

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 101156/I/2019/36086129769814788

**ANALÝZA A IDENTIFIKÁCIA VZDELÁVACÍCH POTRIEB MANŽÉROV
V PODNIKU A PRÍPRAVA VZDELÁVACÍCH AKTIVÍT**

Diplomová práca

2019

Bc. Adriána Janíková

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**ANALÝZA A IDENTIFIKÁCIA VZDELÁVACÍCH POTRIEB
MANŽÉROV V PODNIKU A PRÍPRAVA VZDELÁVACÍCH
AKTIVÍT**

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. Adriána Janíková

POĎAKOVANIE

Chcela by som sa poďakovať vedúcej mojej diplomovej práce doc. Ing. Marte Matulčíkovej, PhD. za cenné rady a pripomienky. Zároveň by som sa chcela poďakovať spoločnosti Lenovo (Slovakia) s.r.o., ktorá mi poskytla cenné informácie a umožnila mi spoluprácu. Taktiež by som chcela poďakovať svojej rodine a blízkym za podporu počas celého štúdia.

ABSTRAKT

JANÍKOVÁ, Adriána: Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb manažérov v podniku a príprava vzdelávacích aktivít. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – doc. Ing. Marta Matulčíková PhD. – Bratislava: FPM, 2019, 64 s.

Cieľom záverečnej práce je navrhnutie zdokonalenia procesu analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb manažérov v konkrétnej spoločnosti. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 5 obrázkov, 24 grafov, 2 tabuľky a 2 prílohy.

Prvá kapitola je venovaná je venovaná súčasnému stavu danej problematiky, vymedzeniu teoretických poznatkov o danej téme a zhrnutie metód a postupov analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb. V ďalšej časti charakterizujeme cieľ a metodiku práce, kde sme si zhrnuli všetky metodické postupy použité v diplomovej práci.

Štvrtá kapitola sa zaoberá konkrétnou spoločnosťou, ich metódami a postupmi analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb a dotazníkovým prieskumom, ktorý sme spracovali v spoločnosti. Následne bola vybraná cieľová skupina manažérov, na ktorej bola vykonaná analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb, a následne boli navrhnuté vzdelávacie aktivity pre vybranú skupinu.

Výsledkom riešenia danej problematiky je navrhnutie metód a postupov pre zdokonalenie procesu analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb manažérov v spoločnosti.

Kľúčové slová: manažér, vzdelávanie, vzdelávacia potreba, analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb manažérov, príprava vzdelávacích aktivít

ABSTRACT

JANÍKOVÁ, Adriána: Analysis and identification of training needs in company and preparation of training activities. – The University of Economics in Bratislava. Faculty of Business management; Department of management. – doc. Ing. Marta Matulčíková PhD. – Bratislava: FPM, 2019, 64 pages.

The aim of the thesis was to propose an improvement of the methods in process of analysis and identification of training needs of managers in a particular company. The thesis is divided into five chapters. It contains 5 pictures, 24 graphs, 2 tables and 2 annexes.

The first chapter is devoted to the current state of the topic, the definition of theoretical knowledge of the topic and a summary of methods and procedures of analysis and identification of training needs. In the next part we characterize the aim and methodology of thesis, where we have summarized all the methodological procedures used in the thesis.

The fourth chapter describes a particular company, their methods and procedures for analyzing and identifying training needs and deals with questionnaire survey that we have prepared in the company. Subsequently, a target group of managers was selected, on which the analysis and identification of training needs was assessed, and then training activities for the selected group were proposed.

The solution to this problem was to design methods and procedures for improving the process of analysis and identification of training needs of managers in the company.

Keywords: manager, training, training need, analysis and identification of training needs of managers, preparation of training activities

Obsah

ÚVOD	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	10
1.1. Vplyv manažérskych schopností a kompetencií na podnik	10
1.2. Vzdelávanie ako proces.....	12
1.3 Fázy vzdelávacieho procesu.....	13
1.4 Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb	14
1.4.1 Komponenty analýzy vzdelávacích potrieb	15
1.4.2 Medzera vo vzdelávaní ako prvý krok analýzy vzdelávacích potrieb	16
1.4.3 Typy analýzy vzdelávacích potrieb.....	18
1.4.4 Metódy analýzy vzdelávacích potrieb.....	23
1.4.2 Metódy identifikácie vzdelávacích potrieb	27
1.5 Proces analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb.....	29
1.6 Silné a slabé miesta analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb.....	31
2 CIEĽ PRÁCE	32
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	33
3.1 Objekt skúmania	33
3.2 Pracovné postupy	33
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	33
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov.....	34
4 VÝSLEDKY PRÁCE	35
4.1 Lenovo	35
4.2 Lenovo na Slovensku	35
4.2.1 Organizačná štruktúra	36
4.3 Proces analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb manažérov v spoločnosti	36

4.3.1	Kompetencie manažéra v spoločnosti.....	37
4.4	Výsledky dotazníka.....	38
4.4.1	Základné informácie	38
4.4.2	Výkon manažéra a jeho podriadených	41
4.4.3	Vzdelávanie v spoločnosti	43
4.4.4	Povedomie o analýze a identifikácii v spoločnosti	49
4.5	Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb pre cieľovú skupinu manažérov	53
4.5.1	Návrh vzdelávacích aktivít pre cieľovú skupinu manažérov	54
5	Diskusia	56
	Záver	61
	Zoznam použitej literatúry	62
	Prílohy.....	64

ÚVOD

Vzdelanie ľudí patrí k základným cieľom, ale aj k dôsledkom dnešnej modernej spoločnosti. Táto skutočnosť je podmienená prostredím, ktoré si vyžaduje sústavné zdokonaľovanie, prehlbovanie, prispôsobovanie a rozvíjanie vzdelania ľudí. Dnešné podniky si potrebu vzdelávania úplne uvedomujú a začínajú svoju výkonnosť a konkurencieschopnosť spájať s komplexným a nepretržitým systémom vzdelávania a rozvoja perspektívnych zamestnancov.

Úspech organizácií veľkou mierou ovplyvňujú aj kompetentní manažéri. Pri udržaní takýchto manažérov je potrebné poskytnúť im príležitosť na rozvoj. Manažérske vzdelávanie prináša so sebou mnohé problémy a názorové odlišnosti, ale ak je vykonané odborne a precízne, výsledok je vždy presvedčujúci.

V našej diplomovej práci sa budeme zaoberať prvou fázou vzdelávacieho procesu, a to identifikáciou vzdelávacích potrieb. Kde budeme analyzovať proces identifikácie vzdelávacích potrieb od uvedenia si potreby až po konkretizovanie vzdelávacej potreby.

Cieľom diplomovej práce je analyzovať a identifikovať potreby vzdelávania manažérov v konkrétnej spoločnosti a navrhnúť vzdelávacích aktivít. Na základe zistení sa snažiť navrhnúť určité riešenia, ktoré by spoločnosti pomohli zefektívniť proces analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb a dosiahnuť očakávaný úspech. Spomínaná analýza si vyžaduje aj určité teoretické vedomosti. Tie som získala štúdiom uvedenej literatúry počas spracovávania teoretickej časti a konzultáciami s vedúcou diplomovej práce.

Po teoretickej príprave je možné začať situáciu analyzovať, a to prostredníctvom pripraveného dotazníka a osobných pohovorov s pracovníkmi spoločnosti. Pomocou dotazníka sa budem snažiť zistiť jednotlivé nedostatky a rezervy v rámci celej spoločnosti, ktoré poukazujú na problémy v manažmente a pomocou pohovorov s pracovníkmi tieto nedostatky bližšie špecifikovať, zistiť príčiny ich vzniku a navrhnúť konkrétne odporúčania pre elimináciu zistených nedostatkov.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Poslaním manažérskeho vzdelávania je práve výchova výkonnejších a kompetentnejších manažérov. Preto predtým než začneme rozoberať konkrétne analýzu a identifikáciu vzdelávacích potrieb a jej metódy, rozoberieme si charakteristiku a kompetencie manažéra.

1.1. Vplyv manažérskych schopností a kompetencií na podnik

Manažér je osoba, ktorá umiestňuje ľudské a materiálne zdroje a riadi operácie v organizácii, plánuje, organizuje, vedie ľudí, kontroluje a koordinuje jednotlivé činnosti v záujme dosiahnutia cieľov organizácie. Manažér je pracovník organizácie, ktorý usmerňuje aktivity ostatných pracovníkov organizácie.

Do kompetencie manažéra patrí jeho schopnosť vykonávať určitú funkciu alebo súbor funkcií a musí pri tom dosahovať určitú výkonnosť. Najčastejšie je kompetencia manažéra vyjadrená popisom jeho znalostí, povahových rysov, postojov a zručností.

Vodcovské správanie a práca manažérov je príkladom pre ostatných pracovníkov. Majú hlavnú úlohu pri zapojení zamestnancov do procesov zmien a pri riadení jednotlivých častí podniku¹.

Preto by každý manažér mal mať určité zručnosti, vedomosti a postoje. Podľa Prokopenka sa tieto schopnosti delia do štyroch skupín:²

- **Analyticko – koncepčné schopnosti:** umožňujú manažérovi určovať čo robiť. Sú to základné nástroje obchodovania (účtovníctvo, finančné analýzy, analýzy údajov a všeobecné schopnosti), súbor koncepčných a analytických prístupov k riadeniu (marketing, financie, výroba, riadenie technológií, kontrolný systém a riadenie ľudských zdrojov) a väzby medzi jednotlivými činnosťami.

¹STÝBLO, J. Moderní personalistika : trendy, inspirace, výzvy. 1. vyd. Praha : Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1

²PROKOPENKO, Joseph. KUBR, Milan. MAŘÍK, Kamil. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada. 1996. 24-26 s. ISBN 80-7169-250-6.

- **Manažérske procesné zručnosti:** ako to robiť. Medzi najdôležitejšie patria ľudské zručnosti, umenie jednať, umenie komunikovať, umenie hodnotiť, zorganizovať si svoj čas a umenie stanoviť si svoje priority.

- **Osobné charakteristiky:** manažéri by mali byť pracovití, dôslední, cieľavedomí, tvoriví, kultúrne prispôsobiví, schopní pracovať v tímoch, byť sebaistí a poznať samých seba. Mali by mať osobné kúzo a vlastný systém hodnôt.

- Pracovitosť – vnútorná energia, ktorá poháňa manažéra vpred.
- Dôslednosť - schopnosť zaoberať sa detailmi bez straty celkovej vízie.
- Cieľavedomosť - schopnosť sústrediť sa na výsledky.
- Tvorivosť - schopnosť myslieť "laterálne" a systematicky.
- Kultúrna prispôsobivosť a porozumenie - schopnosť odpútať sa od vlastného kultúrneho zázemia.
- Schopnosť pracovať v tíme - schopnosť spolupracovať s ostatnými a využívať ich schopnosti.
- Sebaistota - schopnosť reálneho vnímania vlastných predností a nedostatkov.
- Osobné kúzo (charizma) - schopnosť inšpirovať druhých.
- Vlastný systém hodnôt - dobre vyvinutá schopnosť rozlišovať, čo je správne a čo je nesprávne a ako sa zachovať v neprehľadných situáciách.

- **Know – how daného odvetvia/skúsenosti:** je to základný kapitál, ktorý by si mal každý manažér vytvoriť počas svojej kariéry. Teda sú to znalosti, zručnosti a vedomosti nadobudnuté doterajšou praxou. Patria tam základné vedomosti o výrobkoch, službách, technológiách, výrobe, distribúcii, marketingu, ďalej intímne poznanie prostredia, pôsobenie konkurenčných síl a nakoniec vytvorenie osobných väzieb s ľuďmi v odvetví a v obore.

Iná literatúra zas rozdeľuje schopnosti manažéra na:³

- **Odborné (hard skills)** – sú to odborné znalosti, vedomosti, talent a postoje týkajúce sa ekonomických, technologických a procesných aspektov práce manažéra, napríklad finančné a projektové riadenie.

³FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, 30-31 s. Management. ISBN 978-80-247-3067-7.

- **Jednanie s ľud'mi (soft skills)** – zahrňuje prácu s ľud'mi, medziľudské vzťahy, komunikáciu a jednanie manažéra k jednotlivcom a skupinám v rámci organizácie. Práve oblasť medziľudských vzťahov je považovaná za kľúčovú, pretože manažér ju musí zvládnuť, aby bol úspešný líder.

Manažéri jednoducho zabezpečujú, aby ich organizácia fungovala a dosahovala požadované výsledky. Prespievajú k úspešnosti organizácie tým, že vedú ľudí k vynakladaniu svojich najlepších schopností a úsilia pri svojej práci. Plánujú dopredu, udržujú efektivitu ľudí a vedú ich a najmä reagujú na každú vzniknutú situáciu, aby predchádzali problémom.⁴

1.2. Vzdelávanie ako proces

Čo je to vlastne vzdelávanie? Michael Armstrong označil vzdelávanie ako „investíciu do ľudí za účelom dosiahnutia ich zlepšeného výkonu a čo najlepšieho využívania ich prirodzených schopností“⁵

Hlavný cieľ vzdelávania je pomoc pri dosahovaní cieľov organizácie a to práve zhodnocovaním jej najcennejšieho zdroja: zamestnancov. Hlavný cieľ vzdelávania sa dosahuje pomocou uskutočňovania menších cieľov. Tieto ciele pomáhajú⁶:

- Rozvinúť zručnosti a schopnosti pracovníkov a zlepšiť ich výkon.
- Pomôcť ľudom k tomu, aby v organizácii rástli a rozvíjali sa a to tak, aby budúca potreba ľudských zdrojov organizácie mohla byť v maximálnej miere uspokojovaná z vnútorných zdrojov.
- Znížiť množstvo času potrebného k zácviu a adaptácii pracovníkov začínajúcich pracovať na nových pracovných miestach, alebo pracovníkov prevedených na iné pracovné miesta, alebo povýšených pracovníkov.

Výsledkom vzdelávania by mala byť zmena správania jednotlivca v budúcom konaní, v postojoch, výkonoch a výsledkoch práce. Prejavuje sa to v kompetentnosti

⁴ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Preložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2008, 47 s. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4.

⁵ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vydanie. Praha : Grada Publishing, 2015. 335-336 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁶ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vydanie. Praha : Grada Publishing, 2015. 340 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

človeka a jeho spôsobilosti. Vzdelávanie je funkčné, len ak ho človek vhodne využíva.. Výsledok vzdelávania vidieť v inteligencii, ktorou človek disponuje, a je súhrnom troch významných zložiek⁷:

- emočnej inteligencie (EQ), ktorá charakterizuje úroveň výchovy, kultúry a správania sa;
- vedomostnej inteligencie (IQ), spojenej s osvojenými odbornými poznatkami;
- vôľovej inteligencie (VQ), charakterizujúcej praktickú schopnosť človeka.

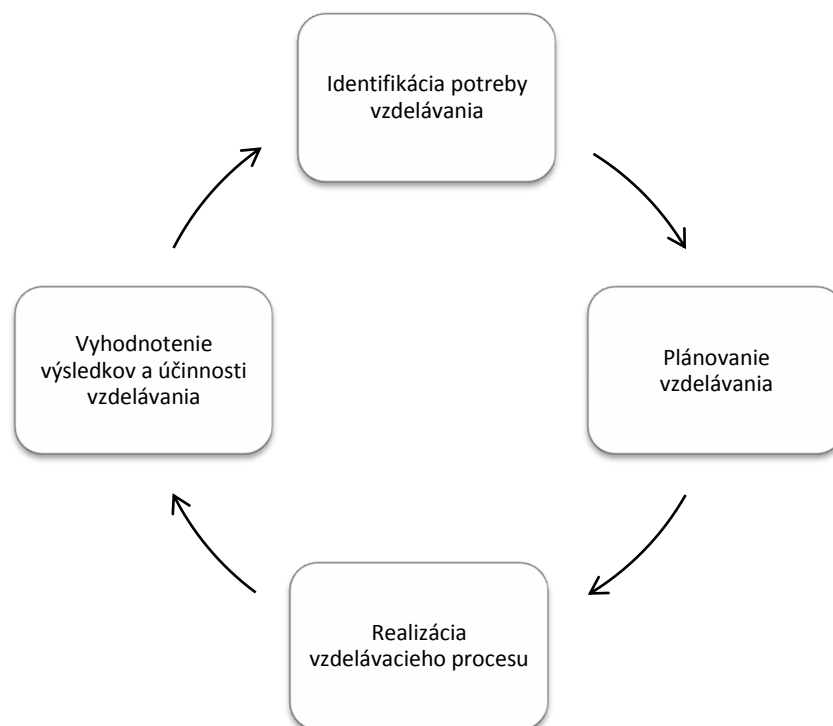
1.3 Fázy vzdelávacieho procesu

Podmienkou efektívnosti podnikového vzdelávania je jeho systematickosť. Systematické vzdelávanie je plánované, kvalifikovane zabezpečované a následne dôsledne vyhodnocované. Ako vidíme na obrázku 1 celý proces podnikového vzdelávania sa delí na 4 fázy⁸:

- identifikácia potrieb vzdelávania a rozvoja (ktorých zamestnancov a v akej oblasti je potrebné vzdelávať?)
- plánovanie vzdelávania a rozvoja (Koho, akým spôsobom, kde a za akú cenu vzdelávať?)
- realizácia vzdelávania a rozvoja (Aké konkrétne metódy vzdelávania sa využívajú? Využitie konkrétnych metód.)
- vyhodnotenie efektívnosti vzdelávania a rozvoja (Spätná väzba pre proces a výsledky vzdelávania a rozvoja zamestnancov.)

⁷MATULČÍKOVÁ, Marta – MATULČÍK, Július. Vzdelávanie a kariéra. 1.vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. s.22. ISBN 978-80-225-3472-7

⁸JONIAKOVÁ, Zuzana. GÁLIK, Rudolf. BLŠTÁKOVÁ, Jana. TARIŠKOVÁ, Natália. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016, 258 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8168-532-3.



Obrázok 1: Cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Zdroj: JONIAKOVÁ, Zuzana. GÁLIK, Rudolf. BLŠTÁKOVÁ, Jana. TARIŠKOVÁ, Natália. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016, 258 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8168-532-3.

1.4 Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb

Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb je základným východiskom systémového prístupu k vzdelávaniu. Základom analýzy vzdelávacích potrieb je zistenie rozdielu medzi súčasným stavom výkonu zamestnanca a požadovaným výkonom, ktorý chceme dosiahnuť. Zvážiť pritom treba, či riešenie možno dosiahnuť vzdelávaním, alebo iným spôsobom.⁹

Každý dobrý manažment chce zlepšiť výkonnosť organizácie a preto každé rozumné hodnotenie potrieb vzdelávania by malo začínať analýzou organizačných problémov. Konečným účelom stanovenia potrieb je zistenie toho, čo môžu manažéri

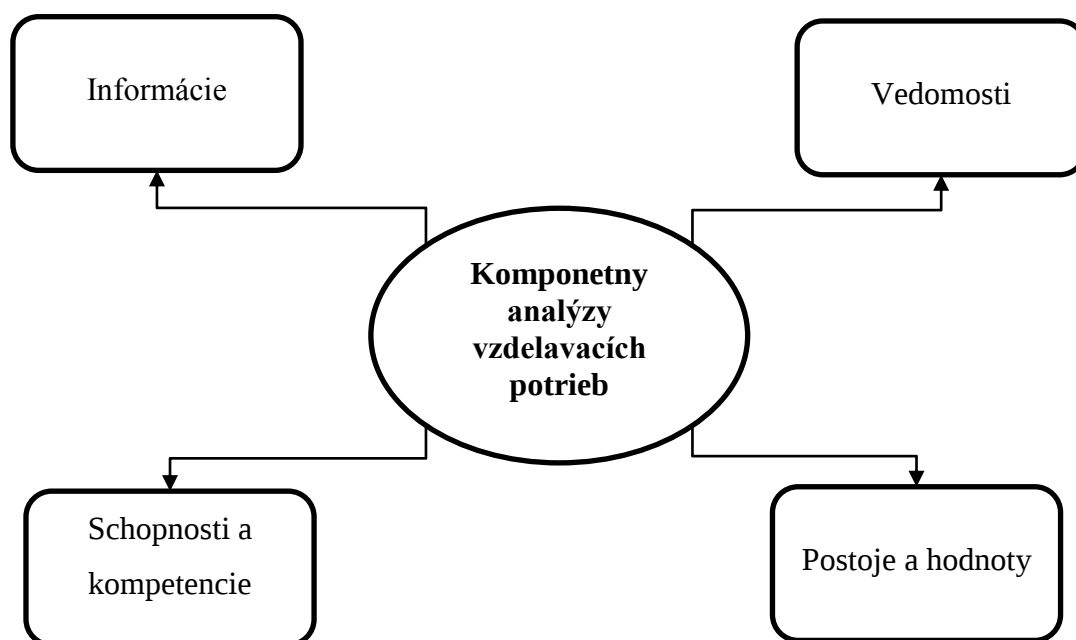
⁹MATULČÍKOVÁ, Marta - Július MATULČÍK. *Manažment ďalšieho vzdelávania*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2003, 63 s. ISBN 80-225-1677-5.

vzdelávaním získať a aké podmienky je treba vytvoriť, aby vzdelávanie a rozvoj mali kladný vplyv na výkonnosť a rozvoj organizácie.¹⁰

1.4.1 Komponenty analýzy vzdelávacích potrieb

Vzdelávacie potreby môžu byť vyjadrené z hľadiska určitých komponentov, ako sú informácie, vedomosti, schopnosti a kompetencie a postoje a hodnoty (obrázok 2). Tieto komponenty nám odpovedajú na dve otázky:¹¹

- Je potrebné školenie?
- Aký druh školenia bude najefektívnejší?



Obrázok2: Komponenty analýzy vzdelávacích potrieb

Zdroj: MADURIMA, Lall – SHEETAL, Sharma. Personal growth and training and development. New Delhi: Excel Books. 2009. 391s. ISBN 978-81-7446-760-7

Informácie sú poskytnuté vo forme dokumentov, študijných materiálov, dotazníkov a podobne. Teda sú to všetky informácie, ktoré môžu byť poskytnuté zamestnancovi na porozumenie.

¹⁰PROKOPENKO, Joseph. KUBR, Milan. MAŘÍK, Kamil. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada. 1996. 97 s. ISBN 80-7169-250-6.

¹¹MADURIMA, Lall – SHEETAL, Sharma. Personal growth and training and development. New Delhi: Excel Books. 2009. 391s. ISBN 978-81-7446-760-7

Vedomosti zahŕňujú logické a analytické porozumenie teóriám, konceptom, princípom a problémom súvisiacich s pracovným výkonom a následne ich aplikovateľnosť do konkrétnych situácií.

Schopnosti a kompetencie sú preukázané v samotnom výkone práce. Sú to fyzické a psychické schopnosti, kde je nevyhnutné určiť rozdiely. Schopnosti a kompetencie sú rozvíjané v priebehu vzdelávacieho programu a zdokonaľujú sa tréningom a praxou.

Postoje a hodnoty tvoria osobnosť človeka a ako sa správa k ostatným ľuďom na pracovisku. Majú prispievať k dobrému pracovnému prostrediu a vzťahom k podriadeným, kolegom a nadriadeným. Rozsah v akom vzdelávací program kladie dôraz na rozvíjanie postojov a hodnôt závisí od konkrétneho vzdelávacieho programu.

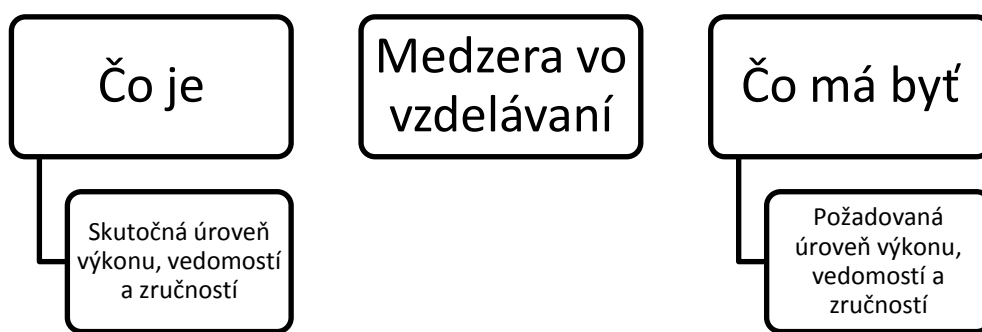
1.4.2 Medzera vo vzdelávaní ako prvý krok analýzy vzdelávacích potrieb

Prvý krok analýzy potrieb vzdelávania sa sústreďuje na definovanie rozdielu medzi tým, čo sa deje a tým, čo by sa malo udiť. Je to rozdiel medzi tým, čo ľudia poznajú a môžu robiť a medzi tým, čo by mali poznať a mali by byť schopní robiť.¹² Je to teda definovanie určitej medzery vo vzdelávaní daného zamestnanca.

Medzera vo vzdelávaní spočíva v tom, že ukazuje na nedostatky vo výkonoch spôsobené nedostatkom zručností na pracovisku - alebo nedostatkom ich rozvoja. V krátkodobom horizonte je cieľom organizácie preklenúť tieto medzery rôznymi zásahmi (vzdelávací, vývojový a organizačný a podobne). Bezprostredným cieľom je čo najskôr zmierniť účinok na podnikové metriky. Dlhodobým cieľom podnikania je na druhej strane riešiť tieto medzery kvalitne zlepšením niektorých procesov a odstránením základných príčin. Požadovaným výsledkom je vyhnúť sa opätovnému výskytu týchto nedostatkov pri výkone práce.¹³

¹² ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 13.vydanie. Praha : Grada Publishing, 2015. 354 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

¹³ ANDRIOTIS, Nikos. 5 approaches on how to identify skill gaps at work [elektronický zdroj]. 2017. In: efront. [cit. 4.12.2018]. Dostupné na internete: <https://www.efrontlearning.com/blog/2017/10/identify-skill-gaps-workplace.html>



Obrázok 3: Medzera vo vzdelávaní, potreba vzdelávania

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 13.vydanie. Praha : Grada Publishing, 2015. 355 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

Možnosti využiteľných zdrojov pre účely identifikácie je mnoho a je veľmi náročné určiť dôležitosť informácií určujúcich potrebu vzdelávania. Na začiatok je vždy potrebné analyzovať údaje z rôznych úrovní potrieb, pretože rôzne úrovne vyžadujú odlišný metodologický a organizačný prístup. Tieto údaje sa dajú získať z podnikového informačného systému alebo zo zvláštnych šetrení. Jedná sa o údaje¹⁴:

1. **Celopodnikové** - obsahujú informácie o štruktúre podniku, výrobnom programe, trhu, zdrojoch, o počte a štruktúre pracovníkov, o kvalifikácií a pracovnej dobe.
2. **Týkajúce sa pracovných miest a činností** - popisujú pracovné miesta, ich špecifikácie a podávajú informácie o vedení a pracovných vzťahoch.
3. **O jednotlivých pracovníkoch** - podávajú informácie o úrovni vzdelania pracovníka a o absolvovaných vzdelávacích programoch.

Pri analýze a identifikácii potrieb vzdelávania sa nemôžeme opierať len o údaje týkajúce sa organizácie, ale v každom prípade musíme poznať aj kvalifikačnú štruktúru pracovných zdrojov a jej vývojové tendencie. Teda je potrebné preskúmať aj informácie, ktoré sa týkajú súčasných a budúcich potrieb a kvantitatívnych a kvalitatívnych potrieb.

Súčasná a budúca potreba

¹⁴ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 262 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Súčasnú (krátkodobú, bezprostrednú) potrebu je možné stanoviť tak, že porovnáme reálne existujúcu výkonnosť manažéra so štandardom, ktorý je možné dosiahnuť okamžite alebo v relatívne krátkom čase. Budúce potreby sú spojené s predstavami o budúcnosti, so stratégiou rozvoja a s dlhodobými úlohami. Úlohou vzdelávania a osobného rozvoja je pomáhať tak v prekonávaní súčasných nedostatkov a v okamžitom zvyšovaní výkonnosti, tak ako aj v príprave na nové situácie a budúce príležitosti.¹⁵

Kvalitatívne a kvantitatívne potreby

Posledné dimenzie potrieb sa týkajú ich kvalitatívnej a kvantitatívnej stránky. Kvalitatívne potreby odrážajú obsah manažérskej práce a kompetencie a ich požadované zmeny. Určujú hlavnú problémovú alebo prevádzkovú oblasť a druh vedomostí a zručností, ktoré bude treba zdokonaľiť, alebo zmeny v postojoch a správani, ktorých bude potrebné v daných oblastiach dosiahnuť. Kvantitatívne potreby neexistujú nezávisle na kvalitatívnych. Naznačujú nám, koľko manažérov má rovnaké alebo podobné kvalitatívne potreby, a aké veľké úsilie a aké zdroje bude potrebné vynaložiť. Medzi indikátory kvantitatívnych potrieb patrí počet manažérskych miest, počet manažérov vyžadujúcich vzdelávanie a, rozvoj alebo výmenu, čas potrebný pre doškolenie, objem vzdelávacích a rozvojových aktivít a potrebné ľudské, materiálne a finančné zdroje.¹⁶

1.4.3 Typy analýzy vzdelávacích potrieb

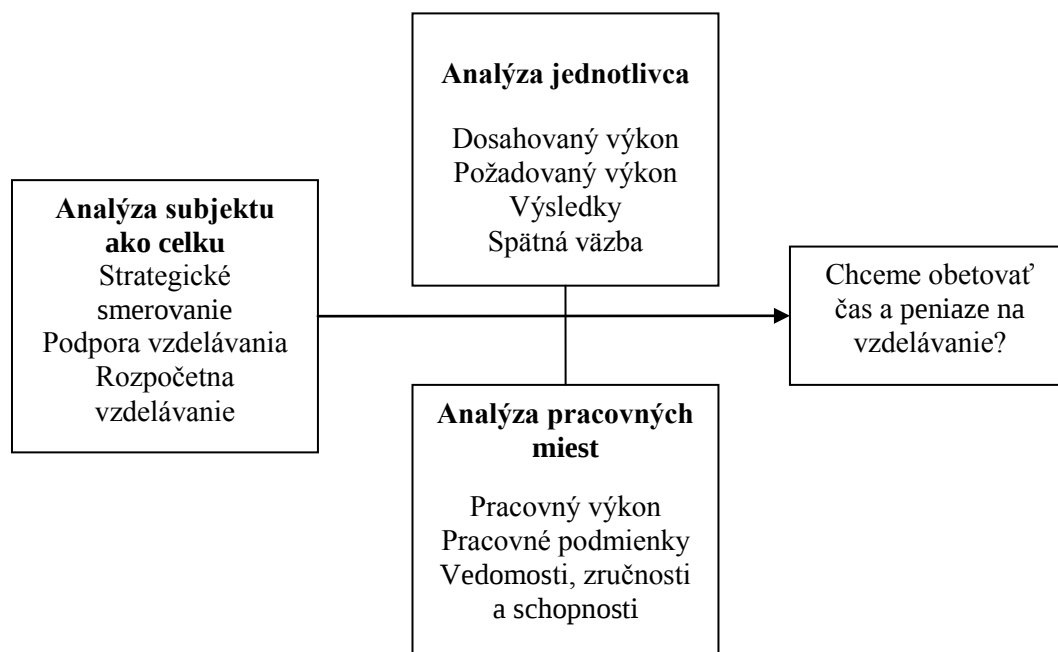
Pri analýze potrieb vzdelávania pracovníkov je možné opierať sa aj o skúsenosti z procesu získavania a výberu pracovníkov, z procesu zapracovávaní nových pracovníkov, informácie vyplývajúce z hodnotenia pracovníkov, o informácie získané z rozhovorov s pracovníkmi, o informácie získané od bezprostredných nadriadených, z podnikových plánov, o informácie o využívaní fondov pracovnej doby, absencii, pracovnej neschopnosti, o informácie týkajúce sa vývoja techniky a technológie, atď.

¹⁵NIELSON, Bryant. Identifying your organizations training needs: 7- steps process. [elektronický zdroj]. 2010. In: CapitalWave Inc. [cit. 4.12.2018]. Dostupné na internete: <http://www.yourtrainingedge.com/wp-content/uploads/2010/01/7-Steps-to-Identifying-Your-Organizations-Training-Needs-White-Paper-Sept-2010.pdf>

¹⁶PROKOPENKO, Joseph. KUBR, Milan. MAŘÍK, Kamil. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada. 1996. 103 s. ISBN 80-7169-250-6.

Zhrnutím údajov sa dá získať prehľad o súčasnom a potencionálnom vzťahu medzi kvalifikáciou pracovníkov a požiadavkami pracovných miest a na základe zistení z týchto údajov sa potom analyzuje potreba vzdelávania pracovníkov.¹⁷

Na obrázku 4 môžeme vidieť, že existujú tri základné prvky analýzy vzdelávacích potrieb: analýza subjektu ako celku, analýza pracovných miest a analýza jednotlivcov. Organizácia by mala zvážiť informácie zo všetkých troch analýz predtým, ako sa rozhodne venovať čas a peniaze na vzdelávanie. Obvykle sa analýza subjektu ako celku robí prvá, pretože sa zisťuje či má podnik rozpočet na vzdelávanie. Následne sa vypracuje analýza pracovných miest a analýza jednotlivcov. Zvyčajne sa spracovávajú v tom istom čase, pretože je ťažké určiť, či nedostatky v práci predstavujú problém s odbornou prípravou bez toho, aby ste pochopili úlohy a pracovné prostredie.¹⁸



Obrázok 4: Analýza údajov pre potreby vzdelávania

Zdroj: SANNIGRAHI, Asoke Kumar. Human resource development. India : New India Publishing Agency, 2011. 67 s. ISBN 978-93-802-3576-9

Analýza subjektu ako celku sa zameriava na stratégiu organizácie, personálnu stratégiu a plány, z ktorých sa odvodzuje plán personálneho rozvoja. Analyzuje sa najmä

¹⁷ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 261 s. ISBN 978-80-7261-168-3..

¹⁸ SANNIGRAHI, Asoke Kumar. Human resource development. India : New India Publishing Agency, 2011. 67 s. ISBN 978-93-802-3576-9

organizačná štruktúra, počet a pohyb zamestnancov, využívanie kvalifikácie a pracovného času, charakteristiky efektívnosti organizácie, napríklad náklady práce, kvalita pracovných výkonov a podobne.¹⁹ Podniky existujú v určitom prostredí, ktoré má vplyv na ich činnosť množstvom zákonov, vyhlášok, vládnych nariadení a podobne. Okrem vplyvu zo strany štátu, si podniky musia uvedomovať tlaky zo strany konkurencie v odvetví.

Analýza pracovných miest sa rozumie ako proces získavania, analýzy a usporiadania informácií o obsahu práce s cieľom vytvoriť základ pre opis pracovného miesta a podklady na získavanie a vzdelávanie zamestnancov, na hodnotenie práce a riadenie pracovného výkonu. Ide v podstate o akúsi inventúru pracovných úloh a potrieb práce v organizácii.²⁰ Z hľadiska potrieb vzdelávania ide najmä o kvalitu a množstvo poznatkov, zručností a postojov, potrebných na úspešné vykonávanie práce na konkrétnom pracovnom mieste. Uvedená analýza si vyžaduje:²¹

- identifikáciu práce,
- opis práce a podmienky vykonávania práce s minimálnou vyžadovanou kvalifikáciou,
- ohodnotenie dôležitosti každej činnosti a opakovateľnosť činnosti,
- podrobné zisťovanie obsahu práce, výkonových noriem, a špecifikácie požiadaviek na zamestnanca, potrebných na úspešné vykonávanie práce na danom pracovnom mieste,
- spätnú väzbu, aby zamestnanci boli informovaní o uskutočnenej analýze, čím sa vytvorí väčšia náklonnosť k realizácii zmeny.

Analýza jednotlivcov sa zameriava priamo na samotného zamestnanca. Každý zamestnanec má špecifické potreby vzdelávania, ktoré súvisia s vykonávanou prácou, úrovňou jeho vzdelávania, skúsenosťou a osobitnými charakteristikami. Základný zdroj tejto analýzy predstavujú výsledky hodnotenia zamestnancov, ktoré sa vykonáva ako súčasť riadenia výkonu.²² Je dôležité zvážiť, ako sa osobné vlastnosti, vstupy, výstupy, dôsledky a spätná väzba týkajú výkonnosti a vzdelávania. Analýza jednotlivcov v podstate

¹⁹ BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníku. Praha : Grada Publishing. 2010. 125 s. ISBN 978-80-247-7625-5

²⁰ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 13.vydanie. Praha : Grada Publishing, 2015. 262 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

²¹ MATULČÍKOVÁ, Marta - Júlus MATULČÍK. *Vzdelávanie a kariéra*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, 133 s. ISBN 978-80-225-3472-7.

²² BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníku. Praha : Grada Publishing. 2010. 125 s. ISBN 978-80-247-7625-5

pomáha identifikovať zamestnancov, ktorí potrebujú vzdelávanie, to znamená, či súčasná výkonnosť alebo očakávaný výkon poukazujú na potrebu vzdelávania.²³

Postupný analytický proces by mal poskytnúť informácie o požadovanom výkone, ukazovateľoch výkonnosti, rozdieloch medzi skutočným a požadovaným výkonom a o prekážkach výkonu. Poznanie prekážok výkonu je významné nielen pri snahe o zvyšovanie produktivity práce, ale aj z hľadiska určovania potrieb vzdelávania. Prekážky výkonu môžeme rozdeliť na prekážky ľudské, prekážky technické, prekážky informačné a prekážky organizačné.²⁴

Sledovať skutočný výkon, zisťovať disproporcie v porovnaní s požadovaným výkonom a riešiť z toho vyplývajúce problémy treba nasledujúcim spôsobom:

- a) Identifikovať problém
- b) Identifikovať mieru a druh poškodenia podnikateľského subjektu.
- c) Identifikovať príčiny.
- d) Identifikovať prospešnosť.
- e) Realizovať riešenie a hodnotiť ho.

a) Identifikácia problému

Ide o stanovenie problému, v čom sa prejavuje, ktoré úlohy sa vykonávajú slabo alebo nedostatočne. Treba zistiť obdobie vzniku problému a charakterizovať jeho vývoj, prípadne zmeny. Určiť do akej miery je problém všeobecný alebo špecifický. V súvislosti s problémom je vhodné preskúmať skúsenosti s riešením podobných problémov v minulosti.²⁵

²³ SANNIGRAHI, Asoke Kumar. Human resource development. India : New India Publishing Agency, 2011. 68 s. ISBN 978-93-802-3576-9

²⁴ MATULČÍKOVÁ, Marta - Július MATULČÍK. *Vzdelávanie a kariéra*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, 133-134 s. ISBN 978-80-225-3472-7.

²⁵ MATULČÍKOVÁ, Marta - Július MATULČÍK. *Vzdelávanie a kariéra*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, 134 s. ISBN 978-80-225-3472-7.

b) Identifikácia miery a druhu poškodenia podnikateľského subjektu

Zníženie výkonu sa odráža na výsledkoch práce celého subjektu. V tejto súvislosti treba zistiť množstvo zamestnancov nedosahujúcich požadované výkony a vyčíslit' náklady súvisiace s neplnením výkonových kritérií.²⁶

c) Identifikácia príčin

Príčiny problémov pracovného výkonu môžeme zhrnúť do troch základných skupín.²⁷

- Príčiny súvisiace s prostredím (interferencia úloh, neadekvátne spätná väzba, nevhodné dôsledky).
- Príčiny, ktoré sa vzťahujú na vedomosti a zručnosti (určenie problémových oblastí a odhalenie problémov pri ich získavaní a osvojovaní).
- Príčiny vyplývajúce z fyzickej alebo psychickej neschopnosti zo strany zamestnanca.

d) Identifikácia prospešnosti

Analýza prospešnosti zahŕňa analýzu prínosov a strát, ktorú treba vykonať hneď po rozhodnutí, že zlepšiť pracovný výkon je možné vzdelávaním. Na jednej strane treba spočítať náklady na realizáciu vzdelávania a zakalkulovať treba aj ušlý zisk. Prínosom je zlepšenie v podobe zvýšenia pracovného výkonu.²⁸ Je dôležité zvážiť, či je výhodnejšie realizovať vzdelávanie alebo hľadať jednoduchšie riešenia.

e) Realizácia riešenia a jeho hodnotenie

V tejto etape je dôležitá spolupráca s manažmentom ľudských zdrojov s cieľom realizovať čo najlepšie prijaté riešenie. Ak je vzdelávací program príliš rozsiahly a nákladný, je vhodné zostaviť pilotnú skupinu a až po zhodnotení dosiahnutých výsledkov a po identifikovaní prípadných nedostatkov začať s realizáciou v širšom rozsahu.²⁹

²⁶MATULČÍKOVÁ, Marta - Július MATULČÍK. *Vzdelávanie a kariéra*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012, 134 s. ISBN 978-80-225-3472-7.

²⁷MATULČÍKOVÁ, Marta - Július MATULČÍK. *Manažment ďalšieho vzdelávania*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2003, 67-69 s. ISBN 80-225-1677-5.

²⁸MATULČÍKOVÁ, Marta - Július MATULČÍK. *Manažment ďalšieho vzdelávania*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2003, 70 s. ISBN 80-225-1677-5.

²⁹MATULČÍKOVÁ, Marta - Július MATULČÍK. *Manažment ďalšieho vzdelávania*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2003, 70 s. ISBN 80-225-1677-5.

1.4.4 Metódy analýzy vzdelávacích potrieb

Aby sme dokázali analyzovať vzdelávacie potreby musíme zvládnuť množstvo metód a techník. Nie je možné ich tu všetky opísať a nie je to ani potrebné. Sú to metódy, ktoré sa taktiež môžu používať v kombinácii s metódami identifikácie, a je ich možné použiť spolu alebo jednotlivo vo väčšine prípadov. Predstavíme si tie, ktoré sa používajú najčastejšie.³⁰

- pozorovanie,
- analýza správ a záznamov,
- analýza kritických situácií,
- rozhovor,
- dotazník,
- assessment centrum,
- hodnotenie pracovného výkonu.

Pozorovanie

Mnohé problémy s odborným vzdelávaním sa prejavia iba pri starostlivom pozorovaní. Pozorovateľ sleduje manažéra počas bežného pracovného dňa, kedy sa zaoberá problémami a pracuje s ľuďmi. Pozorovateľ vedie protokol o činnosti manažéra a analyzuje to, čo sa deje. V priebehu procesu sa objavia nedostatky v schopnosti manažéra. Následne pozorovateľ zhrnie svoje zistenia a používa ich na analýzu potrieb manažéra.

Analýza správ a záznamov

Veľmi cenné informácie, ktoré upozorňujú na existujúce problémy s odbornou prípravou, možno získať v správach a záznamoch spoločnosti alebo oddelenia. Tieto správy a záznamy môžu poskytnúť trénerovi základné informácie o vzdelávaní, tréningu, skúsenostiach, úspechoch a zlyhaniach manažéra. Problémy zamestnancov a sťažnosti sú tiež posudzované. Tento druh informácií poukazuje na nedostatky, ktoré možno napraviť školením.

³⁰PROKOPENKO, Joseph – NORTH, Klaus. Productivity and Quality Management: A Modular Programme - Part II: High Potential Productivity and Quality Improvement Areas [elektronický zdroj]. In: Community development library, 1997, 123 s. [cit. 27.11.2018]. Dostupné na internete: <http://www.nzdl.org/gsdmod?e=d-00000-00---off-0cdl--00-0----0-10-0---0---0direct-10---4-----0-0l--11-en-50---20-about---00-0-1-00-0-4----0-0-11-10-0utfZz-8-00&cl=CL1.2&d=HASH01e93ba74e796c94b0bed947.4.3>=1>

Analýza kritických situácií / prístup ku kritickým situáciám

Táto technika vyžaduje, aby sa rôznymi prostriedkami zhromažďovali a klasifikovali informácie o rôznych podnikových problémoch a incidentoch ako o neuspokojivej výkonnosti manažmentu v konkrétnej práci alebo úlohe. Zvyčajne sú školitelia alebo manažéri požiadaní, aby identifikovali konkrétne správanie alebo problémy, ktoré sú rozhodujúce pre efektívnu výkonnosť. Najčastejšie uvedené správanie alebo problémy sú potom zoskupené do kategórií potrieb odbornej prípravy.

Interview / Rozhovor

Rozhovor je metódou zhromažďovania informácií prostredníctvom osobného kontaktu. Skupinová diskusia. Manažéri, ktorí sa zúčastnia vzdelávacieho programu, sa stretnú, aby diskutovali o rôznych aspektoch rozvoja manažmentu. Diskusia, ktorá môže trvať niekoľko hodín, musí byť jasne štruktúrovaná a cieľom je identifikovať najnaliehavejšie problémy, navrhnúť ich riešenia a vypracovať jasné odporúčania.

Dotazník

Dotazník žiada respondenta, aby poskytol písomné informácie týkajúce sa jeho práce. Manažérov zvyčajne vyzývajú, aby vyplnili dotazník samostatne; ale okamžitý nadriadený môže byť vyzvaný, aby im pomohol alebo aby vyhodnotil svoje vzdelávacie potreby. Zvyčajne sú dotazníky "zatvorené" alebo "otvorené". Uzavretý dotazník môže byť úplne štruktúrovaný so stupnicami alebo odpoveďami "áno / nie". Pozostáva zo zoznamu položiek, ktoré sa majú skontrolovať, alternatívnych odpovedí, ktoré sa majú vybrať, alebo políčok, ktoré sa majú vyplniť. Otvorený dotazník ponúka príležitosť poskytnúť úplnejší a komplexnejší obraz alebo popísať situáciu. Vyzýva respondenta, aby prekročil rámec faktických materiálov a údajov a vyjadril svoje postoje, pocity a názory. Kombinácia uzavretých a otvorených dotazníkov je obzvlášť účinná.

Assessment centrum

Metóda assessment centra zahŕňa viacero techník vrátane rôznych typov pracovných simulácií a niekedy pohovorov a psychologických testov. Simulácie sú navrhnuté tak, aby podporovali správanie relevantné k najdôležitejším aspektom pozície, pre ktorú sú cvičenia navrhnuté. Možno najdôležitejšou črtou metódy assessment centra je, že sa nevzťahuje na súčasný výkon práce, ale na budúce výkony. Pozorovaním toho, ako sa

účastník zaoberá problémami a výzvami v centre môžu hodnotitelia dostať relevantný obraz o tom, ako by táto osoba pracovala v cieľovej pozícii.³¹

Hodnotenie pracovného výkonu

Hodnotenie výkonu je systematický proces, ktorý hodnotí pracovný výkon a produktivitu jednotlivých zamestnancov v súvislosti s určitými vopred stanovenými kritériami a organizačnými cieľmi.³² Uvažuje sa aj o ďalších aspektoch jednotlivých zamestnancov, ako je organizačné správanie, úspechy, potenciál pre budúce zlepšenie, silné a slabé stránky a podobne.

V tabuľke 1 môžeme vidieť výhody a nevýhody spomínaných metód analýzy vzdelávacích potrieb.

Tabuľka 1: Výhody a nevýhody metód analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb

METÓDA	VÝHODY	NEVÝHODY
Pozorovanie	Zhromažďuje aktuálne dáta pracovného prostredia Minimalizuje zásah do rutiny pracovného výkonu a dynamiky skupiny	Potrebný odborník na pozorovanie Správanie zamestnanca môže byť ovplyvnené, tým že je pozorovaný Zhromažďuje dáta len v konkrétnej pracovnej situácii
Analýza správ a záznamov	Spoľahlivý zdroj informácií Poskytuje objektívny výsledky Jednoducho spracovateľná	Často nepoukazuje na príčinu problému Zameraná skôr na minulé situácie, informácie môžu byť zastarané Musí byť interpretovaná skúseným analytikom

³¹BYHAM, William. What is an assessment center? [elektronický zdroj].Pittsburgh: Development Dimension International. 1 s. [cit. 11.11.2018]. Dostupné na: <https://static1.squarespace.com/static/5681703a9cad6554dbf0c78/t/577be40fb3db2b681b9400d9/1467737104025/The+assessment+center+method%2C+applications%2C+and+technologies+%28Byham%2C+n.d.%29.pdf>

³²MANASA, K. V. L. – REDDY, Nivedita. Role of Training in Improving Performance. In: *The IUP Journal of Soft Skills*. India : KakatiyaUniversity2009. s. 72.

Analýza kritických situácií	Zisťovanie správania v stresujúcej situácii	Získané informácie len z konkrétnej situácie
Rozhovor	Dobry pri odhaľovaní podrobností o potrebách vzdelávania, príčiny a riešenia problému Môže preskúmať neočakávané problémy, ktoré sa vyskytnú Odhaľuje postoje zamestnanca k vzdelávania a k organizácii Možnosť pre spätnú väzbu	Časovo náročný Náročný na analyzovania a kvantifikáciu výsledkov Potrebuje skúseného odborníka Náročný na realizáciu (skĺbenie časových rozvrhov) Zamestnanci môžu poskytnúť také informácie, o ktorých si myslia že chceme počuť
Dotazník	Nenáročný na finančné prostriedky Zbiera dáta od veľkej skupiny zamestnancov Jednoduché zhrnutie a kvantifikovateľný výsledok Dáva možnosť vyjadriť sa bez strachu z hanby alebo trestu	Vyžaduje značný čas na správne pripravenie dotazníka Možnosť nízkej návratnosti a nevhodných odpovedí Chýbajú detaily Poskytuje len informácie zadané otázkami
Assessment centrum	Poskytuje včasnú identifikáciu zamestnancov s potenciálom na povýšenie Presnejšie ako intuícia	Časovo náročné a nákladné
Hodnotenie pracovného výkonu	Priamo zisťuje silné a slabé stránky zamestnanca Identifikuje priamu potrebu rozvoja	Môže byť nákladné na vývoj systému hodnotenia. Dáva možnosť manažérom manipulovať s ratingmi na odôvodnenie zvýšenia miezd Hodnotenie môže byť znehodnotený na základe zaujatosti supervízora

Zdroj: SANNIGRAHI, Asoke Kumar. Human resource development. India : New India Publishing Agency, 2011. 63-65 s. ISBN 978-93-802-3576-9

1.4.5 Metódy identifikácie vzdelávacích potrieb

Základným bodom pri identifikovaní potrieb vzdelávania je hodnotenie pracovníkov, konkrétne pracovného výkonu. Hodnotenie by malo byť podrobné, aby presne popísalo nedostatky pracovníka a ich príčiny. Na základe týchto zistení presne identifikovalo potreby vzdelávania a tým dopomohlo k redukovaniu nedostatkov.³³ Pri hodnotení pracovníkov sa môžu využívať tri zdroje. Prvým zdrojom je samotný podriadený, druhým zdrojom sú spolupracovníci a tretím zdrojom je zákazník, ktorý vyjadruje svoju spokojnosť alebo nespokojnosť s daným pracovníkom. Podľa výsledkov tohto hodnotenia je pracovník zaradený do inej funkcie, sú zvolené formy vzdelávania, alebo v prípade zlých pracovných výsledkov sa rozviaže pracovný pomer.

Metód a postupov na identifikáciu potrieb vzdelávania je v dnešnej dobe mnoho, a teda je nemožné popísať všetky. Dôležitejšie je samostatne sa orientovať v takom množstve prístupov k identifikácii vzdelávacích potrieb. Analyzujeme si preto najpoužívanějšíe prístupy, medzi ktoré patria:

- identifikácia a analýza problému,
- porovnávanie,
- stanoviská expertov.

Identifikácia a analýza problému

Každá potreba vzdelávania môže byť považovaná za organizačný alebo manažérsky problém. Preto môžeme zisťovanie potrieb považovať za identifikovanie problému. Ako každý problém tak aj potreba vzdelávania musí mať svoju charakteristiku, príčiny a riešenia. Problém je obvykle špecifikovaný ako rozdiel medzi tým čo je a čo by malo byť, a taktiež to môže byť aj nejasná a neprehľadná situácia. Tento problém sa dá špecifikovať piatimi základnými charakteristikami³⁴:

- **Podstata alebo identita:** nízka výkonnosť, rastúce náklady, nedostatok kvalifikovaného personálu, chýbajúce nové nápady, atď.
- **Miesto:** oddelenie, budovy, výrobné závody, kancelárie, atď.

³³ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 262 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

³⁴ PROKOPENKO, Joseph. KUBR, Milan. MAŘÍK, Kamil. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada. 1996. 106 s. ISBN 80-7169-250-6.

- **„Vlastníci“ problému** (ľudia ovplyvnení existenciou problému a zainteresovaní na jeho riešení): manažéri, špecialisti, robotníci, sekretárky, celá organizácia.
- **Veľkosť problému:** význam problému pre organizáciu.
- **Časové hľadisko:** Od kedy problém existuje? Kedy bol prvýkrát spozorovaný? Opakuje sa? Rastie, či sa stabilizuje?

Porovnávanie

Porovnávanie je neoddeliteľnou súčasťou všetkých koncepcií zisťovania potrieb vzdelávania a rozvoja. Vždy porovnávame dva rozdielne súbory, ako kompetencie, výkonnosť a tiež faktory a podmienky, ktoré ich ovplyvňujú. Najlepšie sa porovnáva keď máme štandardy, s ktorými porovnávame súčasnú kvalifikáciu alebo výkonnosť. Pri porovnávaní sú najvýznamnejšie modely manažérskych kompetencií, ktoré sa zameriavajú na profily súčasných manažérov a profily očakávané v budúcnosti, aby bolo možné získať určité predstavy o druhu vzdelávania, ktorý je žiaduci. Pri porovnávaní súčasných a budúcich potrieb sa často využívajú práve výsledky a skúsenosti podnikov z iných krajín, ako inšpirácia pre menej úspešné podniky.³⁵

Stanoviská expertov

V závislosti od rozsahu dát, ktoré sú presne zadefinované a kvantifikovateľné, budeme pri identifikácii potrieb potrebovať stanoviská expertov v danej branži, ktorí nám pomôžu zadefinovať vzdelávacie potreby a vytvoriť vzdelávací program orientovaný na výsledky. Bude starostlivo navrhnutý tak, aby poskytoval návratnosť investícií vo forme najnaliehavejších organizačných cieľov, či už ide o zvýšenie produktivity, zlepšenie zadržania, väčšie ziskové rozpätie alebo zvýšená bezpečnosť. Títo odborníci môžu tiež poskytnúť nástroje, ktoré potrebujete na vyhodnotenie, porovnávanie, meranie a oznamovanie pokroku.³⁶

Dôležitú úlohu v oblasti identifikácie potrieb vzdelávania predstavujú požiadavky a pripomienky vedúcich pracovníkov ale aj pracovníkov radových. Podniky často

³⁵PROKOPENKO, Joseph. KUBR, Milan. MAŘÍK, Kamil. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada. 1996. 109 s. ISBN 80-7169-250-6.

³⁶ THE BOB PIKE GROUP. How to identify your organization's training needs before revising a training program. [elektronický zdroj]. 2017. [cit. 4.12.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bobpikegroup.com/trainer-blog/identify-your-organizations-training-needs>

nechávajú rozhodnutie o potrebe vzdelávania líniovým manažérom. Títo manažéri si musia s danou situáciou poradiť a vyriešiť ju.

1.5 Proces analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb

Týmto procesom smerujeme k zlepšeniu individuálneho manažérskeho a aj výkonu organizácie. Celý proces analýzy a identifikácie vidíme na obrázku 5.³⁷

Východiskovým bodom procesu analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb je zistenie problémov s výkonnosťou a produktivitou v organizácii a tiež stupne ich naliehavosti a poradie priorít, v akom poradí sa budú riešiť.

Druhý krok zahŕňa sledovanie a identifikáciu hlavných príčin a oblastí problémov. Tu môžeme identifikovať príčiny ako nedostatok komunikácie, nedostatočné kompetencie a slabá disciplína, nesprávne alebo neefektívne vybavenie a zariadenia, problémy s postupom alebo neznalosťou zariadenia a podobne. Zároveň môžeme presne identifikovať hlavné oblasti (technické, funkčné, geografické, atď.), kde vznikajú problémy.

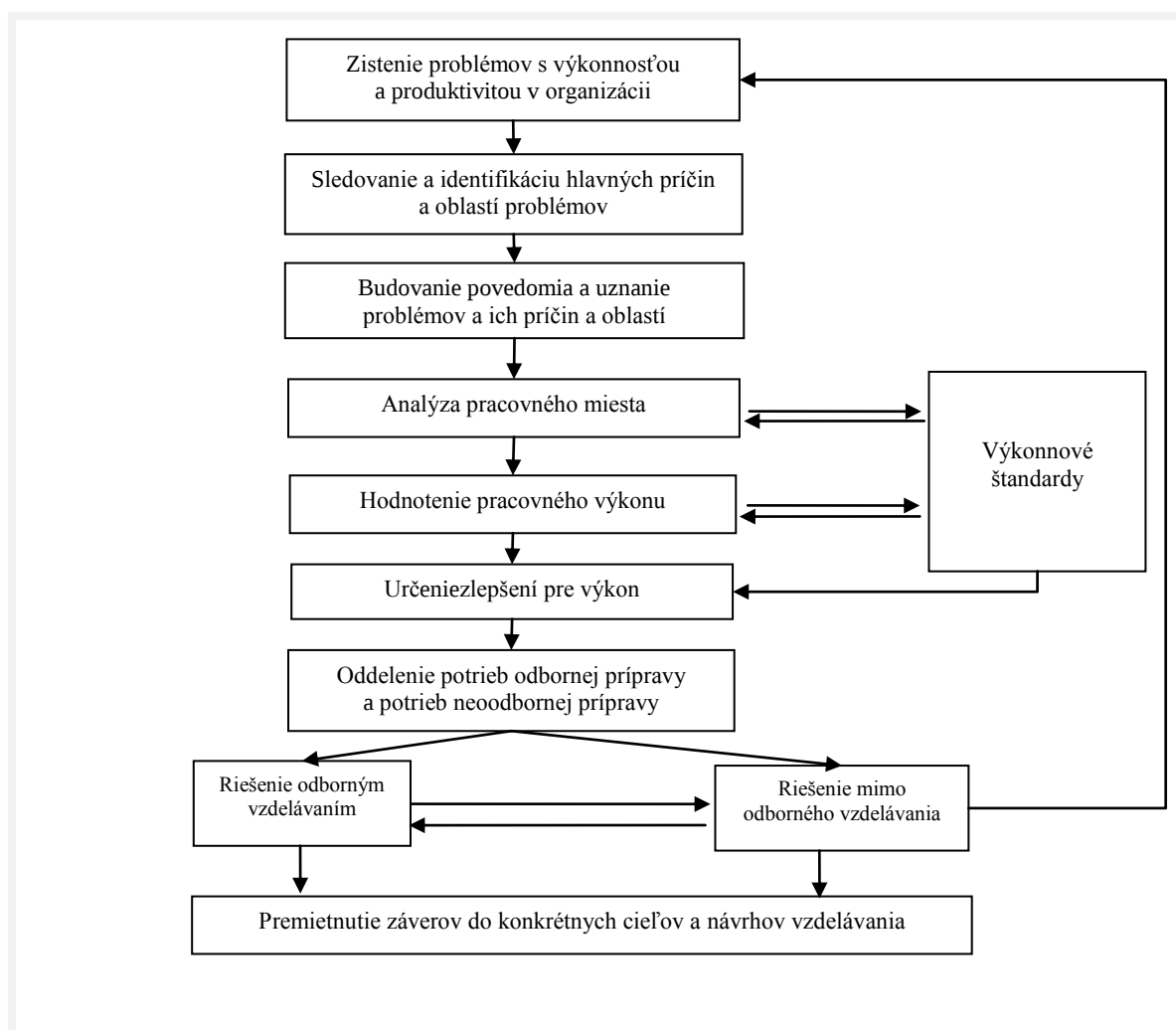
Nasledujúci tretí krok zahŕňa budovanie povedomia a uznanie problémov a ich príčin a oblastí, ktoré sú nimi ovplyvnené. Počas tejto fázy je dôležité identifikovať tých manažérov na rôznych úrovniach a v rôznych častiach organizácie, ktorí tieto problémy "vytvorili" alebo nejakým spôsobom ovplyvnili ich existenciu. Tento krok nám umožňuje vyhnúť sa úplnej analýze vzdelávacích potrieb všetkých manažérov v organizácii a sústrediť sa iba na tých jednotlivcov, ktorí sú skutočne zdrojom problémov a ktorí pracujú v oblastiach, v ktorých sa vyskytli problémy.

Keď boli identifikované problémové oblasti a konkrétni manažéri, ktorí sú za ne zodpovední, štvrtý krok je analyzovať každé pracovné miesto (vrátane požiadaviek na prácu a skutočného správania sa zamestnanca) a porovnať ho s výkonnosťnými normami a výsledkami hodnotenia výkonnosti (piaty krok). Výsledky tohto porovnania ukazujú rozdiel medzi výkonnosťnými normami a skutočnými výsledkami vyjadrenými z hľadiska nedostatočnej kompetencie, ktoré sa budú musieť rozdeliť na špecifické zručnosti,

³⁷PROKOPENKO, Joseph – NORTH, Klaus. Productivity and Quality Management: A Modular Programme - Part II: High Potential Productivity and Quality Improvement Areas [elektronický zdroj]. In: Community development library, 1997, 828 s. [cit. 27.11.2018]. Dostupné na internete: <http://www.nzdl.org/gsdmod?e=d-00000-00---off-0cdl--00-0----0-10-0---0---0direct-10---4-----0-0l--11-en-50---20-about---00-0-1-00-0-4----0-0-11-10-0utfZz-8-00&cl=CL1.2&d=HASH01e93ba74e796c94b0bed947.4.3>=1>

poznatky, postoje a správanie manažérov, ako aj iné organizačné faktory a sily, ktoré spôsobujú vylepšiť manažérske správanie a efektivitu (šiesty krok).

Toto bude pokračovať v siedmom kroku, kde sa oddelia potreby mimo odbornej prípravy od potrieb odbornej prípravy a navrhovaním požadovaných riešení (zásahov) mimo odbornej prípravy okrem riešení vzdelávania. Posúdenie potrieb odbornej prípravy bolo tak dokončené. V poslednom kroku sa dosiahnuté závery premietnu do špecifických cieľov a programov pre školenie a činnosť.



Obrázok 5: Model procesu analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb

Zdroj: MADURIMA, Lall – SHEETAL, Sharma. Personal growth and training and development. New Delhi: Excel Books. 2009. 405s. ISBN 978-81-7446-760-7

1.6 Silné a slabé miesta analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb

Analýza vzdelávacích potrieb patrí k najkritickejším bodom projektovania vzdelávacích aktivít. Samozrejme aj v nej sa vyskytujú silné miesta a slabé miesta, kde by bolo treba zlepšenia. Môžeme si ich vymedziť nasledovne:³⁸

Silné miesta:

- Pri dobre vykonanej analýze možno do podrobnosti odhadnúť rozsah potrieb organizácie či inštitúcie v oblasti ďalšieho vzdelávania.
- Možno vymedziť aj cieľové skupiny, ktorých sa potreba vzdelávania týka.
- Možno navrhnúť celkom konkrétne obsah a formy ďalšieho vzdelávania.
- Na základe znalosti celej problematiky je možné odporučiť optimálny realizačný program.
- Hypoteticky je možné odhadnúť efektívnosť vynaloženého času na vzdelávanie.

Slabé miesta:

- Istá neochota najmä top manažmentu uznať potreby vzdelávania tejto skupiny, ak u nej bola táto potreba zistená.
- Všeobecná neochota k ďalšiemu vzdelávaniu vyplývajúca predovšetkým z nedobrých skúseností v tomto smere.
- Istá konzervatívnosť a neochota prijímať niečo nové.
- Istý prvok nedôvery k mimo podnikovým vzdelávacím zariadeniam.
- Prípadná neskúsenosť alebo malá skúsenosť analytických pracovníkov môže viesť k nesprávnym či povrchným záverom a odporúčaniam.
- Ak nie je k dispozícii dostatok podkladov, nie je možné odhadnúť skutočné vzdelávacie potreby organizácie.

³⁸BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha : Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-7625-5

2 CIEĽ PRÁCE

Hlavným cieľom diplomovej práce je navrhnutie zdokonalenia metód a postupov, ktoré sú využívané pre identifikáciu vzdelávacích potrieb.

Pre dosiahnutie primárneho cieľa sme si určili niekoľko čiastkových cieľov:

- Teoretické vymedzenie analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb manažérov. Predchádzalo tomu objasnenie znalostí a kompetencií manažéra potrebných pre efektívne riadenie zamestnancov a podniku.
- Vymedzenie metód, postupov analýzy vzdelávacích potrieb.
- Vymedzenie metód a postupov identifikácie vzdelávacích potrieb.
- Spracovanie potrebných kompetencií pozície manažéra, ktoré spoločnosť vyžaduje.
- Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb v konkrétnej spoločnosti na základe teoretických poznatkov. Priblíženie akým spôsobom je proces analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb vykonávaný, aké metódy sú používané, a ako je tento proces vyhodnocovaný. V rámci tohto čiastkového cieľa chceme zistiť vnímanie procesu analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb manažérmi.
- Navrhnutie vzdelávacích aktivít, na základe realizovanej analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb manažérov v konkrétnej spoločnosti.

Po splnení všetkých čiastkových cieľov, navrhujeme zdokonalenie metód procesu analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb a splníme primárny cieľ našej diplomovej práce.

3 Metodika práce a metody skúmania

Získavanie potrebných informácií pre prieskum prebiehalo prostredníctvom metódy interview, a to konkrétne s manažérom, ktorý zastrešuje proces vzdelávania v spoločnosti. Následne bola použitá dotazníková metóda a metóda rozhovoru na získanie informácií od manažérov v spoločnosti.

3.1 Objekt skúmania

V praktickej časti diplomovej práce sme skúmali manažérov spoločnosti Lenovo. Výskum diplomovej práce sa uskutočnil v konkrétnej spoločnosti Lenovo (Slovakia) s.r.o. Spoločnosť Lenovo sa zameriava na výrobu a predaj počítačov, smart zariadení, zariadení na ukladanie dát a smart TV. Spoločnosť je viac charakterizovaná v kapitole 3.2 *Lenovo na Slovensku*. Cieľovou zložkou pre náš výskum boli manažéri, ktorí aktívne pracujú v bratislavskej pobočke spoločnosti Lenovo.

3.2 Pracovné postupy

Pre vypracovanie teoretickej časti diplomovej práce bolo nevyhnutné získanie potrebných informácií pre danú problematiku z dostupnej slovenskej a zahraničnej literatúry. Ďalším krokom bolo určenie hlavného cieľa diplomovej práce, rozšíreného o ďalšie čiastkové ciele a zvolenie spoločnosti, kde uskutočníme prieskum. Následne prebiehalo získavanie informácií pre uskutočnenie výskumu vo vybranej spoločnosti, na vybranej cieľovej skupine a navrhnutie konkrétnych vzdelávacích aktivít. Posledným krokom v diplomovej práci bolo spracovanie získaných údajov a navrhnutie zdokonalenia metód a postupov analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb manažérov v danej spoločnosti.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Poznatky, pre vypracovanie teoretickej časti boli zhromažďované z knižných zdrojov, skrípt a učebníc, ktoré pochádzali od slovenských a zahraničných autorov. Elektronické zdroje, ktoré boli použité pochádzali z vedeckých článkov od zahraničných autorov, dostupné na internete.

Informácie pre výskumnú časť diplomovej práce sme získavali prostredníctvom osobného rozhovoru s manažérom zodpovedným za vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

v spoločnosti a s manažérmi v cieľovej skupine pre náš výskum. Tiež sme využívali intranet spoločnosti, internetové stránky spoločnosti a interné dokumenty, ktoré nám spoločnosť poskytla k nahliadnutiu. Ďalším zdrojom získavania informácií pre výskumnú časť bol aj dotazník, ktorý nám vyplnilo tridsaťtri manažérov v bratislavskej pobočke spoločnosti.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Pre vyhodnotenie získaných informácií sme použili analýzu, čo znamená výber z množstva faktov, a následnú syntézu, čo umožnilo sledovať charakter vzájomných súvislostí. Na vytvorenie dotazníka sme použili internetový portál SurveyMonkey.com. Na vyhodnotenie dotazníka sme použili počítačové programy Microsoft Office Excel a Microsoft Office Word, ktoré patria do balíka MS Office. V interpretácii výsledkov sme využili hodnotu Modus, teda hodnotu, ktorá sa vyskytuje v odpovediach najčastejšie. Odpovede dotazníka sme vyobrazovali prostredníctvom kruhových diagramov a stĺpcových grafov. Na vyvodenie záverov sme použili dedukciu, ktorá vychádza zo všeobecných predpokladov a vytvárali sme všeobecné a čiastkové závery. Na záver sme použili aj komparáciu, kde sme porovnávali teoretické znalosti s poznatkami z praxe.

4 VÝSLEDKY PRÁCE

Prvým krok bude priblíženie spoločnosti, jej organizačnej štruktúry a najmä spôsobov existujúcej analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb manažérov. Následne vyhodnotíme výsledky dotazníka, ktorý sme poslali manažérom spoločnosti a na cieľovej skupine manažérov vykonáme analýzu a identifikáciu vzdelávacích potrieb a navrhujeme potrebné vzdelávacie aktivity.

4.1 Lenovo

Spoločnosť Lenovo je multinacionálna technologická firma, ktorá dizajnuje, vytvára, vyrába a predáva osobné počítače, tablety, smartfóny, zariadenia na ukladanie dát, IT manažérske softvéry a smart televízory.

Spoločnosť vznikla v roku 1984, len s desiatimi inžiniermi. Teraz pôsobí vo viac ako šesťdesiatich krajinách, predáva svoje produkty v približne sto šesťdesiatich krajinách a zamestnáva viac ako 55 000 ľudí po celom svete. Spoločnosť Lenovo je celosvetovo rozdelená do piatich geografických častí, a to: Severná Amerika, Južná Amerika, EMEA (Európa, Stredný Východ a Afrika), Čína a Ázia a Tichomorie.

Lenovo sa zameriava na štyri základné prvky:

- Počítače a smart zariadenia (+ časť IBM)
- Smartfóny (+Motorola)
- Dátové úložiská a servery
- Investície

4.2 Lenovo na Slovensku

Lenovo na slovenskom trhu je spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorá vznikla v júni v roku 2007. Na Slovensku pôsobia dve entity: Lenovo (Slovakia) s.r.o. a Lenovo Global Technology s.r.o.

Lenovo (Slovakia) s.r.o. je zodpovedná za počítače, smart zariadenia a smartfóny. Lenovo Global Technology s.r.o. sa zaoberá dátovými úložiskami a servermi. Lenovo na Slovensku predstavuje centrálu pre oblasť Európy, Stredného východu a Afriky. Na Slovensku Lenovo zamestnáva približne 900 zamestnancov v oboch entitách.

4.2.1 Organizačná štruktúra

Diplomová práca je vypracovaná v spoločnosti Lenovo, ktoré nemá konkrétne vymedzenú organizačnú štruktúru. Bratislavská pobočka spoločnosti Lenovo je servisné centrum pre Európu, Stredný Východ a Afriku a je to takzvané zdieľané centrum, čo znamená, že organizačná štruktúra v tejto pobočke nie je presne daná. Teda oddelenia sa navzájom prelínajú vo svojich kompetenciách, napr. Oddelenie ľudských zdrojov zasahuje do všetkých oddelení, tak isto ako aj oddelenie benefitov alebo financií.

4.3 Proces analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb manažérov v spoločnosti

Spoločnosť Lenovo štatisticky zamestnáva viac manažérov interne ako externe, znamená to, že zamestnanec Lenova sa vypracoval na pozíciu manažéra po určitých rokoch praxe v spoločnosti. Pred nástupom na manažérsku pozíciu, musí zamestnanec podstúpiť behaviorálne interview a assessment centrum, kde si spoločnosť overí dané znalosti a skúsenosti, a práve tu už začína proces analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb.

Následne tento proces v spoločnosti prebieha prevažne na individuálnej báze. Teda manažér si sám, podľa svojich výsledkov, určuje kde by sa chcel vzdelávať. Oficiálny proces analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb by mal prebiehať raz ročne a mal by byť dokumentovaný, ako Individuálny plán rozvoja, kde by mali byť skúmané silné a najmä slabé stránky manažéra a práve možnosti, ako slabé stránky eliminovať prostredníctvom vzdelávania. Vo veľkej miere si tento plán individuálneho rozvoja tvoria manažéri sami, alebo v spolupráci so svojim vedúcim manažérom.

Spoločnosť Lenovo tiež analyzuje a identifikuje vzdelávacie potreby manažérov pomocou dotazníka „Manažér 360,“ ktorý sa konzultuje s ľuďmi, ktorí pracujú s konkrétnym manažérom, ktorého sa táto identifikácia vzdelávacích potrieb vykonáva.

Na začiatok tohto procesu, manažér oddelenia vzdelávania a rozvoja uskutoční rozhovor s konkrétnym manažérom. Na tomto rozhovore sa navzájom snažia zistiť a konzultovať silné a slabé stránky daného manažéra, a taktiež pracovné ambície, ktoré by manažér chcel dosiahnuť. Tiež sa porovnáva jeho výkon s výkonom, ktorý by mal dosahovať, keďže potrebujú zistiť, kde je medzera vo vzdelávaní.

Nasledujúci krok je dotazník „Manažér 360,“ ktorý sa posiela podriadeným, kolegom a nadriadeným daného manažéra. Cieľom tohto dotazníka je získať spätnú väzbu z okolia manažéra. Zameriava sa na 18 manažérskych kompetencií a jeho vyplnenie trvá približne 20 minút. Dotazník obsahuje štyri časti: vedenie biznisu, vedenie tímu, jednanie v rozhovoroch jeden na jedného a záverečné odporúčania. Časť vedenie biznisu sa zameriava na schopnosť manažéra rozumieť stratégiu, implementovať zmeny, plánovať a robiť rozhodnutia. Ďalšia časť sa venuje vedeniu tímu, teda ako manažér komunikuje s tímom, ako udáva tímu smer, či dáva zrozumiteľné úlohy, alebo ako dobre vie podať spätnú väzbu. Tretia časť sa zameriava na jednanie jeden na jedného, teda ako vie komunikovať, počúvať, poradiť a tak ďalej. Posledná časť sa zameriava na odporúčania, ktoré chcú respondenti ponúknuť a neboli zahrnuté v dotazníku.

Dotazník je následne vyhodnotený a konzultovaný s konkrétnym manažérom, tiež sú navrhnuté vzdelávacie aktivity, ktoré by boli, na základe spätnej väzby od spolupracovníkov, nápomocné pre eliminovanie slabých stránok manažéra.

4.3.1 Kompetencie manažéra v spoločnosti

Po rozhovore s oddelením náboru a výberu zamestnancov v spoločnosti sme zistili, že, spoločnosť Lenovo nemá vytvorené kompetenčné modely na konkrétne manažérske pozície. Poskytli mi len informácie, ktoré sú pri výbere manažérov dôležité, ako osobnostné vlastnosti, odborné znalosti, prax a skúsenosti.

Odborné požiadavky na manažéra

Spoločnosť Lenovo nemá presne zadefinované, aké vzdelanie má mať manažér absolvované. Odborné požiadavky sa samozrejme líšia podľa povahy oddelenia. Po rozhovore s oddelením náboru a výberu zamestnancov sme sa dozvedeli, že väčšina manažérov pochádza z interných zdrojov, čo znamená že spoločnosť vyberá, na pozíciu manažéra, ľudí, ktorí v danom biznise pracujú a potrebné odborné znalosti majú.

Pracovné skúsenosti a prax manažéra

Požadovaná dĺžka praxe na pozíciu manažéra je zadefinovaná ako päť rokov, ale je podmienená osobnostnými znalosťami a skúsenosťami ako je komunikácia, vedenie ľudí, schopnosť rozhodovať a tak ďalej.

Osobnostné požiadavky na manažéra

Tieto požiadavky sú veľmi dôležité pre pozíciu manažéra, pretože ako tím líder ovplyvňuje aj svojich podriadených. Manažér musí mať dobré komunikačné schopnosti, schopnosť viesť ľudí a motivovať, schopnosť počúvať a riešiť problémy, ktoré sa na pracovisku môžu vyskytnúť. Manažér tiež musí byť rozhodný a musí vedieť ako logicky myslieť a správne priorizovať a delegovať úlohy.

Cudzí jazyk

Anglický jazyk je primárny komunikačný jazyk v spoločnosti, preto podmienkou pre manažéra je znalosť anglického jazyka na úrovni C1. Keďže spoločnosť Lenovo v Bratislave nie je hlavným sídlom spoločnosti, väčšina nadriadených pre manažérov sa nachádza mimo Slovenska, tak aj všetky projekty, nápady, prezentácie a riešenia problémov sa komunikujú reportujú v anglickom jazyku. Keďže manažéri pracujú s rôznymi krajinami, výhodou je znalosť ďalšieho cudzieho jazyka, primárne čínskeho, francúzskeho, nemeckého, ruského alebo španielskeho.

4.4 Výsledky dotazníka

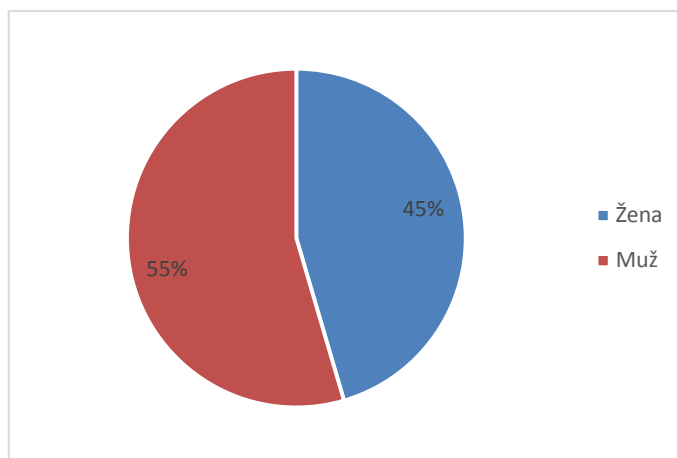
Dotazník na tému: Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb bol vyplňovaný manažermi spoločnosti Lenovo (Slovakia) s.r.o. a Lenovo Global Technology s.r.o.

Dotazník (Príloha č.1) je členený na štyri časti. Prvá časť sa zaoberá základnými informáciami, ako sú pohlavie, vek, dĺžka praxe a podobne. Druhá časť dotazníka sa zaoberá výkonom manažéra, a ako často je dostupný pre svojich podriadených. Tretia časť dotazníka sa týka vzdelávania manažéra, teda či a ako je manažérom umožnené vzdelávanie, ako často, a ako dobre sú o ňom informovaní. Posledná štvrtá časť, ktorá je výskumnou časťou, analyzuje povedomie manažérov o procese analýzy a identifikácie vzdelávania v spoločnosti.

4.4.1 Základné informácie

Prvá časť dotazníka obsahuje päť otázok a je zameraná na všeobecné informácie o manažérovi. Dotazník vyplnilo tridsaťtri zo štyridsiatich manažérov, pracujúcich na rôznych oddeleniach skrz obe entity spoločnosti.

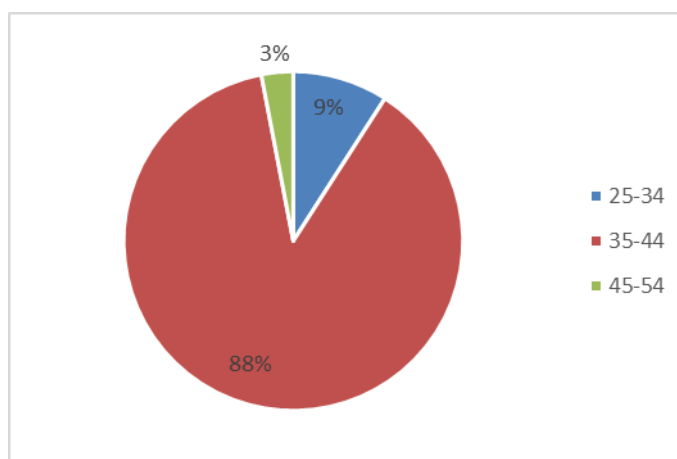
Prvá otázka zisťovala pohlavie oslovených manažérov. Z tridsiatich troch manažérov bolo osemnásť mužov a pätnásť žien.



Graf 1: Pohlavie

Zdroj: vlastné spracovanie

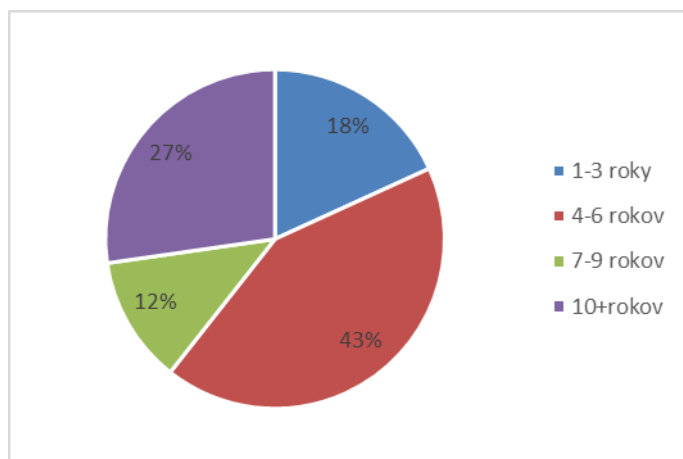
Druhá otázka sa zamerala na vekové rozhranie manažérov. Ako vidíme v grafe 2 prevažná väčšina manažérov sa nachádzala v strednom rozhraní 35 až 44 rokov. Traja manažéri boli vo veku 25 až 34 rokov a jeden manažér sa nachádzal vo rozhraní 45 až 54 rokov. Ostatné vekové kategórie neboli zastúpené.



Graf 2: Vek

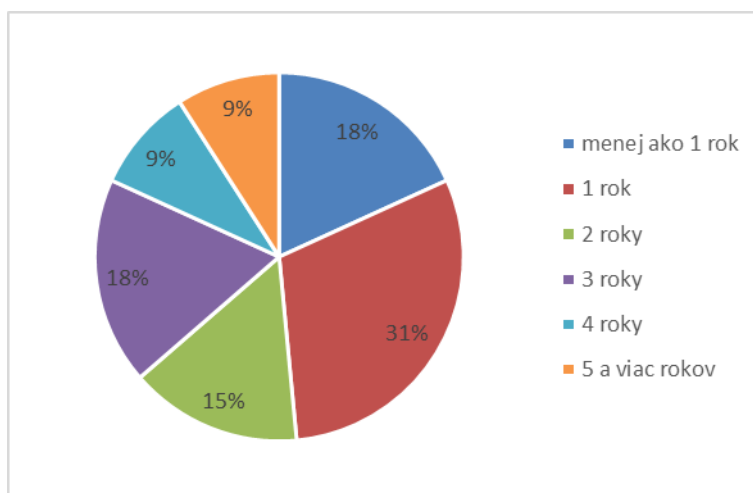
Zdroj: vlastné spracovanie

Cieľom tretej otázky bolo zistiť koľko rokov praxe majú v manažmente. Podľa grafu 3 vidíme, že najväčšia časť manažérov má viac ako 4roky skúseností v manažmente. Znamená to, že spoločnosť vo väčšej miere zamestnáva manažérov s viac ročnými skúsenosťami v manažmente.



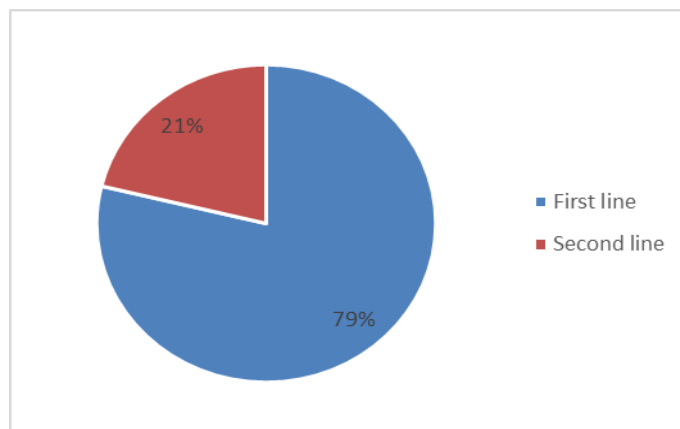
Graf 3: Počet rokov skúseností v manažmente
Zdroj: vlastné spracovanie

Štvrtá otázka sa zameriavala na počet rokov na aktuálnej pozícii manažéra v spoločnosti. Najväčšie percento manažérov pracuje v spoločnosti v intervale od jedného do dvoch rokov.



Graf 4: Počet rokov na aktuálnej pozícii
Zdroj: vlastné spracovanie

Posledná, piata, otázka základnej časti zisťovala na akej pozícii, v rámci hierarchie v spoločnosti, manažéri pracujú. Prevažná časť pracuje na pozícii prvolíniového manažéra, ktorý vedie určitý tím v rámci organizačnej štruktúry spoločnosti.

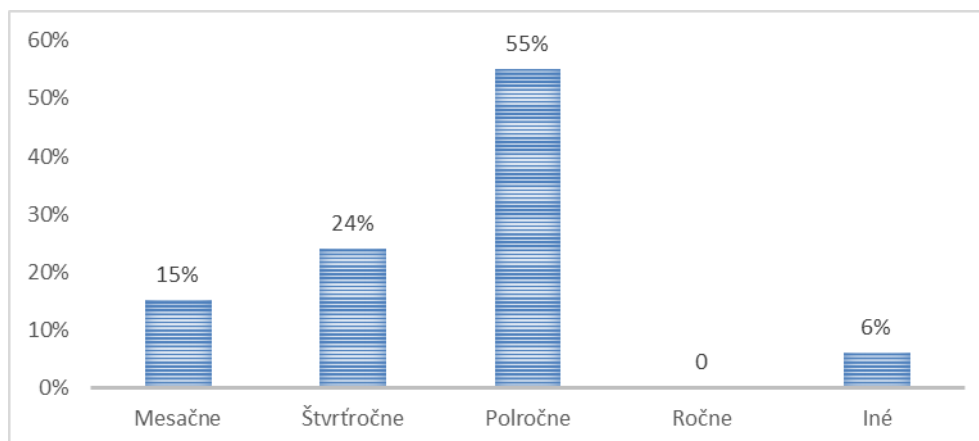


Graf 5: Pozícia v spoločnosti
Zdroj: vlastné spracovanie

4.4.2 Výkon manažéra a jeho podriadených

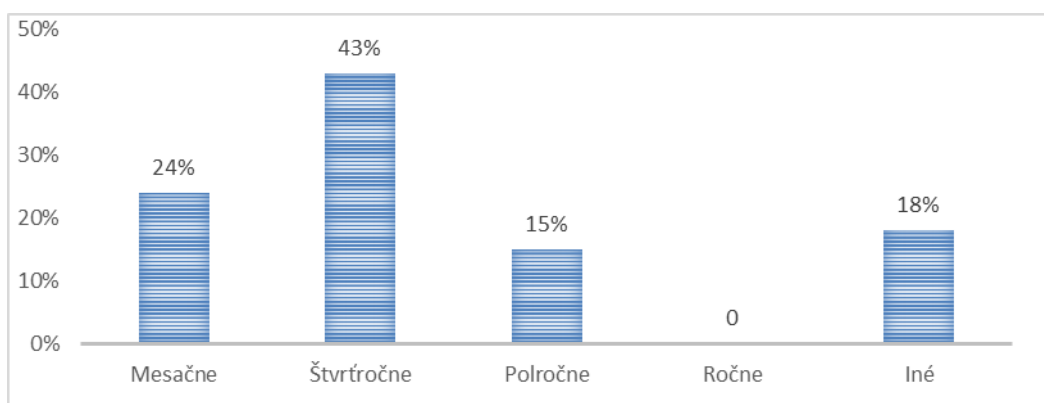
Druhá časť obsahuje tri otázky, ktoré sa informačne zameriavali na evaluáciu výkonu manažéra a jeho podriadených. Ako často ju manažér vykonáva, a ako často je dostupný pre svojich podriadených.

Šiesta otázka sa pýtala, ako často hodnotia svoj výkon. Cieľom tejto otázky bolo zistiť, ako často manažér skúma svoj vlastný výkon, a teda ako často vie zistiť, ak má vo svojom výkone nejaké nedostatky. Prevažná väčšina manažérov monitoruje svoj výkon v polročnom intervale. V odpovedi „iné,“ odpovedali, že monitorujú svoj výkon priebežne alebo kedy je to potrebné.



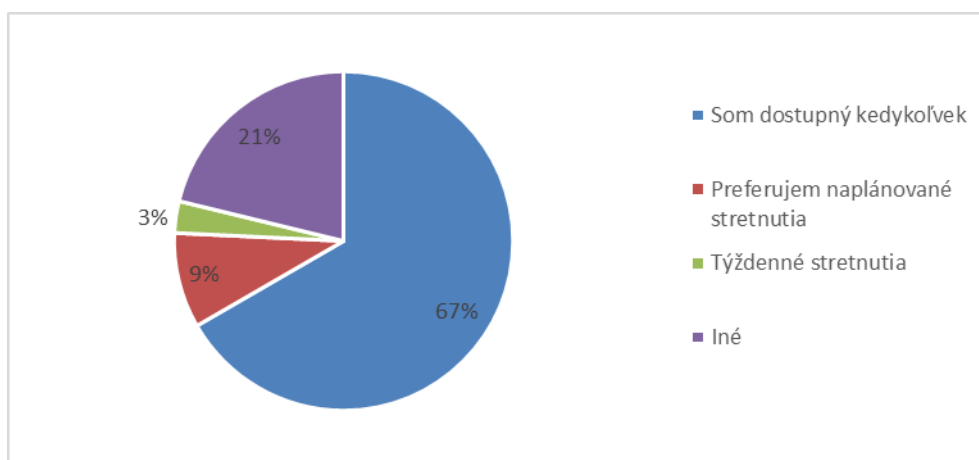
Graf 6: Frekvencia hodnotenia vlastného výkonu
Zdroj: vlastné spracovanie

Siedma otázka sa naopak zameriavala na hodnotenie podriadených daného manažéra, teda ako často manažér poskytuje spätnú väzbu svojim podriadeným. Manažéri v spoločnosti by mali poskytovať spätnú väzbu dvakrát ročne ako oficiálne hodnotenie zamestnanca. Z grafu 7 vidíme že manažéri v tejto spoločnosti poskytujú spätnú väzbu častejšie ako je nariadené. Väčšina manažérov v spoločnosti poskytuje spätnú väzbu podriadeným štvrťročne. Manažéri, ktorí zvolili odpoveď iné sa vyjadrili, že poskytujú spätnú väzbu vždy, keď to je potrebné. Najmä v priebehu riešenia problémov a projektov.



Graf 7: Frekvencia spätnej väzby pre podriadených
Zdroj: vlastné spracovanie

Ôsma otázka v druhej časti je zameraná na dostupnosť manažéra pre svojich podriadených. Cieľom tejto otázky bolo zistiť, či manažéri tejto spoločnosti sa venujú potrebám svojich podriadených, keď je to potrebné. Až 67% manažérov uviedlo, že sú dostupní kedykoľvek a 21% manažérov uviedlo kombináciu odpovedí, teda manažéri majú naplánované stretnutia, ale pri projektoch a problémoch sú dostupní kedykoľvek.



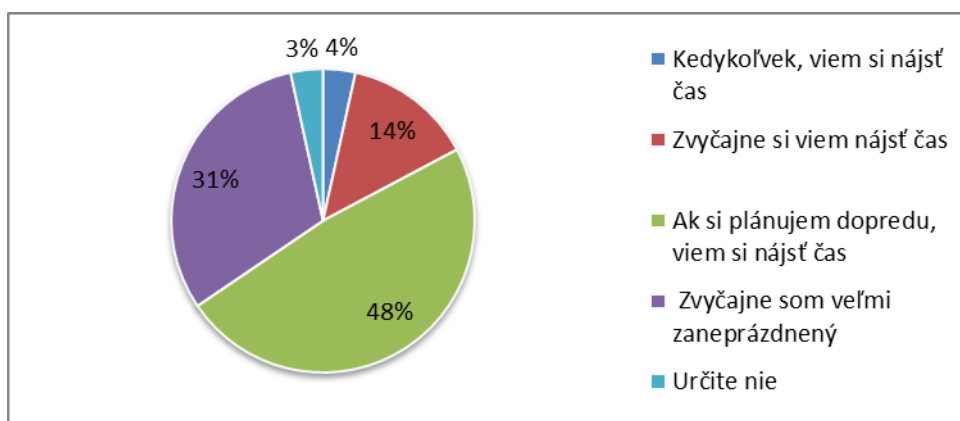
Graf 8: Dostupnosť manažéra pre podriadených
Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe otázok z druhej časti dotazníka môžeme vidieť, že manažéri pomerne často poskytujú vyhradzujú priestor pre hodnotenie a konzultácie. Vzdelávanie v spoločnosti vychádza z hodnotenia, čo znamená, že na základe hodnotenia môžeme vidieť silné a slabé stránky, tým pádom vidíme aj priestor na vzdelávanie. Na predchádzajúcich grafoch vidíme, že v spoločnosti tento proces prebieha častejšie, z čoho vyplýva, že proces identifikácie vzdelávacích potrieb sa vykonáva priebežne a nie len raz ročne ako je nariadené.

4.4.3 Vzdelávanie v spoločnosti

Tretia časť dotazníku sa zameriavala na vzdelávanie manažérov v spoločnosti Lenovo, kde cieľom bolo zistiť aké je povedomie manažérov o vzdelávaní v spoločnosti, koľko času mu manažéri venujú a čo je pre nich vo vzdelávaní dôležité. K tejto časti sa vyjadrilo dvadsaťdeväť manažérov v dôsledku odpovedí v štvrtej otázke dotazníka, kde sa pýtame ako dlho pracujú na danej pozícii. Keďže niektorí manažéri pracujú v spoločnosti krátko, nevedeli odpovedať na nasledujúce otázky.

Deviata otázka tejto časti sa pýtala, či majú dost' času na svoje vzdelávanie cez pracovnú dobu, teda či manažéri vedia využiť práve to, že im spoločnosť umožňuje sa vzdelávať počas pracovnej doby.



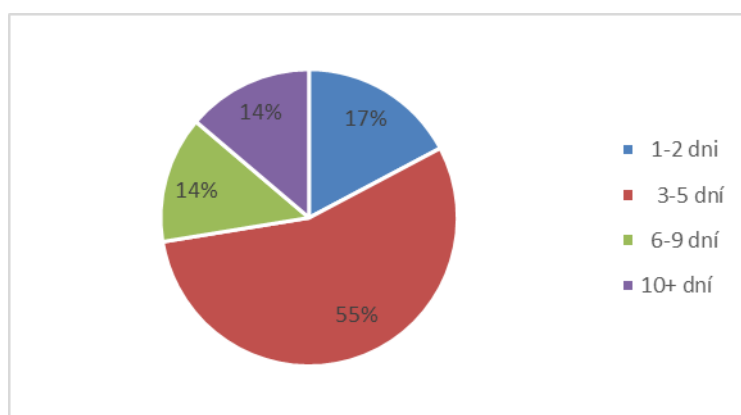
Graf 9: Časové možnosti vzdelávania

Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu 9 môžeme vidieť, že takmer polovica manažérov si vie nájsť čas, ak si to dopredu naplánujú. Až tretina respondentov odpovedala, že si zvyčajne nevedia nájsť čas, z čoho vyplýva, že manažéri považujú prácu za viac urgentnejšiu prioritu ako ich osobné vzdelávanie. Z grafu 9 taktiež vidíme, že takmer tri štvrtiny manažérov si vedia nájsť čas

na vzdelávanie, ak si ho dopredu naplánujú. Práve tu môžeme vidieť, že manažér v spoločnosti aj má čas na vzdelávanie ak si ten čas naozaj chce nájsť.

Desiata otázka skúmala, koľko dní za posledný rok manažéri venovali svojmu vzdelávaniu. Nadpolovičná väčšina manažérov sa zúčastnila na vzdelávaní tri až päť dní, čo súhlasí aj s priemerným počtom dní vzdelávania manažérov v Európe. Z grafu 10 tiež vidíme, že aj keď sú manažéri zaneprázdnení, tak ročne absolvujú minimálne jeden až tri dni vzdelávania ročne.



Graf 10: Počet dní vzdelávania za posledný rok
Zdroj: vlastné spracovanie

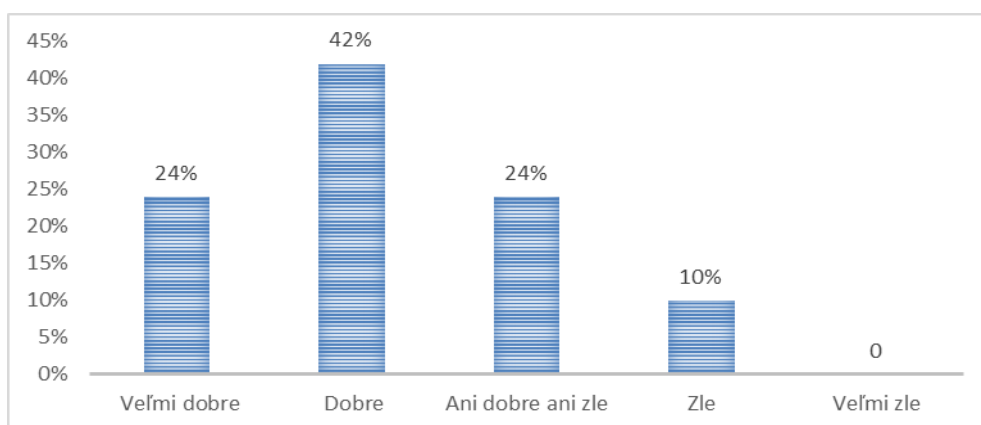
Jedenásta otázka sa zamerala na možnosti vzdelávania pre manažérov v spoločnosti. Žiadali sme manažérov, aby nám vymenovali všetky možnosti, ktorých sú si vedomí, kde sa môžu vzdelávať. V predošlých otázkach sme sa dozvedeli, že manažéri si vedia nájsť čas na vzdelávanie. Keďže spoločnosť investuje nemalé prostriedky na vzdelávanie v spoločnosti, chceli sme sa dozvedieť, či manažéri vedia kam sa obrátiť pri potrebe vzdelávania. Pretože, ak by nevedeli kam sa obrátiť, mohla by sa vyskytnúť frustrácia a následne problémy v pracovnom výkone. Odpovede boli jednoznačné, a to, že povedomie o možnostiach vzdelávania sú pre všetkých manažérov jasné a vedia o tom, kam sa obrátiť ak majú potrebu sa vzdelávať.

Spoločnosť ponúka množstvo programov pre vzdelávanie nie len manažérov, ale všetkým zamestnancom, ktorí prejavia záujem o vzdelávanie:

- Grow@ Lenovo – interné online vzdelávacie médium
- Rotácie pracovných miest
- Interné a externé tréningy soft a hard skills
- ATAIRU program pre manažérov

- Možnosť MBA vzdelania

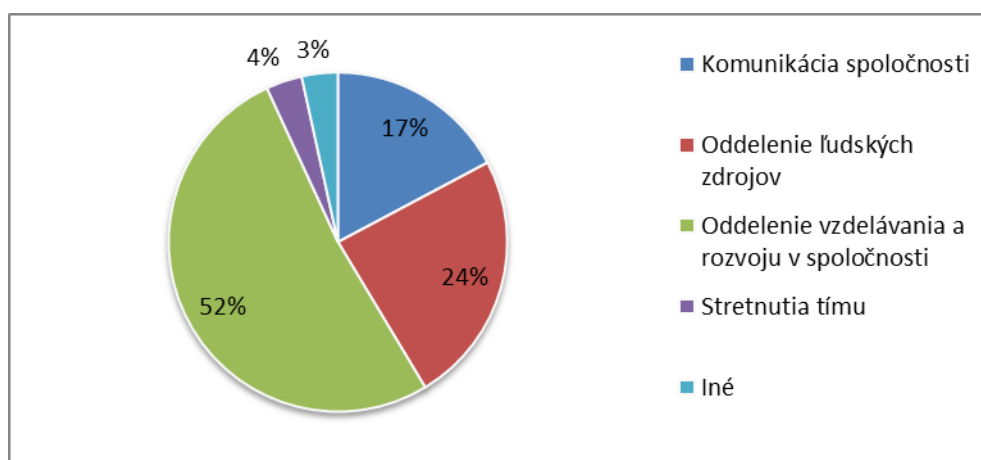
Dvanásta a trinásta otázka sa venovala tomu, ako dobre a akým spôsobom sú možnosti vzdelávania prezentované. Na grafe 11 pozorujeme že 66% manažérov považuje komunikáciu možností vzdelávania za dobrú až veľmi dobrú. Vidíme, že 34% manažérov má pocit, že možnosti sú komunikované neutrálne alebo zle, teda konštatujeme že v spoločnosti vidíme miesto pre zlepšenie tohto procesu a hlbšiu analýzu týchto odpovedí.



Graf 11: Kvalita prezentovania možností

Zdroj: vlastné spracovanie

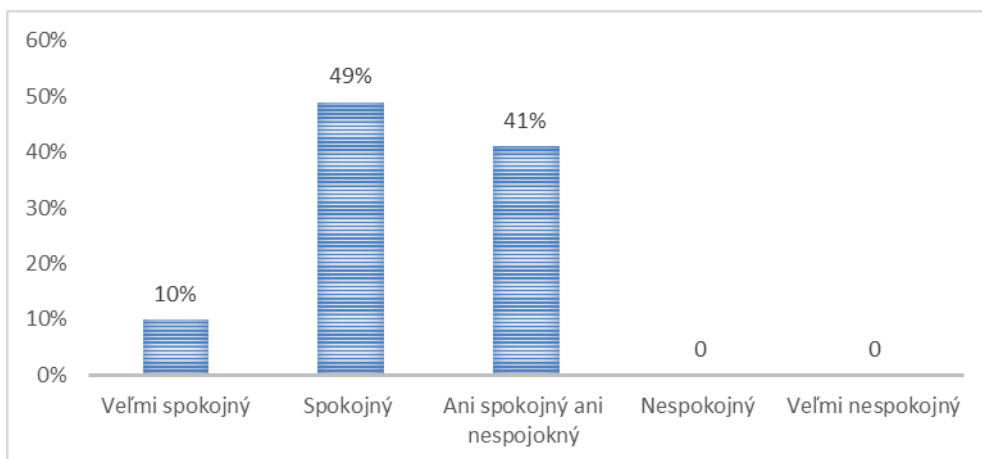
Na grafe 12 môžeme vidieť, že pre manažérov je najčastejší komunikačný kanál pre možnosti vzdelávania práve oddelenie vzdelávania a rozvoja a oddelenie ľudských zdrojov, čo znamená, že o možnostiach vzdelávania spoločnosť informuje najmä lokálnymi možnosťami.



Graf 12: Najčastejší komunikačný kanál pre možnosti vzdelávania

Zdroj: vlastné spracovanie

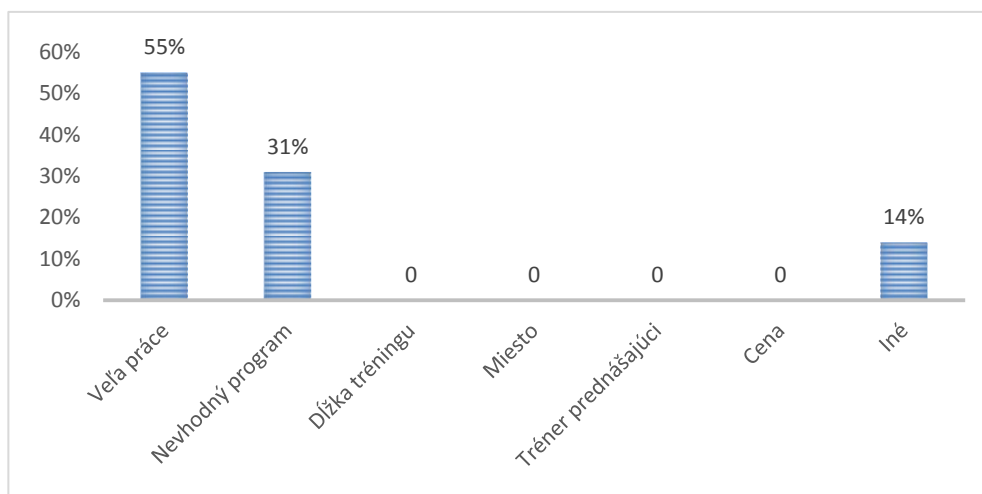
Štrnásť otázka skúmala spokojnosť, resp. nespokojnosť s možnosťami vzdelávania v spoločnosti Lenovo. Takmer 60% manažérov sú spokojní až veľmi spokojní s týmito možnosťami. Naopak 41% manažérov nie je ani spokojných ani nespokojných, teda aj tu sa nachádza miesto na hĺbkový prieskum týchto možností vzdelávania.



Graf 13: Spokojnosť s možnosťami vzdelávania

Zdroj: vlastné spracovanie

Pätnásť otázka skúmala dôvod, prečo sa manažéri nezúčastnia dostupných možností vzdelávania. Práve táto otázka nám potvrdila predpoklad z otázky č. 9, a to, že manažéri majú príliš veľa práce a nevedia si nájsť čas na vzdelávanie. Manažéri k odpovedi „iné“ uviedli, že práve kombinácia množstva práce a nezaujímavého programu im bráni zúčastniť sa vzdelávania.

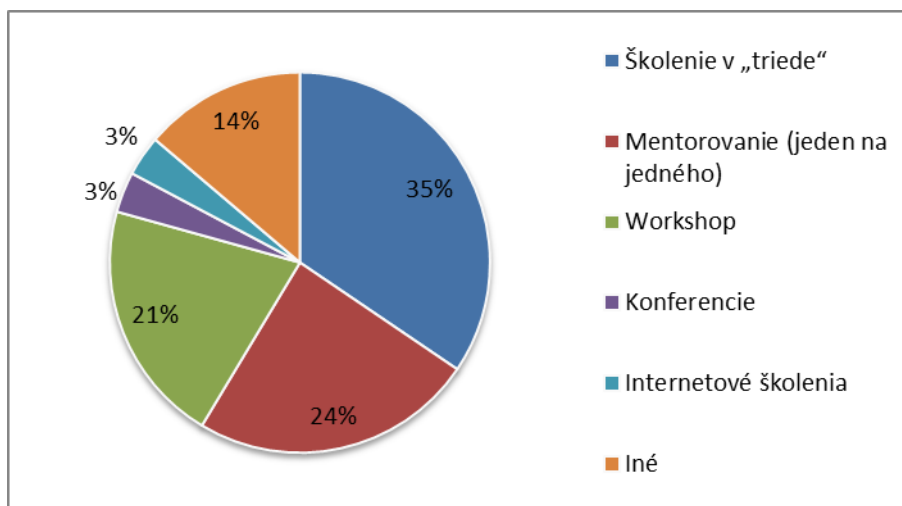


Graf 14: Dôvod nezúčastnenie vzdelávania

Zdroj: vlastné spracovanie

Šestnásta a sedemnásť otázka sa venovali preferenciám manažérov pri výbere vzdelávania.

Šestnásta otázka sa venovala štýlu vzdelávania, aký manažéri preferujú. Vzhľadom na náplň práce, kde je dôležité sa vzdelávať praxou sme predpokladali, že najčastejšie preferovanými štýlmi budú práve školenia a mentorovanie. Ako môžeme vidieť na grafe 15, sa náš predpoklad aj potvrdil.



Graf 15: Preferovaný štýl vzdelávania
Zdroj: vlastné spracovanie

Sedemnásť otázka sa zaoberala dôležitosťou určitých faktorov pri výbere vzdelávania. Pri tejto otázke sme predpokladali že práve možnosť debatovať s inštruktorom alebo účastníkmi bude pre manažérov veľmi dôležitá. Ďalej sme predpokladali, že pre manažérov bude dôležitá aj homogenita skupiny, teda interakcia len s manažérmi v priebehu vzdelávania.

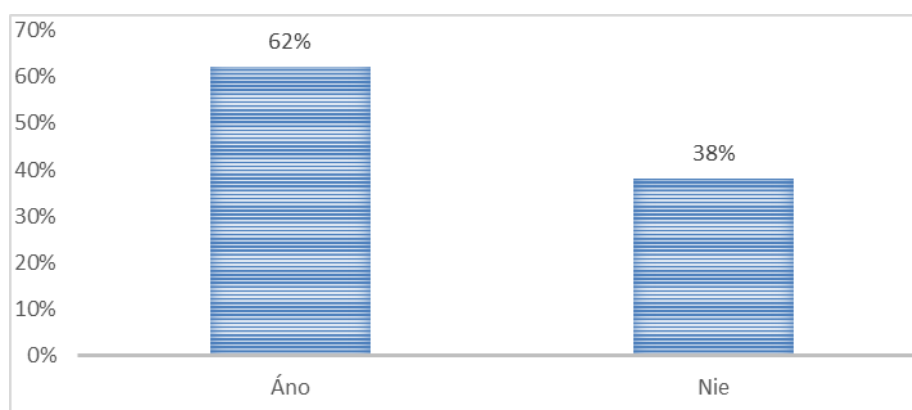
Ako sme presvedčili v tabuľke 1, náš predpoklad o preferencii debaty s inštruktorom bol správny, pretože viac ako polovica manažérov označila práve túto možnosť za dôležitú až veľmi dôležitú. Náš druhý predpoklad sa potvrdil len čiastočne, pretože len 27% manažérov zvolilo možnosť dôležitú až veľmi dôležitú, naopak až 38% manažérov zvolilo že to nie je ani dôležité ani nedôležité. Tento výsledok ukazuje najmä na to, že manažéri sa chcú učiť aj s inými skupinami, ktoré im práve môžu poskytnúť bohatšie informácie a skúsenosti.

Tabuľka 2: Dôležitosť faktorov pri výbere vzdelávania

	Veľmi dôležité	Dôležité	Ani dôležité ani nedôležité	Nedôležité	Úplne nedôležité
Možnosť debatovať s inštruktorom	38%	41%	14%	7%	0%
Možnosť debatovať s ostatnými účastníkmi	31%	28%	31%	7%	3%
Možnosť začať kedykoľvek	7%	21%	28%	41%	3%
Možnosť dokončiť kurz doma	0%	17%	41%	38%	3%
Možnosť dokončiť kurz svojim tempom	3%	21%	45%	31%	0%
Homogenita skupiny (iba manažéri)	3%	24%	38%	17%	17%

Zdroj: vlastné spracovanie

Osemnásť otázka a posledná v tejto časti skúmala, či sa zúčastnili už nejakého vzdelávania v spoločnosti. Ak odpovedali kladne, pýtali sme sa aj na akých konkrétnych školeniach sa zúčastnili. Až jedenásť manažérov odpovedalo negatívne, čo pripisujeme počtu manažérov, ktorí sú v spoločnosti menej ako rok, alebo vysokému pracovnému vytŕaženiu.



Graf 16: Účasť na školeniach v spoločnosti

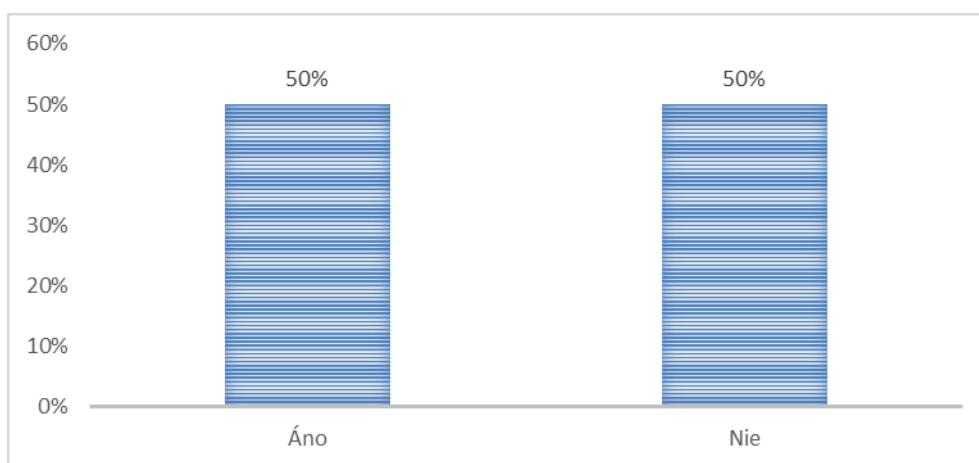
Zdroj: vlastné spracovanie

Manažéri, ktorí odpovedali kladne uviedli najmä školenia, ktoré sa týkajú kultúrnej inteligencie a kreatívneho riešenia problémov. To sú tréningy, ktoré boli najviac ponúkané v poslednom roku, pretože identifikácia vzdelávacích potrieb ukázala, že tieto tréningy sú pre manažérov potrebné, a teda ponuka bola využitá.

4.4.4 Povedomie o analýze a identifikácii v spoločnosti

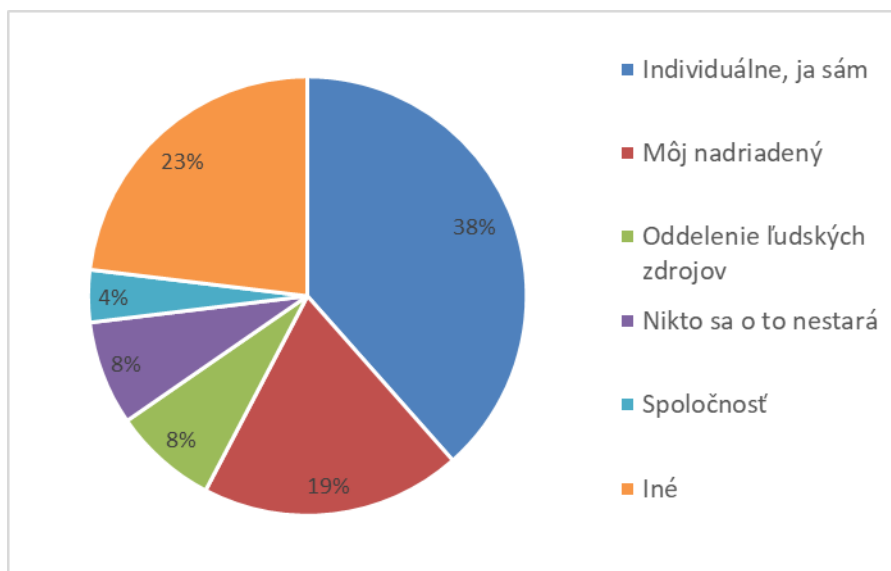
V poslednej štvrtej časti dotazníka sme analyzovali povedomie o analýze a identifikácii v spoločnosti. Cieľom tejto časti bolo zistiť, či sú si manažéri vedomí tohto procesu. Na túto časť nám odpovedalo 26 respondentov z 33, v dôsledku toho, že manažéri, ktorí pracujú v spoločnosti jeden rok a menej sa s procesom analýzy a identifikácie ešte nestretli.

Devätnásta otázka sa zamerala práve na to, či vedia, že proces analýzy a identifikácie vzdelávacích aktivít v spoločnosti existuje. Bolo prekvapujúce, že až polovica respondentov nevedela, že tento proces v spoločnosti existuje.



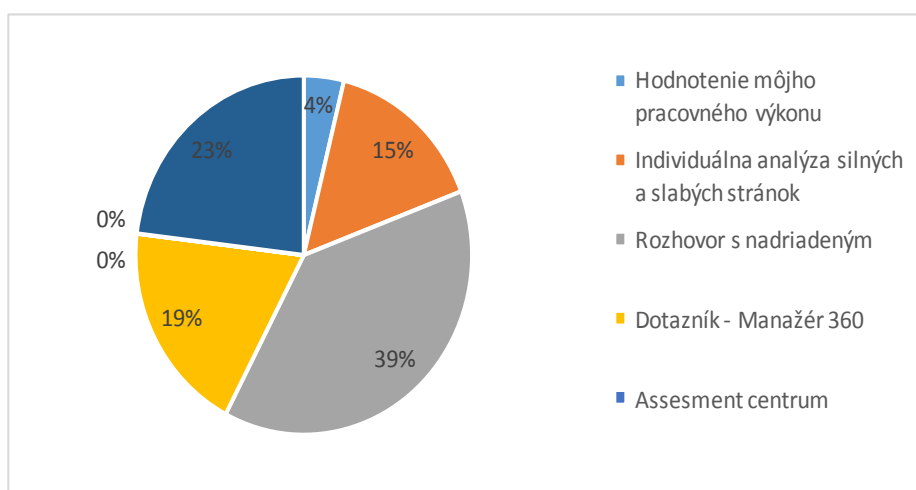
Graf 17: Povedomie o existencii analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb
Zdroj:vlastné spracovanie

V dvadsiatej otázke sme sa respondentov pýtali, či vedia, kto sa stará o identifikáciu ich vzdelávacích potrieb. Najviac manažerov odpovedalo, že sa o identifikáciu svojich vzdelávacích potrieb starajú individuálne sami. Ďalšia, veľká časť, odpovedí bola kombinácia individuálneho prístupu a prístupu manažéra. Práve tí respondenti, ktorí odpovedali, že vykonávajú tento proces sami, taktiež odpovedali, že proces identifikácie spoločnosťou neexistuje. Predpokladáme, že pri individuálnom vypracovaní tohto procesu, manažéri to nepovažujú za oficiálny formálny proces.



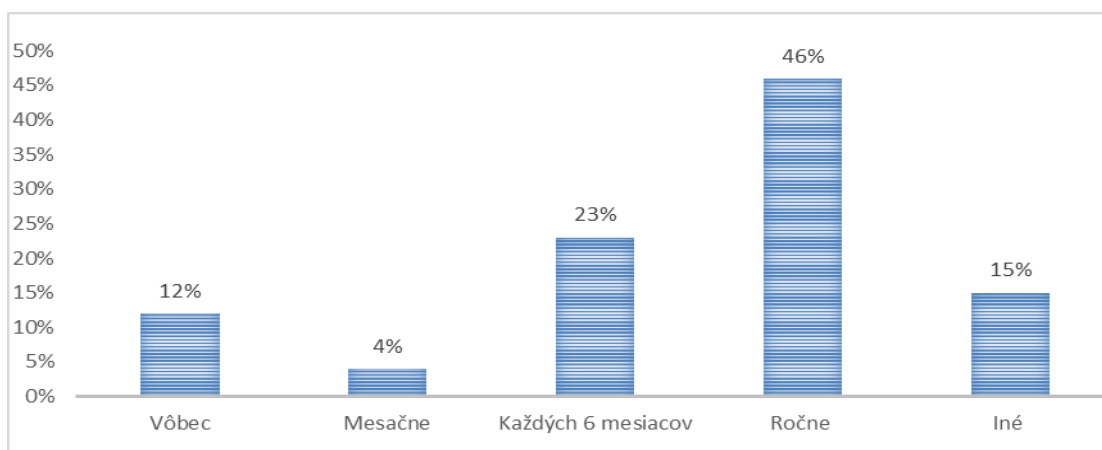
Graf 18: Zodpovednosť za identifikáciu vzdelávacích potrieb
Zdroj: vlastné spracovanie

Dvadsať prvá otázka skúmala akú metódu najčastejšie manažéri vnímajú ako kľúčovú pri identifikácii ich vzdelávacích potrieb. Na grafe 19 môžeme vidieť, že tri štvrtiny manažerov vidí identifikáciu vzdelávacích potrieb ako individuálnu zodpovednosť, alebo teda ako spoluprácu s manažérom. Tu sa nám potvrdili aj výsledky z grafu 18.



Graf 19: Metódy analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb
Zdroj: vlastné spracovanie

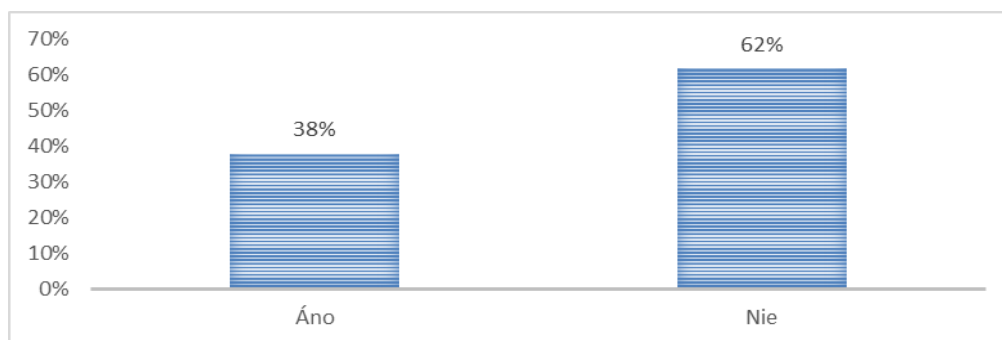
Nasledujúca, dvadsiata druhá, otázka sa týkala frekvencie analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb. Pýtali sme sa respondentov, či vedia ako často sa takáto analýza a identifikácia ich vzdelávacích potrieb vykonáva. Väčšia časť respondentov odpovedala, že sa analýza vykonáva v ročnom intervale, v dôsledku toho, že v spoločnosti je oficiálne nariadené vykonávať tento proces raz ročne.



Graf20: Frekvencia analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb

Zdroj: vlastné spracovanie

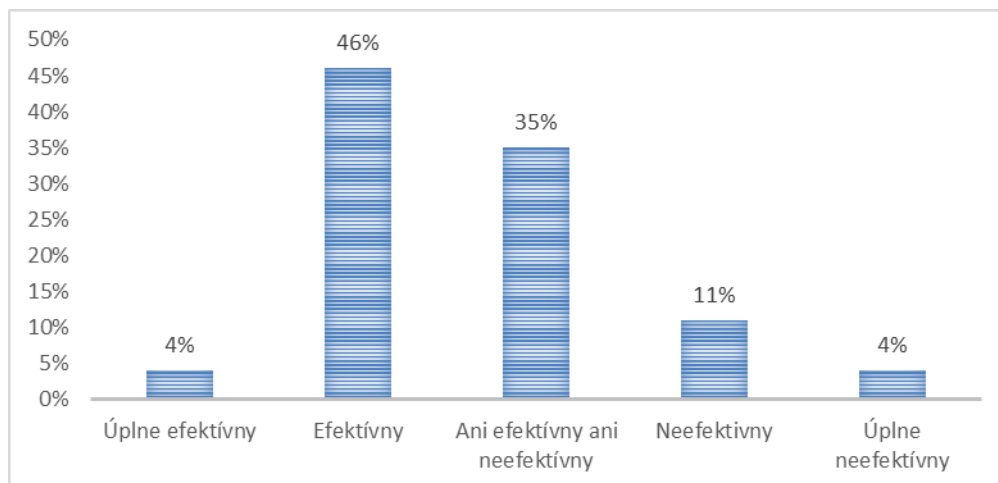
Dvadsiata tretia otázka sa venovala dokumentácii analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb. V spoločnosti sa samozrejme tento proces dokumentuje prostredníctvom konkrétnych nástrojov: Individuálny plán rozvoja, Organizačný plán ľudských zdrojov a Grow@ Lenovo (interný online nástroj vzdelávania). Odpovede na túto otázku boli prekvapivé, pretože až 65% respondentov odpovedalo, že tento proces nie je nijak dokumentovaný. Keďže v otázke nebolo konkrétne zadanie či sa proces dokumentuje prostredníctvom individuálne plánu vzdelávania, predpokladáme, že manažéri tento proces analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb nepovažujú za formálny proces.



Graf21: Dokumentácia procesu

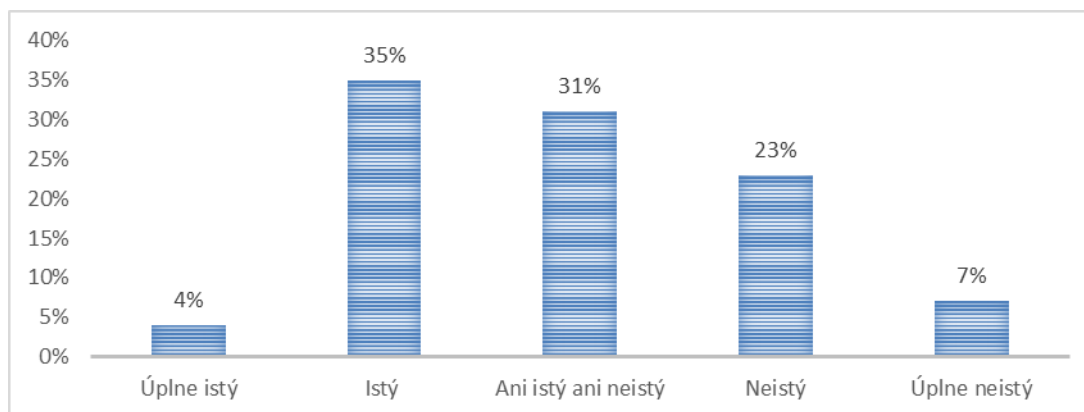
Zdroj: vlastné spracovanie

Dvadsať štvrtá otázka sa venovala subjektívnemu hodnoteniu procesu analýzy a identifikácie vzdelávania v spoločnosti. Cieľom otázky bolo zistiť ako manažéri vnímajú efektívnosť procesu analýzy a identifikácie ich vzdelávacích potrieb. Podľa grafu 22 môžeme vidieť, že polovica respondentov vidí tento proces, ako nie veľmi efektívny, čo môže byť práve v dôsledku neformálnosti tohto procesu. Teda ak analýzu a identifikáciu vzdelávacích potrieb vnímajú ako nejaký proces, podľa grafu 22, nemajú pocit, že by im tento proces pomáhal.



Graf22: Hodnotenie efektívnosti procesu
Zdroj: vlastné spracovanie

Posledná dvadsať piata otázka dotazníka bola otázkou zameranou na budúci vývoj manažérov. Teda ako sú si istí, že tento proces naplní ich vzdelávacie potreby a ambície. Ako môžeme sledovať na grafe 23, približne sa zhoduje s grafom 22, a teda ak nemajú pocit, že je tento proces efektívny, taktiež nemajú pocit, že by tento proces naplnil ich očakávania.



Graf 23: Istota splnenia budúcich vzdelávacích cieľov
Zdroj:vlastné spracovanie

4.5 Analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb pre cieľovú skupinu manažérov

Pre splnenie primárneho cieľa, teda navrhnutia vzdelávacích aktivít, je potrebné urobiť analýzu a identifikáciu vzdelávacích potrieb vybranej skupiny manažérov v spoločnosti Lenovo. V kapitole 3.3 Proces analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb manažérov v spoločnosti sme si priblížili spôsob, akým spoločnosť vykonáva tento proces, a teda ako zisťuje či a ako vzdelávať svojich manažérov.

Kvôli rôznorodosti pracovných pozícií a pracovnej vyťažnosti manažérov v spoločnosti Lenovo, sme sa rozhodli pre užšiu cieľovú skupinu. Naša cieľová skupina boli prvolínioví manažéri, ktorí v spoločnosti pracujú menej ako jeden rok. Túto cieľovú skupinu sme si vybrali práve kvôli tomu, že títo manažéri sa s procesom analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb v spoločnosti ešte nestretli, mimo assessment centra, ktoré absolvovali pred nástupom na pozíciu manažéra.

Ako metódu analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb pre túto skupinu sme zvolili rozhovor, pretože sme sa chceli bližšie dozvedieť, ako hodnotia svoj výkon práve vybraní manažéri, a kde vidia svoje rezervy. Rozhovor je taktiež jeden z najhlavnejších metód pre analýzu a identifikáciu vzdelávacích potrieb manažérov v spoločnosti, kde nadriadený konkrétneho manažéra dáva možnosť manažérovi, na základe jeho hodnotenia, prekonzultovať možnosti vzdelávania.

Rozhovor s manažérmi s cieľovej skupiny zahŕňal tieto otázky:

- V akej oblasti u seba pociťujete rezervy?
 - Ste ochotný sa v danej oblasti vzdelávať?
- Aké oblasti zo zoznamu by boli pre váš širší profesionálny rozvoj, podľa vás, najvýhodnejšie? (Príloha č.2)
- Aké zručnosti alebo znalosti by ste chceli rozvíjať v nasledujúcom roku?

Na otázky, ako sme predpokladali, sme dostali veľmi podobné odpovede, práve kvôli tomu, že manažéri sa zoznamujú s novou pozíciou a hľadajú si vlastnú cestu pôsobenia na novej pracovnej pozícii.

V prvej otázke sa väčšina manažérov vyjadrila, že majú rezervy v cudzích jazykoch, keďže by im veľmi uľahčilo komunikáciu, keby vedeli práve jazyky krajín,

s ktorými spolupracujú. Ďalej sa vyjadrili, že by sa potrebovali naučiť motivovať a efektívnejšie podávať spätnú väzbu pre svojich podriadených, aby tým zabezpečili efektívnejšiu prácu. Všetci z cieľovej skupiny odpovedali, že sú ochotný sa vzdelávať a vyhľadávajú rôzne možnosti v spoločnosti.

V nasledujúcej otázke sme manažérom poskytli zoznam oblastí, ktoré by podľa nich boli pre ich rozvoj najvýhodnejšie. V tejto otázke sa odpovede mierne odlišovali, kvôli rôznorodosti oddelení, na ktorých pracujú. Najčastejšími odpoveďami boli: riadenie času (time management), vodcovstvo, motivácia a núdzové plánovanie. Tu môžeme vidieť, že manažéri nielen majú množstvo práce, ktoré treba zorganizovať, ale taktiež sa stretávajú s rôznymi nepredpokladateľnými situáciami, ktoré musia riešiť.

Medzi ďalšími odpoveďami boli aj riadenie organizačných zmien, Kultúrna rozmanitosť, interakcia so všetkými stranami biznisu a efektívne fungovanie partnerstva. Tieto oblasti boli vybrané najmä manažérmi, ktorí nemajú dlhoročné skúsenosti v manažmente. Keďže Lenovo je medzinárodná spoločnosť, manažéri si musia dávať veľký pozor na dynamiku partnerstiev a najmä komunikáciu so všetkými stranami biznis procesu.

Posledná otázka mala nadväznosť na predošlé otázky, práve kvôli zisteniu, či manažéri majú aj záujem o zlepšovanie svojich slabých stránok. Odpovede na túto otázku boli predpokladateľné, keďže sa jedná o manažérov, ktorí sú na pozícii krátko a nemajú veľa skúseností v manažmente. Vyjadrili sa že chcú zlepšiť techniky vedenia tímu a motivácie jednotlivcov v tíme, tiež chcú rozvíjať komunikačné schopnosti, ktoré zahŕňajú spätnú väzbu. Taktiež lepšie plánovanie času, prioritizovanie a delegovanie úloh.

Prekvapujúce bolo, že napriek veľkému množstvu povinností a pracovných úloh, manažéri s cieľovej skupiny sa vyjadrili, že v najbližšom roku, majú záujem absolvovať školenia na vyššie uvedené nedostatky.

4.5.1 Návrh vzdelávacích aktivít pre cieľovú skupinu manažérov

Ako sme sa dozvedeli v dotazníku, manažéri v spoločnosti preferujú osobné školenia, kde majú možnosť debatovať s trénerom a účastníkmi školenia. Práve v dôsledku týchto odpovedí by sme spoločnosti navrhovali skupinové školenia v rámci bratislavskej pobočky, kde by mohli trénovať dané zručnosti.

Budovanie a vedenie tímu – účastníci spoznajú preferovaný štýl vedenia ľudí a silné a slabé stránky jednotlivých štýlov vedenia ľudí; tiež sa naučia uplatniť vhodný štýl vedenia ľudí vzhľadom k danej situácii; budú vedieť ako postupovať pri delegovaní úloh svojim pracovníkom; spoznali by kvality efektívneho tímu a tiež štádiá vývinu tímu ako celku; naučili by sa aj ako prijímať a poskytovať konštruktívnu spätnú väzbu a princípy motivácie pracovníkov.

Time manažment (Riadenie času) – účastníci sa naučia identifikovať takzvané „požierače času;“ naučia sa ako plánovať a prioritizovať rôzne úlohy podľa dôležitosti a náročnosti .

Efektívna komunikácia – účastníci sa naučia predchádzať komunikačným šumom a bariéram; precvičia si komunikačné znalosti a získajú vedomosti o tom, ako prispôbiť komunikáciu rôznym typom ľudí; naučia sa aktívne počúvať a lepšie klásť otázky; tiež sa naučia zásady a kroky poskytovania konštruktívnej spätnej väzby.

Manažment zmien – účastníci sa naučia spôsoby ako efektívne zavádzať zmeny; ako vedieť vplývať na tím v rôznych fázach zavádzania zmeny; ako motivovať ľudí v procese zmeny.

Multikultúrna komunikácia– účastníci si osvoja schopnosti interkultúrnej komunikácie a porozumenia; naučia sa spoznať charakteristické znaky jednotlivých kultúr; zamerajú sa na odlišnosti pri jednaní s jednotlivými kultúrami.

Kurzy cudzích jazykov (kombinácia e-learningu a skupinového učenia) – účastníci získajú očakávané jazykové znalosti a zručnosti z počúvania, hovorenia, čítania a písania v cudzom jazyku.

Po zozbieraní týchto informácií, sme odovzdali naše výsledky oddeleniu vzdelávania a rozvoja v spoločnosti a navrhli sme im realizáciu dotazníka Manažér 360, pre hlbšiu analýzu a identifikáciu vzdelávacích potrieb týchto manažérov. Tiež sme sa stretli s manažérom spoločnosti RecruitMen and Developium Group, ktorá ponúka práve služby identifikácie vzdelávacích potrieb a následné školenia podľa výsledkov výskumu.

5 Diskusia

Po realizácii prieskumu v spoločnosti Lenovo na Slovensku, sme zistili, že sú potrebné zlepšenia v procese analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb manažérov. Pomocou komparácie teoretickej a empirickej časti diplomovej práce sme navrhli ďalšie metódy pre zdokonalenie tohto procesu v spoločnosti.

Proces vzdelávania v spoločnostiach je v aktuálnej dobe jeden z konkurenčných faktorov pre získavanie kvalitných zamestnancov. V záverečnej práci sme sa sústredili práve na prvú fázu vzdelávacieho procesu, a to na analýzu a identifikáciu vzdelávacích potrieb, konkrétne manažérov. Je to kľúčová fáza v systéme vzdelávania, pretože podnik nemôže plánovať a realizovať vzdelávanie, keď nemá informácie, či a aké vzdelávanie je v spoločnosti potrebné.

Teoretické poznatky v téme diplomovej práce obsahujú veľké množstvo metód a spôsobov v procese analýzy vzdelávacích potrieb. Základné metódy, ktoré odporúča literatúra sú:

- pozorovanie,
- hodnotenie pracovného výkonu,
- dotazník,
- rozhovor
- assessment centrum
- analýza správ a záznamov
- a mnoho ďalších.

V praxi spoločnosť Lenovo využíva behaviorálne interview, metódu assessment centra, rozhovoru, analýzu správ a záznamov a dotazník Manažér 360. Behaviorálne interview a assessment centrum využíva spoločnosť ako prvé, ešte pred nástupom na pracovnú pozíciu, aby zistili ako na tom uchádzač je, a kde má rezervy. Analýza správ a záznamov sa týka individuálneho pohľadu manažéra na svoj výkon, teda silné a slabé stránky.

Metóda rozhovoru zahŕňa hodnotenie pracovného výkonu, práve preto, lebo potreba vzdelávania v spoločnosti je prepojená s výkonom manažéra. Hodnotiaci rozhovor s nadriadeným manažérom sa uskutočňuje oficiálne raz ročne. Manažér sa zameriava na výkon, ktorý dosiahol za posledný rok a porovnáva ho s cieľmi spoločnosti. Následne

konzultuje výsledky so zamestnancom, v tomto prípade s manažérom. Analyzujú silné a slabé stránky výkonu a konzultujú možnosti zlepšenia slabých stránok, teda možnosť vzdelávania v slabých oblastiach výkonu. Hodnotený manažér si dodatočne vymedzí ciele vzdelávania, teda v akej oblasti by sa chcel zlepšiť konzultuje ich s oddelením vzdelávania a rozvoja, kde sú navrhnuté konkrétne vzdelávacie aktivity.

Podľa nášho názoru, efektívnejšia metóda v spoločnosti je dotazník „Manažér 360,“ ktorý sa zameriava na spätnú väzbu od zamestnancov pracujúcich v blízkosti manažéra (nadriadených, kolegov a podriadených). V tomto dotazníku vie spoločnosť zistiť, kde má manažér slabé stránky, či už to je biznis časť alebo komunikačné schopnosti. Tieto výsledky následne oddelenie vzdelávania a rozvoja interpretuje manažérovi a jeho nadriadeným, a konzultuje možnosti vzdelávania. Myslíme si, že spoločnosť by sa mala viac zamerať na spracovanie analýzy vzdelávacích potrieb manažérov, práve z toho dôvodu, že manažéri tento proces nevnímajú ako formálny proces.

Preto by sme spoločnosti navrhli použitie viacerých metód, v ročnom intervale, na formálnej báze. Teda každý rok by sa formálne vykonávala analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb, kde by sa výsledky prezentovali manažérovi a navrhli by sa korešpondujúce vzdelávacie aktivity.

Navrhovali by sme spoločnosti, aby každoročne zaradila do procesu analýzy vzdelávacích potrieb Development centrum. Spoločnosť využíva totiž len assessment centrum pri prijímaní na manažérske pozície. Development centrum sa používa na nasmerovanie kariérneho rozvoja zamestnancov, ktorý vedie zamestnancov k prevzatiu zodpovednosti za svoj ďalší rozvoj. Myslíme si, že by to bola veľmi efektívna metóda, pri hľadaní medzery vo vzdelávaní. Development centrum by sa skladalo z troch častí:

- Psychologické testovania – kde by ho spoločnosť vedela prispôbiť podľa požiadaviek na pozíciu.
- Štruktúrovaný rozhovor – bol by zameraný na zhodnotenie kľúčových momentov profesionálnej kariéry, postojov k základným pracovným hodnotám, prioritám a osobnému výhľadu do budúcnosti.
- Hodnotenie správania v simulovaných situáciách – by bolo nadizajnované tak, aby podnecovalo účastníkov na prejavenie zručností, ktoré si spoločnosť definovala ako kľúčové pre danú pozíciu

Development centrum by tak spoločnosti ukázalo individuálne profily silných a slabých stránok v rôznych kompetenciách, pomocou vyhodnotenia psychologických testov a pozorovania pri rozhovore a simulovaných situáciách, a najmä potencionálnej oblasti ďalšieho rozvoja každého účastníka, teda najvýraznejšie oblasti prínosu pre organizáciu a tímovú prácu.

Taktiež by sme spoločnosti navrhli hodnotenie zamestnancov a prediktívnu analýzu rozvoja zamestnancov pomocou Cut-e testov. Metóda Cut-e testov sa zameriava na štyri kľúčové oblasti pre profesionálny rozvoj:

- Porovnanie úspechu – definovanie čo znamená úspech v organizácii; identifikácia kompetencií a schopností, ktoré sú potrebné pre úspech jednotlivca.
- Analýza výkonu – Cut-e testy dokážu určiť správanie a zručnosti jednotlivcov a predikovať výkon jednotlivca.
- Prehľad rolí – analyzujú, čo pracovná pozícia zahŕňa a ako sa bude vyvíjať.
- Dizajn modelu – po analýze Cut-e testov a pohovoroch s jednotlivcami, dokážu navrhnúť konkrétny model rozvoja manažéra

Metóda Cut-e testov nie je finančne náročná, keďže sa vykonáva online, teda by bola ideálna pre hodnotenie manažérov. Túto metódu poskytuje externá spoločnosť, ktorá zastrešuje celý proces, ktorý má štyri kroky:

1. Určenie skupiny, na ktorej má byť vykonávaná analýza vzdelávacích potrieb a parametre, ktoré má skupina dosahovať pre ideálny výsledok. Teda externá spoločnosť zisťuje požadované výkonové a osobnostné parametre pre konkrétnu pozíciu.
2. Interná komunikácia s vybranou skupinou. Komunikuje s vybranou skupinou, ako sa vyplňajú dané testy, koľko času potrebujú na vyplnenie a ako dostanú spätnú väzbu. Spoločnosť vyberá najefektívnejší spôsob pre realizáciu Cut-e testov.
 - a. Online testy – dostupné prostredníctvom počítača alebo mobilného telefónu. Hodnotený zamestnanec má možnosť kedykoľvek a kdekoľvek vyplniť vybrané testy.

- b. Pohovory – Vykonávané osobne alebo cez telefón, kde sa zohľadňujú náklady na čas a zdroje. Tiež je tu poskytovaná spätná väzba z online testov hodnotenému zamestnancovi.
3. Analýza dát a interpretácia výsledkov spoločnosti. Odborníci skúmajú súvislosti z Cut-e testovania a osobných pohovorov a interpretujú spoločnosti už výsledky, ktoré pomocou testovania získali.
4. Navrhnutie modelu vzdelávania. Na základe komparácie prvotných požiadaviek spoločnosti a výsledkov testovania, vie externá spoločnosť navrhnúť model vzdelávacích aktivít pre vybranú skupinu. Vie taktiež poskytnúť aj konkrétne školenia, ak by spoločnosť prejavila záujem aj o realizáciu vzdelávania na základe výsledkov testovania.

Skontaktovali sme sa so spoločnosťou RecruitMen & Developium Group, ktorá sa zameriava aj na hodnotenie zamestnancov a následné vzdelávanie podľa potrieb. Práve táto spoločnosť sa zaoberá Cut-e testovaním a realizovaním vzdelávacích aktivít. Túto spoločnosť sme navrhli pre spoluprácu aj v spoločnosti Lenovo, kde ich táto ponuka zaujala a zvažujú potencionálnu spoluprácu.

Spoločnosť Lenovo používa metódu 360 spätnej väzby, ktorú vytvorilo pre manažérov oddelenie vzdelávania a rozvoja v spoločnosti, pod názvom Manažér 360. Podľa nášho názoru táto metóda je veľmi účinná, pri analýze vzdelávacích potrieb, pretože získava údaje priamo od nadriadených, kolegov a podriadených daného manažéra. Preto získa celkový pohľad na výkon manažéra, ktorý môže následne prezentovať manažérovi pri osobnom rozhovore, resp. pri hodnotení výkonu konkrétneho manažéra.

Pri tejto metóde by sme len navrhli, aby tento dotazník Manažér 360 vykonávali na pravidelnej báze. Myslíme si, že takáto spätná väzba by spoločnosti pomohla sledovať silné a slabé stránky konkrétneho manažéra, a tak by sa tento zdokonalila aj analýza vzdelávacích potrieb týchto manažérov.

V teoretickej časti sme si tiež vymedzili metódy identifikácie vzdelávacích potrieb:

- Identifikácia problému – kde sa problém bližšie špecifikuje, koho sa tento problém týka, akú časť organizácie zasahuje a v akom časovom hľadisku.
- Porovnávanie – vždy sa porovnávajú dva súbory, a to najmä výkon zamestnanca so štandardami na danú pozíciu.

- Stanoviská expertov – stanoviská expertov v danej branži, ktorí vedú poskytnúť s analýzy dát objektívne stanoviská, čo je potrebné a ako vyriešiť daný problém

Hlavný problém v spoločnosti Lenovo vidíme v absencii kompetenčných modelov pre dané pozície. Keďže spoločnosť nedisponuje kompetenčnými modelmi, nevie presne porovnať výkon so štandardami. Práve tu môže vznikáť problém v identifikácii vzdelávacích potrieb. Navrhli sme preto spoločnosti Lenovo, aby si vypracovali kompetenčné modely, alebo oslovili externú spoločnosť, ktorá sa zaoberá práve tvorením týchto modelov.

Ako sme si už vyššie spomenuli, navrhli sme spoločnosti Lenovo spoluprácu so spoločnosťou RecruitMen & Developium Group, ktorá sa taktiež zameriava tvorbou kompetenčných modelov rôznymi metódami. Podľa nášho názoru by vytvorenie kompetenčného modelu pomohlo nie len organizácii pri výbere zamestnanca na manažérsku pozíciu, ale aj samotnému manažérovi pri stanovovaní vzdelávacích cieľov. Na stretnutí s manažérom spoločnosti RecruitMen & Developium Group, ktorý nám vysvetlil, že tvorba kompetenčných modelov sa dá uskutočniť rôznymi metódami, sme sa dozvedeli, že by mali záujem o spoluprácu so spoločnosťou Lenovo.

Manažér oddelenia vzdelávania a rozvoja spoločnosti Lenovo si vypočul naše návrhy na zlepšenie procesu analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb a súhlasil s prezentovaním týchto možností pred vedúcim manažmentom v blízkej budúcnosti.

Záver

V závere našej diplomovej práce si zhrnieme doteraz nadobudnuté poznatky. Našou prioritou bola prvá fáza vzdelávacieho procesu, a to analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb manažérov.

Na úvod sme si predstavili teoretické informácie o danej problematike. V praktickej časti sme si predstavili spoločnosť a zhrnuli sme metódy, akými vykonávajú proces analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb. Následne sme zrealizovali prieskum v spoločnosti na skupine manažérov a analyzovali výsledky. Naša pozornosť sa zamerala na manažérov, ktorí v spoločnosti pracujú menej ako jeden rok a pomocou osobného rozhovoru sme analyzovali ich vzdelávacie potreby. Zo získaných informácií sme následne navrhli témy školení, ktoré by manažéri potrebovali a najmä by sa ich chceli zúčastniť.

Záverečná kapitola sa venovala nášmu pohľadu na spoločnosť Lenovo a na ich spracovanie procesu analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb. Pre splnenie nášho primárneho cieľa sme sa zamerali na zdokonalenie metód a postupov pri identifikácii vzdelávacích potrieb. Porovnali sme teoretické znalosti metód a postupov s aktuálne vykonávaným procesom analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb manažérov v spoločnosti a na základe toho sme navrhli metódy a postupy, ktoré by zdokonalili tento proces v spoločnosti Lenovo.

Zistenia sme následne prezentovali spoločnosti, ktorá súhlasila s hlbšou analýzou a vyjadrila záujem o náš návrh, a prípadne o ďalšiu spoluprácu so spoločnosťou RecruitMen & Development Group.

Zoznam použitej literatúry

ANDRIOTIS, Nikos. 5 approaches on how to identify skill gaps at work [elektronický zdroj]. 2017. In: efront. [cit. 4.12.2018]. Dostupné na internete: <https://www.efrontlearning.com/blog/2017/10/identify-skill-gaps-workplace.html>

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2008, 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-2177-4

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 13.vydanie. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha : Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-7625-5

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, 238 s. Management. ISBN 978-80-247-3067-7.

GREGAR, A. Personální řízení I. : Vybrané kapitoly. 3. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2004. 163 s. ISBN 80-7318-198-3.

JONIAKOVÁ, Zuzana. GÁLIK, Rudolf. BLŠTÁKOVÁ, Jana. TARIŠKOVÁ, Natália. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016, 455 s. Ekonomía. ISBN 978-80-8168-532-3.

KACHŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. Personálny manažment. Bratislava : Wolter kluwer (Jura Edition), 2011. 235 s. ISBN 978-80-807-8391-4

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MADURIMA, Lall – SHEETAL, Sharma. Personal growth and training and development. New Delhi: Excel Books. 2009. 572s. ISBN 978-81-7446-760-7

MANASA, K. V. L. – REDDY, Nivedita. Role of Training in Improving Performance. In: *The IUP Journal of Soft Skills*. India : KakatiyaUniversity2009. s. 72-80.

MATULČÍKOVÁ, Marta – MATULČÍK, Július. Vzdělávanie a kariéra. 1.vydanie. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. 256 s. ISBN 978-80-225-3472-7

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

NIELSON, Bryant. Identifying your organizations training needs: 7- steps process. [elektronický zdroj]. 2010. In: CapitalWave Inc. [cit. 4.12.2018]. Dostupné na internete: <http://www.yourtrainingedge.com/wp-content/uploads/2010/01/7-Steps-to-Identifying-Your-Organizations-Training-Needs-White-Paper-Sept-2010.pdf>

PROKOPENKO, Joseph – KUBR, Milan – MAŘÍK, Kamil. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Přeložil Stanislav JURNEČKA, přeložil Stanislav SPANILÝ, přeložil Jiří VEJDĚLEK. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-7169-250-6.

PROKOPENKO, Joseph – NORTH, Klaus. Productivity and Quality Management: A Modular Programme - Part II: High Potential Productivity and Quality Improvement Areas [elektronický zdroj]. In: Community development library, 1997, 828 s. [cit. 27.11.2018]. Dostupné na internete: <http://www.nzdl.org/gsdldmod?e=d-00000-00---off-0cdl--00-0---0-10-0---0---0direct-10---4-----0-0l--11-en-50---20-about---00-0-1-00-0--4---0-0-11-10-0utfZz-8-00&cl=CL1.2&d=HASH01e93ba74e796c94b0bed947.4.3>=1>

SANNIGRAHI, Asoke Kumar. Human resource development. India : New India Publishing Agency, 2011. 312 s. ISBN 978-93-802-3576-9

THE BOB PIKE GROUP. How to identify your organization's training needs before revising a training program. 2017. [elektronický zdroj]. In: Trainer blog. [cit. 4.12.2018]. Dostupné na internete: <https://www.bobpikegroup.com/trainer-blog/identify-your-organizations-training-needs>

Prílohy

Príloha č.1: Dotazník

1. časť: ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE

1. Pohlavie

- Žena
- Muž
- Iné

2. Vek

- Pod 18
- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65+

3. Koľko rokov skúseností v manažmente máte?

- 1-3
- 4-6
- 7-9
- 10+

4. Ako dlho ste na tejto pozícii?

5. Ste:

- Nižší manažér
- Stredný manažér
- Iné (vysvetlite)

2. časť: VÝKON MANAŽÉRA

6. Ako často hodnotíte svoj výkon?

- Mesačne
- Štvrtročne
- 2x ročne
- Ročne
- Iné (vysvetlite)

7. Ako často poskytujete spätnú väzbu zamestnancom?

- Mesačne
- Štvrťročne
- 2x ročne
- Ročne
- Iné (vysvetlite)

8. Ste dostupný pre svojich zamestnancov, ak potrebujú vašu pomoc?

- Som dostupný kedykoľvek
- Preferujem naplánované stretnutia
- Týždenné stretnutia
- Iné (vysvetlite)

3.časť: VZDELÁVANIE A ROZVOJ V SPOLOČNOSTI

9. Povedali by ste, že máte dost' času na vzdelávanie? (prosím berte do úvahy len pracovné hodiny)

- Kedykoľvek, viem si nájsť čas
- Zvyčajne si viem nájsť čas
- Ak si plánujem dopredu, viem si nájsť čas
- Zvyčajne som veľmi zaneprázdnený
- Určite nie

10. Koľko dní ročne venujete svojmu osobnému vzdelávaniu?

- 0
- 1-2
- 3-5
- 6-9
- 10+

11. Aké možnosti na osobný rozvoj máte v spoločnosti? (Vymenujte všetky, o ktorých viete)

12. Ako dobre sú tieto možnosti komunikované?

- Veľmi dobre
- Dobre
- Ani dobre ani zle
- Zle
- Veľmi zle

13. Aký je najčastejší kanál, ktorým ste informovaný o možnostiach vzdelávania?

- Komunikácia spoločnosti
- Oddelenie ľudských zdrojov
- Oddelenie vzdelávania a rozvoju v spoločnosti
- Stretnutia tímu
- Iné (vymenujte)

14. Ako ste spokojný s možnosťami vzdelávania v spoločnosti?

- Veľmi spokojný
- Spokojný
- Ani spokojný ani nespokojný
- Nespokojný
- Veľmi nespokojný

15. Aký je hlavný dôvod, neúčasti na dostupných možnostiach vzdelávania?

- Veľa práce
- Program vzdelávania nie je zaujímavý/užitočný
- Dĺžka tréningu
- Miesto
- Tréner/prednášajúci
- Cena
- Iné (vysvetlite)

16. Aký štýl vzdelávania preferujete?

- Školenie v „triede“
- Mentorovanie (jeden na jedného)
- Workshop
- Konferencie
- Internetové školenia
- Iné (vysvetlite)

17. Akú dôležitosť majú nasledujúce aspekty, pri výbere tréningu?

	Veľmi dôležité	Dôležité	Ani dôležité ani nedôležité	Nedôležité	Úplne nedôležité
Možnosť debatovať s inštruktorom					
Možnosť debatovať s ostatnými					

účastníkmi					
Možnosť začať kedykoľvek					
Možnosť dokončiť kurz doma					
Možnosť dokončiť kurz svojim tempom					
Homogenita skupiny (iba manažéri)					

18. V posledných dvoch rokoch ste sa zúčastnili vzdelávania v spoločnosti?

- Áno (Vymenujte)
- Nie

4.časť:POVEDOMIE O IDENTIFIKÁCII A ANALÝZE VZDELÁVACÍCH POTRIEB V SPOLOČNOSTI

19. Existuje na vašom oddelení proces identifikovania budúcich vzdelávacích potrieb?

- Áno
- Nie

20. Kto je zodpovedný za identifikáciu vašich vzdelávacích potrieb?

- Individuálne, ja sám
- Môj nadriadený
- Oddelenie ľudských zdrojov
- Nikto sa o to nestará
- Spoločnosť
- Iné

21. Aká metóda sa najčastejšie využíva na analýzu a identifikáciu vašich vzdelávacích potrieb?

- Hodnotenie môjho pracovného výkonu
- Individuálna analýza silných a slabých stránok
- Rozhovor s nadriadeným
- Dotazník - Manažér 360
- Assessment centrum
- Pozorovanie

22. Ako často sú vaše vzdelávacie potreby analyzované a vyhodnocované?

- Vôbec
- Mesačne
- Každých 6 mesiacov
- Ročne
- Iné

23. Je tento proces nejako dokumentovaný?

- Áno (Ako?)
- Nie

24. Vyhodnoťte či vám tento proces pomohol vo vašom osobnom rozvoji. Ako bol tento proces efektívny?

- Úplne neefektívny
- Neefektívny
- Ani efektívny ani neefektívny
- Efektívny
- Úplne efektívny

25. Vyhodnoťte, ako ste si istý, že existujúci proces bude spĺňať vaše budúce potreby v oblasti vzdelávania / profesionálneho rozvoja a ambície?

- Úplne neistý
- Neistý
- Ani istý ani neistý
- Istý
- Úplne istý

Príloha č.2: Oblasti pre ďalší rozvoj

Premýšľanie o prierezových témach / otázkach v kontexte budúceho vzdelávania.

Vyberte si oblasti z nižšie uvedeného zoznamu, o ktorých si myslíte, že by boli pre váš širší profesionálny rozvoj najvýhodnejšie .

- Riadenie času
- Projektový manažment
- Riadenie organizačných zmien
- Zlepšenie kvality služieb
- Vodcovstvo
- Riadenie rozpočtov
- Interakcia so všetkými stranami biznisu
- Efektívne fungovanie partnerstva
- Ako účinne obhajovať
- Ako účinne vyjednávať
- Budovanie tímu
- Motivácia
- Zvládanie stresu
- Komunikačné schopnosti
- Plánovanie teambuildingu
- Použitie a význam sociálneho marketingu pri zmene správania
- Núdzové plánovanie
- Plánovanie efektívnych zásahov - evidencia a hodnotenie
- Kultúrna rozmanitosť na pracovisku
- Práca s médiami
- Budúce možnosti kariérneho rozvoja
- Získanie vašej ideálnej práce - vytvorenie najlepšieho dojmu