

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/I/2020/36097107974690308

**CELOŽIVOTNÉ PORADENSTVO – SÚČASŤ
SYSÉMU CELOŽIVOTNÉHO VZDELÁVANIA
A PLÁNOVANIA KARIÉRY**

Diplomová práca

2020

Bc. Dávid Zemčák

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**CELOŽIVOTNÉ PORADENSTVO – SÚČASŤ
SYSÉMU CELOŽIVOTNÉHO VZDELÁVANIA
A PLÁNOVANIA KARIÉRY**

Diplomová práca

Študijný odbor:	Ekonómia a manažment
Študijný program:	Personálny manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce:	doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD.

Bratislava 2020

Bc. Dávid Zemčák

Pod'akovanie

Týmto by som chcel poďakovať vedúcej mojej diplomovej práce doc. Ing. Marte Matulčíkovej, PhD. za jej odborné vedenie, metodickú pomoc a cenné rady, ktoré mi poskytla pri spracovaní záverečnej práce.

ABSTRAKT

ZEMČÁK, Dávid: *Celoživotné poradenstvo – súčasť systému celoživotného vzdelávania a plánovania kariéry*. - Ekonomická Univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra manažmentu. Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD. – Bratislava: FPM, 2020, počet strán 58.

Cieľom diplomovej práce bolo na navrhnuť možnosti zlepšenia realizácie poradenstva v oblasti celoživotného poradenstva a plánovania kariéry. Vyhodnotiť potreby zamestnancov v oblasti poradenstva. Vyčíslieť náklady spojené z realizáciou zmien v poskytovaní poradenstva. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 27 grafov, 4 tabuľky 6 obrázkov a 1 prílohu. Prvá kapitola je venovaná vymedzeniu teoretických poznatkov a teoretickému úvodu do danej problematiky. V ďalšej časti sa vymedzujú ciele, metodika a metodické postupy, charakterizuje sa spoločnosť ui42 Digital, s.r.o.. Záverečná kapitola sumarizuje a popisuje dáta získané z dotazníkového prieskumu za účelom vypracovania praktickej časti diplomovej práce. Výsledkom riešenia danej problematiky je zistenie preferencií zamestnancov v oblasti poradenstva, odporúčanie na možné zlepšenia a výpočet nákladovosti týchto zmien.

Kľúčové slová: Celoživotné poradenstvo, celoživotné vzdelávanie, kariérne poradenstvo, plánovanie kariéry

ABSTRACT

ZEMČÁK, Dávid: *Lifelong Guidance – Part of the Lifelong Learning and Career Planning System*. - University of Economics in Bratislava. Faculty of business management. Department of management. Diploma thesis supervisor: doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD. – Bratislava: FBM, 2020, pages 58.

The aim of the diploma thesis was to suggest ways to improve the implementation of counseling in the field of lifelong guidance and career planning. Evaluate the needs of employees in the field of consulting. Calculate the costs associated with the implementation of changes in the advice provided. The work is divided into 5 chapters. It contains 27 graphs, 4 tables, 6 figures and 1 appendix. The first chapter is devoted to the definition of theoretical knowledge and theoretical introduction to the issue. The next part defines the goals, methodology and methodological procedures, characterizes the company ui42 Digital, s.r.o .. The final chapter summarizes and describes the data obtained from the questionnaire survey in order to develop a practical part of the thesis. The result of solving the problem is to determine the preferences of employees in the field of consulting, recommendations for possible improvements and calculation of the cost of these changes.

Key words: Lifelong guidance, lifelong learning, career guidance, career planning

OBSAH

Úvod	10
1 Súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí.....	11
1.1 Kariérové poradenstvo v kontexte celoživotného poradenstva.....	13
1.2 Rôzne prístupy ku kariérovému poradenstvu.....	14
1.3 Formy kariérového poradenstva využívané v poradenstve pre dospelých.....	17
1.4 Metódy kariérového poradenstva využívané v poradenstve pre dospelých.....	18
1.5 Úlohy celoživotného kariérneho poradenstva	26
1.6 Obsahová náplň práce poradcu v oblasti kariérneho poradenstva	27
1.7 Hodnotenie progresu klienta počas procesu kariérneho poradenstva	30
1.8 Inštitucionálne zabezpečenie kariérového poradenstva pre dospelých na Slovensku...	31
2 Cieľ práce.....	34
3 Metodika práce a metódy skúmania	35
3.1 Charakteristika objektu skúmania	35
3.2 Pracovný postup a spôsob získavania údajov	37
3.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	38
3.4 Štatistické metódy použité v diplomovej práci	39
4 Výsledky práce.....	41
4.1 Základné informácie o zamestnancoch a ich štruktúre z rôznych pohľadov	41
4.2 Aktuálny stav poradenstva v spoločnosti	46
4.3 Osobné skúsenosti zamestnancov s poradenstvom	48
4.4 Preferencie zamestnancov v oblasti poradenstva	52
4.4.1 Preferované metódy poradenstva poskytované individuálnou formou.....	52
4.4.2 Preferované metódy poradenstva poskytované skupinovú formou	54
4.4.3 Preferované metódy poradenstva poskytované hromadnou formou.....	55
4.5 Spätná väzba v oblasti poradenstva a prístup starších kolegov.....	56
4.6 Využívanie internetových portálov poskytujúcich poradenstvo	59
4.7 Požadované zlepšenia zo strany zamestnancov v oblasti poradenstva	60
4.8 Zhrnutie výskumu diplomovej práce.....	63
5 Diskusia	64
5.1 Možnosti rozvoja poradenstva v spoločnosti ui42 Digital, s.r.o.	64

5.2 Náklady spojené s realizáciou zlepšovania poradenstva v oblasti kariérneho rastu a vzdelávania zamestnancov	65
5.3 Zhrnutie výsledkov a návrhy na zdokonalenie poradenstva v podniku	67
Záver	69
Zoznam použitej literatúry	70
Prílohy	74

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Teórie sociálneho učenia.....	16
Obrázok 2 Účastníci 360 stupňovej spätnej väzby	23
Obrázok 3 Individuálny kariérny plán	29
Obrázok 4 Schéma metódy OKR.....	31
Obrázok 5 Logo spoločnosti ui42 Digital, s.r.o.....	35
Obrázok 6 Produktové portfólio spoločnosť ui42 Digital, s.r.o.	36

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Prehľad preferencií jednotlivých metód poradenstva poskytovaných individuálnou formou	52
Tabuľka 2 Prehľad preferencií jednotlivých metód poradenstva poskytovaných skupinovú formou.....	54
Tabuľka 3 Prehľad preferencií jednotlivých metód poradenstva poskytovaných hromadnou formou.....	56
Tabuľka 4 Nákladovosť navrhovaného zlepšenia poskytovaného poradenstva	66

Zoznam grafov

Graf 1 Rozdelenie zamestnancov podľa pohlavia	41
Graf 2 Rozdelenie zamestnancov podľa pracovných pozícií.....	42
Graf 3 Rozdelenie zamestnancov podľa pracovných oddelení.....	43
Graf 4 Rozdelenie zamestnancov podľa pohlavia	44
Graf 5 Rozdelenie zamestnancov podľa ukončeného vzdelania	45
Graf 6 Rozdelenie zamestnancov podľa dĺžky zamestnania v spoločnosti	45
Graf 7 Rozdelenie zamestnancov podľa dĺžky praxe v obore	46
Graf 8 Dostupnosť vzdelávania sa a kariérneho rastu	47
Graf 9 Podpora zamestnancov v oblasti osobného a profesijného rozvoja	47
Graf 10 Poskytovanie poradenstva v oblasti kariérneho rastu.....	48
Graf 11 Skúsenosti zamestnancov z jednotlivými formami poradenstva.....	48
Graf 12 Preferované formy poradenstva.....	49

Graf 13 Preferencie v rámci individuálnej formy poradenstva.....	50
Graf 14 Skúsenosti zamestnancov s jednotlivými metódami poradenstva.....	50
Graf 15 Využitie jednotlivých metód poradenstva za posledných 30 dní	51
Graf 16 Najpreferovanejšie metódy používané v poradenstve poskytovanom individuálnou formou.....	53
Graf 17 Najpreferovanejšie metódy používané v poradenstve poskytovanom individuálnou formou na oddelení Google PPC marketigu	53
Graf 18 Najpreferovanejšie metódy používané v poradenstve poskytovanom skupinovou formou.....	55
Graf 19 Najpreferovanejšie metódy používané v poradenstve poskytovanom skupinovou formou na oddelení Google PPC marketingu	55
Graf 20 Najpreferovanejšie metódy používané v poradenstve poskytovanom hromadnou formou.....	56
Graf 21 Využívanie spätnej väzby v poradenstve	57
Graf 22 Spôsoby poskytovania spätnej väzby	58
Graf 23 Mentoring zo strany starších kolegov.....	59
Graf 24 Využívanie internetových portálov v poradenstve v spoločnosti.....	60
Graf 25 Zamestnanecké preferencie v oblasti poskytovanie poradenstva.....	61
Graf 26 Preferencie oddelenia Google PPC marketingu v oblasti poskytovanie poradenstva	61
Graf 27 Nedostatky týkajúce sa poskytovanie poradenstva v spoločnosti z pohľadu zamestnancov	62

Úvod

V dnešnom svete plnom informácií sa jednotlivец veľmi ľahko stratí pri snahe získať kvalitné a relevantné informácie. Znalosť a následné použitie nesprávnych alebo nevhodných informácií môže mať dopad na sociálny status človeka ako aj na jeho kariérny postup v spoločnosti. Vzhľadom na to, že správne informácie poskytnuté v pravý čas a pravým ľuďom majú dnes cenu zlata, sa význam poradenstva pre dospelých stále zvyšuje. Pre spoločnosti by malo byť celoživotné poradenstvo v oblasti vzdelávania a kariérneho rastu zamestnancov stredobodom pozornosti. A to najmä z toho dôvodu, že vzdelaný zamestnanec je pre spoločnosť veľkou konkurenčnou výhodou. Poradenstvo v oblasti vzdelávania má teda priamy vplyv na konkurencieschopnosť a zisk spoločnosti. V prípade, že má spoločnosť poradenstvo na vysokej úrovni, majú zamestnanci prístup k všetkým informáciám, ktoré potrebujú na to aby mohli ďalej, či už vo svojej réžii alebo vo firemnej réžii, rozvíjať svoje vedomosti a schopnosti a tým prispievať k znalostiam, ktorými spoločnosť disponuje. Na opačnej strane spektra je poradenstvo v oblasti kariérneho rastu. Na to aby bol zamestnanec spokojný vyžaduje od zamestnávateľa niekoľko vecí ako primerané ohodnotenie, vhodné pracovné prostredie a v neposlednom rade aj možnosť kariérne postúpiť. Ak sa pozrieme na životný cyklus zamestnanca je to celkom zrejmé. Produktívny vek človeka je zhruba od 20 do 60 rokov. To znamená, že priemerný človek je zamestnaný viac ako polovicu svojho života. Avšak nie je reálne aby 40 a viac rokov vykonával to isté na tej istej pozícii poprípade aj v tej istej spoločnosti. Človek jednoducho potrebuje mať nejaký cieľ čo sa týka kariéry či už v spoločnosti alebo aj mimo nej. A práve k tomuto prispieva poradenstvo v oblasti kariérneho rastu. To pomáha zamestnancom získavať informácie potrebné na to, aby vedeli čo musia urobiť a splniť aby boli úspešní na svojej pozícii a vo svojom obore. A taktiež aby boli informovaný o tom, že ak splnia tieto podmienky, budú povýšení čím dosiahnu jeden zo svojich krátkodobých cieľov. Čo ich následne motivuje a robí spokojnými a šťastnými a teda aj produktívnejšími a lojálnejšími k svojej spoločnosti kde pracujú.

Cieľom tejto diplomovej práce je navrhnuť možnosti zlepšenia realizácie poradenstva v oblasti celoživotného vzdelávania a plánovania kariéry v spoločnosti ui42 Digital, s.r.o.. Čiastkovými cieľmi diplomovej práce sú charakteristika existujúceho stavu poradenstva v spoločnosti ui42 Digital, s.r.o., formulácia variantov poskytovania poradenstva v oblasti vzdelávania a kariérneho rastu, ocenenie variantov poradenstva a výber najvýhodnejšieho spôsobu rozvoja poradenstva v spoločnosti ui42 Digital, s.r.o.

1 Súčasný stav riešenia problematiky doma a v zahraničí

„Celoživotné poradenstvo môžeme definovať ako nepretržitý proces, ktorý umožňuje jednotlivcom v akomkoľvek veku a akomkoľvek čase ich života identifikovať ich schopnosti, kompetencie a záujmy, robiť rozhodnutia v oblasti vzdelávania, odbornej prípravy a povolania a riadiť svoje individuálne cesty vo vzdelávaní, práci a iných situáciách, kde sa tieto schopnosti učia a/alebo používajú.“¹ V dnešnom rýchlo sa vyvíjajúcom svete čelia mnohí jednotlivci problému nedostatku vedomostí na uplatnenie sa na trhu práce. Celoživotné poradenstvo slúži na to, aby sa ľudia mohli vzdelávať počas celého života v oblastiach, ktoré sú pre nich nevyhnutné na to, aby uspeli pri hľadaní zamestnania. Nespolieha sa len na formálne vzdelávanie, ktoré je poskytované školským systémom a neorientuje sa iba na vzdelávanie mladých ľudí. Celoživotné poradenstvo kladie dôraz najmä na vzdelávanie dospelých a ďalšie vzdelávanie po ukončení povinnej školskej dochádzky respektíve ukončení vysokej školy alebo univerzity. Koncept celoživotného zamestnania ako tomu bolo ešte v minulom storočí, je dnes už minulosťou. Minorita pracujúcich ľudí pracuje v obore, ktorý vyštudovali a ešte menej ľudí pracuje v jednej spoločnosti počas celého ich života. Vďaka tomu sa koncept celoživotného poradenstva v oblasti vzdelávania a kariérneho rastu dostáva do popredia. Ľudia vystriedajú niekoľko zamestnaní, kým nájdu to, ktoré im vyhovuje, a napĺňa ich potreby. Každé jedno zamestnanie kladie dôraz na iné schopnosti a vyžaduje iné vedomosti. Systém celoživotného vzdelávania zabezpečuje to, aby na tento prechod medzi zamestnaniami mali jednotlivci dostatok vedomostí v akomkoľvek veku. Taktiež slúži na to, aby sa zamestnanci mohli naďalej vzdelávať aj za účelom kariérneho rastu a nie len zmeny zamestnania.

Celoživotné vzdelávanie je tvorené troma časťami, ktoré sa navzájom dopĺňajú a spolu utvárajú systém. Skladá sa z formálneho, neformálneho a informálneho vzdelávania. **Formálne vzdelávanie** je zastrešované odbornými, certifikovanými alebo akreditovanými inštitúciami, ktoré majú prevažne štátne vlastníctvo. Absolvovanie tohto formálneho vzdelávania vedie k získaniu istého druhu osvedčenia o jeho ukončení.

¹ Rada Európskej únie, Resolution of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council of 21 November 2008 on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies [elektronický zdroj]. 2008, s. 1 [cit. 2019-11-01]. Dostupné na: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:42008X1213\(02\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:42008X1213(02)&from=EN)

Neformálne vzdelávanie môžeme chápať ako doplnkové alebo paralelné vzdelávanie k formálnemu vzdelávaniu. Disponuje istou štruktúrou avšak za jeho absolvovanie nie je udelený žiadny oficiálny certifikát alebo titul. Podstatou neformálneho vzdelávania je osobná motivácia účastníka, ktorý sa naň z vlastnej vôle úmyselne prihlásil. **Informálne vzdelávanie** je proces, ktorý sa deje mimovoľne bez priameho zámeru jednotlivca. Deje sa neustále pod vplyvom vonkajších podnetov, ktoré na človeka vplývajú pri každodenných činnostiach ale aj pri formálnom a neformálnom vzdelávaní. Je to učenie nedobrovoľne a nedá sa mu nijako uniknúť, a počas celej dĺžky života formuje naše správanie a spôsob akým sa fungujeme v spoločnosti.

Na základe definície celoživotného poradenstva Radou Európskej únie, bola vypracovaná príručka pre tvorcov koncepcií kariérového poradenstva, ktorú vypracovalo OECD². V tejto príručke sú definované ciele celoživotného poradenstva z pohľadu kariéry jednotlivca ako³:

- Dať každému človeku slobodu v riadení a plánovaní svojej vlastnej pracovnej a vzdelanostnej dráhy za účelom dosiahnutia jeho životných cieľov,
- Napomáhať spoločnostiam zamestnávať takých zamestnancov, ktorí sú dostatočne motivovaní, pre potreby spoločnosti uplatniteľný a prispôsobivý v rámci skupín zamestnancov, ktorí už v podniku pracujú,
- Poskytnúť poradenstvo všetkým, ktorí ho potrebujú bez ohľadu na ich finančné možnosti alebo vzdelanostnú úroveň či sociálny status,
- Zabezpečiť či už jednotlivcom alebo spoločnostiam vhodné a aktuálne informačné a poradenské služby,
- Poskytovať tvorcom koncepcií celoživotného poradenstva dôležité nástroje na dosiahnutie širokej škály cieľov štátnej politiky,
- Podporovať Slovenskú ale aj Európsku ekonomiku tým, že na trh práce budú vstupovať ľudia, ktorí sú vzdelaní a konkurencieschopní ,

² OECD je organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj

³ Koncepcie celoživotného poradenstva v SR [elektronický zdroj]. Asociácia lektorov a kariérnych poradcov. 2016, s. 5-6 [cit. 2019-11-05]. Dostupné na: http://alkp.sk/wp-content/uploads/2016/05/Koncepcie_celo%BEivotn%C3%A9ho_poradenstva.pdf

- Pomáhať pri rozvoji spoločnosti, v ktorej občania aktívne prispievajú k svojmu sociálnemu a demokratickému dlhodobu udržateľnému rozvoju.

1.1 Kariérové poradenstvo v kontexte celoživotného poradenstva

„Kariérne poradenstvo poskytuje služby a aktivity zamerané na pomoc jednotlivcom v každom veku a v ktorejkoľvek fáze ich života pri voľbe vzdelávania, odbornej prípravy a povolania, a pri riadení svojej kariéry.“⁴ Kariérne poradenstvo má dnes multidisciplinárny charakter a patrí medzi dnešné kľúčové trendy na trhu práce. Kariérne poradenstvo sa skladá z troch častí. **Kariérne informácie** slúžia na podporu kariéry ako celku a na správny výber vzdelávacích materiálov. Dôležitou podmnožinou kariérnych informácií sú informácie o trhu práce, ako napríklad výška miezd rôznych zamestnaní, zamestnanosť v rôznych odvetviach, možnosti rozvoja a aktuálna ponuka práce. **Profesionálna orientácia** slúži na podporu výberu správneho zamestnania pre každého jednotlivca na základe jeho požiadaviek, potrieb, vedomostí a schopností. **Kariérové poradenstvo** slúži na uplatnenie sa v podniku, ktorý si jednotlivec zvolil a následne jeho rozvoj kariéry, či už horizontálnej alebo vertikálnej. Kariéru každého jednotlivca ovplyvňuje mnoho faktorov, sú to najmä možnosti daného človeka, prostredie v ktorom žije a možnosti, ktoré ponúka národné hospodárstvo v jednotlivých odvetviach. Úlohou kariérového poradenstva je vyťažiť z týchto možností čo najviac za účelom získania čo najvhodnejšieho a najperspektívnejšieho zamestnania za účelom následného kariérneho rastu v danej spoločnosti.

Základným a nosným zákonom, ktorý pojednáva o kariérnom poradenstve, celoživotnom vzdelávaní a celoživotnom poradenstve je na Slovensku „**Zákon č. 138/2019 Z. z. Zákon o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov**“⁵, ktorý sa skladá z piatich článkov a príloh. Niektoré činnosti kariérového poradcu sú zahrnuté v **§26 Kariérny poradca** a ďalšou dôležitou časťou v kontexte kariérneho poradenstva je tretia časť článku I, ktorá pojednáva o profesijnom rozvoji a kompetenciách kariérového poradcu.

⁴ Career Guidance : A handbook for Policy Makers [elektronický zdroj]. OECD, s. 11 [cit. 2019-11-05]. ISBN 92-64-1519-1. Dostupné na: https://read.oecd-ilibrary.org/employment/career-guidance_9789264032194-sk#page5 –

⁵ Zákon č. 138/2019 Z. z. Zákon o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Ďalším dôležitým zákonom je „**Zákon č. 209/2018 Z. z.** Zákon, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 61/2015 Z. z. o odbornom vzdelávaní a príprave a o zmene a doplnení niektorých zákonov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony“⁶

Stratégia celoživotného vzdelávania a celoživotného poradenstva, schválená uznesením vlády SR č. 382/2007 z 25. apríla 2007, ktorá pojednáva sfinalizovaní systémov celoživotného vzdelávania a poradenstva.

Koncepcia celoživotného vzdelávania v Slovenskej republike schválená uznesením vlády SR č. 157 z 25. februára 2004, ktorá determinuje kariérne poradenstvo ako stálu a lokálne prístupnú službu pre všetkých.

Modernizačný program pre Slovensko 21, bol schválený uznesením vlády SR č. 367 dňa 4. júna 2008 a pojednáva o tvorbe podmienok pre úspešnú implementáciu systému celoživotného poradenstva na území Slovenska.

1.2 Rôzne prístupy ku kariérnemu poradenstvu

Teórie podľa súladu osobnosti a pracovného prostredia

Frank Parsons prišiel s myšlienkou, že pri výbere povolania by bolo vhodné orientovať sa na talent, schopnosti a osobnosť daného jednotlivca. Tak vznikol koncept matchingu a teda párovania požiadaviek na prácu s schopnosťami a možnosťami uchádzača. Táto teória sa skladala z troch hlavných častí, ktoré mali vplyv na rozhodovanie jednotlivca a to presné porozumenie črt vlastnej osobnosti, znalosť pracovných ponúk a trhu práce, racionálne a objektívne posudzovanie vzťahu medzi charakterovými vlastnosťami a trhom práce. Jeho teória sa nazývala „Ako profesionálne riadiť“ a skladala sa zo 7 fáz, ktoré na seba navzájom nadväzovali a dopĺňali sa⁷:

- **Osobné údaje** – vypracovať prehľad o kľúčových faktoroch uchádzača,
- **Seba-analýza** – skúmajú sa záujmy, postoje, motivácia a mnoho iných skutočností,
- **Vlastná voľba a rozhodnutie** – samotný klient sa musí rozhodnúť pre danú prácu, poradca len asistuje

⁶ Zákon č. 209/2018 Z. z. Zákon, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 61/2015 Z. z. o odbornom vzdelávaní a príprave a o zmene a doplnení niektorých zákonov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony

⁷ Parsons' theory [elektronický zdroj]. 2019, [cit. 2019-11-06]. Dostupné na:

<https://www.careers.govt.nz/resources/career-practice/career-theory-models/parsons-theory/>

- **Analýza poradcu** – poradca zistí, či sa výber zhoduje s klientovým cieľom,
- **Rozhľad v odbornej oblasti** – poradca musí byť vzdelaný vo svojom obore
- **Indukcia a rada** – komunikácia a otvorenosť medzi poradcom a klientom sú v tomto bode kritické
- **Všeobecná užitočnosť** – poradca je prítomný aj po výbere zamestnania a pomáha klientovi adaptovať sa.

Teória J.L.Hollanda stavia na tzv. Self-Directed Search testoch a taktiež na vyhľadávači povolání. Pozostáva zo zisťovania osobnostného profilu a k nemu následne vyhľadá vhodnú pracovnú pozíciu. Je vhodný ak účastník potrebuje rýchlo zistiť na aký typ práce sa hodí, má však mnoho obmedzení. Vyžaduje najmä profesijnú zrelosť uchádzača a taktiež schopnosť objektívne zhodnotiť svoju osobnosť a schopnosti.

Vývinové teórie

Teória podľa D.E.Supera vyžaduje dlhodobejšie pôsobenie na trhu práce, pretože sa sústreďuje na ovplyvňovanie a optimalizáciu kariérového vývinu klienta. Skladá sa z dvoch častí a to⁸ :

- **Brána kariérových determinantov** – interné a externé premenné,
- **Dúha životnej kariéry** – životné hodnoty a roly, ich vyvažovanie v celoživotnom priebehu.

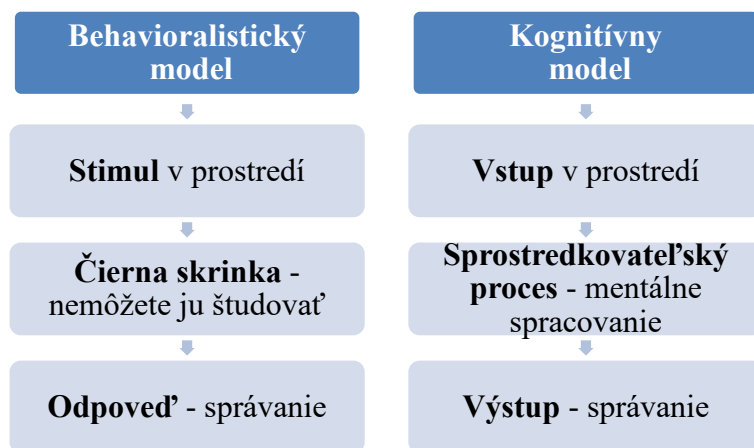
Teória podľa Anne Roeovej sa rozdeľuje na dve základné oblasti a to teoretické aspekty osobnosti a klasifikáciu zamestnaní. Inšpirovala sa Maslowovou teóriou hierarchických potrieb. Vo svojej práci sa snažila vyzdvihnúť vplyv prístupu rodičov k dieťaťu a ich výchovného štýlu na budúcu voľbu povolania.

Teórie sociálneho učenia

Albert Bandura vo svojej sociálno-kognitívnej teórii nadväzuje na behavioralistické teórie klasického a operatívneho formovania avšak dopĺňa ich o svoje poznatky. A to, že „medzi stimulmi a reakciami sa vyskytujú sprostredkovateľské procesy

⁸ LEPEŇOVÁ, Darina - HARGAŠOVÁ, Marta. Kariéra v meniacom sa svete : Kariérová výchova a kariérové poradenstvo pre žiakov. 1. vyd. Bratislava : Metodicko-pedagogické centrum v Bratislave 2012. s. 48. ISBN 978-80-8052-407-4.

a správanie sa učí z prostredia prostredníctvom procesu observačného učenia“⁹. Jeho teória sa často označuje ako spojovník klasických behaviorálnych teórií a kognitívneho prístupu k poradenstvu.



Obrázok 1 Teórie sociálneho učenia

Zdroj: Vlastné spracovanie

Teória podľa Johna Krumboltza hovorí o tom, že nerozhodnosť klientov je dobrá vlastnosť. Vďaka nej majú jednotlivci možnosť profitovať z neplánovaných udalostí, nazýva sa teória šťastných náhod. Snaží sa ľudí naučiť nestratiť sa pri rýchlych zmenách v spoločnosti. Na to vyžaduje aby klienti pristupovali záväzne k prebiehajúcemu štúdiu a rozvoju zručností, sebahodnoteniu, aby prijímali nekriticky hodnotenie a spätnú väzbu od poradcu, efektívne si vytvárali kontakty, mali vyváženú prácu a čas na odpočinok a taktiež aby boli finančne zabezpečené na nepredvídateľné obdobia bez zamestnania.

Teória naratívneho prístupu

Teória G.A.Kellyho nazývaná teória osobných konštruktov, kognitívna teória osobnosti alebo konštruktová teória vychádza z predpokladu, že každý jedinec sa snaží predvídať vývoj udalostí, aby sa im mohol lepšie prispôsobiť pretože tieto predikcie znižujú mieru neistoty a neurčitosti budúceho vývoja. Pokladá každú jednu osobu za individuum, ktoré sa pozerá na svet z iného uhla ako ostatní. A teda nikdy nebude chápať a ani predikovať udalosť rovnako ako iní ľudia. Snaží sa konštruovať šablóny a modely

⁹ MCLEOD, S. A. . Bandura - Social Learning Theory [elektronický zdroj]. Simply Psychology, [cit. 2016, 2019-11-06]. Dostupné na: <https://www.simplypsychology.org/bandura.html>

o vývoji a jednotlivých zmenách v jeho okolí, na základe ktorých by mohol odvodzovať isté pravidlá a zákonitosti a v budúcich situáciách sa nimi riadiť.

1.3 Formy kariérového poradenstva využívané v poradenstve pre dospelých

Na rozdiel od metód, nie je účelom foriem poradenstva definovanie postupu na dosiahnutie cieľa. Formy poradenstva majú za úlohu určiť spôsob organizácie, to je organizačné usporiadanie činnosti (vzdelávania, poradenstva). Ich úlohou je organizácia práce, vytvorenie určitého režimu poradenstva a dodržiavanie poriadku, aby využívané metódy poradenstva boli dostatočne efektívne na dosiahnutie cieľa poradenstva. Formy poradenstva môžeme rozdeliť do nasledujúcich kategórií¹⁰:

- Individuálne poradenstvo,
- Skupinové poradenstvo,
- Hromadné poradenstvo.

Individuálne poradenstvo zapája do poradenstva len klienta a jeho poradcu. Je to forma poradenstva, ktorá môže nadobudnúť rôzne úrovne vzťahu klienta a poradcu. Poradca si zvyčajne s klientom vytvára menej formálny ale bližší vzťah. Poradca sa snaží zistiť klientovu minulosť, jeho záujmy, motiváciu a v podstate celistvý obraz o klientovej osobnosti. Je zameraný väčšinou na zlepšenie poznania o osobe klienta a jeho pozície v spoločnosti. Najčastejšie sa individuálne poradenstvo poskytuje v zameraní na nejaký konkrétny prípad alebo životnú situáciu klienta. Slúži zväčša na lepšiu zamestnatelnosť klienta. Využívajú sa tu najmä **diagnostický model diskusie**, ten sa používa vtedy, keď je klient presvedčený, že potrebuje poradcovu pomoc. V týchto situáciách je klient závislý na poradcovi. Diskusia je vedená tak, že poradca kladie sám otázky a vyvodzuje závery. **Konzultačný model** je z hľadiska pocitov klienta vhodnejší. Klient má dopredu pripravené svoje rozhodnutia, ktoré konzultuje a upresňuje spolu s poradcem. **Participačný model** znamená spoločnú analýzu problému a spoločnú prípravu rozhodnutí.

¹⁰ HARGAŠOVÁ, Marta. Od teórie k praxi kariérového poradenstva v školách a školských zariadeniach [elektronický zdroj]. Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu, s. 34 [cit. 2019-11-06]. Dostupné na: http://web.saaic.sk/nrcg_new/doc/Zbornik/01_Kap-1.1-1.2.pdf

Skupinové poradenstvo sa uskutočňuje v skupinách s maximálnym počtom 14 osôb. Neskúmajú sa osobnostné profily uchádzačov, viac sa orientuje na skupinovú dynamiku, aktívne sociálne učenie a vzájomnú interakciu. Slúži najmä na zvýšenie schopnosti uplatnenia sa klientov na trhu práce. Dôležitými sú najmä vzájomná komunikácia, emocionálna atmosféra a spätná väzba. Klienti majú možnosť v rámci skupinovej formy poradenstva zažiť a skúsiť rôzne situácie úlohy a cvičenia a tiež vidieť ako sa správajú a reagujú na rôzne podnety ostatní uchádzači. Vzťah poradcu a klientov závisí od veľkosti skupiny, čím je skupina väčšia tým formálnejšie vzťahy sa udržujú.

Hromadné poradenstvo sa uskutočňuje vo veľkých skupinách. Poradca si nevytvára žiadny vzťah s klientami. Hromadné poradenstvo nemusí byť vedené odborníkom, môžeme tu zaradiť rôzne stretnutia a prednášky s ľuďmi, ktorí danú problematiku v živote zažili a zvládli ju. Namiesto odborníka tu teda môžu v rámci poradcu vystupovať vedúci zamestnanci rôznych firiem, podnikatelia v rámci vysokých kôl to môžu byť starší žiaci alebo čerství absolventi. Hromadné poradenstvo slúži na to aby klienti videli veci z rôznych uhlov a mali na veci reálny pohľad. Aby videli, že už aj iný to dokázali a teraz sa im snažia poradiť ako by to mohli aj oni dosiahnuť. Hromadné poradenstvo v tejto dobe prechádza veľkými zmenami, jeho dostupnosťou na internete ľudia strácajú záujem niekam chodiť a radšej si hľadajú poradenstvo na rôznych portáloch či už formou online webinárov, prednášok alebo offline prostredníctvom dokumentov na stiahnutie alebo článkov na internete.

1.4 Metódy kariérového poradenstva využívané v poradenstve pre dospelých

Na to aby bolo poradenstvo maximálne efektívne je potrebné zvoliť správnu metódu poradenského procesu. Jej výber ovplyvňuje efektivitu poradenstva. Vhodne zvolená metóda zvyšuje motiváciu a schopnosť sústrediť sa účastníkov a lektorovi dáva určitý rámec spôsobu poradenstva, ktorého sa má držať a tým docieľiť čo najefektívnejší poradenský proces.

Metódy definujú postup akým sa má poradenstvo realizovať. Sú založené na interakcii a komunikácii medzi respondentmi. Môžeme ich rozdeliť do troch základných skupín a to podľa typu výučby, podľa aktivizácie zúčastnených a podľa prístupu ku klientom.

Rozhovor

Rozhovor je najjednoduchšou a najviac využívanou metódou kariérového poradenstva. Je to spravidla prvý krok v procese poradenstva, slúži na získanie základných informácií o klientovi, o jeho charaktere, vlastnostiach, znalostiach, schopnostiach, motivácii a cieľoch. Prvý rozhovor sa môže uberať dvoma smermi. Prvým je, že klient príde s jasnou predstavou toho čo chce, len nevie ako to získať. Vtedy je úlohou poradcu poskytnúť mu informácie alebo mu ukázať smer, ktorým sa má vydať na to aby tieto informácie získal. Druhým je, že klient nie je spokojný so svojou súčasnou situáciou, ale zároveň nemá ani predstavu ako to zmeniť a ani akým smerom by sa mal vo svojom profesionálnom živote uberať. Vtedy poradca musí získať informácie o klientovi a následne ho nasmerovať správnym smerom pre vývoj jeho kariéry a taktiež poskytnúť mu dané informácie, ktoré k tejto zmene potrebuje. Z hľadiska viazanosti a štruktúry rozhovoru poznáme dva druhy¹¹:

- Neriadený rozhovor,
- Riadený rozhovor.
 - *plne štandardizovaný* – zadaná taktika aj stratégia,
 - *polo štandardizovaný* – zadaná stratégia, taktika je voľnejšia,
 - *voľný* – zadaná základná stratégia, taktika úplne voľná.

Z hľadiska cieľov sa v poradenskej činnosti používajú rôzne druhy rozhovorov¹²:

- **Vstupný** – základné údaje o klientovi,
- **Anamnestický** – informácie o profesijnej dráhe,
- **Diagnostický** – identifikácia problému a vzdelávacích potrieb,
- **Poradenský** – riešenie konkrétneho problému klienta a navrhnutie rôznych alternatív jeho riešenia,
- **Formatívny** – ovplyvňuje správanie klienta.

Na to aby bol rozhovor úspešný a priniesol klientovi želané výsledky a najmä, aby sa počas neho klient cítil čo najlepšie sa využívajú rôzne techniky vedenia rozhovoru ako

¹¹ MAYEROVÁ, Katarína. Andragogické poradenstvo. 1. vyd. Prešov : Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta humanitných a prírodných vied, 2015 s. 40. ISBN 978-80-555-1322-5.

¹² MAYEROVÁ, Katarína. Andragogické poradenstvo. 1. vyd. Prešov : Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta humanitných a prírodných vied, 2015 s. 41. ISBN 978-80-555-1322-5.

napríklad technika akceptácie, parafrázovania, potvrdenia, uistenia, zachytenia a vysvetlenia, používania páuz, interpretácie, sumarizácie, kladenia otázok a mnohé iné.

Bilančná diagnostika

Je to súbor činností, ktorými sa zisťujú a podľa verifikovaných charakteristík zaraďujú psychické a motorické charakteristiky jednotlivca do škál (stupníc, úrovní) pričom cieľom je odhaliť dispozičné možnosti posudzovanej osobnosti a jej zameranie. Je to proces obsahujúci individuálne konzultácie, získavanie dát, analýzy, syntézy a interpretácie získaných poznatkov.

Koučing

Je jednou z najosobnejších metód poradenstva v dnešnej dobe. Cieľom koučingu je naviesť účastníka vhodnými otázkami, informáciami a postupmi k jeho cieľu, ktorý by chcel dosiahnuť. Proces koučingu je samozrejme strategický orientovaný na dlhodobé kariérne ciele. Kouč sa nesnaží dať svojmu žiakovi priamo na všetko odpoveď, naopak, pýta sa ho otázky, ktoré by ho mali donútiť prísť na dané riešenie alebo mu aspoň ukázať ako sa k daným cieľom môže dopracovať. Koučovanie vo svojej podstate slúži na zadefinovanie referenčného rámca, ktorý klientovi umožní vidieť nové možnosti riešenia problémov. „Rámec vytvorený koučom pozostáva z otázok zameraných na cieľ, z posilňujúcej spätnej väzby, zo sústredeného počúvania a užitočného zhrnutia.“¹³ Koučovanie by malo viesť k zvýšeniu vlastnej iniciatívy a motivácie klienta dosiahnuť svoje vlastné ciele či už v kariére alebo v osobnom živote. John Whitmore navrhol počas koučingu klásť dôraz na štyri základné otázky (GROW), ktoré determinujú jeho štruktúru“¹⁴:

- Ciele (Goals) – je potrebné si definovať aké má klient ciele,
- Súčasný stav (Reality) – aký je aktuálny stav a či v danej problematike už klient podnikol nejaké kroky,

¹³ SZABÓ, Peter - MEIER, Daniel. Koučovanie - krátko, jednoducho, účinne : Úvod do koučovania zameraného na riešenie. 1. vyd. Banská Bystrica : DALI-BB, s.r.o. , 2010. s. 9 ISBN 978-80-89090-78-5.

¹⁴GIERTLOVÁ, Klára - Manažovať a koučovať systematicky : Ako dosahovať ciele skôr, ale ľahšie. 1. vyd. Banská Bystrica : DALI-BB, s.r.o. , 2004. s. 25 ISBN 80-89090-07-9.

- Možnosti (Options) – zdefinovať aké má klient možnosti a koľko by ho to eventuálne mohlo stáť,
- Vôľa (Will) – ako, kedy, kde a čo je ochotný jednotlivec dosiahnuť.

Mentoring

Nie je založený na profesionálnom vzťahu medzi mentorom a študentom. Je založený na neformálnych blízkyh vzťahoch, ochote pomôcť a poradiť mladšiemu menej skúsenému človeku v danej oblasti, kde má už mentor mnoho skúseností. Mentor podobne ako kouč motivuje svojho „klienta“, radí mu a snaží sa ho naučiť to čo už vie on sám. Musí si však dávať veľký pozor na to aby klient po ňom iba neopakoval ale aby robil veci odlišne ako samotný mentor. Aby prichádzal s novými pohľadmi a riešeniami na problémy. Celý tento proces mentoringu je veľmi neformálny, je založený na báze dobrovoľnosti.

Supervízia

„Supervízia je metóda kontinuálneho zvyšovania profesionálnych kompetencií odborníkov pracujúcich s ľuďmi, pri ktorej sa supervidovaní učia kvalitnejšie vykonávať svoju prácu a získavajú nové profesionálne schopnosti a zručnosti v metodike odborného personálu“¹⁵. Pomáha pri pohľade na vlastnú prácu nájsť priestor na zlepšenie, čo by mohli zlepšiť vlastnými silami a znalosťami a kde je potrebná odbornejšia rada alebo pomoc.

Akčné plánovanie

Slúži klientom na sumarizáciu krokov potrebných na dosiahnutie cieľa či v poradenstve alebo v kariérnom raste. V akčnom pláne sa uvádza kto čo a kedy má splniť. Akčné plánovanie pomáha dať reálne kontúry víziám jednotlivých zamestnancov ale aj celému podniku. Náležitosti akčného plánu sú¹⁶:

- Zoznam krokov (aktivít) ktoré je potrebné urobiť na dosiahnutie cieľa,
- Priradenie zodpovednosti konkrétnych ľudí za konkrétne aktivity,
- Celkový časový horizont a hlavný míľniky,

¹⁵DRAGULOVÁ, Alica a kol. Nové metódy odbornej činnosti v systéme výchovného poradenstva a prevencie. 1. vyd. Bratislava : MPC , 2013. s. 38 ISBN 978-80-8052-495-1.

¹⁶ Akčný plán (Action plan) [elektronický zdroj]. , 2017 [cit. 2019-11-08]. Dostupné na:

<https://managementmania.com/sk/akcny-plan-action-plan>

- Termíny splnenie konkrétnych aktivít,
- Rozpočet akčného plánu,
- Priradenie ďalších zdrojov k jednotlivým aktivitám (napríklad ďalší ľudia, materiál, pomôcky, subdodávky),
- Ďalšie podmienky, obmedzenia a riziká potrebné na splnenie cieľov,
- Opis cieľov a popis toho ako bude dokázané ich dosiahnutie.

SWOT analýza

Pomáha klientom poradcovi ujasniť si aké sú ich silné stránky (strengths), ktoré by mali rozvíjať, slabé stránky (weakness), ktoré by mali zdokonaľiť. Taktiež pomáha určiť aké má klient možnosti (opportunities) kde by sa mohol uplatniť a aké hrozby (threats) ho čakajú. Ukazuje mu kam by sa mala jeho pozornosť zamerať aby jeho uplatnenie na trhu práce bolo čo najlepšie.

Spätná väzba

Spätná väzba je veľmi mocný nástroj v poradenstve. Je to spôsob hodnotenia výkonu zamestnanca založený na názoroch rôznych ľudí, ktorí s ním prišli počas pracovného (v našom prípade poradenského) procesu do styku. Sprostredkúva jednotlivcovi pohľad na seba prostredníctvom iných ľudí a tým mu dáva možnosť na sebe pracovať, zlepšovať sa, odstraňovať chyby a tým vedomostne, kariérne a aj osobnostne rásť. 360° spätná väzba sa od klasickej líši tým, že zamestnanec (klient) nie je hodnotený len svojím nadriadeným (poradcom) ale je hodnotený všetkými úrovňami ľudí, s ktorými sa nejako dostal do styku. To znamená že zamestnanec nie je hodnotený len svojím nadriadeným ale taktiež kolegami, celým tímom, podriadenými a mnohými ďalšími ako je to znázornené na obrázku číslo 2.



Obrázok 2 Účastníci 360 stupňovej spätnej väzby

Zdroj: Vlastné spracovanie

Spätná väzba by mala byť včasná presná a priama. Mala by byť poskytovaná hneď po dosiahnutí cieľa alebo dokončení zadanej úlohy. V prípade negatívnej spätnej väzby sa odporúča použiť dvojúrovňovú spätnú väzbu. Prvá úroveň je pokarhanie, zamestnancovi musí byť však jasne dané najavo, že karhaný je jeho výkon a nie jeho osobnosť ako taká. Druhá úroveň je pochvala. Človek, ktorý poskytuje spätnú väzbu, musí v tejto časti uznať zamestnancove kvality, vyzdvihnúť to že v neho verí a podporuje ho, následne mu vysvetlí, že ho karhá pre to lebo vie že má na viac a môže svoju prácu vykonať lepšie. 360 stupňová väzba má svoje pozitívne aj negatívne stránky¹⁷:

- **Pozitívne**

- *Pomáha ohodnotiť celkový výkon zamestnanca,*
- *Poskytuje úplný pohľad na prácu zamestnanca, ktorú vykonal,*
- *Ukazuje všetky zamestnancove kompetencie v rôznych oblastiach,*
- *Vďaka nej môžu byť pre zamestnanca zostavené nové tréningy, ktoré rozvinú zamestnancove zručnosti a kompetencie ešte viac,*
- *Na jej základe, môžu zamestnanci pracovať na svojich nedostatkoch.*

- **Nevýhody**

- *Nie vždy je zabezpečená dostatočná objektivita,*

¹⁷360 DegreeFeedback or Assessment [elektronický zdroj]. MBA Skool Team, [cit. 2019-11-08].

Dostupné na: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/1758-360-degree-assessment-or-feedback.html>

- *Zvyčajne sa podáva kvalitatívna spätná väzba bez ohľadu na kvantitu vykonanej práce,*
- *Nespravodlivá spätná väzba, môže mať za následok nepravdivé ohodnotenie výkonu zamestnanca.*

Dotazník

Jednoduchá a rýchla metóda ako získať obraz o aktuálnom stave danej problematiky. Dotazník sa dá použiť aj na získanie informácií o klientovi o jeho preferenciách, vlohách, nadaní a mnohých iných veciach, ktoré pomáhajú poradcovi vybrať jednak formu a metódu poradenstva ale taktiež pomáhajú poradcovi v rozhodnutí ako by mal s klientom pracovať a kam by ho mal nasmerovať aby výsledky poradenstva mali čo najväčší dopad na klientov želaný budúci stav v oblasti vzdelávania, kariérneho rastu alebo v podstate akejkolvek inej oblasti.

Prednáška

Prednáška sa v poradenstve používa ak je potrebné odovzdať základné informácie veľkému počtu klientov v čo najkratšom čase. Počas prednášky sa od klienta nevyžaduje veľká aktivita a účasť je väčšinou dobrovoľná. Je postavená na monologickom prejave poradcu, ktorý informuje klientov o tom čo si myslí, že je potrebné. Na konci býva malý priestor na otázky klientov, ktoré poradca následne zodpovedá.

Skupinová diskusia

Skupinová diskusia je dialogickou metódou využívanou v skupinovom poradenstve. Poradca komunikuje so skupinou ľudí. Predpokladom diskusie je existujúci problém, ktorý majú diskutujúci rozobrať a vyriešiť alebo im poradca poskytne v rámci dialógu možnosti riešenia tohto problému. Podľa toho kedy sa daná diskusia uskutočňuje ich delíme na, diskusiu pred prednáškou, diskusiu počas prednášky a diskusia po prednáške. Od všetkých zúčastnených sa očakáva, že budú mať zvládnuté aspoň základné znalosti ohľadom rozoberaného problému. Poradca môže vystupovať v rôznych roliach. Môže sa aktívne zapájať do konverzácie, byť iba facilitátorom a udržiavať správny smer konverzácie alebo môže vystupovať len ako nestranný pozorovateľ, ktorý nechá skupinu nech si poradí sama a pri tom len pozoruje správanie ľudí v skupine.

Brainstorming/Brainwritting

Sú modernými metódami riešenia problémov a vzdelávania sa. Poradca v rámci nich zadá klientom úlohu ktorú musia vyriešiť. V druhej fáze dáva každý z členov skupiny návrh na jeho vyriešenie, žiadny nesmie byť kritizovaný ostatnými členmi a taktiež žiadny by nemal byť zamlčaný. Až potom v rámci diskusie a hodnotenia nápadov sa nápady valorizujú až kým neostane len jedno jediné správne riešenie. Brainstorming pozostáva z troch fáz. Prvá fáza sa skladá z *určenia a definovania problému, voľby účastníkov, výberu miesta a času, školenia zúčastnených*. Druhá fáza sa skladá z *diskusie o úlohe/zadaní, otestovania sa na menšom probléme, brainstormingu o danom probléme*. Tretia fáza sa skladá z *vyhodnotenia námetov*.

Praktické ukážky a modelové situácie

Pomáhajú klientom vidieť teoretické poznatky v praxi. V rámci nich vedia klienti prísť na riešenie aj sami alebo v malých skupinách. Taktiež vidia prístup a správanie iných ľudí k problémom, ktoré majú oni sami.

Internetové portály a materiály na nich dostupné

V čase písania tejto diplomovej práce, majú tieto metódy poradenstva zvlášť špecifický význam. Kvôli uzamknutiu celej krajiny sa tieto metódy poradenstva stali dočasne jedinou voľbou ako sa k nejakému poradenstvu dostať. Vďaka vymoženostiam dnešnej doby môžeme na internete nájsť tieto metódy poradenstva :

- **Online webináre** – prednášky prostredníctvom internetových portálov, kde poradca vysvetľuje problematiku, ktorú si vopred pripravil. Pomedzi to ale aj po jej skončení dáva ľuďom otázky na ktoré odpovedajú formou dotazníka. Ak je to skutočný živý prenos, ľudia majú na konci krátke okno kedy môžu položiť svoje otázky poradcovi a on na nich hneď odpovie.
- **Blogy, výskumy a klasické texty na stránkach** – dnes sa v podstate na internete dokážete naučiť všetko čo k životu potrebujete.
- **Youtube a iné stránky s videami** – na internete existuje návod alebo rada ku každej veci alebo problému, ktorý človeka v živote napadol alebo postretol.

- **Offline materiály** – drvivú väčšinu z toho čo je na internete viete stiahnuť a uložiť si o bud' vo Vašom PC na neskôr alebo si to môžete previesť do tlačenej podoby.

Poradenstvo sa dá poskytovať mnohými odlišnými metódami. Každá má v určitom prostredí a pri určitom publiku svoje výhody, závisí to od mnohých faktorov. Pri voľbe metódy sa musí lektor zamyslieť nad cieľom poradenstva, čo by mal byť výsledok daného stretnutia alebo skupiny stretnutí. Taktiež sa musí zamyslieť nad obsahom poradenstva, či je v podstate možné naučiť daný obsah tou, ktorou metódou. Musí tiež zvážiť svoje materiálne možnosti. Musí zvážiť aké pomôcky a priestory sú k poskytnutiu poradenstva danou metódou potrebné a následne ich konfrontovať so svojimi možnosťami. Závisí to aj od úrovne ľudí, ktorým je poradenstvo poskytované, napríklad praktické ukážky sú ľuďom, ktorí nepoznajú ani základy teórie zbytočné. Zo strany človeka, ktorý má záujem o poradenstvo, sa pri výbere metódy musia zvážiť najmä dve kritéria. A to jeho preferencie, vyberie si metódu, ktorá mu najviac vyhovuje a pri ktorej sa bude cítiť najviac uvoľnene. Druhým kritériom sú jeho finančné možnosti, ak si nemôže dovoliť investovať do poradenstva priveľa peňazí, napríklad ako je tomu pri koučingu, vyberie si metódu lacnejšiu, akou je napríklad prednáška, ktorá síce nie je tak osobná a obohacujúca o informácie ale zmestí sa do jeho finančných možností.

1.5 Úlohy celoživotného kariérneho poradenstva

„Medzi aktuálne úlohy kariérového poradenstva podľa Guicharda a Lenzovej patrí pomoc klientom vyrovnávať sa s častými a mnohostrannými zmenami, ktorým musia čeliť v priebehu svojho života, definovať si kariérne a osobné ciele, adekvátne sa rozhodovať a manažovať svoj kariérny vývin.“¹⁸ Kariérne poradenstvo zahŕňa aj nasledovné úlohy.

Zvýšenie vzdelanostnej úrovne občanov v jednotlivých štátoch a celkovo v Európskej únii, keďže EÚ ako taká sa spolieha na vysokú úroveň vedomostí svojich občanov, pre ich čo najväčšiu konkurencieschopnosť na trhu práce. Taktiež sa snaží zosúladiť vedomostnú úroveň obyvateľov jednotlivých štátov na rovnakú úroveň.

¹⁸Grajčár, Š. – Hargašová, M. – Lepeňová, D. Kariérové poradenstvo : Kapitoly z poradenskej psychológie. 1. vyd. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2014. s. 12 ISBN 978-80-223-3525-6

Vytvorenie vzdelávacích programov, ktoré budú disponovať aktuálnymi a vhodnými informáciami na to aby umožnili ľuďom čo najlepšie a najľahšie sa uplatniť na trhu práce. Slúžiť by mali aj na motiváciu pracujúcich na vzdelávanie v oblasti, ktorú potrebujú na kariérny rast, nezamestnaných na to aby sa dovzdelávali na úroveň potrebnú pre uplatnenie na trhu práce, a študentov motivovali k tomu, aby zámerom ich štúdia nebolo len dokončiť školu ale nadobudnúť vedomosti, ktoré by vedeli a chceli nejako uplatniť na trhu práce. Ďalšou z úloh kariérneho poradenstva je aby jednotlivец **lepšie porozumel samému sebe a svetu práce**. Jednotlivcovi sú v poradenstve robené rôzne testy, pomocou ktorých mu poradca povie, ktorým smerom by sa mal vo svojej kariére uberať. Vďaka týmto radám a uvedomeniu si vlastnej osobnosti a vlastných potrieb, vie klient určiť aké sú jeho silné slabé stránky, vie to aplikovať do praxe, zhodnotiť spolu s poradcom na aké zamestnanie sa hodí na aké zasa nie. Taktiež vďaka informáciám a radám od svojho poradcu vie kde a ako hľadať informácie potrebné pre uplatnenie sa na trhu práce. Pomoc **uvedomiť si a formovať svoju profesionálnu identitu** je ďalšou z kľúčových úloh poradenstva. Vďaka svojej profesionálnej identite sa vieme odlíšiť od ostatných ľudí na trhu práce, vieme povedať aké sú naše prednosti. Čo chceme dokázať a kam až chceme v kariére dôjsť. Pomáha nám uvedomiť si aké máme naše celoživotné kariérne ciele a tiež aké správanie nás dovedie k tomu aby sme ich úspešne dosiahli.

Poradenstvo nám ukazuje dôležitosť preberania **zodpovednosti za naše vlastné vzdelávanie**. Človek si musí uvedomiť, že v dnešnom svete sú najúspešnejší ľudia tí najvzdelanejší. Informácie sú najcennejším tovarom na trhu práce. Z tohto dôvodu je celoživotné vzdelávanie kľúčovým faktorom úspechu jednotlivca v jeho kariére. Každý človek si musí uvedomiť, že sa musí kontinuálne vzdelávať a stále sa snažiť disponovať čo najväčším množstvom najnovších informácií a vedomostí v obore, v ktorom pracuje na to aby bol v ňom minimálne úspešný.

1.6 Obsahová náplň práce poradcu v oblasti kariérneho poradenstva

Práca kariérneho poradcu je veľmi rozmanitá a veľmi komplikovaná. Väčšinou sa odvíja od toho s akým klientom práve pracuje. Snaží sa mu poradenstvo prispôbiť tak, aby z toho klient vyťažil čo najviac. Kariérni poradcovia sú zodpovední za znalosť zručností potrebných v rôznych oblastiach, priemerného platu v každej oblasti a požiadaviek v každej oblasti. Po vyhodnotení klienta ako osobnosti a jeho charakterových vlastností sa mu snažia nájsť čo najvhodnejšiu oblasť na trhu práce, kde by sa mohol

uplatniť so svojimi zručnosťami. Tvoria tým najrentabilnejšiu zhodu medzi spokojnosťou klienta čo sa týka náplne práce a finančnej odmeny za ňu. Kariérni poradcovia však jednoducho nezhodujú klienta s povoláním a neposielajú ich na cestu. Pracujú so svojimi klientmi, pomáhajú im pri hľadaní správneho zamestnania, ako aj pri hľadaní zdrojov na posilnenie zručností potrebných pre požadované zamestnanie. Náplň práce poradcu môžeme rozdeliť nasledovne¹⁹:

- Vyhodnocujú výkonnostné a spôsobilostné testy za účelom pomoci klientom nadobudnúť lepšiu predstavu o tom v čom sú dobrý,
- Poskytujú poradenstvo klientom, ktorí uvažujú o zmene kariérnej cesty,
- Ohodnocujú vzdelanostnú úroveň klientov a ich pracovné skúsenosti za účelom pomôcť im definovať, čo potrebujú robiť ďalej aby dosiahli svoje ciele,
- Radia klientom, aké kurzy a vzdelávacie programy potrebujú navštevovať pre zlepšenie ich kariérnych možností,
- Teoreticky aj prakticky učia zručnosti potrebné na uplatnenie na trhu práce ako napríklad natrénovanie pohovoru, napísanie dobrého životopisu a mnohých iných,
- Pomáhajú klientom v procese hľadania zamestnania tým, že ich učia kde majú hľadať voľné pracovné pozície a ukazujú im ako tieto zdroje využívať.

Medzi ďalšie úkony, ktoré vykonávajú kariérni poradcovia patrí aj to, že poskytujú informácie o povolaniach zamestnaniach a požiadavkách, ktoré sa kladú na človeka. Taktiež musia mať vedomosti o faktoroch, ktoré vplývajú na voľbu povolania a uplatniteľnosti klienta na trhu práce. V dlhodobom horizonte sledujú profesijné záujmy svojich klientov a napomáhajú im zladit' ich záujmy s požiadavkami na jednotlivé povolania a voľnými pracovnými príležitosťami. Poskytujú informácie o možnostiach vzdelávania a zamestnania nie len na území Slovenskej republiky a aj v celej Európskej únii. Nosným obsahom práce poradcu je okrem znalosti práce s klientami aj znalosť pracovného práva na veľmi vysokej úrovni.

¹⁹ CHERRY, Kendra. Career counseling job profile [elektronický zdroj]. Verywellmind, [cit. 2019-11-08]. Dostupné na: <https://www.verywellmind.com/career-counselor-2795645>

Postup práce s klientom môžeme rozdeliť do štyroch ucelených okruhov, ktoré na seba obsahovo nadväzujú. Najprv sa poradca musí pripraviť na stretnutie. **Príprava na prácu s klientom** zahŕňa úpravu vonkajších podmienok. Vonkajšie podmienky pozostávajú z **prostredia**, kde sa bude poradenstvo odohrávať a **času** to znamená kedy a ako dlho sa bude poradenstvo uskutočňovať. Priestor kde sa poradenstvo bude uskutočňovať by mal poskytovať klientom súkromie a anonymitu, nemali by byť vystavené rušivým elementom. Čo sa časového rozhrania týka, to kedy sa bude sedenie odohrávať, sa klient a poradca dohodnú vopred, a to ako dlho bude poradenstvo trvať by mal určiť poradca po zvážení svojich a klientových časových kapacít berúc do úvahy taktiež svoju a klientovu schopnosť sústrediť sa. Optimálna dĺžka trvania individuálneho poradenstva je od 45 do 60 minút. Po príprave nasleduje **prvý kontakt s klientom**. Počas tohto stretnutia začína reálna práca s klientom. Cieľom prvého kontaktu je „vytvoriť atmosféru dôvery a rovnocennosti, získať informácie o tom, prečo klient prišiel a aké sú jeho očakávania, zistiť motiváciu klienta pre spoluprácu, poskytnúť informácie.“ Následne klient absolvuje rad **d'alších sedení**, na ktorých sa poradca snaží zistiť školskú, profesionálnu, zdravotnú a situačnú anamnézu klienta. Následne sa snaží vybrať najvhodnejšiu formu, metódu a nástroj poradenstva. Vypracuje sa osobný a kariérny profil klienta. Definujú sa jeho ciele, očakávania, potreby a predstavy o možných budúcich zamestnaniach a kariérnych postupoch. Klientovi je nadizajnovaný individuálny kariérny plán.



Obrázok 3 Individuálny kariérny plán

Zdroj: Vlastné spracovanie

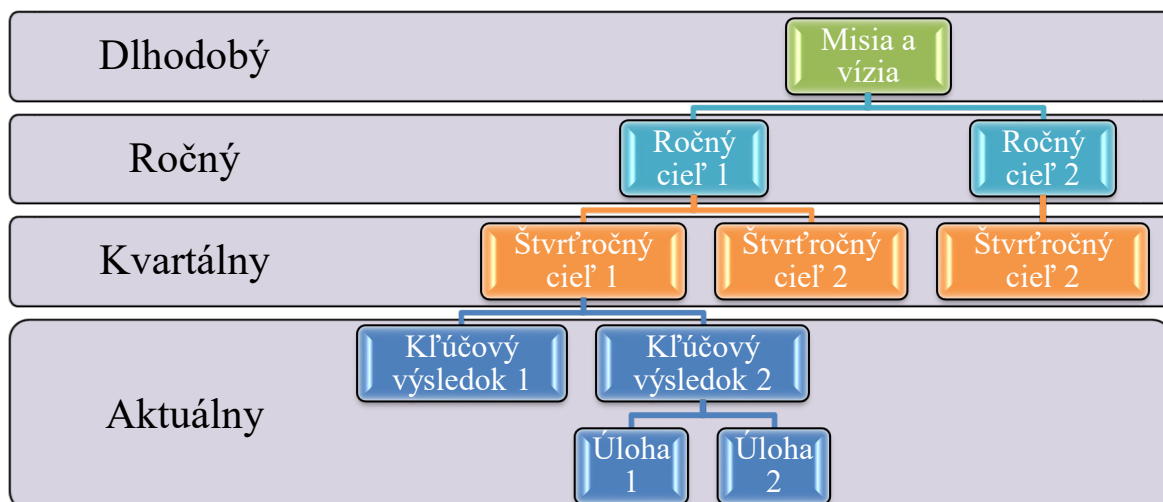
Ukončenie individuálneho poradenstva - poradca skúma, či bolo poradenstvo úspešné, či je klient spokojný s jeho výsledkami, či naplnil všetky svoje ciele. Na základe **hodnotenia celého procesu poradenstva**, klient vyplní hodnotiaci hárok a poradca vypracuje záverečnú správu. Ukončenie sa neudeje zo dňa na deň. Klient postupne znižuje frekvenciu návštev, nadobúda sebaistotu v samostatnom rozhodovaní a v riadení svojej kariéry. Spravidla sa poradenstvo ukončuje až vtedy, keď si je klient istý, že svoj kariérny postup a profesionálny život vie zvládnuť už sám.

1.7 Hodnotenie progresu klienta počas procesu kariérneho poradenstva

Hodnotenie progresu klienta v rámci kariérneho poradenstva je veľmi náročný proces. „Hodnotenie vykonávajú spoločne obaja účastníci procesu (t.j. poradca aj klient) formou otvorenej a citlivej diskusie o tom, ako obaja vnímajú klientov progres. Tento druh evalvácie je preto rozvíjajúci. Keď sa kariérový vývin klienta niekde „zasekne“, je dôležité pochopiť, aké prekážky bránia klientovi v ďalšom napredovaní a čo by mal poradca urobiť, aby pomohol klientovi posunúť sa ďalej. Evalvácia si teda vyžaduje, aby kariérový poradca využíval tie isté poradenské zručnosti (napr. empatia, bezprostrednosť, autenticnosť, kongruencia), ktoré sú potrebné pri vytváraní a udržiavaní účinného pracovného spojenectva s klientom.“²⁰

Ako jednu z mnohých metód hodnotenia efektivity progresu klienta v rámci kariérneho poradenstva uvádzame **metódu cieľov a kľúčových výsledkov (OKR)**. Táto metóda je používaná v spoločnostiach ako Google, Intel a LinkedIn. Podľa teórie OKR metódy, slúžia ciele na to, aby klientovi povedali kam sa má vo svojej kariére uberať a každý cieľ má niekoľko kľúčových výsledkov. Tie zasa hovoria o tom ako sa k jednotlivým cieľom dostať. Na základe pravidiel OKR metódy je jasné, že by sme si mali stanovovať ciele ročné a štvrťročné, nemalo by ich však byť mnoho. Päť cieľov z čoho má každý štyri kľúčové výsledky je dostatočné množstvo na jeden štvrťrok.

²⁰AMUNDSON, Norman E. - HARRIS-BOWLSBEYOVÁ, Joann G. - NILES, Spencer G.. Základné zložky kariérového poradenstva : Postupy a techniky. 2.vyd. Bratislava : Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu , 2009. s. 113 ISBN 978-80-89517-02-2.



Obrázok 4 Schéma metódy OKR

Zdroj: Vlastné spracovanie

Progres jednotlivých kľúčových výsledkov sa meria na stupnici od 0 do 100%. Táto miera dosiahnutia cieľa je v metóde OKR zvyčajne na úrovni 60-70%. Ak sa dlhodobo dosahuje úspešnosť 100%, nastavené ciele sú príliš jednoduché na dosiahnutie a treba si teda zadefinovať ťažšie ciele.

1.8 Inštitucionálne zabezpečenie kariérového poradenstva pre dospelých na Slovensku

Poradenstvo na Slovensku je realizované prostredníctvom troch kanálov a to **verejným** sektorom, **súkromným** sektorom a **neziskovým** sektorom. Každý sektor sa špecializuje na iný typ klientov a každý zabezpečuje klientom iný typ poradenstva s rôznymi výsledkami. Všetky tri však majú spoločný jeden cieľ a to zvýšiť úroveň zamestnateľnosti občanov Slovenskej republiky za účelom zvýšenia konkurencieschopnosti a uplatniteľnosti na trhu práce či už v tuzemsku alebo v zahraničí. Štát ustanovil Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky, Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny a úrad práce sociálnych vecí a rodiny za orgány štátnej

správy, zodpovedné za poskytovanie poradenských služieb. **Úrad práce sociálnych vecí a rodiny** poskytuje poradenstvo pre občanov, ktorými sú²¹:

- Zamestnanci s nízkou kvalifikáciou,
- Ľudia ohrození stratou zamestnania,
- Nezamestnaní,
- Záujemcovia o zamestnanie,
- Zamestnanci vo vyššej vekovej kategórii (50+),
- Zdravotne, či inak hendikepovaní.

V rámci **súkromného sektora** je inštitúcií, ktoré sa zaoberajú kariérnym poradenstvom mnoho. Klienti si ich vyberajú na základe vlastných preferencií a podľa toho aký cieľ chcú dosiahnuť. Tieto poradenské služby sú na rozdiel od súkromného sektora poskytované za určitú odplatu, ktorú si inštitúcie, lektori, pýtajú za ich poskytovanie. Môžeme ich rozdeliť na tri hlavné časti a to personálne, vzdelávacie a konzultačné spoločnosti, poskytujúce personálne poradenstvo a služby najmä organizáciám, individuálnu bázu poradenstva – privátny poradcovia, kouči pre samostatne platiacich klientov a sprostredkovaná báza poradenstva cez zamestnávateľov, na zabezpečenie rozvoja zamestnancov. K prvým spomenutým môžeme zaradiť napríklad **združenie pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry**, ktoré má za úlohu združovať a sieťovať odborníkov a podporovať spoluprácu a výmenu informácií, skúseností a dobrých praktík z domova a zo zahraničia, podporovať odborný rast a vzdelávanie odborníkov z oblasti kariérového poradenstva a rozvoja kariéry, šíriť povedomie o kariérovom poradenstve a rozvoji kariéry a zlepšovať prístup k poradenstvu pre všetkých ľudí v akomkoľvek okamihu a situácii ich života a presadzovať záujmy kariérového poradenstva a rozvoja kariéry.

Do **neziskového sektora** sa radí taktiež množstvo inštitúcií, napríklad asociácia lektorov a kariérnych poradcov, ktorá zabezpečuje rôzne kurzy školenia, má databázu rôznych mentorov a koučov, poskytuje tiež mnoho seminárov, webinárov a konferencie na rôzne témy týkajúce sa kariérového poradenstva. Na celoštátnej úrovni pôsobí aj organizácia **andragos**, ktorá má akreditáciu od ministerstva školstva, vedy, výskumu

²¹Koncepcie celoživotného poradenstva v SR [elektronický zdroj]. Asociácia lektorov a kariérnych poradcov. 2016, s. 10 [cit. 2019-11-05]. Dostupné na: http://alkp.sk/wp-content/uploads/2016/05/Koncepcie_celo%20%BEivotn%C3%A9ho_poradenstva.pdf

a športu Slovenskej republiky a poskytuje rôzne tréningy a kurzy, analýzu vzdelávacích potrieb v podnikoch a organizáciách a mnoho ďalších služieb. V rámci Európskej únie tu môžeme zahrnúť napríklad organizácie ako **Euroguidance, European employment services (EURES), Eurodesk.**

2 Cieľ práce

Predkladaná diplomová práca sa zaoberá celoživotným poradenstvom v oblasti celoživotného vzdelávania a plánovania kariéry. Táto téma je v súčasnosti veľmi dôležitým determinantom úspechu každej spoločnosti na trhu. Spoločnosti si začínajú uvedomovať, že zamestnanci sú aktívum a nie len pracovná sila. O toto aktívum sa musia starať, nie len po finančnej a materiálnej stránke ale aj po duševnej. Aby každý zamestnanec mohol dosiahnuť svoj maximálny potenciál pri zachovaní entuziazmu a motivácie do práce aj z dlhodobého hľadiska, potrebuje mať stanovený cieľ. Tento cieľ je práve z dlhodobého hľadiska kariéra. Kariérny plán dáva zamestnancom návod ako a kedy postupovať, čo je potrebné naplniť na to aby sa mohli posunúť po vertikále v spoločnosti. Čím sa naplní ich pocit zadosťučinenia, a toto povýšenie pôsobí ako odmena za dobre vykonanú prácu a teda pôsobí motivačne. Zamestnanci potom majú pocit, že spoločnosť ich registruje a cení si ich prácu. A ako dosiahnuť to aby zamestnanci robili dobre svoju prácu a mohli kariérne stúpať? Kontinuálnym vzdelávaním všetkých zamestnancov počas celej doby zamestnanosti respektíve celého produktívneho veku. V tejto práci sa zameriame na zlepšenie poradenstva v spoločnosti ui42 Digital, s.r.o., ktorá pred pár mesiacmi zdvojnásobila počet svojich zamestnancov a začína si uvedomovať, že je aktuálny stav poradenstva potrebuje byť prispôbený zmeneným podmienkam v spoločnosti.

Hlavným cieľom diplomovej práce je navrhnúť možnosti zlepšenia realizácie poradenstva v oblasti celoživotného vzdelávania a plánovania kariéry v spoločnosti ui42 Digital, s.r.o.

Z tohto hlavného cieľa vyplynulo niekoľko čiastkových cieľov.

- Prvým parciálnym cieľom diplomovej práce je charakteristika existujúceho stavu poradenstva v spoločnosti ui42 Digital, s.r.o..
- Druhým čiastkovým cieľom je formulovať varianty poskytovania poradenstva v oblasti vzdelávania a kariérneho rastu.
- Tretím čiastkovým cieľom je ocenenie variantov poradenstva.
- Štvrtým čiastkovým cieľom je vybrať najvýhodnejší spôsob rozvoja poradenstva v spoločnosti ui42 Digital, s.r.o.

3 Metodika práce a metódy skúmania

V predchádzajúcich kapitolách diplomovej práce sme predstavili základné teoretické poznatky o problematike celoživotného poradenstva. Hlavný a čiastkové ciele diplomovej práce. Opísali sme spoločnosť, v ktorej bude výskum diplomovej práce prebiehať a taktiež sme uviedli z čoho sa skladá dotazník použitý na výskum. V tejto kapitole sa venujeme popisu získavania dát pre výskum a taktiež metódam aké boli použité pri tvorbe dizertačnej práce a vyhodnocovania získaných podkladov pre náš výskum.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Obchodné meno: ui42 Digital s.r.o.
Sídlo: Úprkova 14, Bratislava 811 04
IČO: 47801379
Dátum vzniku: 19.06.2014



Obrázok 5 Logo spoločnosti ui42 Digital, s.r.o.

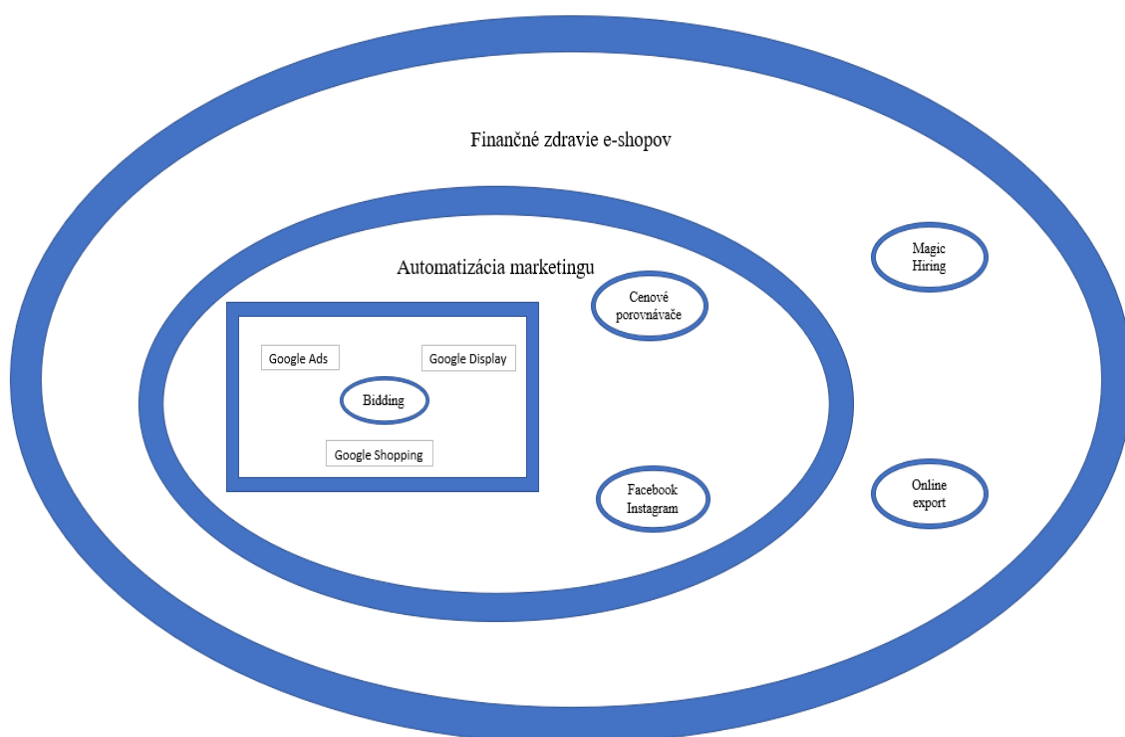
Zdroj: shorturl.at/ilyNQ

Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným
SK NACE: 70220 Poradenské služby v oblasti podnikania a riadenia
Aktíva: 371 165 €
Vlastný kapitál: 140 397 €
Zisk: 83 291 €
Tržby a výnosy: 1 947 087 €

Predmet činnosti:

- reklamné a marketingové služby,
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb,
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu,
- služby súvisiace s počítačovým spracovaním údajov,
- počítačové služby,
- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod),
- administratívne služby,
- činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov,
- organizovanie kultúrnych a iných spoločenských podujatí.

Spoločnosť ui42 Digital sa od svojho vzniku v roku 2014 špecializuje na online marketing, v rámci ktorého sa venuje najmä výkonnostnému marketingu. Samotná spoločnosť definuje svoju činnosť nasledovne - Naše kompetencie siahajú od nastavenia komplexnej marketingovej stratégie až po vyžmýkanie maximálneho výkonu z marketingových nástrojov a investícií do webu, PPC kampaní, porovnávačov, remarketingu, SEO optimalizácie a content marketingu. Máme know-how na export do zahraničia. Najväčšou konkurenčnou výhodou spoločnosti je spôsob spolupráce a vzťah s klientmi. Spoločnosť samú seba nepokladá len za klasickú PPC agentúru, ale skôr sa definuje ako strategický biznis partner pre rast e-shopov. Spoločnosť ui42 Digital ako mladý rýchlo sa rozrastajúci start-up, ktorý poskytuje svojim klientom veľmi široké portfólio služieb zameraných na ich rozvoj, ktoré je možné vidieť rozpísané na obrázku č. 6 potrebuje mať vytvorený dôkladný systém poradenstva na udržanie profesionálnej úrovne poskytovaných služieb.



Obrázok 6 Produktové portfólio spoločnosť ui42 Digital, s.r.o.
Zdroj: Vlastné spracovanie

Spoločnosť ui42 Digital dosiahla za 6 rokov prvenstvo na Slovenskom trhu najmä vďaka tomu, že zamestnanci sú vyberaní veľmi dôsledne. Zameriava sa najmä na tri kľúčové charakteristiky uchádzačov a teda aj zamestnancov a to znalosť v odbore, ktorá

musí byť na nadpriemernej úrovni. Vášň a nadchnutie pre danú prácu a všeobecne online marketing. A v neposlednom rade o kompatibilitu uchádzača s kultúrou spoločnosti.

Objektom skúmania boli zamestnanci spoločnosti ui42 Digital, s.r.o. so sídlom v Bratislave. Do dotazníkového prieskumu sa zapojili všetci zamestnanci spoločnosti, od vrcholového manažmentu až po rádových zamestnancov. Spoločnosť má 38 zamestnancov a ročný obrat do 2 miliónov eur a teda sa pokladá za malý podnik. Za poradenstvo je v spoločnosti zodpovedný zástupca oddelenia ľudských zdrojov. Ten sa na vyhodnocovaní výskumu diplomovej práce podieľal okrem vyplnenia dotazníka aj odborným poradenstvom, radami a sprostredkovaní ako dotazníka zamestnancom tak aj výsledkov výskumu diplomovej práce.

3.2 Pracovný postup a spôsob získavania údajov

Postup spracovania diplomovej práce môžeme rozdeliť do následných etáp:

1. Vymedzenie oblasti záujmu diplomovej práce, výber podniku a následný výber objektu skúmania,
2. Vyhľadanie, získanie a následné štúdium dostupnej literatúry a rôznych iných zdrojov informácií týkajúcich sa oblasti výskumu diplomovej práce,
3. Triedenie, analýza, syntéza a porovnávanie získaných teoretických vedomostí,
4. Príprava a následná realizácia zberu dát formou dotazníka v spolupráci s oddelením ľudských zdrojov,
5. Analýza nadobudnutých dát, ich vyhodnotenie a následná interpretácia získaných výsledkov.
 - *Dáta sme zbierali prostredníctvom dotazníkovej formy. Dotazník pozostával z 3 častí. Prvá časť slúžila na zber všeobecných dát o zamestnancov a pozostávala zo 7 uzavretých otázok. Druhá časť sa zameriavala na získanie dát týkajúcich sa skúsenosti zamestnancov v oblasti poradenstva a stavu problematiky v spoločnosti. Pozostávala z 18 uzavretých otázok a 1 otvorenej otázky. Tretie časť pozostávala len z jedinej otvorenej otázky, ktorá slúžila na vyjadrenie ich názoru a návrhov na možnosti zlepšenia, ktoré vidia samotný zamestnanci.*
 - *Dotazník nám pomohol získať obraz o aktuálnom stave a prístupe spoločnosti ui42 Digital, s.r.o. k poskytovaniu celoživotného poradenstva*

v oblasti kariérneho rastu a vzdelávania svojich zamestnancov. Ako aj ich spokojnosti a nimi navrhovaných zmenách a zlepšeniach.

6. Formulácia návrhov na zlepšenie v oblasti poradenstva, výpočet nákladovosti týchto opatrení a formulácia záveru diplomovej práce.

3.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Na získanie a spracovanie dát sme v tejto diplomovej práci použili nasledovné metódy:

- **Analýza** - „predstavuje proces rozdelenia. Pri analýze sa zložitý objekt rozdelí na množinu menších častí a tieto časti sa skúmajú. Predpokladá sa, že rozdelenie zložitého objektu alebo javu na niekoľko jednoduchších umožní lepšie spoznanie zložitého objektu. Vlastnosti zložitých vecí vychádzajú z kombinácie vlastností ich častí.“²²
- **Syntéza** – „predstavuje myšlienkové spojenie viacerých častí do jedného celku. Pri syntéze sledujeme súvislosti medzi zložkami javu a snažíme sa prísť na to, prečo sa výsledný jav správa tak, ako je to v skutočnosti.“²³
- **Indukcia** - stanovenie všeobecných téz na základe preskúmania jednotlivých prípadov. postup od jednotlivého k všeobecnému.
- **Dedukcia** - odvodzovanie jednotlivého prípadu zo všeobecných poznatkov. postup od všeobecného ku konkrétnemu.
- **Pozorovanie** – „je jednou zo základných metód využívaných v kvalitatívnom výskume. Pomáha nám zistiť “ čo sa skutočne deje“. Pre výskumníka slúži na orientáciu v zatiaľ neznámej problematike. Pozorovaním si dopĺňa informácie získané iným spôsobom (napr. rozhovorom). Výskumník tak má možnosť doplniť informácie o prostredí (napr. o podmienkach, v ktorých respondent žije apod.).“²⁴

²² Rozdiel: analýza vs. Syntéza. [elektronický zdroj]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné na:
<https://www.kvizy.eu/slovník-rozdielov/rozdiel/anal%C3%BDza/synt%C3%A9za>

²³ Rozdiel: analýza vs. Syntéza. [elektronický zdroj]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné na:
<https://www.kvizy.eu/slovník-rozdielov/rozdiel/anal%C3%BDza/synt%C3%A9za>

²⁴ Definícia pozorovania. [elektronický zdroj]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné na:
http://fzsp.truni.sk/sites/default/files/dokumenty/e-kniznica/e-ucebnice/Kvalitat%C3%ADvne-v%C3%BDskummet%C3%B3dy_frameset%20-%20EPSTRUNI%20%28HTML%29/data/d1c03a4d-

- **Komparácia (porovnávanie)** – „je myšlienková operácia zisťujúca zhody a rozdiely medzi predmetmi a javmi. Je založená na analýze a syntéze.“²⁵
- **Analógia** – „je skutočnosť, že medzi dvoma alebo viacerými objektmi jestvuje rovnakosť určitých znakov (vlastností, štruktúr, funkcií), ale zároveň rôznosť iných znakov. Pojem analógie často stotožňujú s pojmom podobnosti. Vyhľadávanie analógií a usudzovanie z určitých už známych súvislostí na neznáme súvislosti sa označuje ako analogický úsudok.“²⁶
- **Rozhovor (interview)** - predstavuje formálnu komunikáciu tvárou v tvár medzi dvoma osobami. Formálna komunikácia znamená, že nejde o náhodný nezáväzný rozhovor a účastníci majú presne vymedzené roly - jeden sa pýta a druhý odpovedá (respondent). Z hľadiska obsahu sú rozhodujúce ciele - na čo má rozhovor slúžiť, aké údaje sa majú získať. Z hľadiska spôsobu vedenia rozlišujeme dva typy rozhovoru štruktúrovaný a neštruktúrovaný. V diplomovej práci sme použili neštruktúrovaný rozhovor.
- **Dotazník** – sériu uzatvorených, polo uzatvorených alebo otvorených otázok, ktoré sú poskytnuté respondentom buď v papierovej forme alebo elektronicky. V diplomovej práci sme na vytvorenie dotazníka použili google formuláre a na jeho vyhodnotenie sme využili program MS Excel. Dotazník sme si zvolili pre jeho efektívnosť a rýchlosť.

3.4 Štatistické metódy použité v diplomovej práci

V diplomovej práci sme na vyhodnotenie štatistických dát využívali nasledovné metódy.

Aritmetický priemer :

- Priemer hodnôt $x_1, x_2, \dots, x_n$ sledovaného znaku x
- definovaný ako súčet všetkých nameraných hodnôt súboru $x_1, x_2, \dots, x_n$ delený ich počtom n

²⁵ Myslenie a učenie sa . [elektronický zdroj]. 2016 [cit. 2020-02-15]. Dostupné na:

<https://www.zones.sk/studentske-prace/gramatika/13932-myslenie-a-ucenie-sa/>

²⁶ Analógia (logika). [elektronický zdroj]. 2016 [cit. 2020-02-15]. Dostupné na:

[https://sk.wikipedia.org/wiki/Anal%C3%B3gia_\(logika\)](https://sk.wikipedia.org/wiki/Anal%C3%B3gia_(logika))

- symbol pre aritmetický priemer (jednoduchý i vážený) - $\bar{x}$
- Vzťah pre výpočet - $\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n} = \sum_{i=1}^n \frac{x_i}{n}$

Vážený priemer :

- Vážený priemer sa používa v prípade, že jednotlivé hodnoty majú rôznu dôležitosť – váhu p, tú je nutné priradiť každej hodnote. V prípade, že majú všetky hodnoty rovnakú váhu, je vážený priemer totožný s priemerom aritmetickým.
- Vzťah pre výpočet- $\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i p_i}{\sum_{i=1}^n p_i} = \frac{x_1 p_1 + x_2 p_2 + \dots + x_n p_n}{p_1 + p_2 + \dots + p_n}$

Korelácia :

- Korelácia je miera závislosti medzi dvoma alebo viacerými premennými. Premenné musia byť prinajmenšom merané na intervalovej škále, ale sú aj iné typy korelačných koeficientov, ktoré pracujú s ďalšími typmi dát. Korelačný koeficient môže dosahovať hodnoty od -1 do +1. Hodnota -1 reprezentuje najvyššiu negatívnu a +1 najvyššiu pozitívnu koreláciu. Hodnota 0 vypovedá o žiadnej korelácii.

$$\text{Vzťah pre výpočet - } r_{xy} = \frac{n \cdot \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i \cdot \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{n \cdot \sum_{i=1}^n x_i^2 - (\sum_{i=1}^n x_i)^2} \cdot \sqrt{n \cdot \sum_{i=1}^n y_i^2 - (\sum_{i=1}^n y_i)^2}}$$

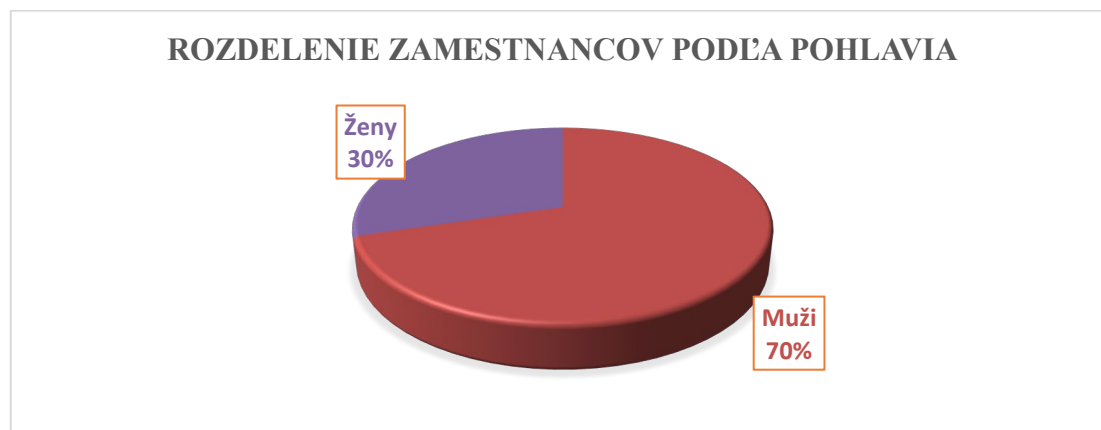
Požité metódy nám pomohli pri spracovaní a interpretácii získaných empirických dát. Tiež nám pomohli pri identifikácii vzťahov medzi jednotlivými veličinami, na základe ktorých sme boli schopný formulovať naše závery a odporúčania.

4 Výsledky práce

Predmetom tejto kapitoly je vyhodnotenie získaných údajov o aktuálnom stave poradenstva v spoločnosti ui42 Digital, s.r.o.. Navrhnutí možných riešení a zhodnotenie nákladovosti týchto riešení.

4.1 Základné informácie o zamestnancoch a ich štruktúre z rôznych pohľadov

Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia je znázornená v grafe číslo 1. V spoločnosti ui42 Digital, s.r.o. jasne prevládajú muži 70-imi %. Dokonca až tri zo šiestich oddelení sú plne zastúpené len mužmi a to oddelenia social media reklamy, oddelenie Accounting a biznis developement (BizDev) a oddelenie ľudských zdrojov. Jedno oddelenie je ale plne zastúpené ženským pohlavím a to oddelenie marketingu.



Graf 1 Rozdelenie zamestnancov podľa pohlavia

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zamestnanci spoločnosti ui42 Digital pracujú v jasne definovanej štruktúre spoločnosti na určitých oddeleniach, ktoré majú presne špecifikovanú náplň práce. Štruktúru spoločnosti môžete nie je možné jednoducho načrtnúť. Spoločnosť tvoria 4 hlavné oddelenie a 2 pomocné oddelenia:

- Accounting a biznis developement (BizDev)
- Oddelenie Google PPC reklamy
- Oddelenie Social Media reklamy

- SEO Oddelenie
- Marketingové oddelenie
- Ľudské zdroje

Na oddelení Accounting a biznis developement (BizDev) pracujú len skúsení obchodníci, ktorí sa starajú o klientov a ich celkový rozvoj. Vo vedení tohto oddelenia je tím líder, ktorý je taktiež zastupujúcim CEO. Na zvyšných troch oddeleniach pracujú ľudia na pozíciách ako projektový manažér (senior alebo junior), špecialista alebo analytik. Počet ľudí na jednotlivých pozíciách ukazuje graf číslo 2.

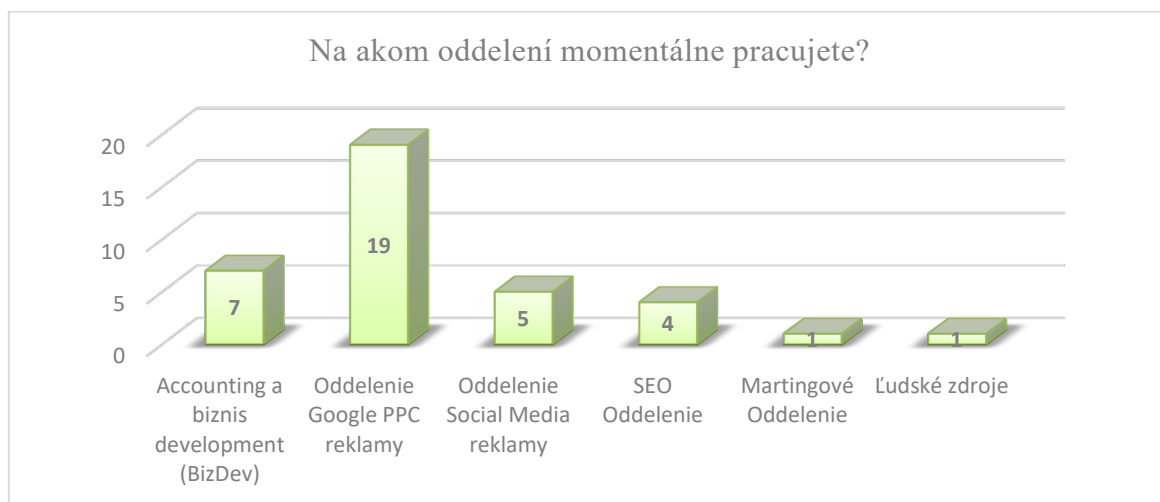


Graf 2 Rozdelenie zamestnancov podľa pracovných pozícií

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ľudia na jednotlivých pozíciách a oddeleniach nemajú svojich priamych nadriadených. Ich priamym nadriadeným, je až zastupujúci CEO. Zamestnanci spoločnosti ui42 Digital, s.r.o. si delia svoje úlohy, právomoci a zodpovednosti podľa jednotlivých klientov. Ako príklad môžeme uviesť spoločnosť XYZ ktorá spolupracuje so spoločnosťou ui42 Digital, s.r.o.. Tú má na starosti zástupca klienta a teda biznis developer, ktorý s klientom komunikuje úplne všetko. Pod neho spadajú ľudia z rôznych oddelení a rôznych

pozícií. Tento klient chce napríklad spolupracovať v oblasti ako facebook a google reklamy. Na tento projekt prislúcha projektový manažér aj z oddelenia Google PPC reklamy ale aj z Social media reklamy oddelenia a zodpovedajú sa priamo zástupcovi klienta a teda biznis developerovi. Rozčlenenie zamestnancov na jednotlivých oddeleniach môžete vidieť na grafe číslo 3.



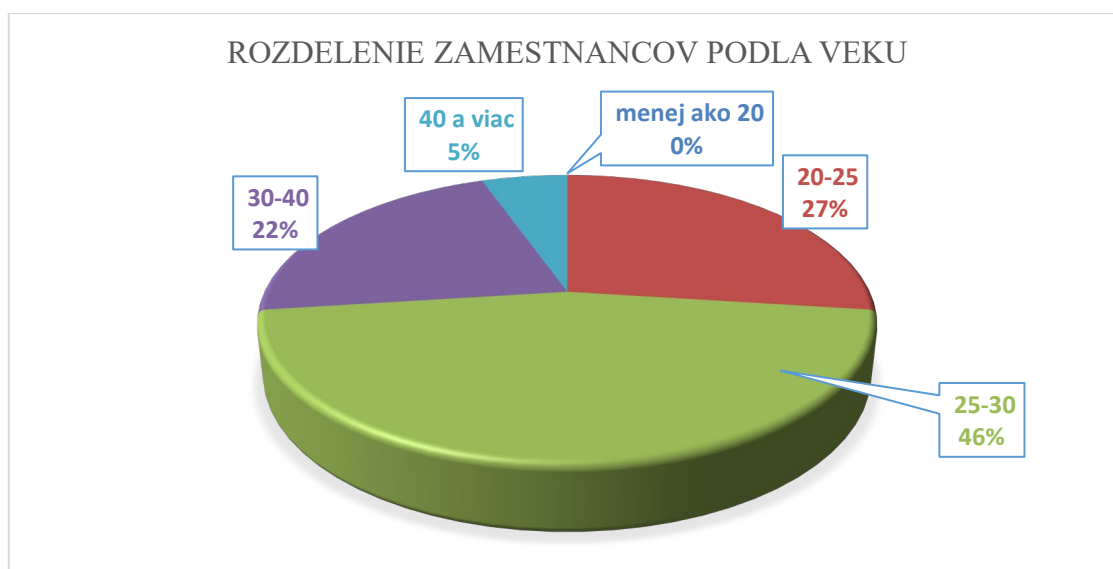
Graf 3 Rozdelenie zamestnancov podľa pracovných oddelení

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe týchto dát môžeme vyvodiť prvé závery a to, že na oddelení Google PPC reklamy pracuje až 51.35 % všetkých zamestnancov a na oddelení accountingu a biznis developmentu pracuje až 18.19% ľudí. Čo sa týka jednotlivých pozícií jednoznačne najviac zamestnancov pracuje na pozícii projektových manažérov a to až 18 zamestnancov čo je 48.65%. Druhým najzastupovanejším miestom je špecialista PPC marketingu na ktorom pracuje 6 ľudí a tým tvorí 16.22% všetkých zamestnancov. Preto výskum diplomovej práce a navrhované riešenia v oblasti poradenstva pre spoločnosť ui42 Digital zameriame práve na Google PPC reklamy, obchodných zástupcov a biznis developerov a na projektový manažment.

Spoločnosť ui42 Digital, s.r.o. sa vyznačuje veľmi mladým kolektívom zamestnancov. Majoritu tvoria ľudia vo vekovej kategórii 25 až 30 rokov, ktorý tvoria 46% zamestnancov. To koreluje so vzdelanostnou úrovňou zamestnancov, ktorej sa venujeme nižšie. Druhou najpočetnejšou kategóriou sú ľudia vo veku 20-25 rokov, ktorý tvoria 27% všetkých zamestnancov. Oddelenie Google PPC reklamy potvrdzuje toto rozdelenie zamestnancov, pretože 53% členov tohto oddelenia má od 25 do 30 rokov. 42% členov má

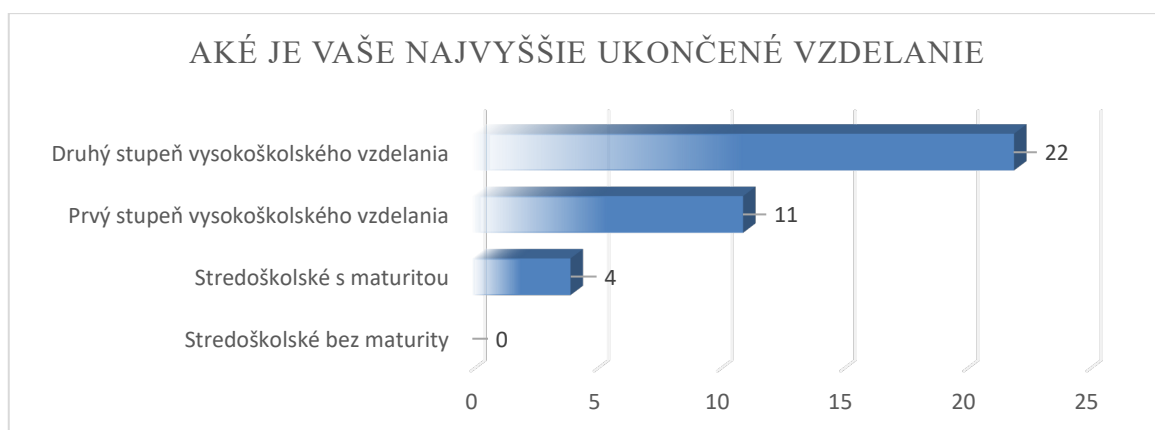
od 20 do 25 rokov a jeden jediný (5%) má od 30 do 40 rokov. Tieto údaje nám pomôžu pri stanovení rôznych možností poradenstva. Nie len, že sa spoločnosť orientuje na digitálne technológie, ale väčšina zamestnancov má menej ako tridsať rokov, čím je teda veľmi pravdepodobné, že s výdobytkami moderných technológií sa stretávajú takmer celý svoj život. To nám umožňuje predpokladať značnú adaptabilitu na ne a s tým spojenú aj bezproblémovosť implementovania najnovších technológií do poradenstva v spoločnosti ui42 Digital. Tým by sa mala znížiť nákladovosť, zvýšiť efektivita a samozrejme aj dostupnosť poradenstva pre zamestnancov spoločnosti.



Graf 4 Rozdelenie zamestnancov podľa pohlavia

Zdroj: Vlastné spracovanie

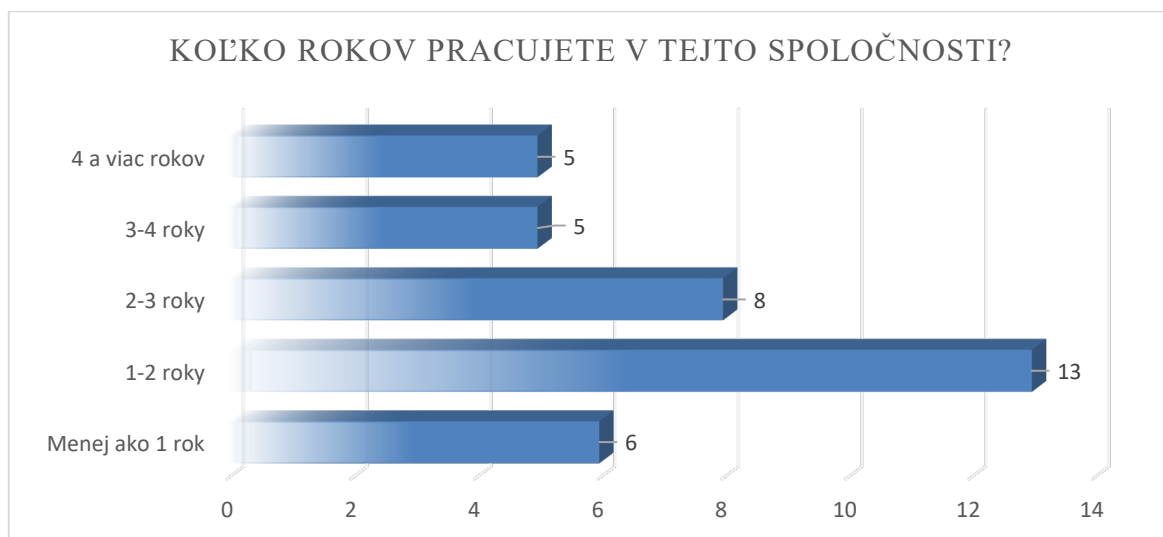
Vzdelanostná úroveň spoločnosti je veľmi vysoká, až 33 zamestnancov čo je niečo viac ako 89% všetkých zamestnancov má titul z vysokej školy. 59.5% má najvyššie dosiahnuté vzdelanie na úrovni druhého stupňa vysokej školy. Pri náboze zamestnancov spoločnosť však nepozera na dosiahnuté vzdelanie a už vôbec nie vyštudovaný odbor. Počas konzultácie s manažérom oddelenia ľudských zdrojov jasne vyplynulo, že podstatné je čo v skutočnosti uchádzači o prácu vedia. Prednosť teda majú praktické zručnosti a vedomosti pred formálnym vzdelaním. Tento fenomén sa v poslednej dobe ukazuje ako trend medzi rôznymi spoločnosťami. Za celú históriu spoločnosti ui42 Digital sa táto stratégia ukázala ako veľmi úspešná s pozitívnym vplyvom na výkon a rast spoločnosti.



Graf 5 Rozdelenie zamestnancov podľa ukončeného vzdelania

Zdroj: Vlastné spracovanie

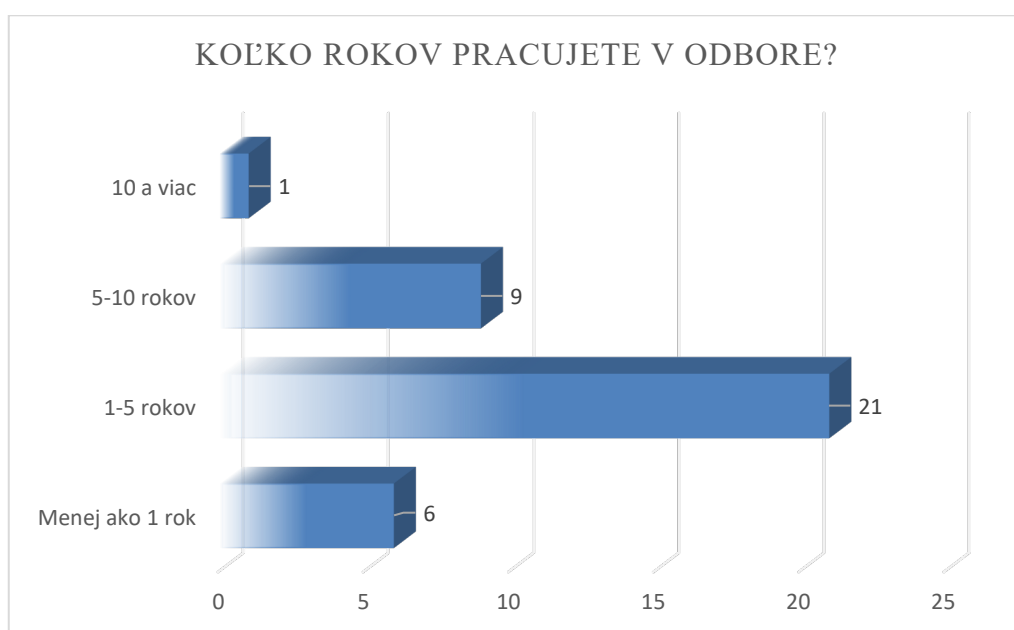
Spoločnosť ui42 Digital, je mladá, len 6 rokov fungujúca spoločnosť. Podľa dĺžky zamestnanosti v spoločnosti jednotlivých zamestnancov je ale vidieť, že v posledných 2 rokoch sa jej rast zintenzívnil. Za posledné 2 roky spoločnosť zamestnala minimálne 19 ľudí (minimálne preto lebo tu nie je zahrnutá fluktuácia zamestnancov a teda rátame len s aktuálnym počtom zamestnancov). Vidíme, že dvojročný nábor viac ako zdvojnásobil počet zamestnancov spoločnosti ui42 Digital. Spoločnosť naďalej pokračuje v raste, k dnešnému dňu má stále otvorených 5 pozícií napriek súčasnej kríze s koronavírusom.



Graf 6 Rozdelenie zamestnancov podľa dĺžky zamestnania v spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

Ako sme už spomínali, spoločnosť ui42 Digital si zakladá na vysokom štandarde zručností a znalostí svojich zamestnancov v obore v ktorom pracujú. Spoločnosť vyžaduje prax v obore už predtým ako zamestnanec nastúpi do pracovného pomeru. To je vidieť aj na dĺžke skúseností s prácou v online marketingu jednotlivých zamestnancov. Majoritu tvoria ľudia, ktorí v obore pracujú od jedného až do piatich rokov a to až 56.76% všetkých zamestnancov. Od päť až do desať rokov sa pohybuje v obore 9 zamestnancov, to je niečo málo vyše 24% všetkých zamestnancov. Nedávno bol ale do platnosti uvedený nový model rozvoja spoločnosti a rozhodlo sa, že sa bude dávať príležitosť aj menej skúseným ľuďom z oboru. Preto spoločnosť disponuje 6 ľuďmi, ktorí v obore pracujú menej ako 1 rok.



Graf 7 Rozdelenie zamestnancov podľa dĺžky praxe v obore
Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2 Aktuálny stav poradenstva v spoločnosti

Na otázku či majú zamestnanci možnosť kariérneho rastu a vzdelávania, odpovedali zamestnanci jednohlasne, že ju majú rozdiel bol len vo frekvencii, ktoré pociťujú v týchto možnostiach. Prevládol názor, že ju rozhodne majú a to až 78% prípadoch. 22% zamestnancov má pocit, že ju majú ale nie stále, len väčšinu času. Čo je veľmi dobrý výsledok pre manažment spoločnosti.



Graf 8 Dostupnosť vzdelávania sa a kariérneho rastu

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na otázku, či by chceli aby ich v tomto smere spoločnosť ui42 Digital podporila poradenstvom, sa zamestnanci zhodli jednohlasne, že by túto iniciatívu privítali. Všetkých 37 zamestnancov odpovedalo kladne.

Taktiež sme chceli vedieť, či ich v tom spoločnosť podporuje. Pretože to je veľmi dôležitý faktor poradenstva ako celku. Kultúra spoločnosti musí byť spätá s poradenstvom v tejto oblasti aby sa zaznamenal reálny prínos. Len jedna projektová manažérka z oddelenia Google PPC odpovedala, že ju spoločnosť nepodporuje. Takže môžeme zhodnotiť veľmi kladne. Čo sa týka danej negatívnej odpovede, tam je pravdepodobne problém len v komunikácii a budeme sa tomu venovať neskôr v diskusii.

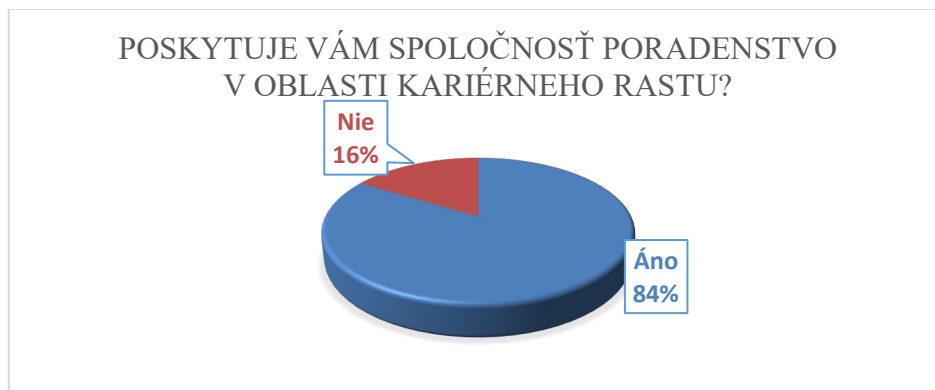


Graf 9 Podpora zamestnancov v oblasti osobného a profesijného rozvoja

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vzhľadom na vekový priemer zamestnancov, ktorý je zhruba 30 rokov teda mladý ambiciózny ľudia na začiatku svojej kariérnej cesty, sme sa opýtali samostatne na to, či im spoločnosť ui42 Digital, s.r.o. poskytuje poradenstvo v oblasti kariérneho rastu. 84% zamestnancov potvrdilo, že im je poradenstvo v tejto oblasti poskytované. Len 6 ľudí

(16%) majú opačný názor. A teda tiež si dovoľíme tvrdiť, že je tam len problém v komunikácii alebo v dostupných informáciách ohľadom poradenstva v tejto oblasti alebo samotných informáciách o možnostiach kariérneho postupu.

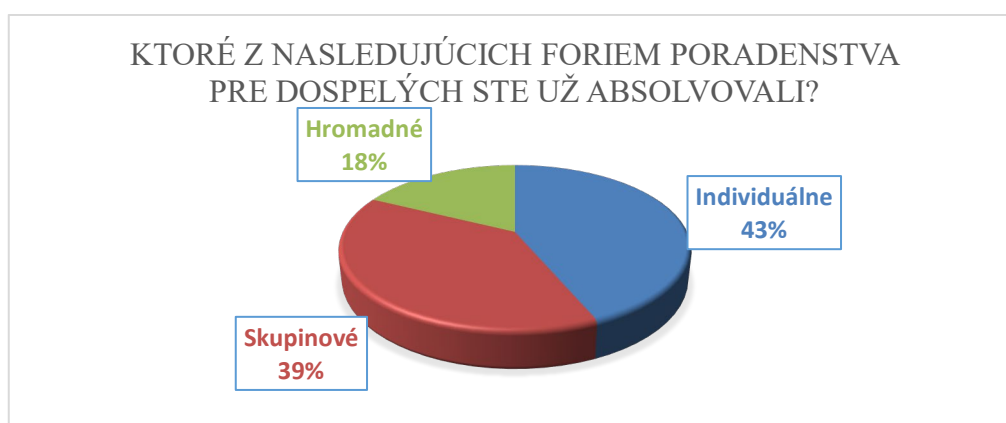


Graf 10 Poskytovanie poradenstva v oblasti kariérneho rastu

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.3 Osobné skúsenosti zamestnancov s poradenstvom

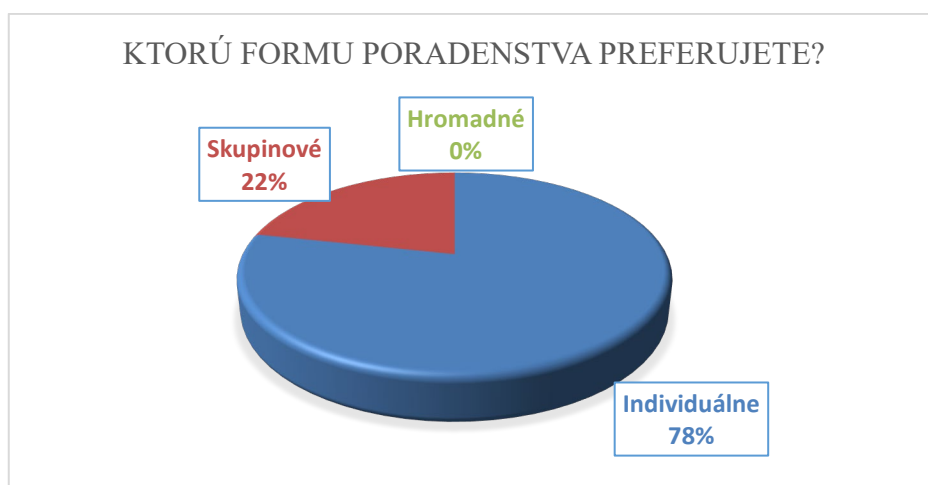
Najskôr sme sa opýtali zamestnancov, ktoré formy poradenstva už absolvovali. Vysvitlo, že zamestnanci spoločnosti ui42 Digital majú s poradenstvom pomerne veľké skúsenosti. Takmer polovica, 43%, zamestnancov už niekedy absolvovalo individuálne poradenstvo. Hneď za ním je skupinové poradenstvo, 39% zamestnancov sa s ním už niekedy stretlo. Najmenej skúseností majú zamestnanci s hromadným poradenstvom.



Graf 11 Skúsenosti zamestnancov z jednotlivými formami poradenstva

Zdroj: Vlastné spracovanie

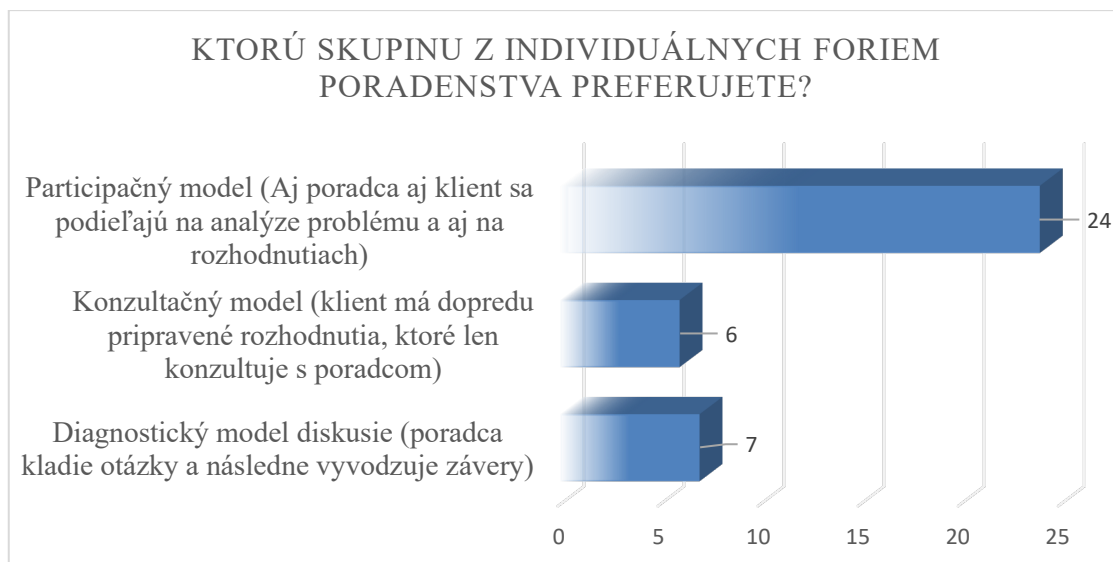
Zaujímalo nás, ktorú z týchto foriem preferujú zamestnanci. Podľa odpovedí, ktoré sú znázornené v grafe 12, je jasne vidieť, že drvivá väčšina, 78.4% zamestnancov, preferuje mať poradenstvo individuálnou formou. 21.6% opýtaných preferuje skupinové poradenstvo. Sledovaná skupina na oddelení Google PPC marketingu opäť takmer kopírovala vývoj v celej spoločnosti. Z 19 ľudí na tomto oddelení až 14 (74%) preferuje individuálne poradenstvo a iba 5 (26%) preferuje skupinové. Za hromadné nehlasoval nikto ani na tomto oddelení ani v spoločnosti ako celku.



Graf 12 Preferované formy poradenstva

Zdroj: Vlastné spracovanie

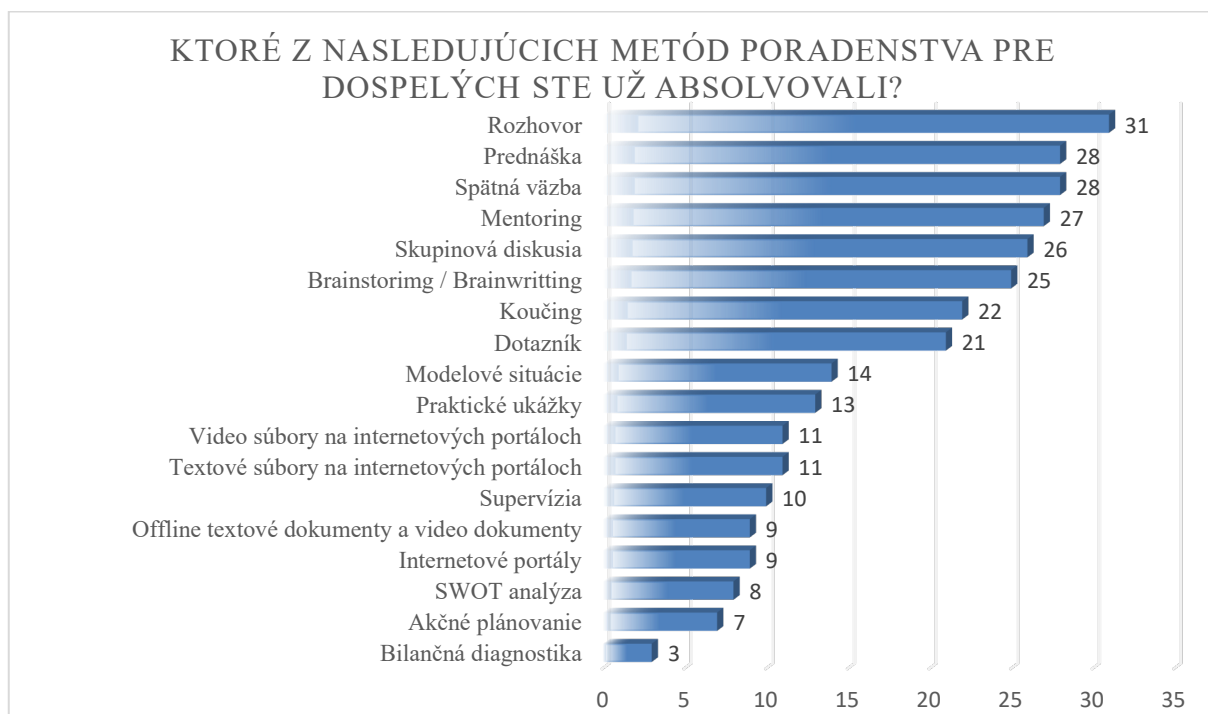
Tento vývoj bol predpokladaný na základe nezávislých rozhovorov počas práce na diplomovej práci a preto sme sa rozhodli doplniť a spresniť informácie o preferenciách v oblasti individuálneho poradenstva. Opýtali sme sa zamestnancov aký model (diagnostický, konzultačný, participačný) individuálneho poradenstva preferujú. Vyplynulo, že zamestnanci až v takmer 65% inklinujú k participačnému modelu a teda chcú aktívne spolupracovať na poradenstve s poradcom počas celého procesu.



Graf 13 Preferencie v rámci individuálnej formy poradenstva

Zdroj: Vlastné spracovanie

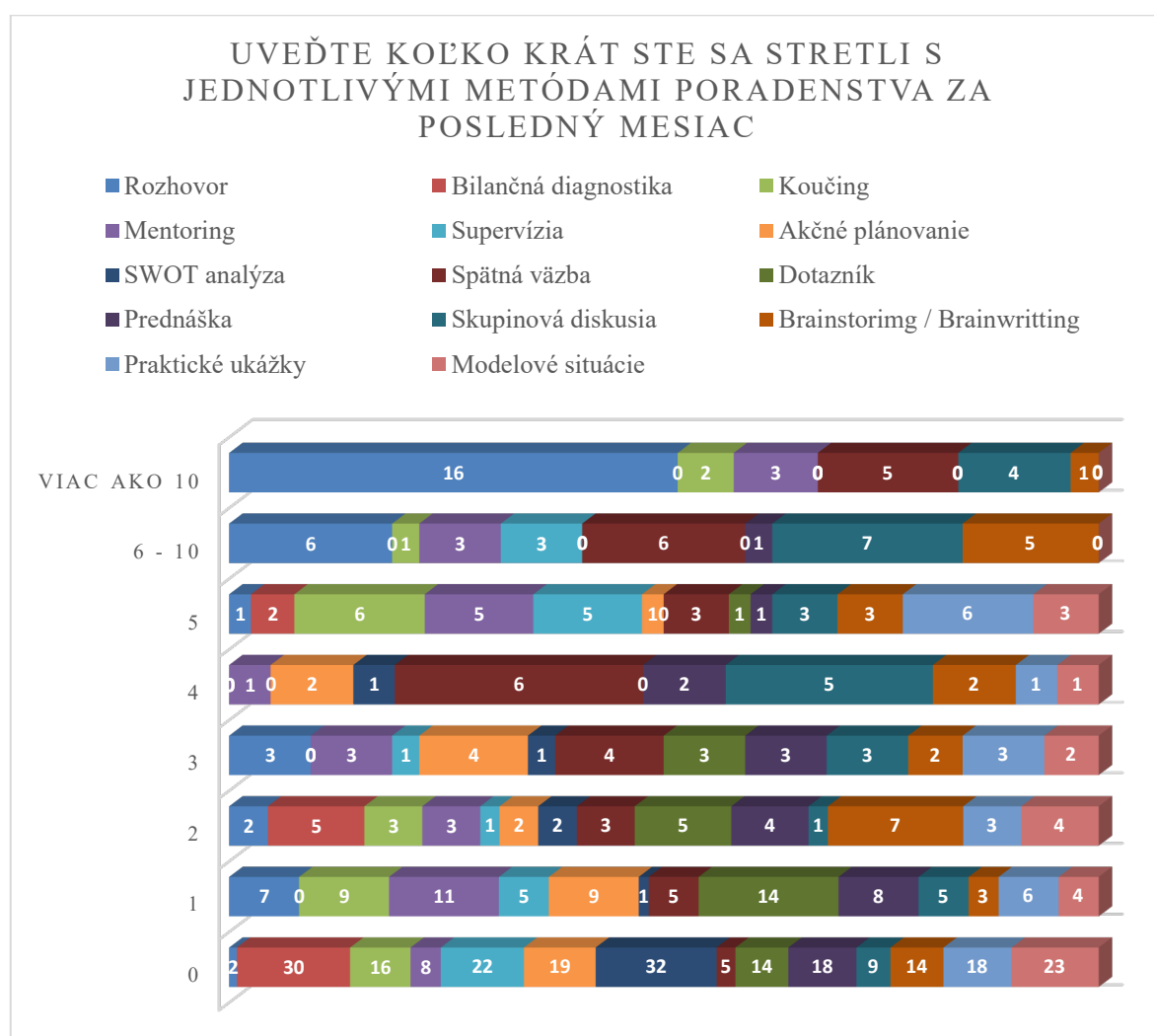
Zamerali sme sa tiež na to, ktoré metódy využívané v poradenstve, zamestnanci spoločnosti ui42 Digital, s.r.o. už niekedy v minulosti zažili, a ktoré z nich by preferovali aby v budúcnosti boli využívané v poradenstve v oblasti vzdelávania a kariérneho rastu.



Graf 14 Skúsenosti zamestnancov s jednotlivými metódami poradenstva

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na grafe číslo 14 je jasne vidieť, že väčšina zamestnancov sa stretla s bežnejšími metódami poradenstva ako napríklad rozhovor, ktorý absolvovalo 31 ľudí čo je 83.78% všetkých zamestnancov. Hneď za ním nasleduje prednáška (28 ľudí, 75.68%) a mentoring (27 ľudí, 72.97%). Vynikajúci výsledok zaznamenala spätná väzba, ako metóda poradenstva. Napriek tomu, že väčšina firiem s tým má v dnešnej dobe problém, tu sa ukazuje ako jedna z najpoužívanějších metód. Až 28 zamestnancov, 75.68%, má skúsenosti so spätnou väzbou. Naopak najmenej využívanými boli bilančná diagnostika, akčné plánovanie a SWOT analýza, ani jednu z nich neabsolvovalo viac ako 3% zamestnancov.



Graf 15 Využitie jednotlivých metód poradenstva za posledných 30 dní
Zdroj: Vlastné spracovanie

Za predchádzajúcich 30 dní zamestnanci prichádzali do styku najmä s nasledujúcimi formami poradenstva:

- Rozhovor 35 z 37 zamestnancov, až 65.71% z nich ho zažilo viac ako 5 krát,
- Spätná väzba 32 z 37 zamestnancov, až 43.75% z nich ju zažilo viac ako 5 krát,
- Skupinová diskusia 26 z 37 zamestnancov, 53.85% z nich ju zažilo viac ako 5 krát.

4.4 Preferencie zamestnancov v oblasti poradenstva

Aby sme mohli spoločnosti odporučiť vhodný systém poradenstva museli sme zistiť aké metódy zamestnanci preferujú. V nasledujúcich kapitolách si preferované metódy rozoberieme podľa foriem ku ktorým prislúchajú.

4.4.1 Preferované metódy poradenstva poskytované individuálnou formou

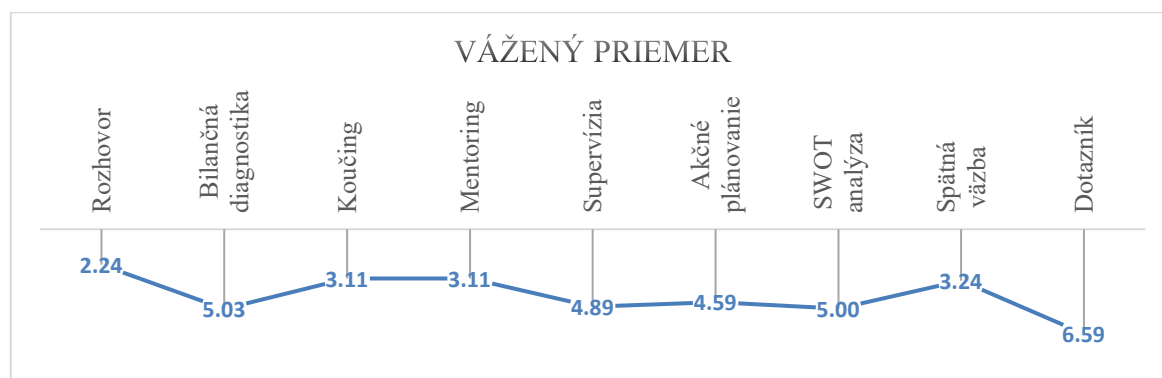
Ako je možné vidieť v tabuľke číslo 1 na prvom mieste sa najčastejšie umiestnil rozhovor. Až 19 zamestnancov si ho zvolilo ako svoju najpreferovanejšiu metódu pre poradenstvo. 10 zamestnancov si zvolilo ako najpreferovanejšiu metódu poradenstva mentoring. 10 zamestnancov koučing a 9 spätnú väzbu. Najmenej preferovaným je dotazník, až 14 zamestnancov uviedlo, že je to ich najmenej preferovaná metóda poradenstva.

Tabuľka 1 Prehľad preferencií jednotlivých metód poradenstva poskytovaných individuálnou formou

Metóda	1 miesto	2 miesto	3 miesto	4 miesto	5 miesto	6 miesto	7 miesto	8 miesto	9 miesto
Rozhovor	19	5	7	4	0	0	0	1	1
Bilančná diagnostika	1	5	3	6	8	4	4	4	2
Koučing	10	11	5	4	1	1	0	4	1
Mentoring	11	9	3	6	1	3	2	2	0
Supervízia	2	3	5	8	5	4	4	5	1
Akčné plánovanie	2	6	3	6	9	3	5	2	1
SWOT analýza	0	5	2	8	8	4	7	3	0
Spätná väzba	9	12	3	3	2	4	1	2	1
Dotazník	2	1	0	4	5	6	3	2	14

Zdroj: Vlastné spracovanie

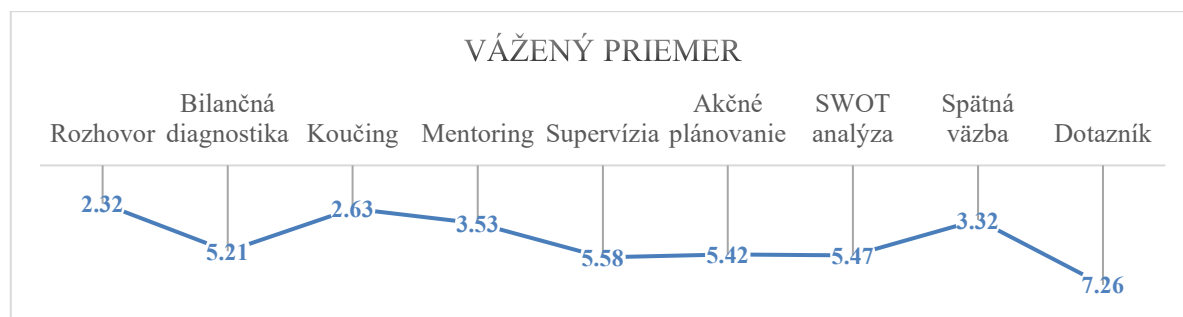
Na základe váženého priemeru, ktorý berie do úvahy názor všetkých zamestnancov môžeme povedať, že najpreferovanejšou metódou je rozhovor s váženým priemerom 2.24 , nasleduje koučing a mentoring, ktorý majú zhodne vážený priemer na úrovni 3.11. Spätná väzba dosiahla vážený priemer 3.24 a teda uzatvára preferované metódy.



Graf 16 Najpreferovanejšie metódy používané v poradenstve poskytovanom individuálnou formou

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na bližšie sledovanom oddelení Google PPC marketingu je výsledok veľmi podobný celopodnikovému. Rozhovor dosiahol vážený priemer 2.32 a na prvé miesto si ho zvolilo až 10 z 19 opýtaných, čo predstavuje 52.63% z celého oddelenia. Na druhom mieste na umiestnil koučing s váženým priemerom 2.63. Lepšie v porovnaní s podnikovými výsledkami dopadla spätná väzba, ktorá sa umiestnila na treťom mieste s priemerom 3.32. Mentoring s priemerom 3.53 uzatvára preferované metódy individuálneho poradenstva na tomto oddelení.



Graf 17 Najpreferovanejšie metódy používané v poradenstve poskytovanom individuálnou formou na oddelení Google PPC marketingu

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.4.2 Preferované metódy poradenstva poskytované skupinovou formou

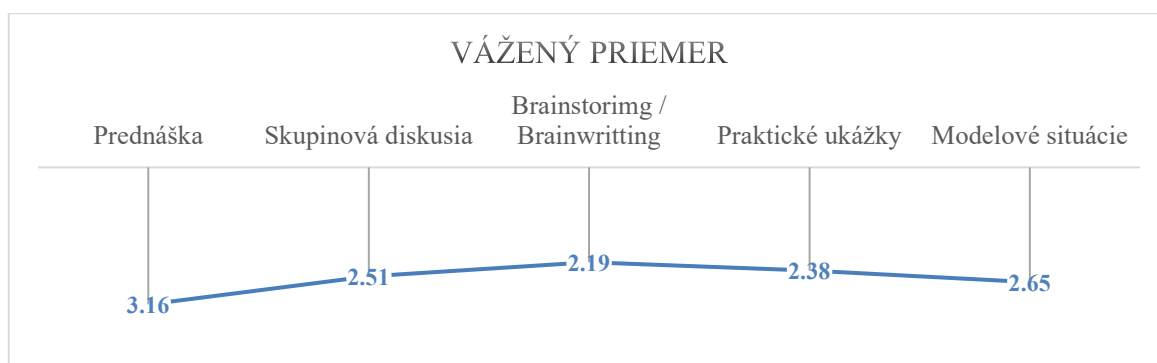
Z dotazníku vyplýva, že najpreferovanejšou metódou skupinovej formy poradenstva sú pre väčšinu zamestnancov praktické ukážky, ktoré si ako jednotku zvolilo 14 ľudí, to je 37.84% zamestnancov. Druhé najčastejšie boli na prvom mieste modelové situácie, ktoré si ako jednotku zvolilo 12 ľudí, 32.34%. Treťou najúspešnejšou metódou podľa dotazníka je brainstorming / brainwritting, ktorý označilo 10 ľudí, 27.03%, za svoju voľbu číslo jedna.

Tabuľka 2 Prehľad preferencií jednotlivých metód poradenstva poskytovaných skupinovou formou

Metóda	1 miesto	2 miesto	3 miesto	4 miesto	5 miesto
Prednáška	2	9	12	9	5
Skupinová diskusia	7	14	8	6	2
Brainstorming / Brainwritting	10	14	9	4	0
Praktické ukážky	14	9	5	4	5
Modelové situácie	12	7	7	4	7

Zdroj: Vlastné spracovanie

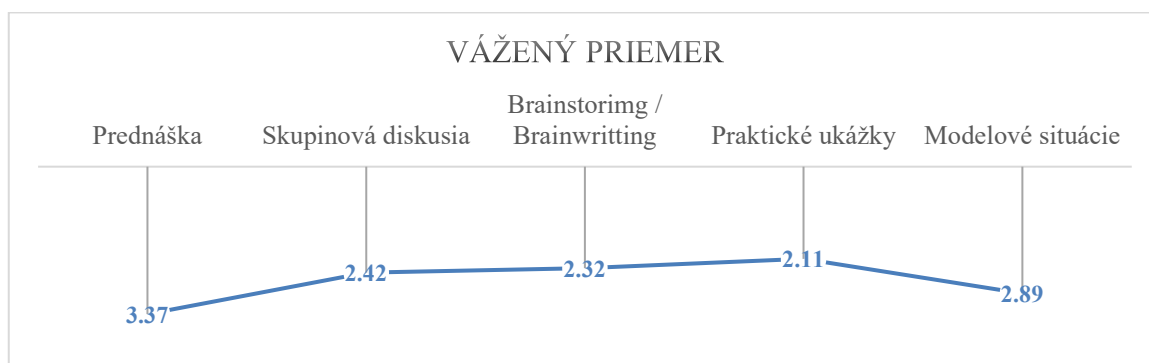
Ak vezmeme do úvahy vážený priemer, názor všetkých opýtaných spolu, výsledok je nasledovný. Najpreferovanejšou formou je brainstorming / brainwritting, ktorý má vážený priemer na úrovni 2.19 vzhľadom na to, že až 24 ľudí – 68.86% všetkých zamestnancov – ho dalo na prvé alebo druhé miesto v dotazníku. Na druhom mieste s váženým priemerom 2.38 skončili praktické ukážky. Treťou najpreferovanejšou metódou s priemerom 2.51 je skupinová diskusia. Tá sa umiestnila na tejto pozícii vďaka tomu, že veľa opýtaných si ju dalo ako alternatívnu možnosť hneď na druhé miesto. Zaujímavým zistením je skutočnosť, že hoci prednáška je dosť častou metódou pri poradenstve, nie je vôbec zamestnancami spoločnosti preferovaná.



Graf 18 Najpreferovanejšie metódy používané v poradenstve poskytovanom skupinovú formou

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na sledovanom oddelení Google PPC marketingu sú prvé tri najpreferovanejšie metódy zhodné s celopodnikovými zmenilo sa ale ich poradie. Jednoznačne tu vyhrali praktické ukážky s priemerom 2.11, za nimi nasledoval brainstorming / brainwriting, ktorý má vážený priemer 2.32. Treťou najpreferovanejšou metódou je skupinová diskusia s priemerom 2.42.



Graf 19 Najpreferovanejšie metódy používané v poradenstve poskytovanom skupinovú formou na oddelení Google PPC marketingu

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.4.3 Preferované metódy poradenstva poskytované hromadnou formou

Na základe nášho dotazníkového prieskumu sme zistili, že hromadné metódy poradenstva sú preferované takmer rovnako. Sú medzi nimi len veľmi malé rozdiely. Zhodne, po 9 opýtaných si za svoju najviac preferovanú metódu zvolilo internetové portály a video súbory na internetových portáloch. Taktiež zhodne po 5 ľudí si za svoju jednotku zvolilo textové súbory na internetových portáloch a offline textové dokumenty a video

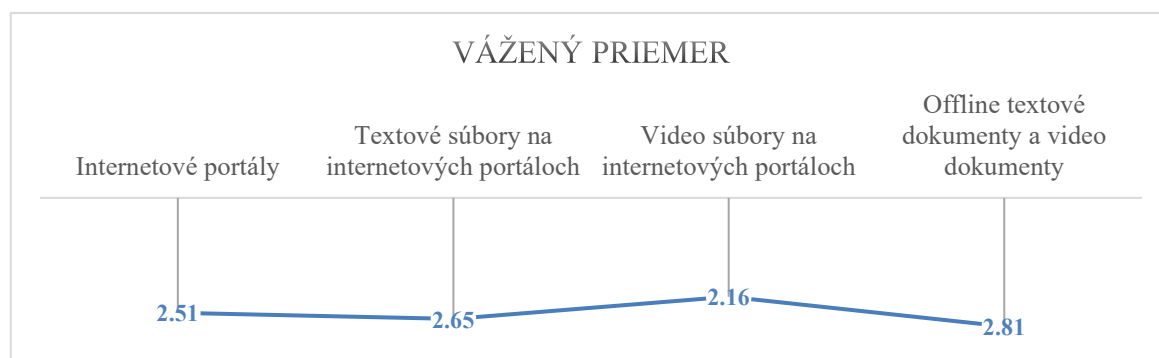
súbory. Druhé miesto najčastejšie obsadili video súbory na internetových portáloch, až 16 ľudí ich dalo ako svoju alternatívnu možnosť.

Tabuľka 3 Prehľad preferencií jednotlivých metód poradenstva poskytovaných hromadnou formou

Metóda	1 miesto	2 miesto	3 miesto	4 miesto
Internetové portály	9	9	10	9
Textové súbory na internetových portáloch	5	11	13	8
Video súbory na internetových portáloch	9	16	9	3
Offline textové dokumenty a video dokumenty	5	8	13	11

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe váženého priemeru môžeme povedať, že celkovo sú najpreferovanejšou metódou v hromadnej forme poradenstva video súbory na internetových portáloch, teda s online prístupom odkiaľkoľvek kedykoľvek. Tie dosiahli vážený priemer 2.16 . Na druhom mieste sú internetové portály ako celky s váženým priemerom 2.51.



Graf 20 Najpreferovanejšie metódy používané v poradenstve poskytovanom hromadnou formou

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.5 Spätná väzba v oblasti poradenstva a prístup starších kolegov

Spätná väzba je veľmi dôležitou súčasťou poradenstva, preto sme sa jej rozhodli venovať samostatnú podkapitolu. Pretože spätná väzba, či už orientovaná na poradenstvo

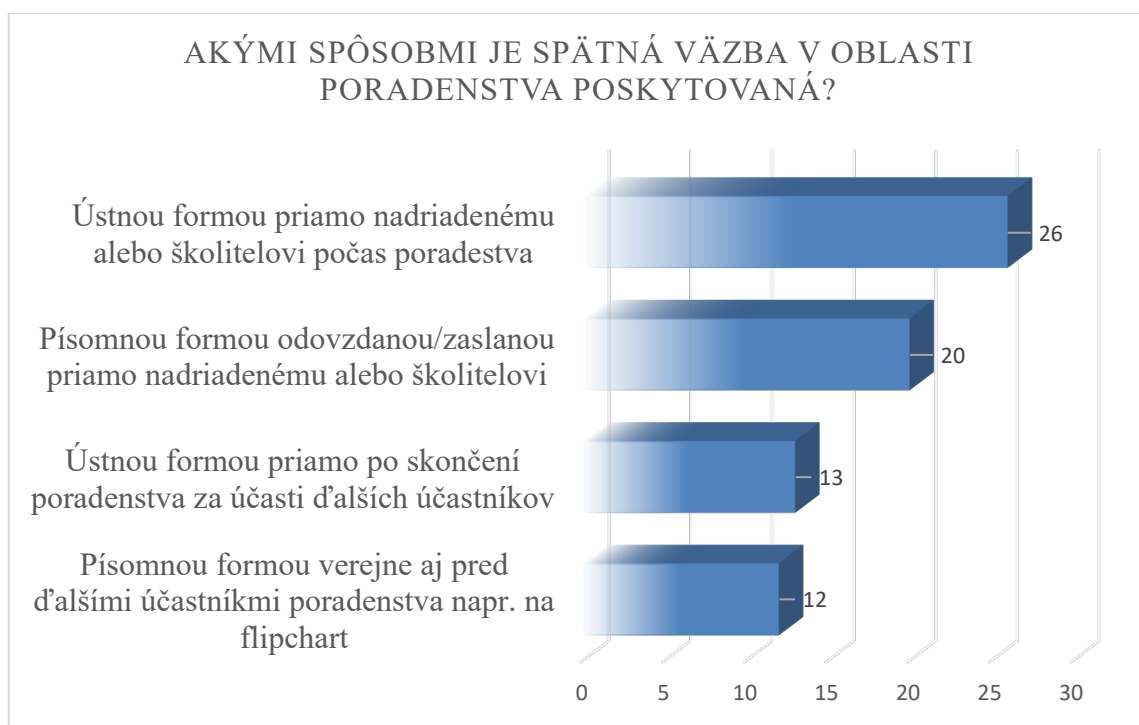
alebo na celkový výkon, prístup a mnoho iných faktorom týkajúcich sa zamestnancov pomáha spoločnosti zistiť či to, čo robí, robí správne a či sa ubera dobrým smerom.

Ako je možné vidieť na grafe číslo 21 kultúra spoločnosti ui42 Digital je značne postavená na poskytovaní spätnej väzby. Na základe rozhovorov počas spracovávania pokladov k diplomovej práci, môžeme usúdiť, že spätná väzba funguje obojsmerne. Teda aj od podriadených smerom k nadriadeným (ak je poradca externým tak k poradcom) ale aj v opačnom smere. To pomáha zistiť nadriadeným (alebo lektorom) či ich poradenstvo má nejaký prínos pre zamestnancov, či to robia správne a či poskytujú absolventom poradenstva to čo potrebujú a očakávajú.



Graf 21 Využívanie spätnej väzby v poradenstve
Zdroj: Vlastné spracovanie

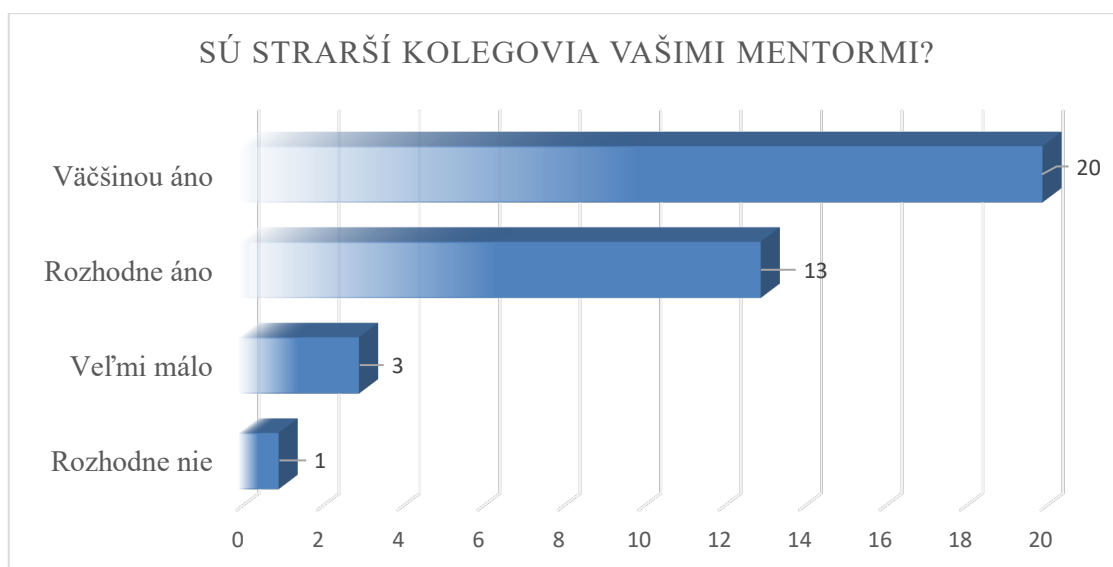
V spoločnosti vládne veľmi otvorená kultúra. Názory sú prejavované verejne, otvorene a priamo. Dokazujú to dáta z grafu číslo 22. Až 70.27% opýtaných sa zhodlo na tom, že najčastejšie používanou formou podania spätnej väzby na poradenstvo je ústny rozhovor priamo s nadriadeným alebo školiteľom. Druhým najčastejšie používaným spôsobom je písomná forma spätnej väzby, ktorú absolventi poradenstva odovzdajú priamo nadriadenému alebo školiteľovi. Dôvodom tohto veľkého počtu môže byť aj jazyková bariéra, pretože zamestnanci ui42 Digital, s.r.o. pochádzajú z rôznych krajín Európy a teda rozdiel v ovládaní anglického jazyka môže vytvárať bariéru pri okamžitej ústnej spätnej väzbe.



Graf 22 Spôsoby poskytovania spätnej väzby

Zdroj: Vlastné spracovanie

So spätnou väzbou sa nepriamo spája aj prístup starších kolegov k služobne mladším kolegom. Tí by mali dostávať od spoločnosti väčšiu pozornosť, pretože sa veľakrát stáva, že potrebujú poradiť alebo pomôcť. Na takýto rozvoj a pomoc zamestnancom, by mala spoločnosť vyčleniť pre každého v spoločnosti mentora, ktorý je služobne starší a teda je tu predpoklad, že má viac skúseností a bude vedieť poradiť a pomôcť. Na základe rozhovorov pri získavaní dát, môžeme povedať, že toto sa v spoločnosti ui42 Digital, s.r.o. deje prirodzene bez potreby aby to bolo nakázané vedením spoločnosti. Starší kolegovia radi pomáhajú mladším v adaptácii na pracovnú náplň a prácu s rôznymi nástrojmi. Taktiež poskytujú poradenstvo štýlom mentoringu napríklad čo a kde môžu zamestnanci nájsť na to aby sa mohli ďalej vzdelávať alebo aby vedeli čo musia za aký čas spraviť aby postúpili na vyššiu pozíciu. Naše tvrdenie dopĺňajú aj výsledky dotazníkového prieskumu kde 35.14% opýtaných odpovedalo, že ich starší kolegovia sú väčšinou ich mentormi a 54% odpovedal, že ich starší kolegovia sú rozhodne ich mentormi. Len štyria opýtaní odpovedali negatívne a z toho len 1 opýtaný odpovedal, že jeho kolegovia rozhodne nie sú jeho mentormi.

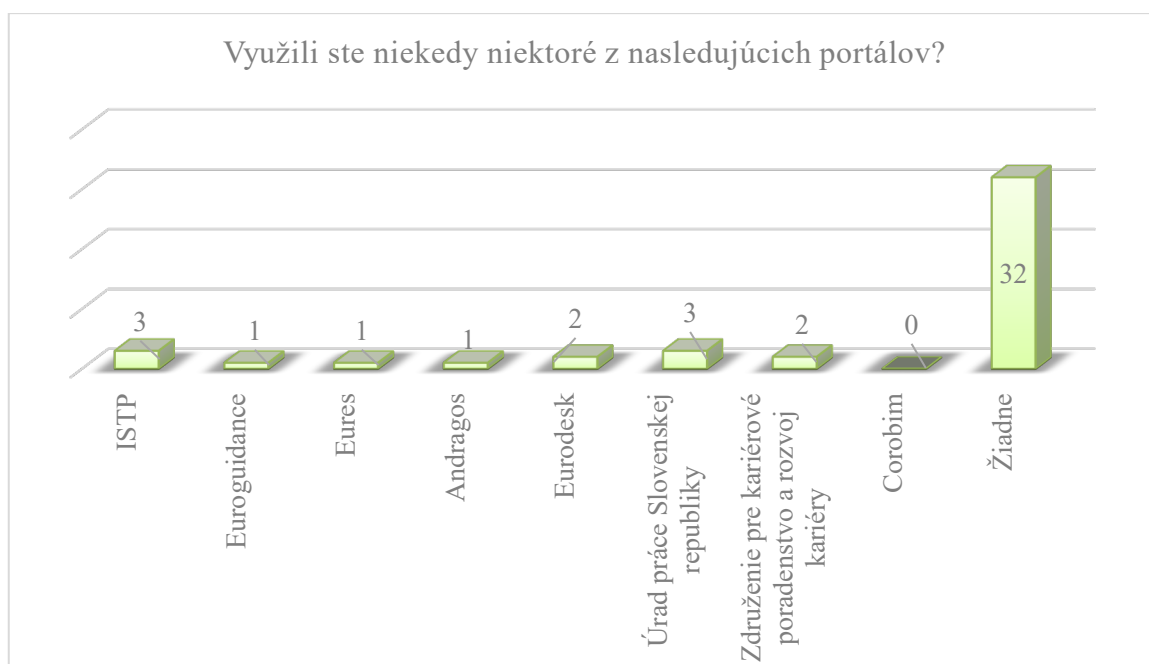


Graf 23 Mentoring zo strany starších kolegov

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.6 Využívanie internetových portálov poskytujúcich poradenstvo

Dnešný svet je veľmi silne ovplyvnený digitalizáciou vďaka rýchlemu rozvoju technológií. Mnoho ľudí prechádza na využívanie online služieb takmer každého aspektu ľudského života nevynímajúc ani poradenstvo. Nemálo k tomu momentálne prispieva aj koronavírus, ktorý robí aktuálne osobné poradenstvo takmer nemožným. Preto sme zisťovali ako sú na to zamestnanci spoločnosti ui42 Digital, s.r.o. s využívaním online platforiem v oblasti poradenstva. Na základe dát, ktoré sme získali prostredníctvom dotazníka, môžeme povedať, že nie len využívanie ale aj povedomie o týchto platformách je veľmi slabé. Až 86.5 % zamestnancov vôbec nenavštevuje žiadne portály zaoberajúce sa poradenstvom. Len 13.51 % zamestnancov malo skúsenosť s nejakou platformou poskytujúcou poradenstvo. Berúc do úvahy to, že je to spoločnosť zaoberajúca sa digitálnymi technológiami je to zvláštny fenomén. Najviac povedomia majú medzi zamestnancami platformy úradu práce sociálnych vecí a rodiny a zároveň portál internetový sprievodca trhom práce (ISTP).



Graf 24 Využívanie internetových portálov v poradenstve v spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

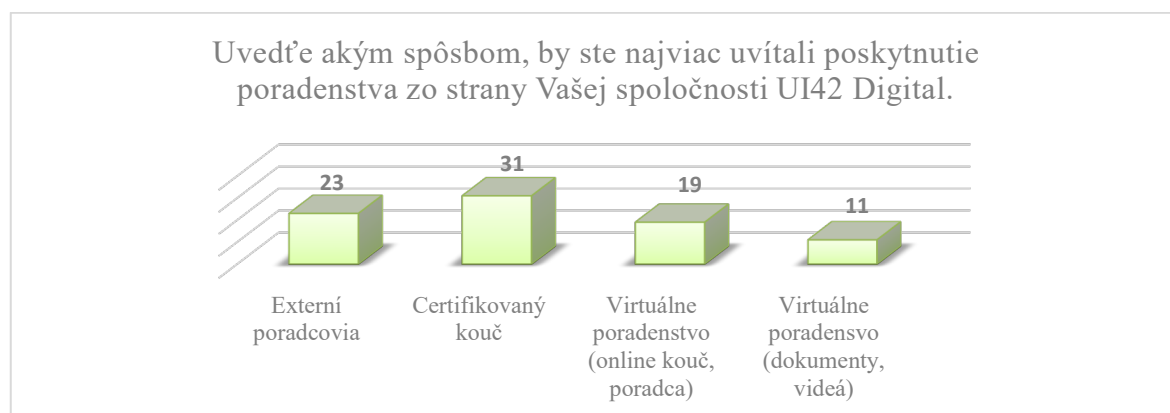
Na otázku aké výhody poskytujú tieto online platformy teda odpovedalo len pár ľudí. Väčšina odpovedí bola, že to nepoužívajú. Od tých, ktorí to využili boli odpovede rôzne ako napríklad:

- Odpoveď číslo 1 – Poskytujú informácie z prvej ruky,
- Odpoveď číslo 2 – Rýchlosť a efektívnosť,
- Odpoveď číslo 3 – Neviem posúdiť,
- Odpoveď číslo 4 – Prehľadnosť a efektivita,
- Odpoveď číslo 5 – Žiadne .

4.7 Požadované zlepšenia zo strany zamestnancov v oblasti poradenstva

Možnosť ako poskytnúť poradenstvo v oblasti vzdelávania a kariérneho rastu je dnes mnoho. Preto nás zaujímalo aký spôsob by zamestnanci preferovali. Takmer jednohlasne sa zhodli na tom, že by uvítali v najväčšej miere poradenstvo vo forme certifikovaného kouča. 83.78% zamestnancov hlasovalo za túto možnosť. Druhými v poradí boli externí poradcovia, ktorý dostali 62.16 % hlasov. Túto metódu s častí spoločnosť ui42 Digital, s.r.o. už využíva. Oddelenie ľudských zdrojov disponuje niekoľkými externými poradcami u ktorých sa môžu informovať ak si v niečom nie sú istí

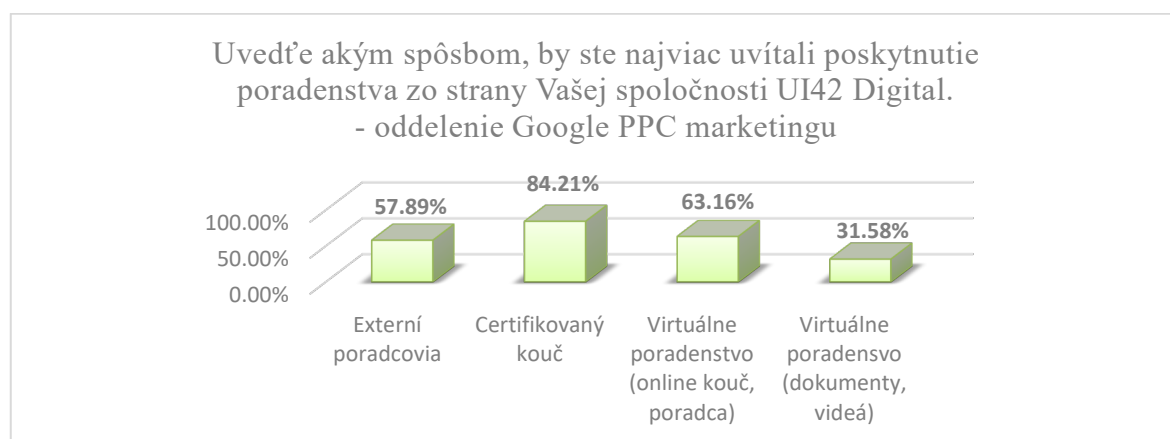
alebo majú nedostatok pracovných skúseností. Za externých poradcov si vyberajú ľudí s bohatou praxou v danom obore. Podobne funguje aj účtovníctvo v spoločnosti.



Graf 25 Zamestnanecké preferencie v oblasti poskytovanie poradenstva

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na sledovanom oddelení Google PPC marketingu opätovne výsledky takmer úplne korelovali s celopodnikovými výsledkami. Viac než 84% členov tohto oddelenia si zvolilo, že by uvítalo poskytnutie poradenstva prostredníctvom certifikovaného kouča. Na druhom mieste sa umiestnila online obdoba prvej variant a teda virtuálne poradenstvo (online kouč, poradca), ktoré si zvolilo 63.16% zamestnancov z tohto oddelenia. Externý poradca vyhovoval o jednému človeku menej, 57.89% hlasovalo aj za túto možnosť.

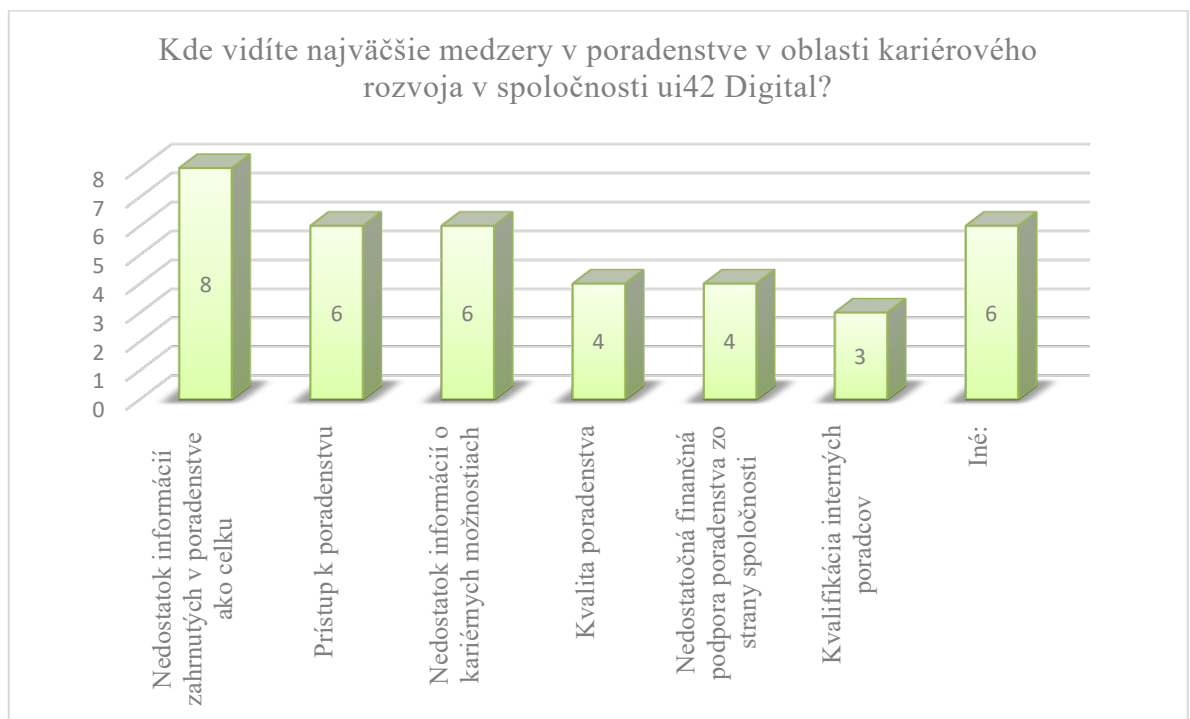


Graf 26 Preferencie oddelenia Google PPC marketingu v oblasti poskytovanie poradenstva

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na to aby sme mohli zostaviť vhodné poradenstvo v oblasti vzdelávania a kariérneho rastu sme potrebovali zistiť, kde zamestnanci vidia medzery v tejto oblasti

a kde by uvítali najväčšiu nápravu. Najviac zamestnancov, 21.62% , je nespokojných s úrovňou informácií obsiahnutých v poradenstve ako celku a uvítali by nápravu práve tu. Zhodne po 16.22% majú odpovede týkajúce sa prístupu k poradenstvu, informáciách o kariérnych možnostiach. Množstvo odpovedí, 16.22%, bolo zodpovedaných prostredníctvom možnosti „iné“ kde ľudia mohli vyjadriť svoj vlastný názor mimo zadaných odpovedí. Odpovede sa opätovne líšili. Traja zamestnanci uviedli, že im v danej chvíli nenapadá žiadny nedostatok. A ďalší traja mali rôzne odpovede za čoho dve boli negatívne (chýba nám v tom systém, nedostatočná spätná väzba pre juniorov) a jedna bola pozitívna (respondent uviedol, že sa mu nastavenie poradenstva pozdáva tak ako momentálne je)



Graf 27 Nedostatky týkajúce sa poskytovanie poradenstva v spoločnosti z pohľadu zamestnancov

Zdroj: Vlastné spracovanie

V poslednej otázke mali zamestnanci povedať jeden návrh na zlepšenie, čo by uvítali najviac aby spoločnosť ako prvú urobila na ceste k dokonalému poradenstvu v oblasti vzdelávania a kariérneho rastu. Takmer 65% bohužiaľ odpovedalo na túto otázku odpoveďou, že nemá žiaden návrh. Čo znižuje pravdepodobnosť vytvorenia čo najviac vhodného systému poradenstva pre spoločnosť ui42 Digitál, s.r.o..

Zvyšných trinásť odpovedí uvádzame v pôvodnom znení, maximálne s gramatickými a kozmetickými úpravami pre lepšiu čitateľnosť:

- Vytvoriť jasnú štruktúru možností kariérneho rastu,
- Nájsť jasný a prehľadný systém,
- Seniornejší HR,
- Mať stratégiu vo firemnom poradenstve,
- Spätná väzba na poradenstvo a aj mimo neho,
- Nepristupovať k ľuďom tak, že tí dobrí si nájdu miesto sami a ostatných nechceme,
- Viac modelových simulácií (nadriadený hrá rolu klienta a ja tú svoju),
- Vytvoriť si plán,
- Pýtať si a poskytovať spätnú väzbu všade kde sa dá,
- Mať poradenstvo kvalitne naplánované,
- Sadnúť si s každým a určiť si cieľ a plán ako a kedy by sa tam chcel dostať,
- Opýtať sa každého jednotlivo o čo má záujem a nastaviť systém poradenstva,
- Analýzu plánov a očakávaní zamestnanca, zváženie potrieb na danú pozíciu a na základe toho vyhodnotenie možností, ktoré firma môže ponúknuť a ktoré budú prinášať pridanú hodnotu pre obe strany.

4.8 Zhrnutie výskumu diplomovej práce

Podľa nami získaných dát zamestnanci spoločnosti ui42 Digital, s.r.o. preferujú v prevažnej väčšine individuálne poradenstvo. V rámci tejto formy preferujú najmä rozhovor, koučing, mentoring a spätnú väzbu ako metódy poskytovania poradenstva. Väčšina zamestnancov by mala rada poradenstvo poskytované certifikovaným koučom alebo externým poradcom fyzicky či už v práci alebo mimo nej.

Oddelenie Google PPC marketingu zaznamenalo v tomto len jednu jedinú výnimku a to, že sú taktiež značne naklonení aj virtuálnemu poradenstvu ako virtuálny certifikovaný kouč alebo virtuálny externý poradca.

V ďalšej kapitole sa budeme zaoberať možnosťami zlepšenia nedostatkov a taktiež možnosťami lepšieho prispôsobenia poradenstva v spoločnosti ui42 Digital, s.r.o. za účelom zvýšenia efektivity poradenstva a uspokojenia potrieb svojich zamestnancov.

5 Diskusia

5.1 Možnosti rozvoja poradenstva v spoločnosti ui42 Digital, s.r.o.

Spoločnosť ui42 Digital, s.r.o. je na dobrej ceste k dosiahnutiu vhodného poradenstva pre väčšinu svojich zamestnancov. Je to mladá spoločnosť, takže je samozrejme, že ešte majú pred sebou dlhú cestu kým dotiahnu poradenstvo v spoločnosti k dokonalosti. Hlavnú zodpovednosť za poradenstvo v oblasti kariérového rastu a vzdelávania zamestnancov má oddelenie ľudských zdrojov a oddelenie Accounting a biznis development (BizDev) ako najvyšší manažment po majiteľoch spoločnosti. Ich úlohou by malo byť zabezpečiť poradenstvo vo vhodnej forme a miere pre svojich zamestnancov a taktiež byť dostatočne zbehlý v týchto témach aby mohli v prípade potreby zabezpečiť potreby zamestnancov.

Odporúčame spoločnosti ui42 Digital, s.r.o. nasledovný postup pri rozvoji poradenstva pre svojich zamestnancov:

- Zadovážiť si externých (certifikovaných) poradcov v oblastiach vzdelávania a kariérneho rastu, ktorí budú chodiť fyzicky na pracovisko a pomáhať zamestnancom s danou problematikou, ktorí budú poskytovať poradenstvo najmä individuálnou formou.
- Zadovážiť si externých (certifikovaných) poradcov, ktorí budú k dispozícii online prostredníctvom video hovorov alebo len prostredníctvom správ či mailov.
- Zabezpečiť zástupcovi oddelenia ľudských zdrojov a zástupcom oddelenia Accounting a biznis development (BizDev) získanie certifikátov na zabezpečenie potrieb svojich zamestnancov aj mimo stretnutí s poradcami.

Na základe zistených nedostatkov by sme radi dali spoločnosti ui42 Digital, s.r.o. niekoľko námetov na spoločnosti, ktoré poskytujú poradenstvo preferovanými metódami a formami v oblasti vzdelávania a kariérneho rastu.

TvojKouč.sk | rozvojové centrum® ponúka od poradenstva vo vzdelávaní až po poradenstvo v oblasti kariérového rastu. Ponúka množstvo online kurzov, koučov, mentorov, certifikovaných odborníkov. Taktiež ponúka možnosť individuálneho alebo skupinového poradenstva vo vzdelávaní alebo kariérneho rastu.

Zvláštnu pozornosť by sme chceli venovať dvom združeniam, ktoré môžu výrazne pomôcť pri modelovaní poradenstva v spoločnosti na mieru. Tými združeniami sú:

- Asociácia lektorov a kariérnych poradcov,
- Združenie pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry.

Asociácia lektorov a kariérnych poradcov ponúka akreditované kurzy pre lektorov vzdelávania a taktiež ponúka akreditované kurzy pre kariérnych poradcov. Ponúka množstvo online vzdelávacích kurzov, dokumentov na stiahnutie e-kníh a newsletterov. V neposlednom rade tiež ponúka:

- Vypracovanie na mieru šitého kurzu vzdelávania ,
- Možnosť vybrať si lektora na základe jeho životopisu a referencií,
- Možnosť vybrať si kariérneho poradcu na základe životopisu a referencií.

Združenie pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry sa zameriava len na kariérové poradenstvo. Ponúka množstvo teoretických pokladov a výskumov a disponuje zoznamom 86 poradcov, ktorých si môžete vybrať podľa miesta a presnejšieho zamerania.

5.2 Náklady spojené s realizáciou zlepšovania poradenstva v oblasti kariérneho rastu a vzdelávania zamestnancov

Náklady odhadneme na základe údajov platného cenníka spoločnosti TvojKouč.sk | rozvojové centrum®. Budeme predpokladať, že spoločnosť bude chcieť aby každý zamestnanec mal možnosť absolvovať jedno kariérne poradenstvo a je jedno poradenstvo v oblasti vzdelávania za kvartál. A taktiež, že zástupca ľudských oddelenia ľudských zdrojov a zástupcovia oddelenia Accounting a biznis developement (BizDev) si budú chcieť zabezpečiť certifikát pre kariérové poradenstvo aby mohli poskytnúť mentoring a koučing aj mimo externých spoločností. Preto vezmeme v úvahu aj to, že si na to budú musieť vyhradiť nejaký čas v rámci svojej pracovnej doby. Poradenstvo poskytované interne by zabralo každému zamestnancovi z týchto oddelení priemerne 10 hodín mesačne pri priemernej hodinovej sadzbe 25 €.

Zamestnancov je spolu 37. Ak má každý z nich absolvovať po jednom školení z každého poradenstva za kvartál vychádza to nasledovne:

- Prvý mesiac – 12 ľudí ,
- Druhý mesiac – 12 ľudí ,
- Tretí mesiac – 13 ľudí.

Poradenstvo v oblasti vzdelávania stojí 135 € na zamestnanca a jedno sedenie ohľadom poradenstva pre kariérny rozvoj stojí 49 € na zamestnanca.

Zamestnancov, ktorí by si potrebovali spraviť kurzy v obore poradenstva v oblasti vzdelávania a kariérneho rastu je 8. Oba kurzy stoja zhodne po 350 € na zamestnanca. Výpočet nákladov na jednotlivé mesiace sa nachádza v tabuľke číslo 4.

Prvý kvartál by bol pre spoločnosť najnáročnejší pretože by bolo potrebné aby najvyšší manažéri a zástupca oddelenia ľudských zdrojov absolvovali akreditované školenia. Po ich absolvovaní by sa priemerné náklady spoločnosti ui42 Digital, s.r.o. znížili na 4269 € na mesiac.

Tabuľka 4 Nákladovosť navrhovaného zlepšenia poskytovaného poradenstva

1. Poradenstvo pre všetkých zamestnancov	Prvý mesiac	Druhý mesiac	Tretí mesiac	Štvrtý mesiac
Počet zamestnancov	12	12	13	12
<i>Poradenstvo v oblasti vzdelávania</i>	135 €	135 €	135 €	135 €
<i>Poradenstvo v oblasti kariérneho rastu</i>	49 €	49 €	49 €	49 €
Spolu	2,208 €	2,208 €	2,392 €	2,208 €
2. a) Kurzy pre interných poradcov				
Počet zamestnancov	3	3	2	0
<i>Akreditovaný kurz KARIÉRNE PORADENSTVO</i>	350 €	350 €	350 €	350 €
<i>Akreditovaný kurz MANAŽÉR ĎALŠIEHO VZDELÁVANIA</i>	350 €	350 €	350 €	350 €
Spolu	2,100 €	2,100 €	1,400 €	0 €
2. b) Náklady spojené s poradenstvom poskytovaným internými zamestnancami				
Počet zamestnancov	3	6	8	8
Počet hodín vyhradených na poskytovanie poradenstva jedným zamestnancom	10	10	10	10
Hodinová mzda zamestnanca	25 €	25 €	25 €	25 €
Spolu	750 €	1,500 €	2,000 €	2,000 €
Spolu	2,850 €	3,600 €	3,400 €	2,000 €
SPOLU	5,058 €	5,808 €	5,792 €	4,208 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

5.3 Zhrnutie výsledkov a návrhy na zdokonalenie poradenstva v podniku

Zistili sme, že v spoločnosti existuje poradenstvo v počiatočnom stave. Je poskytované najmä prostredníctvom mentoringu koučingu a spätnou väzbou. Mimo tohto však spoločnosť nemá jasne definovanú štruktúru poradenstva, čo niektorí zamestnanci vnímajú dosť negatívne. Na základe dát získaných prostredníctvom dotazníka, ktoré nám ukázali aké sú potreby zamestnancov, sme preto v dvoch predchádzajúcich kapitolách spoločnosti navrhli možné riešenia aj s ich cenami. Spoločnosť si môže vybrať, či :

- bude svojich zamestnancov posilať iba na jednotlivé poradenstvá. Každý zamestnanec by mal nárok na jedno poradenstvo v oblasti vzdelávania a jedno v oblasti kariérneho rastu s certifikovaným koučom, či už samostatne alebo s inými kolegami, ktorý preferujú skupinovú formu poradenstva,
- Zabezpečí spomínaným ôsmym zamestnancom certifikáty a bude sa poradenstvo vykonávať iba internou formou,
- Alebo skombinuje obe možnosti pre čo najväčšiu spokojnosť svojich zamestnancov.

Pri obrate, 1 947 087 € v roku 2018 by prvá možnosť predstavovala priemerne 1.40 % z obratu mesačne. Druhá možnosť by predstavovala v prvom kvartály priemerne 0.87 % z mesačného obratu a od druhého kvartálu by predstavovala stálych 1.23%. Ak by sa spoločnosť rozhodla pre kombináciu oboch možností, náklady by predstavovali v prvom kvartáli priemerne 3.42% z mesačného obratu a od druhého kvartálu priemerne mesačne 3.35% z celkového mesačného obratu.

Rozhodne odporúčame využiť kombináciu týchto návrhov. 3.35% z obratu je primeraný náklad, ktorý spoločnosť unesie a zároveň zlepší systém poradenstva pre svojich zamestnancov a tým aj celkový výkon spoločnosti.

Pre spoločnosť ui42 Digital, s.r.o. by bolo výhodne ak by všetko poradenstvo, ktoré bude zabezpečované pre zamestnancov, bolo uskutočňované podľa teórie D. E. Supera. V tejto teórii sa najprv zisťujú u zamestnancov kariérové determinanty a následne tzv. dĺžka životnej kariéry pri ktorej sa určia životné hodnoty a roly zamestnanca a ako medzi nimi nájsť súlad. Túto teóriu odporúčame preto, lebo je vhodná pre podniky kde pracujú skúsenejší ľudia už s nejakými skúsenosťami s pracovným trhom a taktiež už s určitou znalosťou toho kam by ich kariéra mala smerovať. V rámci dosahovania cieľov

a hodnotenia tohto procesu si už pri svojich začiatkoch spoločnosť vybrala metódu OKR (metóda cieľov a kľúčových výsledkov). Táto metóda bude zvolená v rámci poradenstva a taktiež aj na hodnotenie poradenstva ako vnútropodnikového procesu. Zvolená bola z toho dôvodu, že umožňuje podrobný prehľad oboma smermi. Umožňuje korigovať zamestnancov na ceste k dosiahnutiu cieľov pretože obsahuje ciele rozpracované do každého jedného úkonu, ktorý je potrebné uskutočniť aby boli dosiahnuté aj výsledky jednotlivých úloh a tým aj ciele zamestnancov a spoločnosti. Vďaka tejto štruktúrovanosti je taktiež možné určiť spätne, ktoré kroky a úlohy boli splnené, ktoré nie aký dopad to malo a čo by sa dalo v procese zlepšiť.

Tieto návrhy, ktoré boli poskytnuté spoločnosti ui42 Digital, by mali zlepšiť angažovanosť a spokojnosť zamestnancov, kultúru spoločnosti príjmy spoločnosti a samozrejme v neposlednom rade aj samotnú úroveň a vplyv poradenstva poskytovaného zamestnancom.

Záver

V prvej časti diplomovej práce sme sa venovali charakteristike základných pojmov, prístupov a teórií celoživotného poradenstva v oblasti celoživotného vzdelávania a kariérneho rastu.

V druhej, praktickej, časti diplomovej práce sme si povedali viac o podniku, kde sme výskum robili, určili sme si, že kvôli jednoduchosti a rýchlosti budeme výskum realizovať dotazníkovou formou. Po zozbieraní všetkých odpovedí zamestnancov sme dotazník analyzovali. Po analýze sme zistili, že majorita zamestnancov preferuje individuálnu formu vzdelávania poskytovanú metódou mentoringu, koučingu spätnej väzby a rozhovoru. Taktiež sme zistili, že zamestnanci by najviac ocenili ak by im spoločnosť ui42 Digital, s.r.o. zabezpečila certifikovaného kouča buď fyzicky v spoločnosti, ktorý by zabezpečil poradenstvo v spoločnosti. Vďaka poslednej otvorenej otázke má spoločnosť mnoho anonymizovaných názorov od svojich zamestnancov, ktorými sa môže zaoberať a riešiť ich a tým zlepšovať motiváciu a výkon svojich zamestnancov.

Vďaka získaným informáciám o preferenciách zamestnancov sme boli schopný spoločnosti navrhnúť model zlepšenia poradenstva v oblasti vzdelávania a kariérneho rastu čím sme naplnili hlavný cieľ diplomovej práce.

Na odporúčaný model akým by spoločnosť mala postupovať pri zdokonaľovaní poradenstva sme v štvrtej kapitole poskytli aj cenový odhad. Pri nákladoch priemerne 5000 € ročne a pri obrate približne 2 000 000 € by tvoril tento nový model len 3% z mesačného obratu. To je investícia, ktorý si spoločnosť ui42 Digital, s.r.o. môže pokojne dovoliť.

Zoznam bibliografických odkazov

Knižné

1. AMUNDSON, Norman E. - HARRIS-BOWLSBEYOVÁ, Joann G. - NILES, Spencer G.. Základné zložky kariérového poradenstva : Postupy a techniky. 2.vyd. Bratislava : Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu , 2009. 176 s. ISBN 978-80-89517-02-2.
2. DRAGULOVÁ, Alica a kol. Nové metódy odbornej činnosti v systéme výchovného poradenstva a prevencie. 1. vyd. Bratislava : MPC , 2013. 58 s. ISBN 978-80-8052-495-1.
3. GIERTLOVÁ, Klára - Manažovať a koučovať systematicky : Ako dosahovať ciele skôr, ale ľahšie. 1. vyd. Banská Bystrica : DALI-BB, s.r.o. , 2004. 158 s. ISBN 80-89090-07-9.
4. GRAJCÁR, Š. – HARGAŠOVÁ, M. – LEPEŇOVÁ, D. Kariérové poradenstvo : Kapitoly z poradenskej psychológie. 1. vyd. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2014. 340 s. ISBN 978-80-223-3525-6
5. LEPEŇOVÁ, Darina - HARGAŠOVÁ, Marta. Kariéra v meniacom sa svete : Kariérová výchova a kariérové poradenstvo pre žiakov. 1. vyd. Bratislava : Metodicko-pedagogické centrum v Bratislave 2012. 80 s. ISBN 978-80-8052-407-4.
6. MAYEROVÁ, Katarína. Andragogické poradenstvo. 1. vyd. Prešov : Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta humanitných a prírodných vied, 2015. 99 s. ISBN 978-80-555-1322-5.
7. PRUSÁKOVÁ, Viera. Vzdelávanie dospelých v pôsobnosti miest a obcí : príručka pre komunálnych organizátorov ďalšieho vzdelávania. 1.vyd. 2001. 255 s. ISBN 978-80-88982-76-3.
8. SZABÓ, Peter - MEIER, Daniel. Koučovanie - krátko, jednoducho, účinne : Úvod do koučovania zameraného na riešenie. 1. vyd. Banská Bystrica : DALI-BB, s.r.o. , 2010. 103 s. ISBN 978-80-89090-78-5.

Internetové

9. 360 Degree Feedback or Assessment [elektronický zdroj]. MBA Skool Team, [cit. 2019-11-08]. Dostupné na: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/1758-360-degree-assessment-or-feedback.html>

10. Akčný plán (Action plan) [elektronický zdroj]. , 2017 [cit. 2019-11-08]. Dostupné na:
<https://managementmania.com/sk/akcny-plan-action-plan>
11. Analógia (logika). [elektronický zdroj]. 2016 [cit. 2020-02-15]. Dostupné na:
[https://sk.wikipedia.org/wiki/Anal%C3%B3gia_\(logika\)](https://sk.wikipedia.org/wiki/Anal%C3%B3gia_(logika))
12. BORS BORBÉLY-PECZE, Tibor - HUTCHINSONJo. Záruka pre mladých a celoživotné poradenstvo : Koncepčná poznámka ELGPN č. 4. [elektronický zdroj]. BratislavaSlovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu, 201522 s. [cit. 2019-11-08]. ISBN 978-80-89517-14-5 Dostupné na:
<http://www.elgpn.eu/publications/browse-by-language/slovakian/zaruka-pre-mladych-a-celozivotne-poradenstvo/>
13. Career Guidance : A handbook for Policy Makers [elektronický zdroj]. OECD, 79 s. [cit. 2019-11-05]. ISBN 92-64-1519-1. Dostupné na: https://read.oecd-ilibrary.org/employment/career-guidance_9789264032194-sk#page5
14. CHERRY, Kendra. Career counseling job profile [elektronický zdroj]. Verywellmind, [cit. 2019-11-08]. Dostupné na: <https://www.verywellmind.com/career-counselor-2795645>
15. Definícia pozorovania. [elektronický zdroj]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné na:
http://fzsp.truni.sk/sites/default/files/dokumenty/e-kniznica/e-ucebnice/Kvalitat%C3%ADvne-v%C3%BDskumnet%C3%B3dy_frameset%20-%20EPSTRUNI%20%28HTML%29/data/d1c03a4d-b766-4581-abf8-c342094df4ed.html?ownapi=1
16. HARGAŠOVÁ, Marta. Od teórie k praxi kariérového poradenstva v školách a školských zariadeniach [elektronický zdroj]. Slovenská akademická asociácia pre medzinárodnú spoluprácu, 74 s. [cit. 2019-11-06]. Dostupné na:
http://web.saaic.sk/nrcg_new/doc/Zbornik/01_Kap-1.1-1.2.pdf
17. JANOVSÁ, Darina. Memorandum o celoživotnom vzdelávaní [elektronický zdroj]. 3. vyd. , 2004. [cit. 2019-11-08]. Dostupné na:
https://itlib.cvtisr.sk/archiv/2004/3/memorandum-o-celozivotnom-vzdelavani.html?page_id=1840
18. Koncepcie celoživotného poradenstva v SR [elektronický zdroj]. Asociácia lektorov a kariérnych poradcov2016, 15 s. [cit. 2019-11-05]. Dostupné na: http://alkp.sk/wp-content/uploads/2016/05/Koncepcie_celo%C5%BEivotn%C3%A9ho_poradenstva.pdf

19. MCLEOD, S. A. . Bandura - Social Learning Theory [elektronický zdroj]. Simply Psychology, [cit. 2016, 2019-11-06]. Dostupné na:
<https://www.simplypsychology.org/bandura.html>
20. Myslenie a učenie sa . [elektronický zdroj]. 2016 [cit. 2020-02-15]. Dostupné na:
<https://www.zones.sk/studentske-prace/gramatika/13932-myslenie-a-ucenie-sa/>
21. Parsons' theory [elektronický zdroj]. 2019, [cit. 2019-11-06]. Dostupné na:
<https://www.careers.govt.nz/resources/career-practice/career-theory-models/parsons-theory/>
22. Rada Európskej únie, Resolution of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council of 21 November 2008 on better integrating lifelong guidance into lifelong learning strategies [elektronický zdroj]. 2008, 4 s. [cit. 2019-11-01]. Dostupné na: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:42008X1213\(02\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:42008X1213(02)&from=EN)
23. Rozdiel: analýza vs. Syntéza. [elektronický zdroj]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné na:
<https://www.kvizy.eu/slovník-rozdielov/rozdiel/anal%C3%BDza/synt%C3%A9za>
24. Zákon č. 138/2019 Z. z. : Zákon o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov
25. Zákon č. 209/2018 Z. z. : Zákon, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 61/2015 Z. z. o odbornom vzdelávaní a príprave a o zmene a doplnení niektorých zákonov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony
26. Zákon č. 568/2009 Z. z. : Zákon o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov
27. Zákon č. 61/2015 Z. z. : Zákon o odbornom vzdelávaní a príprave a o zmene a doplnení niektorých zákonov

Prílohy

Príloha 1: Dotazník o súčasnom stave poskytovaní poradenstva v spoločnosti ui42 Digital, s.r.o

Autor: Dávid Zemčák, 2020

Milí kolegovia,

Chceli by sme Vás požiadať o vyplnenie dotazníka ohľadom stavu poskytovanie poradenstva v spoločnosti ui42 Digital, s.r.o.. Žiadame opýtaných respondentov aby odpovedali pravdivo aby výsledky neboli skreslené. Dotazník je anonymný a výsledky budú použité len v diplomovej práci. Dotazník obsahuje 27 otázok a zaberie Vám menej ako 10 minút.

1. Pohlavie *

☐ Muž

☐ Žena

2. Do akej vekovej kategórie patríte? *

☐ menej ako 20

☐ 20-25

☐ 25-30

☐ 30-40

☐ 40 a viac

3. Aké je vaše najvyššie ukončené vzdelanie? *

☐ Stredoškolské bez maturity

☐ Stredoškolské s maturitou

☐ Prvý stupeň vysokoškolského vzdelania

☐ Druhý stupeň vysokoškolského vzdelania

☐ Iné: _____

4. Koľko rokov pracujete v spoločnosti ui42 Digital? *

- ☐ Menej ako 1
- ☐ rok 1-2 roky
- ☐ 2-3 roky
- ☐ 3-4 roky
- ☐ 4 a viac rokov

5. Koľko rokov pracujete v odbore online marketingu? *

- ☐ Menej ako 1
- ☐ rok 1-5 rokov
- ☐ 5-10 rokov
- ☐ 10 a viac

6. Na akom oddelení momentálne pracujete? *

- ☐ Oddelenie Google PPC reklamy
- ☐ Oddelenie Social Media reklamy
- ☐ SEO Oddelenie
- ☐ Accounting a biznis developement (BizDev)
- ☐ Iné: _____

7. Na akej pracovnej pozícii momentálne pracujete ? *

- ☐ Senior Account Manager
- ☐ Team leader accountov, deputy of CEO
- ☐ Account manager
- ☐ Project manager PPC
- ☐ Junior Projektový Manager PPC
- ☐ Špecialista PPC marketingu
- ☐ Junior špecialista PPC marketingu
- ☐ Projektový Manager – Social media
- ☐ Špecialista Social media
- ☐ Projekt Manager SEO
- ☐ Špecialista SEO / Analytik
- ☐ SEO Marketing executive
- ☐ HR manager

8. Chceli by ste aby Vám Vaša spoločnosť zabezpečovala poradenstvo v oblasti celoživotného vzdelávania a kariérneho rastu? *

- ☐ Áno
- ☐ Nie

9. Máte možnosť v spoločnosti ui42 Digital, s.r.o. vzdelávať sa a kariérne rásť? *

- ☐ Rozhodne áno
- ☐ Väčšinou áno
- ☐ Veľmi málo
- ☐ Rozhodne nie

10. Podporuje Vás vaša spoločnosť v oblasti osobného a profesijného rozvoja? *

- ☐ Áno
- ☐ Nie

11. Ktoré z nasledujúcich foriem poradenstva pre dospelých ste už absolvovali? *

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- ☐ Individuálne
- ☐ Skupinové
- ☐ Hromadné

12. Ktorú formu poradenstva preferujete? *

- ☐ Individuálnu
- ☐ Skupinovú
- ☐ Hromadnú

13. Ktorú skupinu z individuálnych foriem poradenstva preferujete? *

- ☐ Diagnostický model diskusie (poradca kladie otázky a následne vyvodzuje závery)
- ☐ Konzultačný model (klient má dopredu pripravené rozhodnutia, ktoré len konzultuje s poradcom)
- ☐ Participačný model (Aj poradca aj klient sa podieľajú na analýze problému a aj na rozhodnutiach)

14. Ktoré z nasledujúcich metód poradenstva pre dospelých ste už absolvovali? *

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- ☐ Rozhovor
- ☐ Bilančná diagnostika
- ☐ Koučing
- ☐ ~~Mentoring~~
- ☐ Supervízia
- ☐ Akčné plánovanie
- ☐ SWOT analýza
- ☐ Spättná väzba
- ☐ Dotazník
- ☐ Prednáška
- ☐ Skupinová Diskusia
- ☐ Brainstorming / ~~Brainwriting~~
- ☐ Praktické ukážky
- ☐ Modelové situácie
- ☐ Internetové portály
- ☐ Textové súbory na internetových portáloch
- ☐ Video súbory na internetových portáloch
- ☐ ~~Offline~~ textové dokumenty a video dokumenty
- ☐ Iné : _____

15. Ohodnoťte individuálne metódy poradenstva od najviac preferovaného (1) po najmenej preferované (9) *

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Rozhovor	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bilančná diagnostika	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Koučing	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mentoring	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Supervízia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Akčné plánovanie	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
SWOT analýza	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Spätná väzba	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dotazník	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16. Ohodnoťte skupinové metódy poradenstva od najviac preferovaného (1) po najmenej preferované (5) *

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5
Prednáška	☐	☐	☐	☐	☐
Skupinová diskusia	☐	☐	☐	☐	☐
Brainstorming / Brainwriting	☐	☐	☐	☐	☐
Praktické ukážky	☐	☐	☐	☐	☐
Modelové situácie	☐	☐	☐	☐	☐

17. Ohodnoťte hromadné metódy poradenstva od najviac preferovaného (1) po najmenej preferované (4) *

	1	2	3	4
Internetové portály	☐	☐	☐	☐
Textové súbory na Internetových portáloch Video	☐	☐	☐	☐
súbory na Internetových portáloch	☐	☐	☐	☐
Offline textové dokumenty a video dokumenty	☐	☐	☐	☐

18. Využíva sa vo vašej spoločnosti spätná väzba v oblasti poradenstva ? *

☐ Áno

☐ Nie

19. Akými spôsobmi je spätná väzba v oblasti poradenstva poskytovaná? *

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- ☐ Písomnou formou odovzdanou/zaslanou priamo nadriadenému alebo ~~školiteľovi~~
- ☐ Písomnou formou verejne aj pred ďalšími účastníkmi poradenstva napr. na ~~flipchart~~
- ☐ Ústnou formou priamo nadriadenému alebo ~~školiteľovi~~
- ☐ Ústnou formou priamo po skončení poradenstva za účasti ďalších účastníkov

Iné: ☐ _____

20. Sú starší kolegovia Vašími mentormi? *

☐ Rozhodne áno

☐ Väčšinou áno

☐ Veľmi málo

☐ Rozhodne nie

22. Vyberte poradenské portály, ktoré ste už niekedy použili. *

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- ☐ ISTP
- ☐ Euroguidance
- ☐ Eures
- ☐ Andragos
- ☐ Eurodesk
- ☐ Úrad práce Slovenskej republiky
- ☐ Združenie pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry
- ☐ Corobim
- ☐ Žiadne

Iné: ☐ _____

23. Uveďte výhody a nevýhody portálov, ktoré ste používali. *

24. Uveďte oblasti, v ktorých by ste najviac uvítali poskytnutie poradenstva zo strany Vašej spoločnosti ui42 Digital. *

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- ☐ Externí poradcovia
- ☐ Certifikovaný kouč
- ☐ Virtuálne poradenstvo (online kouč, poradca)
- ☐ Virtuálne poradenstvo (dokumenty, videá)

Iné: ☐ _____

25. Poskytuje Vám spoločnosť poradenstvo v oblasti kariérneho rastu? *

☐ Áno

☐ Nie

26. Kde vidíte najväčšie medzery v poradenstve v oblasti kariérového rozvoja v spoločnosti ui42 Digital? *

☐ Prístup k poradenstvu

☐ Kvalita poradenstva

☐ Nedostatok informácií o kariérnych možnostiach

☐ Kvalifikácia interných poradcov

☐ Nedostatočná finančná podpora poradenstva zo strany spoločnosti

☐ Nedostatok informácií zahrnutých v poradenstve ako celku

☐ Iné: _____

27. Uveďte jednu vec, ktorú by podľa Vás mala spoločnosť ui42 Digital urobiť ako prvú na ceste k dokonalému poradenstvu v oblasti kariérneho rastu a vzdelávania svojich zamestnancov. *
