri vzdelávaní v podniku využívajú patria koučing, mentoring, prípadové štúdie či e-learning. Našli sa aj metódy, ktoré manažérom v podniku chýbali a ktoré by mali záujem

v budúcnosti doplniť. Manažéri sú pre nové metódy vzdelávania otvorení a sú motivovaní učiť sa nové veci a získavať nové poznatky aj vďaka vidine karérneho rastu. Návrh zmien sa týkal tých oblastí, ktoré manažéri určili ko chýbajúce alebo nedostatočné v podniku. K výsledkom sme sa dopracovali analýzou výsledkou dotazníkového prieskumu. Odporúčania a návrhy môžu v spoločnosti využiť pre zefektívnenie vzdelávania manažérov.

Zoznam použitej literatúry

Knižné publikácie:

1. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha : GRADA PUBLISHING,a.s., 2007.s.461 ISBN 978-80-247-1407-3.
2. Belcourt,M. – Wright, P.C.: Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada publishing, 1998. S. 182 ISBN 80-716-9459-2
3. BRODSKÝ, Z.: Řízení lidských zdrojů pro managery. Pardubice:Univerzita Pardubice 2009. S 99 ISBN 978-80-7395-155-9
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. 2007. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : C. H. BECK, 2007.s.301 ISBN 978-80-7179-893-4.
5. FITZGERALD, W. 1992. Training Versus Development. In: Training & Development, ročník 46, 1992, č. 5, s. 81-83.
6. FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada publishing, 2010.s.136 ISBN 978-80-247-3067-7.
7. HAMBLIN,A. C.: Evaluation and control of training. London : McGraw- Hill. 1974. s.10 ISBN 0070844429
8. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava : Sprint vŕfa, 2007. S. 108 ISBN 978-80-89085-83-5
9. KOUBEK, J. 2010. Řízení lidských zdrojů. Praha : Management Press, 2010. S.267 ISBN 978-80-7261-168-3
10. KUBEŠ, Marián; ŠEBESTOVÁ, Lubica. 360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Praha: Grada publishing, 2009.s.59 ISBN 7458-4783-781-11.
11. MÁDLOVÁ, D. 2012. *Řízení lidských zdrojů. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2012. s. 38.*
12. MATULČÍKOVÁ, M., MATULČÍK, J.: Vzdelávanie a kariéra. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. 2012. S.130 ISBN 978-80-225-3472-7

13. SLOANE, A. A. 1983. Personnel Managing Human Resources. Englewood Cliffs: Prentice- Hall, 1983. s. 166. ISBN 0-13-658278-8

14. VETRÁKOVÁ, M. et al. 2011. Ľudské zdroje a ich riadenie. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta Univerzita Mateja Bela, 2011.s.130 ISBN 978-80- 557-0149-3.

Internetové zdroje:

1. E-learning [online]. [cit. 2019.02.03]. Dostupné na internete: <<https://managementmania.com/sk/e-learning>>

2. Model GROW [online] .[cit.2019.03.04]. Dostupné na internete: <<http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=910> >

3. Systém 360-stupňovej spätnej väzby sa osvedčuje [online]. [cit. 2019.03.11]. Dostupné na internete: <<https://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-Okt%C3%B3ber/system-360-stupnovej-spaetnej-vaezby-sa-osvedcuje.html>>

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Strategický dopad rozvoja manažérov.....	15
Obrázok 2 Cyklus vzdelávania zamestnancov	17
Obrázok 3 Model GROW	26
Obrázok 4 Rozšírená 360-stupňová väzba.....	28

Zoznam grafov

Graf 1 Vek respondentov	45
Graf 2 Pohlavie respondentov	46
Graf 3 Dosiahnuté vzdelanie	46
Graf 5 Vplyv vzdelávania na konkurencieschopnosť podniku.....	48
Graf 4 Dĺžka pracovného pomeru	47
Graf 6 Spokojnosť so vzdelávaním v podniku	48
Graf 7 Ciele osobného vzdelávania	49
Graf 8 Motív vzdelávania	50
Graf 9 Chýbajúce oblasti vzdelávania v podniku.....	50
Graf 10 Najčastejšie miesto školení.....	51
Graf 11 Čas venovaný vzdelávaniu	52
Graf 12 Najčastejšie využívané metódy	52
Graf 13 Nové metódy vzdelávania	53
Graf 14 Ako skvalitniť vzdelávací proces v podniku	54

Zoznam tabuliek

Tabuľka 2 Členenie cieľov	23
Tabuľka 5 Výhody a nevýhody metód "on the job"	29
Tabuľka 6 Výhody a nevýhody metód "off the job"	30
Tabuľka 7 Silné stránky vzdelávacieho systému	55
Tabuľka 8 Slabé stránky vzdelávacieho systému	56
Tabuľka 9 Príležitosti vzdelávacieho procesu	57