

Využití konceptu baťovského vnitropodnikového vzdělávání ve vybrané firmě.

Erik Gajdoš

Bakalářská práce
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Erik Gajdoš
Osobní číslo: M15131
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a ekonomika
Forma studia: prezenční

Téma práce: Využití konceptu baťovského vnitropodnikového vzdělávání ve vybrané firmě

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vymezte teoretické klíčové koncepty v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte systém vzdělávání zaměstnanců ve vybrané firmě.
- Provedte komparaci zjištěných poznatků analýzy ve vybrané firmě se systémem vzdělávání zaměstnanců ve firmě Baťa do roku 1939.
- Na základě provedené komparace navrhněte nástroje pro implementaci zásad vzdělávání zaměstnanců podle firmy Baťa do roku 1939 do vybrané firmy.

Závěr

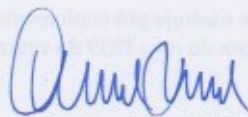
Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.
BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela. Podnikové vzdělávání Baťa. První vydání. Žilina: Georg, 2015, 131 s. ISBN 978-80-7454-516-0.
SMEDLEY, Keren a Helen WHITTEN. Age matters: employing, motivating and managing older employees. Burlington, VT: Gower, c2006, 351 s. ISBN 9780566086809.
VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.


Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Gabriela Culík Končítiková
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2017
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. května 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan





doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoštěním-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 10.5.2018

Jméno a příjmení: Evik Bajdos


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Predmetom tejto bakalárskej práce je využitie konceptu vnútropodnikového vzdelávania, ktoré fungovalo v spoločnosti Baťa do roku 1939 a následné porovnanie s vybranou firmou Marius Pedersen. Teoretická časť sa zameriava na pojem vzdelávania a jeho podstatu, charakteristiku, ciele či spôsoby, ďalej na metódy a druhy vzdelávania. Praktická časť práce je zameraná na stručnú charakteristiku vybraných firiem a popísanie ich systému vzdelávania. Následne bolo prevedené dotazníkové šetrenie. V závere práce je vyhodnotenie prevedenej analýzy na základe ktorej sú spoločnosti Marius Pedersen navrhnuté zmeny.

Klíčová slova: vzdelávanie, metódy, zamestnanci, spoločnosť, Baťa,

ABSTRACT

The Bachelor thesis deals with the utilization of company education used in the company Bata till 1939 and its comparison to a concept of education used in the company Marius Pedersen. The theoretical part explains the term education and its basis, characteristics, goals and types. Furthermore, methods and forms of education are explored. The practical part is focused on brief characteristics of the chosen companies and their educational system. A questionnaire was used to collect information. The results of analysis were evaluated and the company Marius Pedersen was suggested improvements.

Keywords: education, methods, employees, company, Bata

Moje poďakovanie patrí Mgr. et Ing. Gabriele Culík Končítíkovej za jej čas, múdre rady a dobrý prístup.

Ďalej by som sa chcel poďakovať spoločnosti Marius Pedersen, ktorá mi umožnila spoluprácu a poskytla mi všetky potrebné informácie. Veľmi si toho vážim.

Na záver by som sa chcel poďakovať svojej mame a otcovi, za podporu počas štúdia a jeho umožnenie. Som im za to veľmi vd'ačný.

„Jediný spôsob ako získať to, čo chcete, je pomôcť dostatočnému množstvu ľudí získať to, čo oni chcú.“

Zig Ziglar

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PODNIKOVÉ VZDELÁVANIE	12
1.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉHO VZDELÁVANIA	13
1.1.1 Oblasti vzdelávania	13
1.2 ANALÝZA A IDENTIFIKÁCIA POTRIEB VZDELÁVANIA	14
1.2.1 Potreby vzdelávania	15
1.2.2 Spôsoby analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb.....	15
1.2.3 Zladenie požiadaviek a potrieb účastníkov školenia.....	16
1.3 CIELE VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV	17
1.4 SPÔSOBY PODNIKOVÉHO VZDELÁVANIA.....	18
2 METÓDY VZDELÁVANIA	20
2.1 METÓDA ZNOVA POZNÁVANIA REALITY	20
2.1.1 Metódy empirické	21
2.1.2 Metódy teoretické.....	21
2.1.3 Metódy hypotetické.....	22
2.2 METÓDA OSVOJOVANIA REALITY	22
2.3 DIDAKTICKÉ TRIEDENIE METÓD	23
2.3.1 Metódy monologické	24
2.3.2 Metódy dialogické.....	24
2.3.3 Metódy podľa prostredia realizácie.....	25
2.4 METÓDY ZAMERANÉ NA ZMENY	28
2.4.1 Aktivizačné metódy	28
2.4.2 Metódy tvorivého myslenia a riešenia problémov	28
3 DRUHY VZDELÁVANIA	31
3.1 VZDELÁVACIE TRENDY DOSPELÝCH	31
3.1.1 E-learning	31
3.1.2 Blended learning	31
3.1.3 Outdoor training	32
3.2 VZDELÁVANIE PODĽA EURÓPSKEJ ÚNIE	32
3.2.1 Vzdelávacie programy	32
3.2.2 Európsky sociálny fond.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI MARIUS PEDERSEN, A.S. TREŇČÍN	35
5 KONCEPT PODNIKOVÉHO VZDELÁVANIA VO FIRME MP	37
5.1 POSTUPOVÝ DIAGRAM VZDELÁVANIA SPOLOČNOSTI MP	38
5.2 UNIVERZITA MARIUS PEDERSEN	40
6 KONCEPT ŠKOLSKÉHO VZDELÁVACIEHO SYSTÉMU FIRMY BAĽA	42

6.1	ZÁKLADNÝ STUPEŇ VZDELÁVANIA	42
6.1.1	Materské školy	43
6.1.2	Obecné školy	43
6.1.3	Meštianske školy	43
6.2	STREDNÝ STUPEŇ VZDELÁVANIA	44
6.2.1	Baťova škola práce pre mladých mužov	44
6.2.2	Baťova škola práce pre mladé ženy	47
7	SPÔSOBY VZDELÁVANIA PRACOVNÍKOV VO FIRME BAŤA	49
7.1	INŠTITÚCIE PODNIKOVÉHO ŠKOLSTVA	49
7.2	ODBORNÉ KURZY	50
7.3	PREDNÁŠKY A PRAKTICKÉ CVIČENIA	50
8	DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE	51
8.1	VYHODNOTENIE DOTAZNÍKU	58
9	KOMPARÁCIA SPOLOČNOSTÍ A ODPORÚČANIA PRE FIRMU MARIUS PEDERSEN, A.S.	59
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM TABULEK	68
	SEZNAM PŘÍLOH	69

ÚVOD

Táto práca, tak ako sa dá predpokladať z jej názvu sa zameriava vzdelávanie zamestnancov a všetko s týmto pojmom súvisiace. Vzdelávanie predstavuje dôležitú časť v živote človeka, pretože ľudia sa učia celý život a ich rozvoj je veľmi dôležitý. Pracovné vzdelávanie má na kolobeh života významný vplyv a preto sa mu v dnešnej dobe najmä personálne oddelenia prikladajú veľký význam. Môže byť tiež motivujúcim faktorom pre mnohých pracovníkov, ktorí majú záujem dozvedieť sa niečo nové a kariérne rásť.

Pracovné vzdelávanie sa dá zorganizovať rôznymi spôsobmi pri využití rôznych metód. Všetky tieto možnosti sú popísané v nasledujúcich kapitolách a sú najčastejšie používanými v pracovnom procese.

System vzdelávania, ktorý využívajú rôzne spoločnosti, je vždy špecifický pre danú firmu a jej potreby. V tejto práci je popisovaná spoločnosť Marius Pedersen, ktorá vzdelávaniu zamestnancov kladie veľký dôraz a je jednou z mála firiem, ktorá má vymyslený svoj systém na základe založenej Univerzity, kde sa môžu pracovníci vzdelávať.

Obsahom tejto práce je vybranú firmu porovnať so spoločnosťou Baťa a jej vzdelávacím systémom, ktorý bol na tú dobu veľmi prepracovaný, efektívny a nadčasový. V nasledujúcich kapitolách sú popísané jednotlivé Baťove inštitúcie, ktoré boli založené za účelom vzdelávania a to nie len zamestnancov.

Po zhrnutí všetkých informácií bolo v spoločnosti Marius Pedersen robené dotazníkové šetrenie, ktorého úlohou bolo zistiť efektívnosť vzdelávania z pohľadu zamestnancov, ktorí pracujú na rôznych úrovniach.

Na záver práce sú vybranej firme navrhnuté dodatky, ako by mohla svoj systém vzdelávania zlepšiť a to s využitím poznatkov o spoločnosti Baťa.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Túto problematiku som sa rozhodol spracovávať v mojej bakalárskej práci na základe záujmu ktorý vo mne vyvolal Tomáš Baťa, tým ako úspešne vybudoval svoj podnik. Nadchol ma už počas štúdia na predmete Systém řízení Baťa, no predtým mi už nebol cudzí.

Hlavnou úlohou mojej teoretickej časti je predstavenie podnikového vzdelávacieho systému. Oboznámenie s metódami, na ktorých funguje celý vzdelávací proces a vymedziť všetky pojmy podnikového vzdelávania spolu so spôsobmi vzdelávacieho procesu. Následne uvedené poznatky prevediem do praktickej podoby v rámci mnou vybraného podniku.

Cieľom praktickej časti je charakteristika vzdelávacieho procesu vo firme Baťa, a.s., a spoločnosti Marius Pedersen a.s., v ktorej prevediem aj dotazníkovú analýzu. Získané informácie následne porovnam medzi týmito spoločnosťami, zhrniem zistené poznatky na základe prevedenej analýzy a stanovím odporúčania pre vybranú firmu, ktorými by sa mohli riadiť.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKOVÉ VZDELÁVANIE

Neustály vývoj technickej náročnosti a modernizácie výroby, rozširovanie trhu a tým spôsobený nárast konkurencie, zapríčinený dôsledkami globalizácie sa vyžaduje, aby sa podniky čo raz viac zaoberali efektívnejším, moderným výrobným procesom, taktiež o dosahovaní vyššej kvality produkcie a služieb, či sa zamerali na vývoj informačných technológií a inovácií. Je nevyhnutne nutné, aby podniky investovali kapitál do svojich výrobných vstupov, v našom prípade predovšetkým do novej techniky a zariadení, teda do fyzického kapitálu (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 67).

S modernizáciou podnikových zariadení je pre podniky dôležité, aby s touto novšou, vyspelejšou technológiou pracovali jedinci technickí, vedomostne, ale aj fyzicky zdatní, schopní pružne reagovať na vyššie uvedené zmeny, aby sa jednalo o ľudí tvorivých a schopných realizovať inovácie. V súčasnej dobe firmy hľadajú optimálne spôsoby organizácie práce, zamerané na ich efektívnejšie fungovanie. Práve tu je vidieť nevyhnutnú dispozícia tímovej práce, náležitého vedenia a kladnej motivácie podriadených pracovníkov spolu so schopnosťou pozitívnej komunikácie a spolupráce so zákazníkmi (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 67 - 69).

Spomínané fakty vytvárajú vo firmách napätie, aby pochopili, že je tu taktiež naliehavá potreba investovať financie do ľudského kapitálu ich zamestnancov a tým rozvíjali ich kompetencie. V podnikovej praxi sú rozvojové aktivity súčasťou činností personálnej politiky. Výsledkom týchto úkonov, by mala byť minimalizácia rozdielov vo výkonoch pracovníkov a schopnosť rozšíriť pracovné zameranie tak, aby nebolo zamerané len na svoju hlavnú činnosť, ale aj na činnosti svojich spolupracovníkov a podniku ako celku (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 70).

Podnik, ktorý realizuje, riadi a vyhodnocuje tieto základné znaky, sa môže následne nazývať za učiaci sa podnik. Tieto činnosti musia byť súčasťou všetkých podnikových aktivít a manažérskej štruktúry, od analýzy cez výrobu, technológiu, marketing, odbyť, práce so zákazníkom a zamestnancom až po všetky ostatné. Rovnako dôležitým bodom v podnikovom vzdelávaní je aj samostatný priebeh výberu nových zamestnancov, pracovné podmienky, v ktorých sa zamestnanci orientujú a tiež systém zameraný na pozitívne či negatívne odmeňovanie za dosiahnuté výsledky (Foot a Hook, 2002, s. 5).

1.1 Charakteristika podnikového vzdelávania

Podnikové vzdelávanie pracovníkov je možné charakterizovať ako formovanie pracovných schopností v širšom slova zmysle, teda vrátane modelovania sociálnych vlastností potrebných pri vytváraní priaznivých medziľudských vzťahov osôb, ktoré s v rámci firmy v pracovnom pomere. Podnikové vzdelávanie začína byť súčasťou personálnych činností, nakoľko podnik tým, že organizuje a napomáha vzdelávaniu svojich zamestnancov, dáva najavo svoju podporu a pocit stability. Dáva im taktiež perspektívu a na svoje vlastné náklady im umožňuje dosahovať väčšiu konkurencieschopnosť na trhu práce. Na druhej strane, podporou rozvoja vlastných pracovníkov, čiže investíciou do ľudských zdrojov, podnik získava kvalifikovanejšiu pracovnú silu, ktorá má podiel na zvyšovaní efektivity interných procesov a tiež na prosperite podniku ako celku (Koubek, 2015, s. 252).

Vzdelávanie je súčasťou celoživotného kolobehu, pričom práve vzdelávanie uskutočňované podnikmi tvorí jeho významnú časť. Za celoživotné vzdelávanie považujeme súlad formálneho vzdelávania, teda vzdelávanie v rámci školského systému, neformálneho, uskutočneného v rámci zamestnania a informálneho, respektíve neinštitucionálneho vzdelávania, teda vzdelávania, ktoré tvorí súčasť celkového životného cyklu pritom nemusí byť vôbec vnímané ako vzdelávanie (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 79).

Aby vzdelávanie nebolo náhodne či sporadické, aby bolo práve naopak účinné a zabezpečilo podniku rentabilitu investície, musí byť sústavné a malo by vychádzať z celkovej podnikovej stratégie. Preto je nevyhnutná kooperácia viacerých oborov a oddelení v podniku spoločne v spolupráci s internými a externými špecialistami a vzdelávacími inštitúciami (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 80).

1.1.1 Oblasti vzdelávania

Cieľom tejto podkapitoly bude predstavenie formovania pracovných schopností človeka, ktoré obvykle kategorizujeme do troch oblastí.

- a) Oblasť vzdelania – spadá predovšetkým do formálneho vzdelávania, čiže zahrnuje zručnosti a vedomosti základného a všeobecného charakteru, ktoré väčšinou zaisťuje školský systém.
- b) Oblasť kvalifikácie – inými slovami sa dá hovoriť o odbornej profesnej príprave, ktorá implikuje elementárnu prípravu na povolanie, orientáciu, doškolovanie, preškolovanie a osobnú rehabilitáciu.

- c) Oblasť rozvoja – podstata tohto typu rozvoja spočíva v ďalšom vzdelávaní, rozširovaní kvalifikácie a vo formovaní osobnosti človeka. Orientácia rozvoja je skôr zameraná na kariéru jedinca ako na súčasne vykonávanú prácu. Upravuje predovšetkým potenciál než kvalifikáciu.

V oblasti vzdelávania zamestnancov treba rozlišovať dva pojmy a to vzdelávanie a rozvoj. Vzdelávaním rozumieme tréning, čiže trénujeme zamestnanca na osvojenie kompetencií nutné k vývoju jeho súčasnej pozície. Pričom rozvojom chápeme ako prosperitu zamestnanca s vysokým potenciálom, ktorého chceme podporiť v budúcom rozvoji jeho kariéry v súlade s potrebami na súčasnom trhu práce. Podnikové vzdelávanie teda zahŕňa:

- a) vzdelávanie v rámci adaptačného procesu a prípravy jedincov k pracovnej činnosti,
- b) prehľbovanie kvalifikácie, pokračovanie odbornej prípravy v ktorej jedinec pracuje,
- c) rekvalifikáciu, preškoloňovanie schopností človeka smerujúce na nové povolanie,
- d) profesnú rehabilitáciu, čiže ide o opätovné zaradenie osôb, ktorým ich súčasný zdravotný stav dlhodobo zabraňuje vykonávať ich momentálnu prácu,
- e) zvyšovanie a prehľbovanie doterajšej kvalifikácie (Bartoňková, 2010, s. 17).

1.2 Analýza a identifikácia potrieb vzdelávania

Prvým krokom v systéme, pláne a projekte vzdelávacích akcií je analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb. Práve tento krok je najkritickejšou a zároveň najdôležitejšou fázou plánovania rozvojových, vzdelávacích aktivít. Preto sa treba vyvarovať v urobení chyby v analýze vzdelávacích potrieb, ktorá sa neodvratne prejaví v každom ďalšom kroku procesu, teda aj pri výslednej realizácii podnikového vzdelávania.

V podstate, úloha analýzy potrieb vzdelávania spočíva v akumulovaní informácií a poznatkov o súčasnom stave poznatkov, dispozícii a zručnosti pracovníkov, o výkonoch jednotlivcov, tíme a podniku a v následnom porovnaní získaných údajov s požadovanou úrovňou (Bartoňková, 2010, s. 118).

Pri identifikácii potrieb vzdelávania potrebujeme dostať odpovede na tieto otázky:

- Je zvýšenie výkonnosti v stanovených zručnostiach skutočne nevyhnutná?
- Je zamestnanec dostatočne odmeňovaný, motivovaný k reálnemu uplatneniu týchto vedomostí?
- Podporuje manažment požadované chovanie?
- Aké všetky možné bariéry výkonnosti pre nás existujú?

Aj tu môžeme vidieť určitý prelínajúci vzájomný vzťah firemného vzdelávania s ostatnými činnosťami personálneho útvaru (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 69).

Výsledkom analýzy je následné zistenie medzier vo výkonnosti, ktoré je treba eliminovať, so zameraním na tie, ktoré je možné celkovo odstrániť vzdelávaním. Taktiež je možné, že analýzou vzdelávacích potrieb dokážeme odhaliť aj tie problémy, ktoré nie je možné riešiť vzdelávaním, alebo sa odhalí výkonnostná medzera, ktorá sa nedá odstrániť pomocou vzdelávacej akcie (Bartoňková, 2010, s. 118).

1.2.1 Potreby vzdelávania

Vzdelávacie potreby vznikajú ako hypotetický stav (uvedomovaný alebo neuvedomovaný), kedy jedincovi chýbajú vedomosti alebo zručnosti, ktoré majú význam pre jeho budúci osobný rozvoj. Taktiež túto potrebu môžeme charakterizovať ako interval medzi aktuálnym výkonom a vopred definovaným štandardom výkonnosti. Vo všeobecnosti vzdelávacie potreby vznikajú z tendencií jednotlivca dosiahnuť rovnovážny stav medzi svojimi možnosťami a možným sociálnym a pracovným uplatnením. Tieto potreby sú predovšetkým dané trhom práce, ale aj vplyvmi osobnostnými a spoločenskými (Palán, 2002, s. 234).

1.2.2 Spôsoby analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb

V tejto podkapitole si predstavíme ako identifikovať vzdelávacie potreby dvoma základnými možnosťami. Je nutné zmieniť, že ideálnou cestou je kombinácie medzi oboma možnosťami.

- a) **Kvantitatívny sociologický výskum** – v tejto variante ide v podstate o terénne získavanie informácií na základe využívania dotazníkov, rozhovorov, pozorovaní a ďalšími možnosťami. Znamená to v podstate, priamy kontakt, rozhovor so zamestnancami na ich vzdelávacie potreby, prípadne na ich nadriadených podriadených, kolegov či dokonca klientov a zákazníkov. Pre správne prevedenie tohto spôsobu identifikácie vzdelávacích potrieb je nevyhnutne nutné dodržať všetky zásady tvorby sociologického výskumu.
- b) **Aplikácia kompetenčného prístupu k vzdelávaniu a rozvoju ľudských zdrojov v organizáciách** – v tomto bode ide predovšetkým o prácu s dokumentmi a literatúrou, čím získame všeobecné požiadavky na pracovné miesto, tzv. kostru kompetencií. Tento spôsob sa využíva napríklad pri manažérskych pozíciách, ale je taktiež

veľmi vhodne využitelný aj pri nulovom profile jedinca. Jednoducho povedané sa dá tvrdiť, že ide prevažne o kvalitatívnu časť výskumu.

Hlavnou výhodou prvého postupu, kvantitatívny sociologický výskum, je predovšetkým skutočnosť o možnom zistení aktuálnej vzdelávacej nutnosti, ktorú konkrétny pracovník naozaj potrebuje. Slabou stránkou tejto alternatívy sa môže javiť jej obtiažna metodická príprava a realizácia a taktiež výsledky takto uskutočnenej analýzy rozvojových aktivít sú obvykle využitelné len v samotnej príprave vzdelávacej činnosti. Práve to eliminuje druhá možnosť, tvorba kompetenčného modelu, ktorý je uplatniteľný aj v ďalších aktivitách personálneho útvaru, ako napríklad pri kariérnom plánovaní, hodnotení či nábore zamestnancov. Práve to je nesmiernou výhodou druhého postupu analýzy, ktorý sa aj práve preto využíva v súčasnosti omnoho častejšie (Bartoňková, 2010, s. 122).

1.2.3 Zladenie požiadaviek a potrieb účastníkov školenia

V tejto podkapitole sa snažme chápať vzdelávanie ako proces. Definícia procesu nám hovorí, že máme vstupy, ktoré pri určitej aktivite sa premieňajú na výstupy. To, čo je vo výstupoch pridanou hodnotou, je vnímané ako prínos, zisk. Ak sme schopný dokázať úroveň zmeny pred začatím procesu vzdelávania, čiže vstupom, a zmenou úrovne po procese, výstup, máme dôkaz o efektívnom uspokojení potrieb vzdelávania pracovníkov. Tým pádom sme schopný negovať tvrdenia o tom, že vzdelávanie nemá perspektívu, je k ničomu, že sa nedá merať a neprináša žiadnu pridanú hodnotu (Kazík, 2017, s. 20).

To, že rozvojové aktivity sú pre podnik naozaj dôležité a sú aj merateľne sme uvideli vyššie. Teraz si poďme priblížiť ako docieľiť k požiadavkám zamestnancov k školení s potrebou ďalšie vzdelávania, aby boli vzdelávacie aktivity naozaj efektívne a vyhovujúce aj pracovníkom. Na docielene potrebných informácií sme sa nechali inšpirovať teóriou od Donalda L. Kirkpatricka, ktorá hľadá odpovede na otázky z nasledujúcich hľadísk:

a) Z hľadiska spokojnosti a bezprostrednej reakcie:

- Čo urobiť pre spokojnosť účastníkov vzdelávacieho procesu?
- V čom môže byť školenie prínosné v osobnom či firemnom živote?

b) Z hľadiska úrovne vedomostí:

- Ktoré zručnosti, schopnosti a návyky sa majú zmeniť po skončení školenia a o koľko?

Na zmeranie tejto zmeny si potrebujeme určiť vstupné výsledky pomocou úvodného testu, alebo realizáciou úvodného development centra. Po absolvovaní vzdelávacej aktivity sa opätovne školiaci nechajú testovať formou záverečnej skúšky alebo spomínaného, tento krát záverečného, development centra pre zrovnanie výsledkov.

c) Z hľadiska zmeny chovania:

- Akú zmenu chovania účastníkov chceme docieľiť a ako to dosiahneme?
- Kto bude sledovať zmeny chovania účastníkov a následne ich hodnotiť?

d) Z hľadiska výstupov:

- Ako ovplyvní zmena v prístupe a v chovaní zamestnancov, využívajúcich nové poznatky k zlepšeniu fungovania podniku?
- Pociťujete tieto efekty? (Např. obmedzenie zmätkovosti, stratovosti, či naopak zlepšenie komunikácie, produktivity.)

e) Z hľadiska návratnosti investície:

- Dokážeme efekty z úrovne 4 prepočítať na finančný ekvivalent?
- Prenášajú účastníci školenia svoje poznatky na ostatných jedincov? (Kazík, Murinová a Konvičný, 2012, s. 87-88).

1.3 Ciele vzdelávania zamestnancov

Samotný cieľ v podnikovom vzdelávaní je výrazom zámerného pôsobenia. Vyjadruje kto má koho učiť, s akým predpokladaným výsledkom máme rátať, v akej kvalite a v neposlednom rade v akom čase sa majú jednotlivé ciele dosiahnuť. Ciele členíme na:

- hlavné, smerné – tie určujú hlavný účel vzdelávacieho procesu,
- čiastkové, operačné – nadväzujú na hlavné ciele z ktorých vyplývajú a evokujú ich konkretizáciu a špecifikáciu z hľadiska požiadavkou na obsah, kvantitu a kvalitu, znázorňujú tiež časovú a finančnú náročnosť danej rozvojovej aktivity.

Stanovenie a samotná voľba cieľov je spätá s radou objektívnych a subjektívnych faktorov, predovšetkým sa jedná o vzťah objektívnych, predovšetkým profesných a osobných požiadavkou a samotnými možnosťami vzdelávaného jedinca. Stanoveným cieľom môže byť napríklad zvýšenie odbornosti, nadobudnutie nových znalostí, rekvalifikácia, prípadne dosiahnutie danej kvalifikačnej úrovne (Vodák, 2011, s. 99).

Ašpirácia človeka dosahovať daných poznávacích cieľov je určená predovšetkým :

- vlastným významom cieľov pre človeka ako osobnosť, možno chápať ako vzťah medzi očakávanými výsledkami a jeho potrebami a záujmami,
- celkovou pravdepodobnosťou na dosiahnutie stanovených cieľov.

Preto je dôležité si správne určiť aktívnu poznávaciu činnosť dospelých účastníkov rozvoje aktivity, ktorá predpokladá ich dobrú znalosť, rešpektovanie, modifikovanie ich poznávacích záujmov, potrieb a prianí, ich subjektívnu pripravenosť k adaptácii daného učiva a v neposlednom rade k pripravenosti k vlastnej samostatnej a tímovej práci. Výsledky z dosiahnutých cieľov, sa nedajú priamo určiť z učebnej látky, ktorá bola účastníkovi predaná. Vždy j treba brať do úvahy skutočnosť, že jedinec tieto poznatky aktívne spracováva a využíva ich objektívne k svojim potrebám, záujmom a skutočnostiam (Barták, 2015, s. 20).

Stanovený cieľ by mal teda byť:

- objektívne hodnotný, potrebný a konkrétny, mal by upevniť, zdokonaľiť a aplikačne preveriť – ako, do akej miery, stupňa náročnosti, akými metódami, spôsobmi a do kedy dosiahne príslušnej kvalifikácie,
- subjektívne žiaduci, prítiažlivý, napríklad človek, ktorý sa úspešne zúčastní školenia, môže získať príslušný certifikát alebo postúpi v rebríčku firemnej hierarchie, za úplatu lektorovi, ktorý prevádza určité školenie.

Je za potreby zladenie obidvoch hľadísk, ktoré zvyčajne ovplyvňuje efektívnosť celého vzdelávacieho programu (Barták, 2015, s. 21-22).

1.4 Spôsoby podnikového vzdelávania

Podnik, ktorý sa zameriava nad rozvojom a vzdelávaním svojich zamestnancov môže využívať niekoľkých prístupov ako dosahovať stanovených cieľov.

Jednou z možností je využitie špecialistu personalistiky na vedenie vzdelávacieho procesu, čiže sa jedná o interný spôsob vzdelávania. V malých podnikoch je tento spôsob značne výhodný, keďže sa jedná tak isto o menší počet zamestnancov, ktorým sa dá prispôbiť školenie na základe ich požiadaviek a potrieb k danej pracovnej pozícii. Veľké podniky sa zameriavajú na skupinové vzdelávanie, čiže zodpovedný personálny špecialista v danom obore vzdeláva skupinu pracovníkov toho oboru. Iný špecialista má následne na starosti ďalšiu skupinu v inom obore či problematike, keďže väčšie firmy majú viac personálnych pracovníkov, nielen radových zamestnancov (Koubek, 2015, s. 267 – 269).

Ako aj interné spôsoby vzdelávania, sa často krát využívajú aj externé spôsoby, čiže sa jedná o firmy zamerané na rozvojové aktivity zamestnancov. Ich služby môžu využiť malé podniky, ktoré nezamestnávajú spomínaných špecialistov pri internom spôsobe školenia. Takto isto ich využívajú aj veľké podniky, ktoré potrebujú získať nové obzory v rôznych oblastiach ako napríklad na získanie poznatkov v najnovších trendoch marketingu či pri manažérskych postupoch. Nejedná sa tu iba o osvojovanie si moderných postupov, ale tiež sa jedná o aktualizovanie si predpisov v obore účtovníctva, alebo samotného chovania sa v práci (Koubek, 2015, s. 269 – 270).

Ďalším možným spôsobom vzdelávania je, kedy sa nevyužívajú žiadny špecialisti na vzdelávanie, ale samotný pracovník sa vzdeláva sám, pričom si stanoví svoj osobitný vzdelávací plán. Pričom využíva svojich vlastných vedomostí a svoj jedinečný štýl myslenia. Nesmie však zabudnúť na sebareflexiu, ktorá je nevyhnutná pri realizácii tohto spôsobu. Pracovník využíva firemné zdroje ako materiál na samotne seba vzdelávanie. Veľmi dôležitým faktorom ovplyvňujúci celý vzdelávací proces je pozitívne myslenie, keďže do tejto aktivity nie je pracovník nútený vedením a je len na ňom aby dosiahol stanovených cieľov. Prvým krokom k úspešnému samo vzdelávaniu, je nutnosť pracovníka aby vyšiel zo svojej komfortnej zóny a robil aj také činnosti, ktoré nie sú predmetom a náplňou jeho práce. Nevýhodou je spätná väzba, ktorá je stanovená iba na samotnej sebakritiky jedinca (Smedley a Helen, 2006, s. 165 – 166).

2 METÓDY VZDELÁVANIA

Metódu vo vzťahu k profesnému vzdelávaniu zamestnancov možno charakterizovať ako didaktický prostriedok, ktorý slúži na dosahovanie cieľov organizácie. Je to zámerný, cieľavedomý a koordinovaný systém vyučovacej činnosti lektora a vzdelávacích činností účastníkov. Tento systém je zameraný na osvojovanie si vyučovacieho obsahu a smeruje k dosiahnutiu vzdelávacích cieľov (Koubek, 2015, s. 265).

Metódy v rámci tejto problematiky predstavujú dynamický činiteľ, ktorý vychádza z:

- potrieb a záujmov,
- ich hodnotovej orientácií,
- psychologických zvláštností,
- sociálneho a profesného postavenia,
- pracovných a všeobecných skúseností,
- učebnej spôsobilosti,
- spôsobe života.

Metódy je možné akokoľvek kombinovať a využívať ich s ohľadom na ich cieľ a efektívnosť ho dosiahnuť v konkrétnej situácii, ako môže byť napríklad pripravenosť lektora a účastníkov, rôznorodosť skupiny vzhľadom na ich dosiahnuté vedomosti, skúsenosti, praxe, študijných návykov atd. (Koubek, 2015, s. 266).

Podľa Bartáka (2015, s. 45 – 46) sa vzdelávacie metódy členia najmä s ohľadom na spôsoby recepcie a percepce reality zúčastnených jedincov rozvojových činností (empirické a teoretické metódy poznávania), ciele a zameranie rozvojového a výchovného pôsobenia, motívácií jedincov a ich spolupráce, či vyučovacie prostriedky, ktoré je možné využiť v rámci našich možností.

2.1 Metóda znova poznávania reality

Tento druh metódy je zameraný na rýchlejší a kvalitnejší proces poznávania. Pomáha nám rozčleniť získané poznatky nadobudnuté priamo či sprostredkovane, formulovať kritéria a hlbavo sa zamyslieť nad cieľom nášho poznávacieho procesu. Metódy poznávania podľa Bartáka (2015, s. 46) chápeme ako plánovitý postup pod dohľadom lektorov od nepoznaného k poznanému. Je to spôsob poznávania skutočností, osvojovania a následnej

aplikácie nadobudnutých poznatkov a pravidiel o získavaní a spracovaní vedomostí. Členíme ich na metódy empirické, teoretické a hypotetické.

2.1.1 Metódy empirické

Metóda je predovšetkým zameraná na prehĺbenie konkrétneho myslenia a je priamo spätá s doterajšou praxou. Využíva sa tu primárne priameho získavania informácií o realite ako sú rozhovory, experimenty či pozorovanie. Vzťahujú sa na pocity a vnemy, čiže hovoríme o zmyslovom vnímaní. Umožňujú otvorený vzťah vzdelávaného jedinca s realitou (Vodák, 2011, s. 111).

Empirické metódy dávajú možnosť poznávať jedinečné vlastnosti konkrétnych predmetov a javov. Ak chceme dosiahnuť sústavnosti poznávania častí a celku, praxe a teórie musíme ju využívať v kombinácii s teoretickými metódami poznávania (Barták, 2015, s. 46).

Pri spomínanom pozorovaní je dôležité, aby zúčastnený zreteľne chápali, čo sa pozorujem prečo, k čomu a hlavne ako môžu výsledky využiť vo svoj prospech. Školiaci môže využiť pozorovania priame, kde nastáva bezprostredný kontakt vybraných objektov a školiacich. Ďalej sa jedná o nepriame pozorovanie, pri ktorom sú informácie sprostredkované. Čiastočné pozorovanie sa venuje iba niektorým aspektom konkrétneho javu, osoby či predmetu. Posledným druhom pozorovanie je úplné, ktoré sa zvyčajne využíva v oblasti vedy a výskumu (Barták, 2015, s. 47 – 49).

Metóda experimentu má vo vzdelávaní dospelých značné uplatnenie. Umožňuje totiž činnorodé pôsobenie lektora na priamy problém. Dochádza tu k vyvolávaniu javov, určitej situácie a kombinácie pochodov, ktoré sú dôležité pri vzdelávaní, vďaka čomu vznikajú vhodné podmienky na pozorovanie a poznávanie skrytých súvislostí (Vodák, 2011, s. 113).

2.1.2 Metódy teoretické

Zakladajú si na rozumovom, sprostredkovanom odraze reality. Neodrážajú priamo realitu ale vysvetľujú ju. Predpokladajú znalosť a aplikáciu primárnych zákonov logického myslenia na rovine pojmov, úsudkov a dôkazov.

Na uvedených úrovniach je dôležité aby lektor rešpektoval štyri základné zákony logického myslenia, ktoré sú:

1. **Zákon totožnosti** – myšlienka musí byť totožná sama so sebou.
2. **Zákon sporu** – myšlienka sa sama sebe nemôže negovať.

3. **Zákon vylúčenia tretieho** – každá myšlienka je buď zhodná s danou myšlienkou, alebo odlišná od nej, tretia, iná možnosť nie je.
4. **Zákon dostatočného dôvodu** – pravdivosť myšlienky je možné dokázať na základe pravdivosti východiskovej časti úsudku.

Základom teoretických metód poznania sú intelektuálne činnosti, najmä analýza – syntéza, indukcia – dedukcia, abstrakcia, špecifikácia, interpretácia, explikácia, vysvetľovanie, popularizácia a parafrázy (Barták, 2015, s. 51 – 53).

2.1.3 Metódy hypotetické

Lektor ich používa iba v prípadoch ozrejmenia skutočnosti, keď má k dispozícii iba domnienky a hypotézy s ktorými musí ale zachádzať opatrne, keďže obsahujú problematické východiská, ktoré je potreba ďalej overiť. Iná možnosť pre využitie tejto metódy nastáva pri asociatívnom spojovaní faktov, ktoré umožňuje ich porovnanie, prípadne konfrontáciu (Vodák, 2011, s. 115).

Do hypotetickej metódy spadá metóda analógie, ktorej podstatou je, že školiaci vlastnosti jedného objektu prenáša na iný objekt na základe ich spoločnej vlastnosti. Vo vzdelávaní dospelých umožňuje lektorovi vychádzať pri zúčastnených osôb z toho, čo už poznajú, ponúka im porovnanie s neznámymi informáciami a uľahčuje im pochopiť to, čo majú spoločné. Nasledovné druhy analógií sú používané práve pri vzdelávaní dospelých:

- základných znakov,
- objektov skúmania,
- pracovných metód.

Vhodne zvolený druh analógie prebúda v jedincovi aktivitu, myšlienkovú pružnosť a tvorivosť. Chybnou analógiou môže lektor spôsobiť narušenie celej vzdelávacej aktivity (Barták, 2015, s. 58 – 59).

2.2 Metóda osvojovania reality

Rozčleňujeme ich podľa niekoľkých hľadísk. Najpodstatnejšími členeniami podľa Bartáka (2015, s. 59 – 61) sú podľa zamerania pôsobenia a z hľadiska štruktúry vzdelávacej aktivity.

Podľa **zamerania pôsobenia** rozlišujeme metódy:

- rozumového pôsobenia – prevláda racionálny aspekt,

- citového pôsobenia – prevláda emocionálny aspekt,
- formovania zručností a návykov – praktické privlastňovanie pracovných postupov,
- ovplyvňovanie osobností autoritou – formálne aj prirodzene,
- sociálneho ovplyvňovania – zahrňuje prácu v tíme, teambuilding,
- využívanie príbehov, príkladov a reálnych procesov – mimovoľné pôsobenie.

Z hľadiska **štruktúry vzdelávacej aktivity** sa uplatňujú nasledujúce metódy.

Motivačné metódy sú zameraná na nadobúdanie a osvojovanie si vedomostí a poznatkov, ktoré sú objektívne a subjektívne významné.

Expozičné metódy sa zaujímajú o rozširovanie predstáv a pojmov, v súvislosti na dosiahnuté vedomosti a frekvenciu odovzdávania nových poznatkov. Činnosťou tejto metódy je aj zdieľanie hodnôt a postojov pre efektívne nadobúdanie moderných vedomostí, zručností a návykov u dospelých osôb zúčastňujúcich sa podnikového vzdelávacieho procesu.

Fixačné metódy utvrdzujú v účastníkoch preberané učivo. Fixujú v nich osvojené vedomosti, zručnosti a návyky neustálym opakovaním či precvičovaním. Výsledkom metódy je potvrdenie klasifikačných zručností v podobe certifikácie.

Diagnostické metódy sa opierajú o pozorovanie, rozhovor, dotazník a mnoho ďalších aspektov. Sú zamerané na skupinu, čiže tím pracovníkov s rovnakým cieľom, ktorý spolu spolupracujú a majú predpoklady na dosiahnutie synergického efektu. Metóda sa uplatňuje pred začiatkom vzdelávacej činnosti, kde sa zisťujú vstupné predpoklady účastníkov, počas priebehu procesu, kde sa zisťuje súlad alebo nesúlad v plánovanom cvičení a posledným krokom uplatnenia metódy je pri závere učebnej akcie, ktorá vyhodnocuje úroveň dosiahnutých vedomostí, zručností a návykov.

Aplikačné metódy sa zameriavajú na splnenie výkonných a kvalitatívnych prvkov pri praktickom uplatnení získaných poznatkov (Armstrong, 2007, s. 115).

2.3 Didaktické triedenie metód

Pojem didaktika zahŕňa v oblasti vzdelávania všetky predmety, javy a činnosti, ktoré smerujú k splneniu cieľu výučby. Didaktické prostriedky sa delia na dve základné skupiny a to na materiálové a nemateriálové. Materiálové vyučovacie inštrumenty sa vzťahujú na určité predmety alebo činnosti a vykonávajú danú didaktickú funkciu. Nemateriálové výukové

prostriedky sú napríklad organizačné formy, skúsenosti, návyky, ale nás budú hlavne zaujímať metódy vzdelávania, ktoré podrobnejšie opíšem (Svoboda, 2008, s. 18).

2.3.1 Metódy monologické

Vzorovým zástupcom monologických metód je prednáška. Za jej hlavnú výhodu sa dá uviesť jej prehľadnosť a usporiadanie výkladu, schopnosť oslovenia veľkého množstva účastníkov naraz. Má však mnoho nevýhod, ako je minimálna spätná väzba alebo šandardizácia výkladu, ktorý nemusí vyhovovať všetkým zúčastneným. Tieto nedostatky je možné eliminovať kombináciou samotnej prednášky a diskusie s účastníkmi, čo im pomôže hlbšie pochopiť preberané poznatky a následne si ich preklopiť do praktickej podoby. Lektor ma taktiež možnosť pri príprave prednášky si vytipovať dané okruhy vhodné na začatie diskusie, či poznamenať na zaujímavé momenty v prednášanej látke, ktoré by sa takisto mohli stať predmetom diskusie. Pre účastníkov je tento postup vyhovujúci, pretože im umožňuje pýtať sa na nové problémy, vypočúť si nové, iné názory ako zúčastnených tak lektora a následne polemizovať o nich čo v ideálnom prípade vedie k tímovej synergii (Barták, 2015, s. 61).

2.3.2 Metódy dialogické

Do tohto typu metód zahrnujeme tie, ktoré sa zakladajú na osobnej interakcií medzi lektorom a zúčastnenými, alebo medzi účastníkmi navzájom a vyvolávajú ich aktivizáciu. Metóda spočíva v tom, že prostredníctvom otázok a odpovedí opisuje daný problém, ktorým výsledkom má byť získanie nových poznatkov. Má tiež funkciu zahajovania obojstrannej komunikácie, čiže dialógu, alebo skupinového rozhovoru pri čom dochádza k výmene argumentov, formulácií tvrdení a proti tvrdení. Zároveň predpokladá vzájomnú vôľu a ochotu k porozumeniu (Barták, 2015, s. 63).

Vedenie rozhovoru riadi lektor v medziach slušnosti bez zbytočných invektív počas celej doby komunikácie. Rozhovor sa dá rozčleniť na jednotlivé fázy:

- naviazanie vzťahu,
- povzbudenie kolegu komunikovať,
- reflektovanie slov kolegu,
- povzbudenie partnera ku hľadaniu riešení,
- spoločné dosiahnutie riešení,
- ukončenie rozhovoru a rekapitulácia obsahu.

Dalo by sa hovoriť o **štandardizovanom rozhovore**, ktorý ma uplatnenie všade, kde je potreba jednoznačná a presná podoba otázok a odpovedí. Následne sa vykoná ich vzájomná porovnateľnosť na získanie spätnej väzby (Vodák, 2011, s. 117).

2.3.3 Metódy podľa prostredia realizácie

Rozvojová činnosť zamestnancov môže prebiehať jak na pracovisku tak mimo neho. V nasledujúcich podkapitolách uvediem a opíšem tie, ktoré sú podľa Bartáka (2015, s. 73 - 74) najdôležitejšie.

Metódy vzdelávania na pracovisku:

Inštruktáž je jedna zo základných metód, ktorá sa najčastejšie využíva pri školení novo prijatého zamestnanca. Jej prvou úlohou je predstavenie pracovného postupu inštruktorom v spomalene a neskôr aj v štandardnom tempe. Daný pracovný úkon sa zvyčajne predstavuje niekoľko krát, čím školiaci zamestnanec nadobúda znalosti pozorovaním a následne túto činnosť zopakuje. Metóda sa predovšetkým využíva pre jednoduché pracovné činnosti, ktoré sa zvyčajne opakujú. Výhodou je krátka doba zaškolenie a jej flexibilná realizácia, čo môže byť aj nevýhodou, pretože inštruktáž často krát prebieha počas iných pracovných úkonov (Malach, 2005, s. 327).

Koučovanie patrí medzi metódy, ktorých úlohou je odovzdanie informácií a znalostí od jednej osoby, osobe druhej. Jeho charakter je prevažne dlhodobejší, založený na vysvetľovaní a komunikácií námetov spolu zviazaný s pripomienkami kouča. Metóda nie je založená na striktných príkazoch, ale na dlhodobom podnecovaní k dosahovaniu cieleného výsledku pracovného výkonu. Koučovanie a inštruktáž majú spoločnú realizáciu, ktorá prebieha počas štandardného pracovného procesu a zakladá si na využívaní prebiehajúcich skutočností k vzdelávaniu sa o osobného rastu. Jej nevýhoda je taktiež rovnaká ako pri inštruktáži, s malým doplnkom na to, že sa jedná o povinnosť nátlaku na koučovaného jedinca (Malach, 2005, s. 328).

Mentoring sa najviac podobá na spomínané koučovanie. Jeho odlišnosť spočíva v tom, že školiaca osoba si vyberá sama mentora, podľa jej vlastného uváženia. Následná úloha mentora spočíva v usmerňovaní a pomoci rozvíjať kariéru školiaceho. Rady mentora spočívajú skôr vo všeobecnej pomoci, čo vedie k sebarealizácii účastníka na dosiahnutie požadovaného cieľu vzdelávacej aktivity. Treba dbať na precíznom výbere samotného mentora, pre-

tože to môže byť hlavnou výhodou, ako aj nevýhodou celého rozvojového programu (Malach, 2005, s. 328 – 329) .

Konzultácia je metóda, ktorej jadro tvorí vzájomné ovplyvňovanie sa medzi osobami, ktoré sa účastníkmi metódy, v hierarchy nadriadený a podriadený, školiteľ a školený. Funkcia lektora spočíva v odovzdávaní svojich skúseností a vedomostí, ktoré sa dajú aplikovať na úlohy školeného. Ten ich aktívne predkladá spolu s návrhmi na ich vyriešenie. Podstatným nedostatkom konzultácia je jej náročnosť na time management, pretože pri nedostatočnom rozložení činností môže dôjsť k narušenie pracovných návykov a úloh (Armstrong, 2007, s. 444) .

Asistovanie pozostáva v priradení zamestnanca ku skúsenejšiemu kolegovi. V tomto prípade hovoríme o školiacom ako o asistentovi, ktorý plní jednoduché úlohy alebo pomáha pri zložitejších činnostiach svojmu kolegovi. Pomer zapojenia sa do týchto činností rastie spolu s časom až do bodu, kedy je asistent schopný vykonávať všetky úlohy samostatne. Asistent si však môže osvojiť neefektívne pracovné postupy a zároveň v sebe potlačuje kreativitu a predstavivosť na plnenie daných aktivít, kvôli napodobovaniu postupov svojho kolegu (Armstrong, 2007, s. 444).

Poverenie úlohou je formou metódy, kedy školenému jedincovi je zadaná úloha, ktorú musí samostatne splniť a to pod neustálym dohľadom a vyhodnocovaní jeho postupu. Podstatou úlohy je preverenie tvorivých postupov účastníka, ktoré sú nevyhnutné na jej splnenie, pričom však školená osoba má dostatok kompetencií na realizáciu. Riadiaci pracovník tejto aktivity má podávať pomocnú ruku školiacemu pri vzniku nejakého problému na úspešné dokončenie, taktiež aj preto, aby nedošlo k narušeniu sebadôvery alebo dôvery u jeho nadriadených (Malach, 2005, s. 333).

Rotácia je činnosť, ktorá dáva možnosť novému zamestnancovi získať zručnosti a znalosti v rozdielnych pracovných činnostiach. Školený tak nadobúda poznatky o nadväzujúcich sa procesoch v rámci podniku, čím je pripravovaný na budúce uplatnenie v nových aktivitách, či dokonca na pozíciu vedúceho pracovníka. Dôležité je precízne plánovanie a kontrola priebehu rotácie na dosiahnutie čo najefektívnejšej spotrebe času a energie (Malach, 2005, s. 333 -334).

Pracovné porady umožňujú prelínať výchovné a vzdelávacie aktivity. Dochádza pri nich k zdieľaniu informácií medzi zúčastnenými o činnostiach a problémoch všetkých oddele-

niach podniku, vďaka čomu je možné dosiahnuť originálneho riešenia (Malach, 2005, s. 334).

Všetky uvedené interné metódy je možné obohatiť o samo štúdium, čítaním literatúry, e-learningovými kurzami, atď..

Metódy vzdelávania mimo pracoviska:

Assessment Centres je predstaviteľom vzdelávacieho programu, ktorý znázorňuje niekoľko metód, ktorej aktivity sa využívajú na rôzne účely pri danej skupine jedincov. Používajú sa najmä pri náboe nových pracovníkov, hodnotení výkonov súčasných zamestnancov a predovšetkým na rozvíjanie ich potenciálu a ďalšieho vzdelávania sa. Táto metóda je určená skôr pre osoby vo vrcholovom vedení, či vyšších vedúcich pracovníkov. Jej priebeh tvorí simulácia pracovných činností účastníkov, ktoré zadáva lektor individuálne alebo ako tímové cvičenie. Výhodou je ich možná flexibilita, čo znamená, že vychádzajú z potrieb konkrétnej organizácie, tak ako aj z úrovne manažérov v podniku. Táto metóda je považovaná za veľmi efektívnu, a však za cenu jej značnej finančne a časovej náročnosti, ktorá predstavuje minimálne celodennú účasť (Bedrnová a Nový, 2007, s. 43 – 44).

Brainstorming patrí medzi populárne skupinové rozhodovania, do ktorého sú vyberaní odborníci z rôznych oblastí, smerov a odvetví. Ide o kreatívnu metódu riešenia problémov, v skupine 4 až 12 osôb, ktorý hľadajú originálny spôsob riešenia problému alebo úlohy. Podstatou je zapojenie predstavivosti či fantázie na dosiahnutie vhodného nápadu, pričom musia byť dodržané základné pravidla, a tým sú zákaz kritiky, predkladanie aj absurdných nápadov, inšpirácia inými nápadmi, pravidlo rovnosti a kvantita nápadom. Pri využívaní brainstormingu je nevyhnutné, aby preberaný problém nebol definovaný príliš zložito a nebol v ňom zahrnutý celý komplex problémov. Nutnosťou je predstaviť aj ten najzložitejší problém tým štýlom, aby mu pochopili všetci účastníci, aj tí, ktorý sa s danou problematikou doposiaľ nestretli, čo sa môže javiť ako značnou nevýhodou (Königová, 2007, s. 133).

Development Centre má veľmi veľa spoločného so spomínanou metódou Assessment Centres a taktiež development center môže byť aj jeho súčasťou. V tejto metóde ide však o sledovanie činností účastníkov pri plnení cvičení, ktoré im zadali lektori, ktorý si píše poznámky do vopred pripravených formulárov. Súčasne klasifikujú ich chovanie a hodnotia ich zručnosti. Po skončení cvičenia dostanú spätnú väzbu od sledujúcich lektorov, hod-

notiteľov, tak aby si účastníci uvedomili ich chybný postup, či aby im potvrdili a upevnili ich v správnom konaní (Hroník, 2006, s. 65).

Teambuilding, ako už z názvu vyplýva, sa táto metóda zaoberá budovaním tímu, rozvojom spolupráce, prípravou na zvládnutie náročných či stresových situácií a na zlepšenie komunikácie medzi jednotlivými členmi. V dnešnej dobe predstavuje akúkoľvek aktivitu, ktorá upevňuje tímového ducha a spĺňa kritéria, ktoré som vymenoval vyššie (Mohauptová, 2005, s. 21).

Workshop predstavuje formu vzdelávania, na ktorej sa zúčastňujú osoby, ktoré si chcú rozšíriť doterajšie ich poznatky o nové informácie z daného oboru. Na rozdiel od iných metód toto stretnutie vedie moderátor a nie lektor či školiteľ, ktorý sa snaží prostredníctvom príkladov z praxe priniesť do výuky naozaj reálne problémy a ich reálne riešenia (Payne, 2007, s. 32).

2.4 Metódy zamerané na zmeny

Predstavujú tvorivé a inovatívne aktivity, ktoré si vykonávajú individuálne alebo v rámci tímovej spolupráce. V tomto prípade lektor iba iniciuje účastníkov k činnosti, pretože je iba na nich aby dosiahli správneho výsledku a iba v nutných prípadoch ich lektor usmerní k riešeniu problému (Barták, 2015, s. 74 – 75).

Táto iniciatíva k tvorivosti je veľmi využívanou didaktickou formou a zároveň aktivizačnou metódou. Formou je nazývaná preto, že vytvára prostredie v ktorom sa prevádza vzdelávanie. Metódou preto, lebo je sama o sebe spôsob poznávania či upevnenia doterajších poznatkov, teda je cestou k realizácii rozvojovej aktivity (Barták, 2015, s. 74 – 75).

2.4.1 Aktivizačné metódy

Do tejto skupiny patria situačné metódy, prípadové štúdiá, riešenia fiktívnych problémov, neskôr aj reálnych. Ich podstatou je zadanie zaujímavého problému, ktoré má v účastníkoch vzbudiť pozornosť, čo je spôsob ako ich podnietiť k aktivite, rozvíjať ich analytické myslenie a schopnosť argumentácie (Armstrong, 2007, s. 446).

2.4.2 Metódy tvorivého myslenia a riešenia problémov

Pri tejto metóde ide aby vzdelávaný jedinci boli schopný docieľiť riešenie pomocou nových koncepcií a nápadov a spojovať doposiaľ nespojené koncepty. Inými slovami by sa

dalo povedať, že tu ide o cibrenie kreativity, práve pomocou ktorej vieme dosiahnuť inovátnych riešení (Jařabáč, 2017, s.17).

Kreativitu môžeme chápať ako postoj človeka k zmenám, či jeho postoj brať ako príležitosť, nie ako riziko presadenie niečoho nového. Pričom sa na jednej strane stále opiera o doterajší systém, ale zároveň umožňuje improvizáciu, či experimenty na dosiahnutie výsledku (Jařabáč, 2017, s. 17).

Kreatívne schopnosti musia byť prevedené v kreatívnych procesoch, inak stále ostanú na úrovni prianí a kreatívny potenciál v človeku ostane nevyužitý. Preto je dôležité rozvíjať príslušné dispozície pomocou neustáleho tréningu, ktorým človek dosiahne aspoň priemernej kreativity. Výsledky je možné vidieť až po 16 až 24 mesiacoch. Na dosiahnutie vynikajúcej kreativity je nevyhnutný tréning až po dobu 48 mesiacov (Jařabáč, 2017, s. 19).

Podniky, ktoré sa venujú rozvíjaniu tvorivosti u svojich zamestnancoch so zameraním na inovatívne myslenie, získavajú oproti konkurenciám značné výhody. Sú totiž schopné efektívnejšie sa vyrovnávať so zmenami, ktoré sú charakteristické pre globalizáciu vo svete. Reagovať na možné riziká z vonkajšieho prostredia a zároveň lepšie využiť pozitívnych zmien na zabezpečenie väčšej konkurencieschopnosti. Dosahovať väčšej pridanej hodnoty pri poskytovaných výrobkoch a službách a lepšie uspokojovať jedinečné potreby zákazníkov (Novák, 2016, s. 34).

Na rozvíjanie inovatívneho myslenia môže lektor využívať metódy, ktoré uvediem v nasledujúcich podkapitolách. Ich prednosť spočíva v tom, že umožňujú účastníkom rozširovať si svoje rozhodovacie schopnosti, vyvolávajú silnú motiváciu a dobrú úroveň pochopenia a zapamätania poznatkov (Barták, 2015, s. 78).

Operačné metódy

Tieto metódy slúžia k priamemu rozvíjaniu tvorivého myslenia v pracovných činnostiach s cieľom prekonať svoje zábrany a iniciovať rozvoj tvorivého a inovatívneho myslenia.

Medzi operatívne metódy patria metódy analytické, voľných asociácií, neobvyklých vzťahov, kontrolného zoznamu, predmetov v strede záujmu, súpisu vlastností, zoznamu myšlienok, vstupu a výstupu, brainwriting a Gordonova synektická metóda (Barták, 2015, s. 78).

Výchovné metody

Naopak od operačných metód, sú výchovné či formatívne metódy zamerané na rozvíjanie kreatívneho myslenia jedincov mimo pracovné činnosti. Predovšetkým do nich spadajú metódy situačné pod ktorými si môžeme predstaviť prípadové štúdie a inscenačné metódy, čo som napríklad hry. Ich úloha spočíva aby si účastníci postupným štúdiom osvojili tvorivý proces riešenia problémov, čo vedie k efektívnemu využívaniu svojich tvorivých schopností (Barták, 2015, s. 92).

3 DRUHY VZDELÁVANIA

V tejto kapitole chcem zamerať pozornosť na moderné spôsoby vzdelávania, ktoré by efektívnym spôsobom dokázali osloviť veľké množstvo ľudí za pomoci moderných prostriedkov, aj keď sa tieto metódy pre ich vysoké vstupné náklady, či náročnosť moc v podnikoch nevyužívajú. Taktiež spomeniem ako pomáha a uskutočňuje rozvíjanie zručností a vedomostí Európska Únia a čo je ich hlavným cieľom vo vzdelávaní.

3.1 Vzdelávacie trendy dospelých

V dnešnej dobe môžeme vidieť mnoho trendov v oblasti vzdelávania, no medzi tie najvýznamnejšie patrí e-learning, blended learning a outdoor training, ktoré v tejto podkapitole podrobnejšie predstavím.

3.1.1 E-learning

Kurzy, tréningy a iné školenia majú veľkú nevýhodu oproti e-learningu a to je ich náročnosť na čas. E-learning umožňuje vzdelávanie podstate kdekoľvek a kedykoľvek, ak sú po ruke potrebné technické prostriedky. Je vnímaný ako nový štandardizovaný smer vzdelávania, ktorý dokáže v krátkom čase vzdelávať veľké množstvo ľudí, ktorým sú predávané rovnaké vedomosti. Tento elektronický kurz môže byť súčasťou iných rozvojových aktivít a vzdelávacích programov, ale taktiež môže vystupovať ako samostatný kurz. Aj keď sa môže e-learning javiť ako naozaj dobrý spôsob vzdelávania, čomu nasvedčuje už spomínaná úspora času, čo nie je jedinou jeho výhodou, ale je to aj jeho jednoduchá organizácia a prispôsobenie štúdia jednotlivcom, napriek tomu je tento spôsob využívaný na území Českej či Slovenskej republiky naozaj minimálne. Je tomu tak hlavne, kvôli vysokým vstupným nákladom a zvýšeným nárokom na technologickú infraštruktúru, pri riskantnej a diskutabilnej návratnosti investícií, pretože účastníci môžu mať odmietavý postoj k tejto forme vzdelávania, nakoľko nevedia pracovať s novými technológiami a sú prevažne zvyknutí na osobný kontakt s lektorom (Hroník, 2007, s. 194 - 199).

3.1.2 Blended learning

Dalo by sa o nej hovoriť ako o akejsi modifikácii e-learningu, ktorá odstraňuje z niektoré nevýhody, ale najmä tú, že pracovníci odmietajú alebo nevedia pracovať s modernými nástrojmi ako napríklad videokonferencia alebo chat. Docieľuje to kombináciou spomínaného elektronického vzdelávania s úvodnými, či záverečnými školeniami, alebo worksho-

pom. Blanded learning je teda druh školenia, ktoré je zamerané na optimálne dosiahnutie vzdelávacích cieľov využitím adekvátnych technológií, ktoré vyhovujú vzdelávaným jedincom, spolu s modernými prvkami na dosiahnutie vhodných zručností v správny čas (Hroník, 2007, s. 195).

3.1.3 Outdoor training

Je to metóda koncentrujúca sa na rozvoj jedinca alebo tímu prostredníctvom vzdelávania sa vlastným zážitkom, či skúsenosťou za účelom efektívnejšieho výkonu a zmeny osobného postoja. Tréning prebieha v netradičnom prostredí, vďaka čomu sa prehĺbia neformálne väzby medzi zamestnancami, čím dôjde k nárastu pracovnej spokojnosti, zlepší sa postoj k zamestnávateľovi, ako aj vzájomná súdržnosť v pracovnom tíme. Činnosťami outdoor training-u sú rôzne psychologické cvičenia, pohybové aktivity a hry zamerané na odhalenie vodcovských črt viest' skupiny a lepšom prehľade o schopnostiach, vlastnostiach a potenciále účastníkov, či na lepšiu motiváciu pre ďalšiu prácu (Hroník, 2007, s. 215).

3.2 Vzdelávanie podľa Európskej únie

Štát vstupom do EÚ získa možnosť, teda okrem iných, plne sa zapojiť do všetkých aktivít v oblasti vzdelávania, hlavne do komunitárnych programov, ktoré sa zameriavajú na podporu a rozvoj systému vzdelávania a na kooperáciu medzi vzdelávacími inštitúciami členských krajín EÚ a tretích krajín (Vyhnánková, 2007, s. 29).

Európska vzdelávacia politika sa zameriava na podporu národných systémov, u ktorých sa snaží o vybudovanie otvoreného európskeho vzdelávacieho priestoru a o dosiahnutí vzájomného partnerstva medzi osobitnými národnými systémami a vzdelávacími orgánmi. K finančnej podpore rozvoja využíva EÚ dva kardinálne nástroje, a to vzdelávanie programy a Európsky sociálny fond (Vyhnánková, 2007, s. 30).

3.2.1 Vzdelávacie programy

Cieľom týchto programov spočíva v podpore spolupráci vo vzdelávaní na medzinárodnej úrovni. Najvýznamnejší je Program celoživotného učenia, ktorý vyplýva z rozvrhu o celoživotnom učení sa a jeho zámer spočíva v podpore európskych dimenzií vo vzdelávaní na všetkých úrovniach. Podporuje vzájomné spolupôsobenie inštitúcií, zlepšovanie rozvojových aktivít a mobility jednotlivcov. Dopĺňujú ho jednotlivé podprogramy ako napríklad Comenius, Erasmus, Leonardo da Vinci atď. (Vyhnánková, 2007, s. 39 – 41).

3.2.2 Európsky sociálny fond

ESF je jeden zo štrukturálnych fondov EÚ, ktorý sa uplatňuje v rámci štrukturálnej, hospodárskej a sociálnej politiky. Zamiera sa na menej rozvinuté regióny, pričom hlavným objektom sú mladí ľudia, dlhodobo nezamestnaný, sociálne znevýhodnené skupiny a tiež aj ženské postavenie v spoločnosti. Cieľom ESF je dosiahnutie u pracovníkov čo najväčšiu kvalifikáciu, ktorý budú efektívne rozvíjať európsky hospodársky priestor a urobiť ho konkurencieschopným na svetových trhoch (Vyhnánková, 2007, s. 42).

Vzdelávanie a celková prosperita vzdelávacieho systému a jeho prepojenie na trh práce je čím ďalej tým viac brané za primárny prostriedok pri budovaní európskej znalosti ekonomiky. Vo všeobecnosti by sa dalo povedať, že cieľom EÚ je zefektívniť vzdelávacie systému Európy a pretvoriť ich aby boli vzájomne porovnateľné a zrozumiteľné. To sa týka predovšetkým v dosiahnutých výsledkoch vo vzdelávaní, ktoré by mali byť porovnateľné v celej EU (Vyhnánková, 2007, s. 43).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI MARIUS PEDERSEN, A.S. TRENČÍN

Spoločnosť Marius Pedersen, a.s. (MP, a.s.) so sídlom na ulici Opatovská 1735, 911 01 v Trenčíne, s dňom zápisu do obchodného registru 15.02.1995, je dcérskou spoločnosťou A/S MARIUS PEDERSEN – najväčšej súkromnej dánskej organizácie, ktorá sa zaoberá modernými metódami nakladania s odpadmi. Na slovenskom trhu v oblasti odpadového hospodárstva, patrí medzi jednu z najväčších spoločností vo svojom obore. Zabezpečuje služby nielen v oblasti spomínaného odpadového hospodárstva, ale zabezpečuje aj bežnú a zimnú údržbu komunikácií a služby v ekologickej oblasti v regióne Stredného Považia pre komunálnu sféru (Trenčín, Trenčianske Teplice, Nemšová atď.), taktiež aj pre podnikateľské subjekty vykonávajúce svoju podnikateľskú činnosť v rámci trenčianskeho regiónu. (Marius Pedersen, 2017)

Hlavné činnosti, ktorými sa spoločnosť zberá sa dajú roztriediť do troch oblastí, a to:

a) Oblasť odpadov

- zber a preprava odpadov,
- triedenie odpadov,
- druhotné suroviny,
- nebezpečné odpady,
- kompostovanie.

b) Údržba komunikácií

- letná a zimná údržba pozemných komunikácií,
- zber psích exkrementov.

c) Starostlivosť o zeleň

- údržba zelene,
- starostlivosť o detské ihriská.

Základné imanie: 11 038 372,17677 EUR

Predmet podnikania:

- poskytovanie služieb, technológií, know-how súvisiace s hospodárením s odpadmi,
- terénne úpravy a rekultivácie,
- výsadba a údržba verejnej zelene,
- čistenie komunikácií,

- zimná údržba komunikácií,
- čistenie kanalizácií,
- údržba verejného osvetlenia,
- ekologické služby – udržiavacie a čistiace práce,
- termické čistenie materiálov a výrobkov,
- podnikanie v oblasti nakladania s nebezpečným odpadom,
- podnikanie v oblasti nakladania s iným ako nebezpečným odpadom.

Logo spoločnosti:

Marius Pedersen 

Obrázok 1 Logo MP, a.s. (Zdroj: <https://www.mariuspedersen.sk>)

5 KONCEPT PODNIKOVÉHO VZDELÁVANIA VO FIRME MP

Podľa internej smernice spoločnosti Marius Pedersen, a.s. v Trenčíne je hlavným cieľom vzdelávacieho procesu vytvorenie jednotného centrálného systému vzdelávania pracovníkov zameriavajúci sa na efektivitu, zvýšenie povedomia, zdokonalenie odborných zručností a odbornú spôsobilosť zamestnancov na jednotlivých pracovných pozíciách.

Účelom smernice je stanovenie jednotného postupu vzdelávania pre všetky prevádzky spoločnosti pri zabezpečovaní výchovy, výcviku a odbornej spôsobilosti zamestnancov. Postup taktiež udáva kto má zodpovednosť na určovaní potrieb vzdelávania, následne pretvorenie určených potrieb do plánu vzdelávania, samotnú realizáciu a dokumentáciu spätnej väzby v základnom a ďalšom vzdelávaní. Vzdelávanie zamestnancov zahŕňa niekoľko nasledovných úsekov:

- vzdelávanie v oblasti BOZP a OPP,
 - všeobecné BOZP a OPP – pri nástupe sú oboznámený všetky skupiny zamestnancov (viz nižšie), opakuje sa každé dva roky,
 - špeciálne BOZP – školenia sa opakujú podľa osobitných právnych predpisov a je určené pre vodičov, strojníkov, obsluhu strojov a iných zariadení,
- vzdelávanie podľa potrieb spoločnosti – do vzdelanie v oblasti obchodu, práce s počítačom, manažérske zručnosti, zvládanie stresových situácií,
- vzdelávanie podľa legislatívnych potrieb a požiadaviek – vzťahujú sa k nim právne predpisy o odpadoch, daňové a účtovné predpisy, dopravné predpisy, pracovno-právne a mzdové predpisy, ochrana osobných údajov a verejné obstarávanie,
- vzdelávanie podľa požiadaviek s udržovaním a zlepšovaním IMS,
- interné vzdelávanie – priebežné oboznamovanie sa s internými dokumentmi.

Školenia a vzdelávacie aktivity sú určené pre zamestnancov firmy, ktorý sú radený do nasledovných skupín:

- R-pozície – vodič, závozník, strojník, manipulačný pracovník,
- THZ – vrcholový manažment (riaditelia),
 - stredný manažment (vedúci strediska, majster, vedúci oddelenia),
 - ostatní (dispečer, technik, obchodný zástupca, hospodár, účtovník, metodici informačného systému a IT)

Rozsah platnosti smernice sa vzťahuje pre všetkých zamestnancov spoločnosti MP a.s. Ako som už spomínal smernica je jednotná pre všetky prevádzky, ale aj pre združené spoločnosti obchodnej skupiny MP Slovensko a stáva sa záväznou po jej schválení štatutárnym orgánom konkrétnej spoločnosti.

5.1 Postupový diagram vzdelávania spoločnosti MP

V tejto kapitole opíšem chronologický sled činností vo vzdelávacom procese spoločnosti podľa ich interného postupového diagramu viz príloha P I.

Blok č. 1 - Vedúci zamestnanec, či už riaditeľ, regionálny riaditeľ alebo odborný riaditeľ v spolupráci s personálnym zamestnancom zodpovedným za personálnu agendu zhodnotí kvalifikačné predpoklady na dané pracovné miesto podľa interných štandardných požiadaviek na pracovné miesto, pričom berie do úvahy dosiahnutú kvalifikáciu (predložené doklady pri nástupe).

Blok č. 2 - V prípade, že zamestnanec nedosahuje dostatočnú kvalifikáciu podľa požiadaviek firmy, vedúci navrhne doplnenie potrebnej kvalifikácie. V druhom prípade, keď zamestnanec spĺňa normu a kvalifikáciu je za potreby cyklicky doplňať, zahrnie vedúci túto požiadavku do Návrhu plánu vzdeláva k danému roku. Obsahom plánu vzdelávania musia byť vyčíslené náklady na konkrétne vzdelávacie činnosti v súlade s rozpočtom na daný rok.

Blok č. 3 - Návrh na doplnenie potrebnej kvalifikácie vloží vedúci pracovník do plánu vzdelávania.

Blok č. 4 - Všetky návrhy plánu vzdelávania odovzdajú vedúci zamestnanci manažérovi IMS a taktiež aj personálnemu manažérovi najneskôr do 31.12 bežného kalendárneho roka.

Blok č. 5 - Manažér IMS spolu s personálnym manažérom vykonajú kontrolu návrhov plánu vzdelávania, ktoré následne odsúhlasí za jednotlivé inštitúcie do 10.1. príslušného kalendárneho roka. V prípade ak pri kontrole natrafia na nejaké nezrovnalosti vrátia návrh vedúcemu pracovníkovi k prepracovaniu. Spomínaný manažéri zosumarizujú plán vzdelávania za celú skupinu Marius Pedersen. Následne vedenie spoločnosti vyčlení peňažné prostriedky na vzdelávanie v rámci možnosti stanoveného rozpočtu k príslušnému roku.

Blok č. 6 - Podľa schváleného plánu pripraví a zorganizuje jednotlivé rozvojové aktivity:

- v danej pobočke, alebo inštitúcií zamestnanec zodpovedný za personálnu agendu,

- na centrále personálny manažér či ním poverený zamestnanec.

Ak je táto aktivita organizovaná spoločnosťou MP, a.s. pre vybraných zamestnancov všetkých spoločností z celej skupiny Marius Pedersen, pripraví a zabezpečí ju personálny manažér či ním poverený zamestnanec, ktorý zabezpečí účasť vybratých zamestnancov a následne ich zaznamená v prezenčnej listine spoločnosti. Dokumenty o absolvovanej vzdelávacej činnosti odovzdá pracovníkovi zodpovednému za personálnu agendu, alebo personálnemu manažérovi, alebo ak ide o aktivitu realizovanú z centrály MP, a.s., tak dokumenty odovzdá pre celú ich skupinu.

Blok č. 7 - Poverený zamestnanec zabezpečí vyslanie zamestnanca na vzdelávaciu činnosť (prihláška, úhrada účastníckeho poplatku, atď.), zamestnanec dostane formulár o vyhodnotení vzdelávacej akcie.

Blok č. 8 - Vedúci pracovník spolu s personálnym manažérom rozhodne o uzatvorení dohody so zamestnancom o zvýšení kvalifikácie, ak sú splnené podmienky podľa ZP.

Blok č. 9 - Zamestnanec uzatvorí dohodu s personálnym oddelením v súlade so ZP.

Blok č. 10 - Po dokončení rozvojovej činnosti odovzdá zamestnanec podpísaný formulár o vyhodnotení vzdelávacej aktivity do piatich kalendárnych dní od ukončenie tejto činnosti. Zodpovedný pracovník na základe spomínaného formulára vyhodnotí kvalitu školiaceho strediska. V prípade, že školený zamestnanec obdrží doklad o absolvovaní daného školenia, musí toto osvedčenie bezodkladne odovzdať personálnemu manažérovi alebo zamestnancovi v personálnej agende, k zaznamenaniu dosiahnutého nového vzdelania do karty kvalifikácie zamestnanca.

Blok č. 11 - Vedúci sú oprávnený počas priebehu roku navrhovať požiadavky na vzdelávanie, ktoré neboli zahrnuté v pláne vzdelávania, ktoré vyplývajú z aktuálnych potrieb spoločnosti. Následne zodpovedný riaditeľ posúdi predloženú požiadavku.

Blok č. 12 - Ak je požiadavky schválená zodpovedný zamestnanec zaistí vzdelanie podľa požiadaviek.

Blok č. 13 - Zamestnanec zodpovedný za personálnu agendu spolu s personálnym manažérom vyhodnotia plnenie plánu vzdelávania za predchádzajúci rok, doplnia ho o skutočne vynaložené náklady a zašlú ho manažérovi IMS do 31.1 v bežnom kalendárnom roku. Súčasťou je aj formulár o zhodnotení efektívnosti. Môže nastať situácia, kedy vzdelávacia

aktivita má dlhodobý charakter. V tomto prípade sa vyhodnotí až po uplynutí objektívnej doby, čo sa uvedenie do poznámky.

Spoločnosť MP zaisťuje vzdelávacie aktivity formou externých vzdelávacích aktivít, pričom je školený zamestnanec vyslaný na konkrétnu vzdelávaciu aktivitu, alebo je zabezpečená pre celú skupinu zamestnancov skrz externú vzdelávaciu inštitúciu či externým lektorom. Podnik tiež využíva interné rozvojové aktivity pre celú skupinu vybraných zamestnancov, kde využíva interných lektorov. Interní lektori sú však zväčša školení z externého prostredia, pričom následne získajú osvedčenie o lektorskom minime – absolvovanie kurzu.

5.2 Univerzita Marius Pedersen

Na úvod predstavenia univerzity MP je treba uviesť, že celý školiaci systém univerzity podlieha internej smernici spoločnosti, ktorú som už opísal v predchádzajúcej kapitole.

Plán vzdelávania

Rozdeľuje sa na dva možné prípady. V prvom prípade sa jedná o centrálny plán, kde vystupujú aj interné školenia pre prevádzka podľa daného zamerania. V druhom prípade si plán tvorí každá prevádzka samostatne s povinnými školeniami vyplývajúce z legislatívy. Plány sú tvorené na ročnej báze, predkladajú sa na schválenie ku koncu kalendárneho roka, financie na vzdelávanie si stanovú a plánuje každá prevádzka samostatne do svojho rozpočtu.

Návrh interného vzdelávacieho systému

Tím interných školiteľov:

- **stabilný** – pre pravidelné vzdelávanie v danej oblasti v pravidelných intervaloch,
 - vhodné by bolo zabezpečiť interným školiteľom, lektorské minimum,
- **dočasné** – len pre určité, špecifické okruhy.

Externí školitelia:

- **stabilný** – do neho spadá BOZP, OPP, atď.,
- **mimoriadny** – verejné obstarávanie, obchodné zručnosti, komunikácia, nové trendy, nové technológie, atď..

Periodicita školení

Prebieha v zmysle ročného plánu vzdelávania. V prípade, že nastanú zmeny v legislatíve, uskutoční sa preškolenie najneskôr do jedného mesiaca od schválenia predpisu. Taktiež periodicita sa vzťahuje na zmeny organizačných alebo prevádzkových pravidiel a štruktúr, taktiež ako aj na mimoriadne situácie.

Problémové oblasti vyžadujúce preškolenie zamestnancov

- výklad zákona o odpadoch a príslušnej vykonávacej vyhlášky v praxi,
- obchodné zručnosti a komunikácia so zákazníkom,
- verejné obstarávanie,
- kalkulácia a cenotvorba – vo vzťahu prevádzka a obchod,
- zákon a problematika o obaloch,
- vypisovanie tlačív – ELO, SLNO, ILNO, evidencia DS, potvrdenia o zhodnotení,
- znalosť problematiky žiadostí a vydávania súhlasov,
- prevádzková dokumentácia – prevádzkové poriadky, plány, reglementy, atď., ich tvorba a aktualizácia v zmysle platnej legislatívy,
- GPS – vyhodnocovanie a sledovanie údajov,
- organizácia práce na prevádzkach,
- kontrola denných záznamov, spätná kontrola od dispečera,
- legislatíva v doprave,
- ovládanie IT systémov,
- znalosť rozsahu poskytujúcich služieb, identifikácia obchodných príležitostí.

6 KONCEPT ŠKOLSKÉHO VZDELÁVACIEHO SYSTÉMU FIRMY BAŤA

Evolúcia rozsiahleho školského systému firmy Baťa sa vyvíjala najmä na základe interných potrieb dynamicky sa rozvíjajúcej priemyselnej metropole. Tento systém bol teda vyvíjaný veľmi účelne aby jeho výstupom bola schopnosť riešiť problémy firmy. Svojim spôsobom sa dá tvrdiť, že svojim inovatívnym podnikovým školstvom úplne nahradila a v mnohých činnostiach bola napred pred štátnym vzdelávacím systémom (Culík Končítiková, 2015, s.16).

Firmou Baťa bol rozbíjaný edukačný systém, ktorého obsah predstavoval inštitúcie, ktoré poskytovali predškolené vzdelávanie až po tie inštitúcie, ktoré sa zaoberali vzdelaním celoživotnému, pričom podnetom k výučbe boli aktuálne problémy firmy. Medzi prvé vzdelávacie inštitúcie patrila Škola pre novo prijatých zamestnancov a Večerné kurzy. Významná zmena v baťovskom podnikovom vzdelávaní nastala v roku 1925, kedy bola založená Baťova škola práce, ktorej sa budem viac venovať v nasledujúcich kapitolách. Za zmienku ešte stojí, že táto škola bola pred stupňom rozsiahleho priemyslového školstva podniku (Culík Končítiková, 2015, s.17).

6.1 Základný stupeň vzdelávania

Ako prvé je treba uviesť že vzťah medzi základným stupňom vzdelávania spolu s materskými školami voči firme Baťa sa dlhé obdobie vyvíjal. V roku 1918 firma Baťa začala riešiť problém s nedostatočnou kapacitou v materských školách. Vo firme platil koncept ktorý na seba veľmi úzko nadväzoval. Spočíval v otázkach týkajúce sa vzdelania a sociálnej starostlivosti. Preto potreba materských škôl nespočívala iba v počte narodených detí, ale aj v rýchlosti rozvíjania sociálnej politiky. Riešenie nastalo v roku 1924, kedy firma Baťa dosiahla hospodársku stabilitu a zaistila si plynulý rast. Spolu s tým sa začali riešiť koncepty týkajúce sa rodinného a sociálneho zázemia či koncept priemyslového človeka, čo vtedy značilo človeka moderného. Jedným z ostatného množstva ďalších bodov tohto konceptu, bol fakt, že manžel pracujúci v tejto firme, by mal mať natoľko vysokú mzdu, ktorá by mala dostatočne zabezpečiť rodinu na to, aby sa manželka mohla naplno venovať rodine, výchove detí, starostlivosti o domácnosť či svojmu vlastnému rozvoju. Tým pádom sa dá tvrdiť, že výstupom konceptu priemyslového človeka, ktorý nadväzoval na hospodársku stabilitu firmy je klesajúca potreba materských škôl, pretože mzda bola schopná plne za-

bezpečit' finančnú istotu rodine a manželka tak mohla ostať v domácnosti. V roku 1935 už nebolo nutné sa zaoberať problematikou materského a obecného školstva, pretože boli založené Masarykove pokusné mešťanské školy, čiže bolo nevyhnutné sa zamerať práve na ne. Úlohou a cieľom týchto škôl bola príprava žiakov na rýchlo sa vyvíjajúce priemyslové mesto či príprava na Baťove školy práce (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1188, inv. č. 13).

6.1.1 Materské školy

Počiatok materských škôl nastal už v roku 1918, kedy vznikla v Zlíne prvá takáto škola, ktorej maximálna kapacita bola iba 40 detí, čo pre rozvíjajúce sa mesto bolo naprosto nedostačujúce. Rovnaký problém bol taktiež na základnom školstve, kde existovali školy obecné a meštianske (zastupovali dnešný druhý stupeň v školstve). Tieto školy boli rozdelené na chlapčenské a dievčenské. Stredný stupeň školstva reprezentovala iba živnostenská škola (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1188, inv. č. 13).

Riešením problému s nedostačujúcou kapacitou bola podpora firmou Baťa vo výstavbe materských škôl. Výsledkom bolo, že o 22 rokov neskôr od vybudovania prvej materskej školy, bolo v Zlíne zriadených 11 inštitúcií, ktoré mohli poskytovať svoje služby 645 deťom. Výukový koncept kládol veľkú pozornosť na správnom výbere hračiek pre deti, aby tieto hračky dokázali naplno rozvíjať detské zmysly a podnecovali v nich kreativitu (Culík Končítíková, 2015, s.19).

6.1.2 Obecné školy

V porovnaním s dnešným druhom školstva, obecné školy boli určené deťom vo veku práve dnešnému prvému stupňu na základných školách. Kvôli vrastajúcej populácií problém s nedostatočnou kapacitou nebol ani u obecných škôl výnimkou. Do roku 1939 bolo v Zlíne zriadených 10 škôl, ktoré navštevovalo 3 286 žiakov. Výstavba škôl z architektonického hľadiska sa zameriavala na veľké, vzdušné triedy s čo najväčšími oknami. Výstavba tiež zahrnovala ihrisko, záhradu, dielne či sprchy. Za zmienku tiež stojí že už na obecných školách začala výuka cudzieho jazyku. Dôraz na školách bol kladený na spoluprácu samotnej školy s rodičmi a s verejnosťou a predovšetkým na ich spätnú väzbu (SOkA Zlín Baťa II/8, kart. 202, inv. č. 202).

6.1.3 Meštianske školy

Ako som už spomínal meštianske školy zastávali dnešný druhý stupeň základných škôl, no zaujímavosťou je fakt ktorý písal novinár Bohumír Pluhař v dobovej tlači. Písal práve

o návštěve na týchto školách. Tvrdil, že učitelia brali do úvahy návrhy od žiakov o priebehu výuky, ktorému sa dokonca aj prispôsobili, pokiaľ daný návrh bol rozumný. Vyučovacie hodiny prevažne začínali diskusiou o novinkách z daného predmetu. Vyučujúci motivovali žiakov k ohromnej aktivite, zapájaniu sa na hodinách a pýtanie sa na fakty, ktorým nerozumeli. Novinár taktiež tvrdí, že zo žiakov na týchto školách bola cítiť obrovská sebaistota (SOkA Zlín Baťa II/8, kart. 202, inv. č. 202).

Napriek tom, že sa jednalo o takzvané pokusné školy bol o ne veľký záujem. Bolo to najmä kvôli jedinečnej vzdelávacej koncepcii, kde bol žiak braný ako celistvá osobnosť a učiteľ akýmsi sprievodcom na ceste vzdelávania. Dôkazom záujmu o meštianske školy je dobová tlač, ktorá popisuje návštevy z celej republiky, niekedy aj zo zahraničia celých skupín učiteľov, či jednotlivcov zaoberajúcich sa o dôkladné bádanie vzdelávacieho systému (SOkA Zlín Baťa II/8, kart. 202, inv. č. 202).

6.2 Stredný stupeň vzdelávania

Najvýznamnejším bodom tejto kapitoly sú už spomínané Baťove školy práce, ktoré tvorili najvýznamnejšiu časť podnikového školstva. Ich vznik podnecovala potreba mladej, technicky zručnej pracovnej sile, ktorú firma nevyhnutne potrebovala kvôli rýchlemu rozvoju a modernizáciou procesov vo výrobe. Po založení Baťovej školy práce pre mladých mužov v roku 1925, sa postupom času škola stala najprestížnejšou školou v Československu, o ktorú bol veľký záujem aj v zahraničí. V roku 1929 bola založená Baťova škola práce pre mladé ženy. O týchto školách budem podrobnejšie písať v nasledujúcich podkapitolách (Culík Končítiková, 2015, s. 21).

Okrem škôl práce pre mladých mužov a mladé ženy, ktoré boli vyslovene určené pre mladých ľudí, sa v Zlíne vyvíjali priemyslové školy v nadväznosti práve na Baťove školy práce. Práve tieto priemyslové školy boli prístupné aj pre starších zamestnancov firmy, ktorý si mohli rozširovať svoje vzdelanie počas večerných kurzov (Culík Končítiková, 2015, s. 23).

6.2.1 Baťova škola práce pre mladých mužov

Podnetom vzniku Baťovej školy práce spočívala potreba kvalifikovanej mladej pracovnej sile. Pred založením tejto školy Baťa navštívil niekoľko rôznych stredných škôl, ktoré by spĺňali jeho nároky na mladých zamestnancov, ale žiadna neuspokojila jeho predstavy, preto sa rozhodol založiť si vlastnú školu na základe potrieb firmy. V prvom roku sa na

školu prihlásilo iba 80 žiakov z celkovej kapacity 200 žiakov a zamestnaných tu bolo sedem učiteľov (Culík Končítiková, 2015, s. 24).

Podmienky v Baťovej škole práce pre mladých mužov po celú dobu štúdia bola práca v úkolových dielňach najmenej tri roky, povinnosť navštevovať na doplnenie všeobecného a praktického vzdelania odborné školy, povinnosť bývať na internátoch pod dohľadom vychovávateľov a povinná telesná výchova spojená so zdravou životosprávou. Tento systém sa nazýval trojprvková edukačná sústava, ktorej cieľom bolo vychovať z mladých mužov – priemyslových mužov, čo značilo pracovníkov šikovných ako aj v zamestnaní tak aj v osobnom živote (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1188, inv. č. 13).

O prijatie na BŠP pre mladých mužov sa mohli hlásiť žiaci vo veku minimálne 14 rokov, chlapci, ktorí mali ukončené vzdelanie na strednej alebo meštianskej škole a vo všetkých povinných predmetoch dosahovali najhoršie možný priemer „dobrý“, žiak študujúci verejnú školu, ktorý sa hlásil na prestup a dosahoval povinného prospechu a zamestnanec továrenských dielní (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1220, inv. č. 170). Na samotné prijatie samozrejme iba tieto požiadavky nestačili. Prijímacie skúšky totiž vychádzali z dôkladne prepracovaného dotazníku, taktiež uchádzač sa musel podrobiť lekárskej prehliadke a spraviť psychotechnickú skúšku. Až na základe informácií z uvedených činností sa rozhodovalo a zaradenie uchádzača na obor v BŠP, čiže napríklad vysekávač musel spĺňať niekoľko predpokladov ako sú dobrý zrak, citlivý hmat, či dobre počítat'. V spomínanom dotazníku museli okrem iných uchádzači udávať informácie o tom či má oboch rodičov, o počte súrodencov, majetkovú a sociálnu povest' rodiny a aj to v akej spoločnosti uchádzač trávi svoj voľný čas. Na prijímacích skúškach sa nehodnotil len školský prospech alebo psychický stav chlapca, ale aj jeho telesný stav, jeho svalstvo, fyzické zručnosti, či dokonca pozorovacie a vyjadrovacie vlohy. Aj keď chlapec, ktorý sa uchádzal na túto školu spĺňal všetky uvedené predpoklady, nemusel byť prijatý a to iba kvôli tomu, že vyrastali bez otca, alebo uchádzač bol jedináčik. Prekvapivo sa nemuseli dostať na školu aj mladý muži, ktorí pochádzali z iných priemyslových miest. Vo výbere na školu preferovali uchádzačov z chudobnejších rodín, pretože sa predpokladalo, že títo študenti budú skromnejší a pracovitejší (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39).

Pôvodne bola škola určená pre študentov vo veku 14 až 18 rokov, no táto hranica sa predlžovala, kvôli rozšíreniu školy a jej transformácie na priemyslové školstvo, ktorých elementárnym zámerom bolo založenie odbornej školy, ktoré sa postupom času rozšírili na majstrovské školy a ďalej na vyššie majstrovské školy. Spomínané odborné školy boli zakon-

čené výučným listom a ich dĺžka trvala klasicky ako aj dnes na dosiahnutie výučného listu tri roky. Tento výučný list oprávňoval vlastníka k práci podľa vyučeného remesla pod dohľadom majstra. O niekoľko rokov neskôr sa počet týchto škôl rozrástol na 10. Jednalo sa o školu obuvnícku, koželužsku, chemickú, strojárenskú, stavebnú, gumárenskú, pletiarenskú, elektrotechnickú, stolársku a banícku. Študent s dobrými výsledkami mohol pokračovať v štúdiu na spomínanej majstrovskej škole, ktorá bola zakončená Továrišským listom a dĺžka štúdia bola 4 roky. Na majstrovskú školu sa študent mohol hlásiť po dvoch rokoch štúdia na odbornej škole. Zaujímavé je, že v tej dobe Továrišsky list zastupoval dnešné živnostenské oprávnenie, takže študent s týmto listom si mohol zriadiť živnosť v danom obore. Študovať Vyššiu majstrovskú školu mohli ísť študovať žiaci druhého ročníku majstrovskej školy, ktorý dosahovali dobré študijné výsledky. Vyššia majstrovská škola bola už zakončená maturitou a jej štúdium trvalo tri roky, no túto školu v priemere ukončilo a dosiahlo maturitu niečo iba okolo 10% študentov z celkového počtu žiakov, ktorý začali študovať na odbornej škole. Keď si to zhrnieme na dosiahnutie maturity na BŠP trvalo najmenej 7 rokov. Na druhej strane po úspešnom zvládnutí Vyššej majstrovskej školy bol mladý muž už plne finančne zabezpečený a ovládal aspoň dva cudzie jazyky, preto aj títo absolventi vo väčšine prípadov odcestovali do zahraničia, kde rozširovali pôsobnosť firmy Baťa (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1187, inv. č. 5).

Výuka neprebiehala iba na samotných školách. Študent bol vychovávaný na internáte vychovávateľmi, ktorý viedli či už mladých mužov, alebo mladé ženy k hospodáreniu s financiami. Ich príjem už počas prvého mesiaca skoro dosahoval výšky príjmu ich rodičov. Študent BPS nemohol byť finančne podporovaný svojimi rodičmi a len vo výnimočných prípadoch mohol žiak peňažne pomáhať rodine. Je tomu tak, pretože títo mladí študenti počas štúdia dosahovali mzdu, ktorá bola trikrát väčšia ako vtedy celorepublikový priemer. Už v tej dobe im mzda bola vyplácaná na účet vo firemnej banke. Tieto peniaze však nemohli míňať podľa vlastného uváženia, ale nákup, či iné míňanie peňazí im musel schváliť vychovávateľ, ktorý ako som spomínal učil žiakov efektívne hospodáriť. Prehľad o svojom cash flow si zaznamenávali v „Ročenke“, ktorú predstavovala knižka vo formáte A6 (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1222, inv. č. 187).

Po prijatí uchádzača na BŠP bola povinnosť nového učňa spolu s jeho zákonným zástupcom podpísať takzvanú Učebnú zmluvu. Táto zmluva predstavovala akúsi skúšobnú dobu, kedy po dobrou prvých troch mesiacoch mohli obe zmluvne zúčastnené strany okamžite rozviazať učebný pomer. V zmluve bola taktiež uvedená povinnosť bývania na internátoch

s ostatnými mladými mužmi, kde mladý muži boli vychovávaný spoločným životom, vedený k spolupráci samostatnosti a zodpovednosti a tiež to, že im mzda bude vyplácaná na účet týždenne. Mladý muži študujúci na týchto školách mali reprezentatívny odev nazývaný mladomužský kroj, ktorý posilňoval ich sebavedomie a lojalitu voči firme Baťa (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39).



Obrázok 2 Študenti BŠP pre mladých mužov (Zdroj: <http://www.staryzlin.cz/>)

6.2.2 Baťova škola práce pre mladé ženy

Na úvod tejto kapitoly je potrebné zmieniť, že BŠP pre mladé ženy sa zaoberala výučbou v rozsiahlom všeobecnom prehľade, ekonomickom prehľade, alebo v obore dejín, umenia, literatúry a hudby. Často krát sa stáva, že táto škola je vnímaná ako škola pre gazdiné či ženy v domácnosti.

BŠP pre mladé ženy bola založená v roku 1929, ktorej cieľom bolo poskytnúť rovnakú úroveň vzdelania a výchovy, ako bola poskytovaná mladým mužom. Tiež sa hovorí, že škola vznikla z veľmi prostého dôvodu, a to z toho, že k mladému mužovi patrí mladá žena (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1247, inv. č. 37).

Dĺžka štúdia na tejto škole trvala tri roky a po ukončení mohli mladé ženy pokračovať v štúdiu na Obchodnej škole. Častejšie sa však stávalo, že dievčatá ukončili svoju študovaniu už po troch rokoch, potom pracovali v továrne zhruba 5 rokov a následne si zakladali rodiny. Na BŠP sa mladým ženám dostávalo vzdelanie hlavne v oblasti účtovníctva a hospodárenia. Výučba cudzieho jazyka bola podobne ako pri mladých mužoch zhruba na rovnakej úrovni, pričom priemerne mladá žena ovládala aspoň dva svetové jazyky. Vzdelávanie zahrnovalo aj časti psychológie a sociológie, kde sa diskutovalo na témy ako napríklad ako zvládať medziľudské vzťahy, alebo ako riešiť nepríjemné spoločenské problémy. Mladé ženy mali taktiež povinnosť bývať na internátoch či pracovať v továrne. Napriek poskytovanému vzdelaniu mladým ženám sa nepredpokladalo, že potom ako si založia rodiny, sa vrátia naspäť do práce. Bolo tomu z dôvodu spomínaného konceptu priemyselného človeka. Koncept sa nestotožňoval s tým aby manželky museli chodiť do práce (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1271, inv. č. 2).



Obrázok 3 Študentky BŠP pre mladé ženy (Zdroj: <http://www.zlin.estranky.cz/>)

7 SPÔSOBY VZDELÁVANIA PRACOVNÍKOV VO FIRME BAŤA

Ako už bolo spomínané rozvoj zručností a vzdelanie priemyslového človeka bolo uskutočňované pomocou vzdelávacích inštitúcií firmy Baťa, ktoré pre svojich zamestnancov usporadúvali odborné kurzy, prednášky a praktické cvičenia, o ktorých poviem viac v ďalších kapitolách. Treba ešte spomenúť, že vzdelávací systém firmy Baťa sa postupom času vyvinul z vnútro podnikového vzdelávacieho systému, na koncept skladajúci sa zo samotných inštitúcií.

Samotný spôsob v rozvoji osobnosti a vzdelania spolupracovníkov spočíval v osobnom príklade, ktorý sa vo firme Baťa naplno využíval. Vďaka nemu sa dalo v pracovníkoch jednoducho posilňovať žiaduce chovania a potlačiť v nich chovanie nežiaduce (Culík Končítiková, 2015, s. 33 – 34).

7.1 Inštitúcie podnikového školstva

S rýchlym rozvojom firmy bola nevyhnutná potreba rozšíriť vzdelávacie činnosti na jednotlivé aktivity a inštitucionalizovať ich v rámci firmy. Výsledkom prvých konceptov približujúce sa k tomuto štýlu vzdelávania boli kurzy, z ktorých sa neskôr stali obory. S neustálym pokrokom vo firme ani tieto obory neboli dostatočne vyhovujúcimi a museli ich činnosť zefektívniť. Tieto obory bolo potrebné utriediť a rozdeliť, vďaka čomu začali vznikať prvé obory podnikového školstva, ktoré určovali spôsob a dĺžku samotného štúdia. Ostatné rozvojové aktivity a vzdelávacie činnosti boli vytvorené v rámci konceptu do jednotlivých oborov, z ktorých sa stali prvé ucelené vzdelávacie inštitúcie. Tieto inštitúcie fungovali podobne ako dnes. Ponúkali kompletnú ponuku kurzov, za ktoré úspešní absolventi získali certifikát (Kasperová, 2014, s. 89).

Vďaka jasnému zameraniu vzdelávacích inštitúcií sa podarilo firme odstrániť jeden z hlavných problémov, ktorý spočíval v tom, že jedinci, ktorí sa uchádzali o vzdelanie si museli vzdelávací program sami zostaviť do tematického celku. Jasným a prehľadným roztriedením daných škôl a jeho vzdelávacieho obsahu bol tento problém úplne eliminovaný. Týmto postupom sa začala vyvíjať Exportná škola, Škola pre predavačov či Škola pre novoprijatých zamestnancov. Ako si môžeme všimnúť, každý už iba podľa názvu si vie predstaviť vzdelávaciu aktivitu a obsah výuky na jednotlivých inštitúciách. (Culík Končítiková, 2015, s. 34).

7.2 Odborné kurzy

Pod pojmom kurz sa prvotne označovali prvé vzdelávacie činnosti a aktivity firmy. Ich cieľom bolo rozšíriť zručnosti a vedomosti v danej oblasti či obore. Tieto začínajúce kurzy sa zo začiatku rozvoja podnikového školstva firmy zameriavali prevažne na novo prijatých zamestnancov, čiže tieto kurzy boli spočiatku iba obuvnícke. Neskôr sa podstata kurzu rozvinula na označenie obsahu výučby na jednotlivých školách. Tým sa stali kurzy súčasťou podnikového vzdelávania firmy a neboli tak vnímané ako separátne rozvojové aktivity. Prvotné kurzy sa zameriavali prevažne na osvojenie si efektívneho pracovného postupu a rýchleho začlenenia sa do tohto procesu a spôsobu práce. Neskôr sa zameranie kurzov rozšírilo aj na psychológiu, motivačný manažment či na osvojenie si cudzích jazykov (Culík Končítíková, 2015, s. 34).

Hlavným cieľom odborných kurzov bola snaha zaškoliť pracovníkov na požadovanú úroveň v čo najkratšom čase. Podobne ako u prednášok, výuku na kurzoch tvorili lektori, ktorými boli najčastejšie tí najschopnejší vedúci dielni či iní majstri. Externí školitelia sa využívali iba výnimočne a aj to až v neskoršej dobe (Culík Končítíková, 2015, s. 35).

7.3 Prednášky a praktické cvičenia

Výuka na kurzoch bola rozdelená na dve časti. Na časť teoretickú a praktickú. Teoretická časť spočívala v monologických metódach čiže vo forme prednášky. Toto rozdelenie je pre školstvo firmy Baťa typickým vďaka ich nerovnomernému vzťahu (Kasperová, 2014, s. 132).

Praktická časť vzdelávania bola vo firme Baťa omnoho dôležitejšou ako teória. Praktická zložka bola v pomere s teoretickou zložkou jedna k ôsmim, čo predstavovalo, že vzdelávaný jedinec strávil osem hodín v práci v továrni a iba jednu hodinu sa venoval štúdiu. Väčšinou ale teoretické vzdelávanie fungovalo v rámci samoštúdia, ktoré tu bolo úplne bežné. Vyučovacie hodiny sa zameriavali prevažne iba k prednášaniam preberanej látky či diskusie. Vyučovaný mali získať potrebné vedomosti a informácie z väčšej časti z učebných textov. Prednášajúci boli väčšinou internými zamestnancami firmy, ktorí boli tými najlepšimi vo svojom obore. Preto práve oni boli tými najvhodnejšími na predanie svojich poznatkov, skúseností a znalostí svojim kolegom (Culík Končítíková, 2015, s. 35).

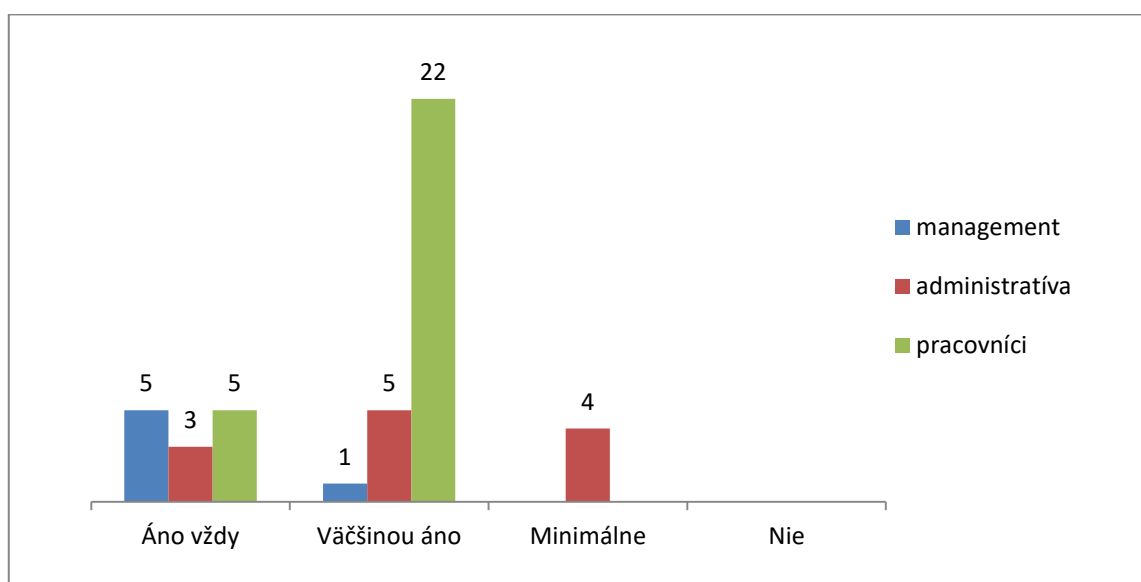
8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE

Pre analýzu súčasného stavu vzdelávania vo firme MP, a.s. z pohľadu zamestnancov bola zvolená metóda dotazníkového šetrenia. Dotazník bol predaný zamestnancom skrz personálne oddelenie vo firme. Oslovené boli viaceré úrovne podnikovej štruktúry ako management, administratíva a rádový zamestnanci. Dotazník bol konkrétne zameraný na otázky ohľadom využívania a preferencií vzdelávacích výcvikov. Cieľom bolo vytvoriť časovo nenáročný dotazník s väčšinou uzavretými odpoveďami, ktorý v konečnom dôsledku časovo nezabral viac než 5 minút. Dotazník je súčasťou prílohy P II.

Na dotazník odpovedalo 6 ľudí z managementu, 12 z administratívy, a 38 rádových pracovníkov. V riadkoch nižšie uvediem výsledky dotazníku.

Využívate pri práci Vaše doterajšie schopnosti a znalosti?

Áno vždy odpovedali všetci zamestnanci v managemente, no ani polovica administratívnych pracovníkov. Taktiež iba výnimočne zvolili túto možnosť radový pracovníci, ktorý však na druhej strane odpovedali možnosťou väčšinou áno. Pozitívom však je, že žiaden s respondentov neuviedol zápornú odpoveď, takže je možné tvrdiť, že všetci zamestnanci sú zamestnaný vo svojom vyštudovanom obore, aj keď len minimálne.

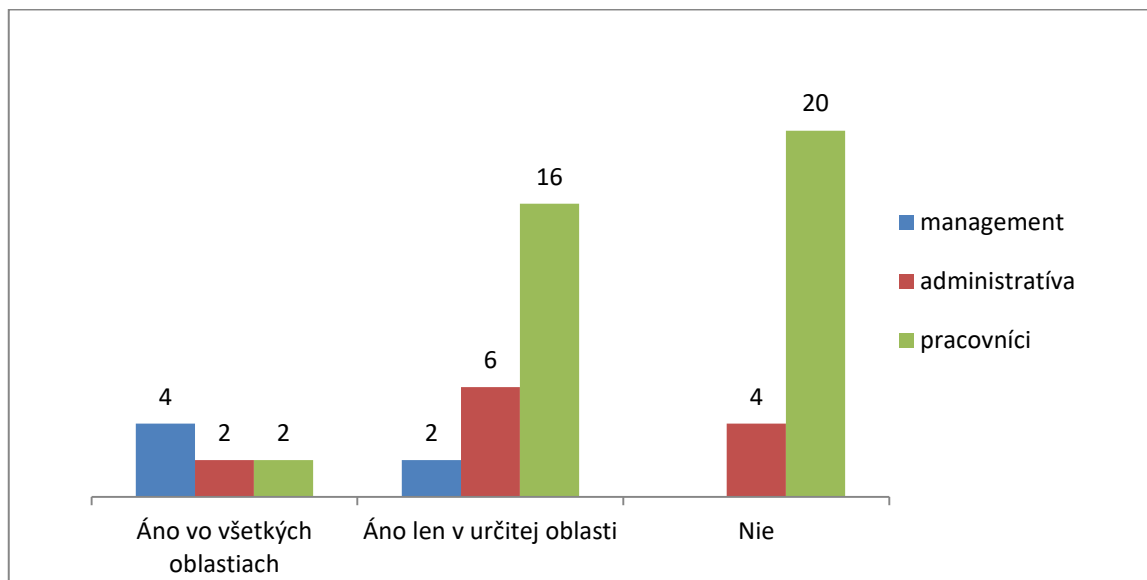


Obrázok 4 Využitie doterajších znalostí pri práci (Vlastné spracovanie)

Cítite potrebu zvyšovať si Vaše schopnosti a znalosti pre Vami vykonávanú prácu?

Touto otázkou som chcel zistiť, či zamestnanci spoločnosti MP chcú byť vzdelávaný, alebo programy na vzdelávanie a iné školenia, ktoré firma ponúka berú za neúčelné a zbytoč-

né. Z prevedeného tázania sa vyšlo najavo, že väčšina zamestnancov managementu a administratívy chce byť ďalej vzdelávaná, no viac ako polovica radových pracovníkov odpovedala na otázku „nie“.



Obrázok 5 Počet zamestnancov, ktorý sa chce ďalej vzdelávať (Vlastné spracovanie)

Viete o možnosti rozširovať svoje schopnosti a znalosti v rámci podniku?

Pre lepšiu prehľadnosť odpovedí na túto otázku uvediem výsledky do tabuľky č. 1.

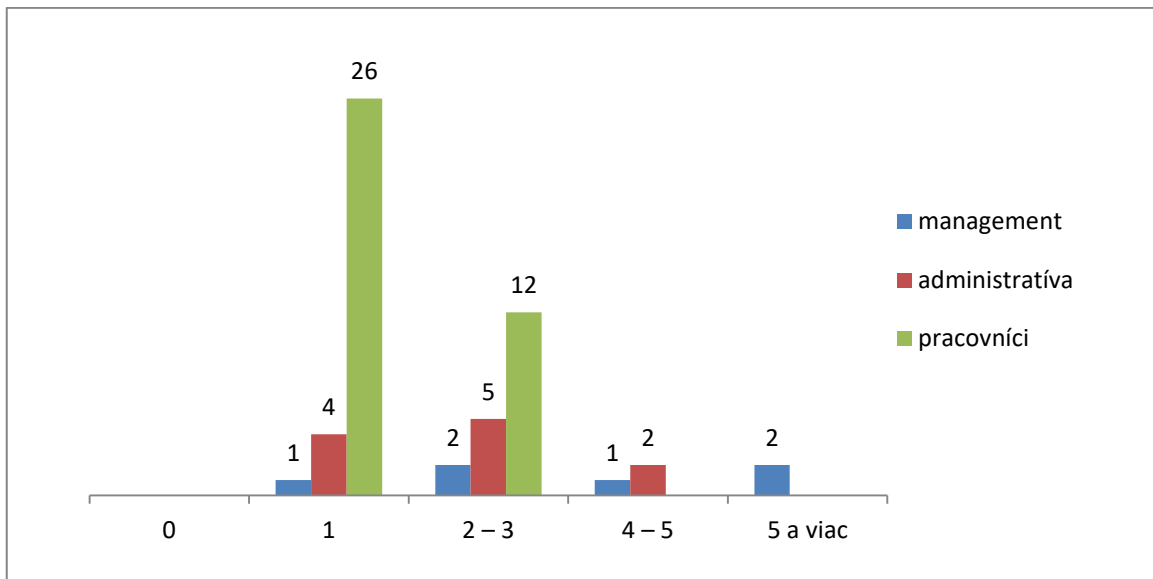
Tabuľka 1 Využitie vzdelávacích aktivít v rámci podniku (Vlastné spracovanie)

	Management	Administratíva	Pracovníci
Áno a využívam ich	4	5	8
Áno, využívam ich výnimočne	2	7	20
Áno a nevyžívam ich			9
Nie			1

Ako je možné vidieť iba jeden pracovník o tejto možnosti nevedel. Tým pádom sa dá tvrdiť, že podnik dobre informuje svojich zamestnancoch o ponúkaných vzdelávacích možnostiach. Túto možnosť celkovo využíva až 82% zamestnancov.

Koľko krát ste prešli určitou formou vzdelávania alebo výcviku za posledných 12 mesiacov?

Otázka je určená na zistenie, či firma a ako často školí svojich zamestnancov.



Obrázok 6 Počet školení za posledných 12 mesiacov (Vlastné spracovanie)

Z výsledkov je jasne vidieť, že každý zamestnanec prešiel nejakým školením. Zamestnanci v managemente sú školený najviac krát počas roka. Radový pracovníci najčastejšie prejdú aspoň jedným školením, a čo sa týka administratívy tí sú akýmsi stredom medzi managementom a pracovníkmi, čo sa týka v počte školení za rok.

Akou formou vzdelávanie alebo výcviku som vo firme prešiel?

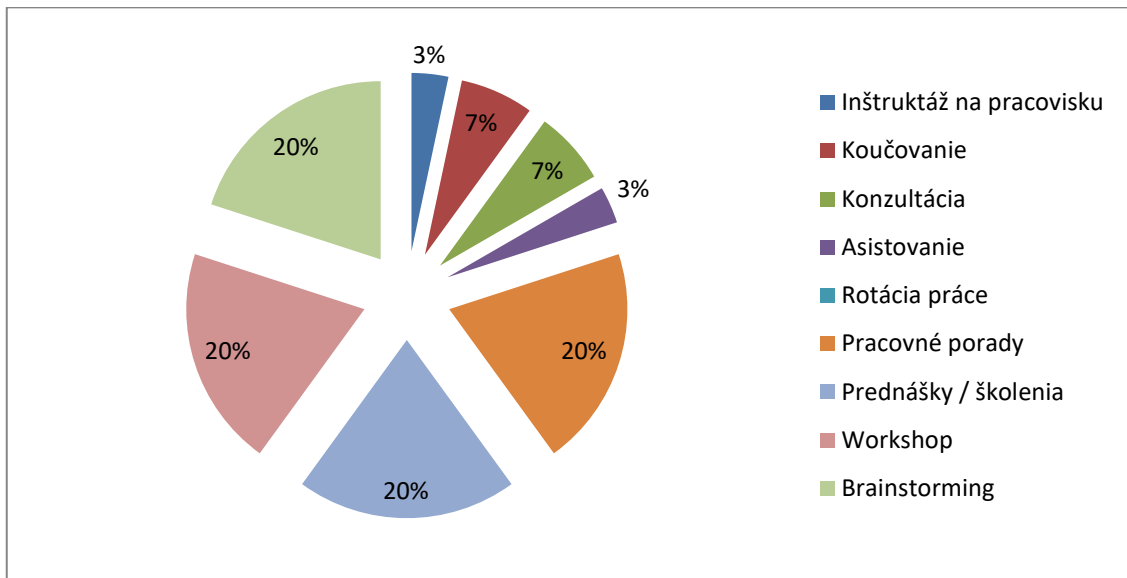
V tejto otázke účastníci dotazníku mohli vybrať z viacerých možností. Odpovede na túto otázku je možné vidieť v tabuľke č. 2.

Tabuľka 2 Formy vzdelávania v spoločnosti (Vlastné spracovanie)

	Management	Administratíva	Pracovníci
Inštruktáž na pracovisku	1	12	38
Koučovanie	2	4	7
Konzultácia	2	4	4
Asistovanie	1	8	38
Rotácia práce		4	20
Pracovné porady	6	12	4
Prednášky / školenia	6	12	38
Workshop	6	6	

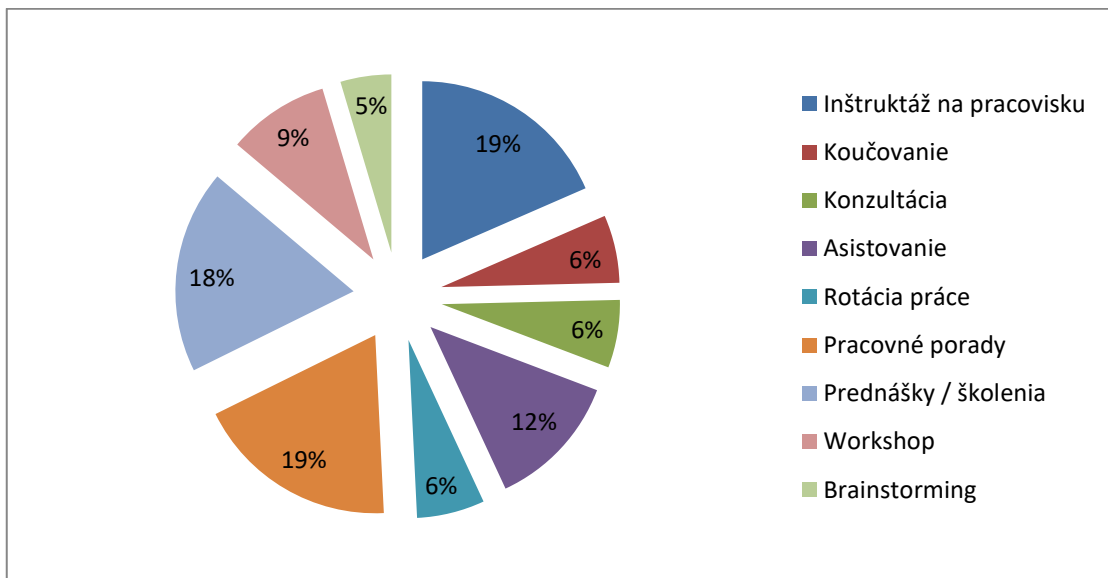
Brainstorming	6	3	
----------------------	---	---	--

Na prehľadnejšie vyvodenie výsledku otázky, bude nutné hodnotiť management, administratívu a pracovníkov zvlášť. V nasledovných grafoch bude znázornené v percentách, ktoré typy školení využívajú na jednotlivé pracovné pozície.



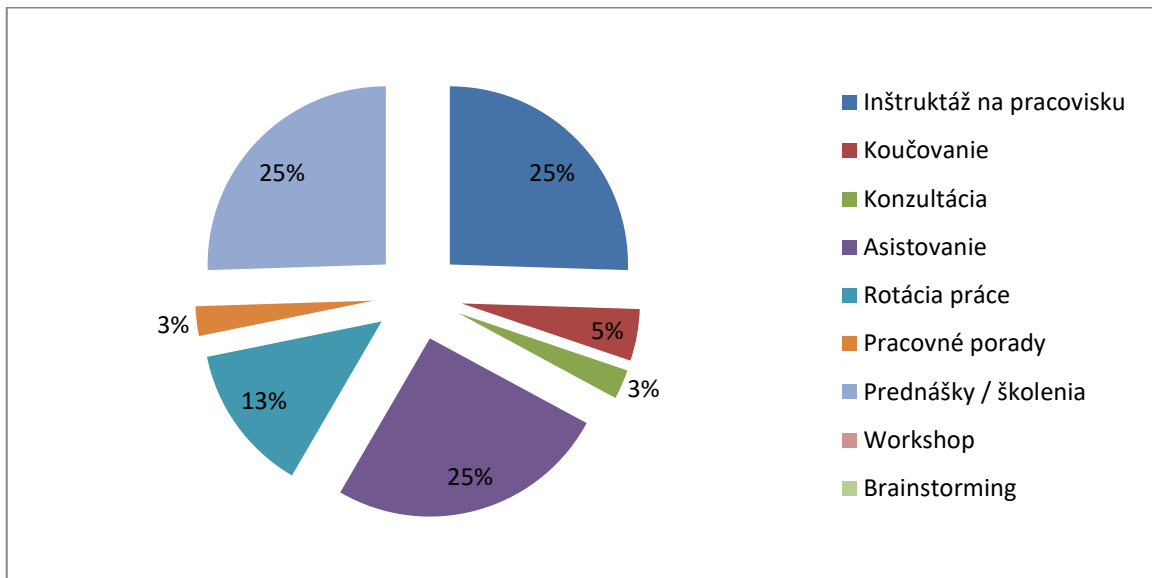
Obrázok 7 Využívané druhy školení v % v rámci managementu (Vlastné spracovanie)

Z grafu je vidieť, že zo všetkých možných druhov vzdelávacích aktivít management najviac, využíva pracovné porady, prednášky / školenia, workshopy a brainstorming a to až v pätine prípadov.



Obrázok 8 Využívané druhy školení v % v rámci administratívy (Vlastné spracovanie)

Skoro rovnako ako management, aj administratívny pracovníci najviac využívajú pracovné porady a prednášky. Veľká zmena je pri inštrukčii na pracovisku, kde túto možnosť využívajú o 16% častejšie ako management.

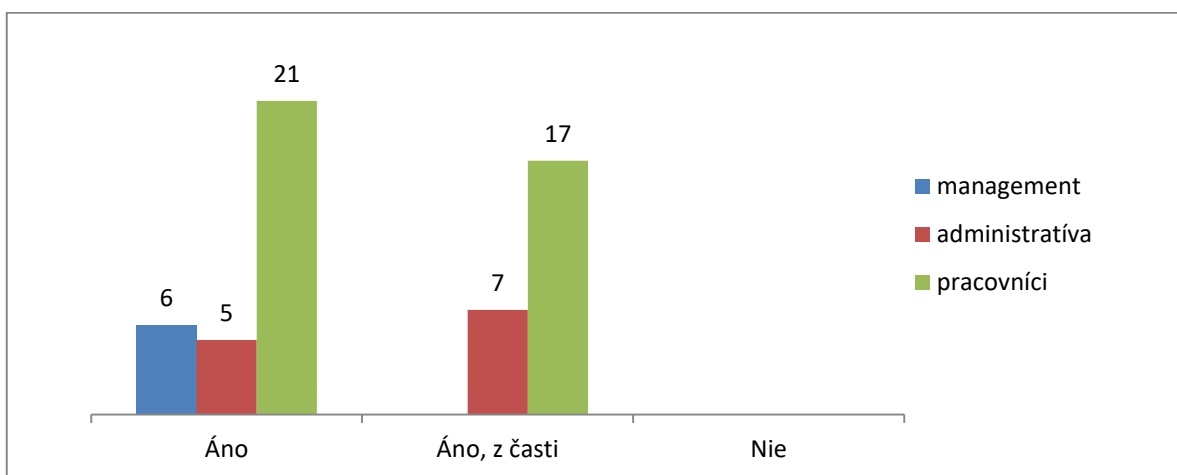


Obrázok 9 Využívané druhy školení v % v rámci radových pracovníkov (Vlastné spracovanie)

Už ako bolo vidno z tabulky, radový zamestnanci nevyužívajú vôbec možnosť workshopu či brainstormingu.

Pomohli Vám využité formy vzdelávania navýšiť Vaše schopnosti a znalosti?

Touto otázkou som chcel zistiť, či školenie, ktoré spoločnosť MP ponúka sú naozaj efektívne a prínosné pre ich zamestnancov, či im zvýšili ich kvalifikáciu, alebo rozšírili ich obzor.

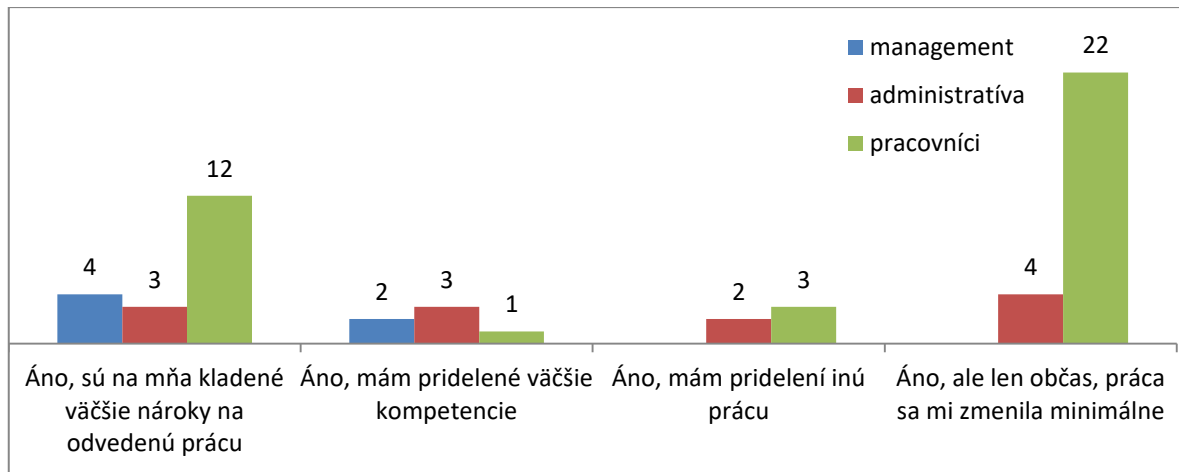


Obrázok 10 Spätná väzba zamestnancov na školenia (Vlastné spracovanie)

Dobrou správou je, že pre každého školeného zamestnanca bolo školenie prínosné, aj keď väčšine zamestnancov z administratívy len čiastočne.

Využívate získané schopnosti a znalosti z výcvikov pre Vašu prácu?

Otázka prehĺbuje predošlú otázku dotazníku. Jej cieľom je zistiť mieru využitia vzdelávacích aktivít v rámci svojej vykonávanej práce. Cieľom tiež bolo, či po preškolení sa zamestnancom zmenila aj pracovná náplň a v akom množstve.



Obrázok 11 Zmena náplne práce po preškolení (Vlastné spracovanie)

Graf jasne znázorňuje, že pre väčšinu radových pracovníkov sú školenia takmer zbytočné. Ich pracovná náplň sa im po preškolení zmení len minimálne. Firma sa najviac zameriava na vzdelávanie managerov, kde po preškolení sa im do značnej miery zmení práca, či ich kompetencie. Pri administratívnych pracovníkoch je to zhruba vyvážené, čiže sa dá tvrdiť, že to závisí na konkrétnych pracovných činnostiach zamestnancov.

Čo pokladáte za hlavný dôvod Vašej účasti na vzdelávacích výcvikoch?

Otázka bola informatívna, prečo sa zamestnanci zúčastňujú školení z ich pohľadu. Štyria pracovníci v managemente vybrali možnosť pre zvýšenie odborných znalostí a dvaja karierny rast. Zamestnanci administratívy odpovedali nasledovne. Piatí kvoli zvýšeniu odborných znalostí, traja skrz zvýšenia finančného ohodnotenia a štyria zvolili možnosť kariérneho rast. Radový pracovníci najčastejšie uviedli možnosť zvýšenia odborných znalostí, štyria zvýšené finančné ohodnotenie a traja karierny rast.

Hlavným dôvodom pre väčšinu tázajúcich tak bola možnosť zvýšenia odborných znalostí. Iba administratívny okruh, a to 58% z neho, označilo inú odpoveď.

Konzultujete s vedúcim pracovníkom po skončení vzdelávanie Vaše novo nadobudnuté znalosti?

Cieľom bolo zistiť, či po preškolení dostanú akúsi možnú spätnú väzbu od svojich vedúcich, či možnosť konzultácie o danej problematike, ktorú by školený pracovník mohol využiť v praxi.



Obrázok 12 Využitie konzultácie a nových vedomostí v praxi (Vlastné spracovanie)

V oblasti managementu je jasne vidieť, že všetci pracovníci tohto oboru, využívajú túto možnosť a vedúci ich smeruje aby tieto novo získané informácie aj využili v praxi. Naopak u radových pracovníkov väčšina ani len nekonzultuje. Tak isto viac ako polovica administratívnych zamestnancov nevyužíva možnosť konzultácie, alebo vedúci nemá záujem o ich využitie v praxi.

Aké sú Vaše požiadavky na obsah výcviku?

V tejto otázke mohli respondenti uviesť viacero možných odpovedí, na to aké sú ich priority pri vzdelávaní

Tabuľka 3 Požiadavky zamestnancov na školenie (Vlastné spracovanie)

	Management	Administratíva	Pracovníci
Navýšenie kompetencií	2		9
Získanie znalostí o ďalších pracovných miestach	2	4	7
Zvýšenia znalostí na PC a internete	6	10	11

Jazykové zručnosti	6	12	13
--------------------	---	----	----

Z výsledkov jasne vyplýva, že prioritou managementu je zdokonaľovanie si svojich jazykových schopností či zručností na pc, tak isto tomu je aj pri administratívnych či radových pracovníkov. Ani jeden administratívny pracovník však neuviedol možnosť navýšenia kompetencií.

8.1 Vyhodnotenie dotazníku

Ako bolo spomenuté dotazník bol vyhotovený pre 3 úrovne organizačnej štruktúry. Návratnosť dotazníka bola 100% až na rádových zamestnancov, pri ktorých návratnosť klesla o 12% kde z najrôznejších dôvodov odovzdalo dotazník 38 zo 43 oslovených. Nakoľko sa však jedná a relatívne malý okruh respondentov, na vytvorenie predstavy o možnostiach vzdelávania v danej firme, budú poskytnuté odpovede relevantné a podobné 100% účasti.

9 KOMPARÁCIA SPOLOČNOSTÍ A ODPORÚČANIA PRE FIRMU MARIUS PEDERSEN, A.S.

Na úvod tejto kapitoly je treba spomenúť, aká nadčasová firma Baťa v tej dobe bola. Jej rozvinutý vzdelávací systém bol neporovnateľný s inými podnikmi. Vývoj Baťovej školy práce bol neskutočne rýchly a záujem o túto školu rástol do veľmi veľkých čísel. Nebolo to len tým, že v tej dobe pracovať pre baťu niečo znamenalo, ale tento vzdelávací systém bol na takej vysokej úrovni, že v mnohých prípadoch predbehol školský systém. Nie len školiaci systém bol na vysokej úrovni, ale aj systém vzdelávania pracovníkov, ktorý zahŕňal odborné kurzy, prednášky a praktické cvičenie. V nasledujúcich riadkoch bude možné si všimnúť, čo nahradilo tieto vzdelávacie aktivity, porovnanie prístupu k vzdelávaniu vo firme Baťa so spoločnosťou MP či aké sú výstupy z týchto školení.

Prístup pracovníkov k ponúkaným vzdelávacím aktivitám bol vo firme Baťa bol veľmi pozitívny. Zamestnanci sa chceli ďalej vzdelávať a rozširovať svoj obzor. Zamestnanci firmy MP, aj keď majú vedomosť o ponúkaných vzdelávacích aktivitách, radový pracovníci túto možnosť skoro vôbec nevyužívajú a to aj napriek tomu, že tieto vzdelávacie činnosti sa uskutočňujú aj v rámci prevádzky. Až 73% z celkového počtu zamestnancov možnosť školenia využilo iba jedenkrát, z toho šlo až 47% radových zamestnancov. Taktiež títo zamestnanci v dotazníku určili, že možnosť dozvedania sa či školenia využívajú len výnimočne alebo vôbec. Na druhej strane radový zamestnanci nevyužívajú tieto školenia preto, lebo necítia, že by si zvýšili svoju kvalifikáciu či obohatili svoje vedomosti, čo značí aj dotazníková analýza, kde je vidieť, že až 58% radových zamestnancov uvádza, že po preškolení sa im pracovná náplň zmenila len minimálne. Na druhej strane hlavne títo pracovníci tvrdia, že svoje vedomosti na vykonávanú prácu im nie je treba zvyšovať. V porovnaní s radovými zamestnancami vo firme Baťa je to pravý opak. Aj taký radový zamestnanec musel predbiehať výkonom svojich kolegov a využitie pomoci v rámci preškolenia sa snažil využiť maximálne. Spoločnosti MP by som odporučil viacej motivovať aj radových zamestnancov ku školeniu a neorientovať sa len na prestížnejšie pracovné pozície. Prieskumom medzi radovými pracovníkmi by mali zistiť v akom obore by sa chceli dozvedieť. Samozrejme aby aj firma z toho mala prospech. Zručný zamestnanec aj v oblasti výroby dokáže svojimi lepšími zručnosťami ušetriť podniku peniaze. Ak by mali viacej vzdelaných robotníkov mohli by si dovoliť zamestnávať menšie množstvo zamestnancov, čím by vo veľkej miere ušetrili svoje financie.

Ako som už spomínal firma Baťa na vzdelávania využívala najmä odborné kurzy, večerné prednášky, či školenia v rámci svojich inštitúcií. V dnešnom svete, napriek tomu aké bolo vzdelávanie zamestnancov vtedy na vysokej úrovni, by tieto druhy školení naozaj nepostačovali o čom svedčia aj vzdelávacie formy spoločnosti MP. Tá ponúka niekoľko rôznych druhov školení. Na druhej strane firma Baťa si zaistovala vo väčšej miere vzdelávanie v rámci interných školiteľov, pričom firma MP práve tých externých. Interní školitelia v rámci spoločnosti MP sa využívajú iba v rámci vnútro podnikového vzdelania pre vybraných zamestnancov. Školenie tak prebieha podobne ako vo firme Baťa. Expert vo svojom obore predáva svoje vedomosti, zručnosti, poznatky a skúsenosti svojim kolegom. Na záver takéhoto školenia sa píše aj test, ktorým musia účastníci školenia prejsť. Externých školiteľov, lektorov či koučov využíva firma najmä v rámci brainstormingu a workshopoch, ktoré využívajú iba manažéri a administratívny pracovníci. Firma využíva viacej externých školiteľov, pretože v dnešnej dobe aby malo školenie aj nejakú spätnú väzbu v podobe napríklad certifikátu či iného osvedčenia, musí školiaci dosahovať lektorského minima, ktoré získa opäť len vzdelaním od externého lektora. Radový zamestnanec tieto možnosti nevyužíva ani jeden, a však pre nich je určená skôr rotácia práce, ktorú však nevyužívajú všetci opýtaní pracovníci. Z predchádzajúceho odstavcu však vyplýva, že radový zamestnanec nepociťujú prínos po takýchto typoch školení, ktoré im podnik ponúka. Firma by sa mala zamerať aj na nejaké pracovné výcviky v danej oblasti, či už z moderného, inovatívnejšieho prostredia, či len na bežné zdokonalenie dosavadných pracovných úkonov. Pri školení radových zamestnancov by si firma MP mohla vziať príklad od firmy Baťa, kde majster oddelenia učil svojich podriadených kolegov. Menej sa zameriavať na teoretickú časť, o ktorú radový pracovníci nemajú ani záujem, čo je vidieť aj na výsledkoch z analýzy a prejsť k praktickým cvičeniam. Pritom je 100% účasť na prednáškach z každej oblasti pracovníkov, nie len radových robotníkov. Firma by sa pri týchto robotníkoch mohla držať spomínaného pomeru 8:1. Tým by sa aj u radových pracovníkov zvýšila kvalifikácia či celkové pracovné zameranie. Väčšiu pozornosť by tým pádom mohli venovať rotácii práce, ktorá sa využíva iba na 52%. Tým by sa mohla u robotníkoch zvýšiť aj percento konzultácií s vedúcim o nových zručnostiach a znalostiach, pretože robotníkovi prednáška v rámci jeho náplne práce kvalifikáciu moc nezvýši, preto nemá ani taký záujem sa inak vzdelávať. Hlavnou výhodou vzdelávania vo firme Baťa bola aj obrovská chuť sa vzdelávať, kde veľké množstvo pracovníkov sa vzdelávali v rámci samo štúdia, čo je dneska, hlavne pri robotníkoch veľká výnimka.

V porovnaní treba spomenúť jak firma Baťa tak firma MP sa snaží poskytnúť vzdelanie aj tým najmenším. Firma Baťa to však pojala vo väčšom štýle formou materských a „základných“ škôl. Spoločnosť MP poskytuje informácie zo svojej oblasti podnikania a hlavne v oblasti životného prostredia na školách aspoň skrz prednášky či v rámci vyučovacích hodín. Podobne ako Baťa, ktorý sa snažil pretvoriť človeka, v človeka priemyselného, tak sa snaží firma MP v ľuďoch vyvolať ekologické zachádzanie s odpadom, čo je dneska veľkým problémom. Na to ako je táto inštitúcia veľká, mohla by dávať do povedomia ľudí viacej informácií a možností ako chrániť životné prostredie. Spoločnosť MP si môže brať veľa príkladov od firmy Baťa, len nie tie, ktoré sú spojené s ochranou životného prostredia.

V posledných riadkoch by som chcel odporučiť firme aby sa viac zamerala na potreby a požiadavky zamestnancov vo vzdelávaní a nevenovala pozornosť iba interným požiadavkám firmy. Z dotazníku je vidieť, že celých 100% zamestnancov v oblasti managementu a administratívy by uvítalo vzdelanie v rámci cudzieho jazyku, no však o túto možnosť má záujem iba 34% robotníkov. Tento typ školenia podnik vôbec nezabezpečuje a vzdelanie cudzieho jazyka si musí zamestnanec sám zaobstaráť. Pritom už vo firme Baťa bola výuka cudzieho jazyku samozrejmosťou.

ZÁVĚR

Cieľom mojej bakalárskej práce na tému *Využitie konceptu baťovského vnútropodnikového vzdelávania vo vybranej firme* bola analýza akým spôsobom fungovalo vzdelávanie vo firme Baťa na základe zistených informácií z celoštátneho archívu, kde som robil svoj výskum.

V teoretickej časti som uviedol súčasnú problematiku týkajúcu sa podnikového vzdelávania na základe súčasnej odbornej literatúry a vedy. Informujem o aktuálnych moderných trendoch vzdelávania či ustanoveniach podľa Európskej únie, ktorej som venoval záver mojej teoretickej časti. Náplňou práce tiež bola analýza a identifikácia potrieb vzdelávania, ktorej východiskom bolo vyvodenie správneho pomeru medzi potrebami firmy a zamestnanca.

V praktickej časti som sa na začiatku venoval predstavení vybranej spoločnosti a predstavenie konceptu ich vzdelávacieho systému, ktorý mi poskytla firma z ich interných zdrojov. Ďalej som analyzoval koncept baťovského školstva do roku 1945 a spôsoby vzdelávania dospelých pracovníkov. Po predstavení vzdelávacích konceptov spoločnosti som uskutočnil dotazníkové šetrenie na základe dotazníku, ktorý som predviedol firme. Výsledok tejto analýzy som na záver praktickej časti spracúval, porovnával s informáciami o Baťovom vzdelávacom systéme na základe spomínaného výskumu. Tieto poznatky som medzi sebou porovnal a zhrnul odporúčania firme na základe postupov firmy Baťa.

Vďaka prevádzanému výskumu a bádaniu v moravskom archíve v okrese Zlín, som získal omnoho lepší prehľad o tom, čo všetko meno „Baťa“ znamenalo a dokázalo. Tento výskum bol pre mňa naozaj zaujímavý, aj keď prehrabávaním sa stovkami novinových výstrižkov ma zo začiatku odrádzalo, som rád, že som tieto informácie mohol nadobudnúť a pocítiť ducha tej doby.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015, 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. Vyd. 1. Autor úvodu Milan GALVAS. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KAZÍK, Petr. Rukověť dobrého interního lektora: pro efektivní vzdělávání ve firmách a jiných organizacích. První vydání. Praha: Grada, 2017, 143 s. ISBN 978-80-271-0287-7.

CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela. Podnikové vzdělávání Baťa. První vydání. Žilina: Georg, 2015, 131 s. ISBN 978-80-7454-516-0.

JAŘABÁČ, Ivan. Kreativita učitele při práci s technickými materiály, aneb, Technické projekty pro pedagogickou praxi. Vydání první. Ostrava: Montanex, 2017, 96 s. Ze zkušeností pedagogů. ISBN 978-80-7225-434-7.

KASPEROVÁ, Dana. Výchova průmyslového člověka a firma Baťa v meziválečném Zlíně. Vyd. 1. V Liberci: Technická univerzita, 2014, 162 s. ISBN 978-80-7494-176-4.

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

KÖNIGOVÁ, Marie. Tvořivost: techniky a cvičení. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 188 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1652-7.

MALACH, Antonín. Jak podnikat po vstupu do EU: právo a podnikání, podnikatelské řízení, podpora podnikání v ČR a EU, podnikatelské a podpůrné instituce, podnikání a veřejná správa. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 524 s. Expert. ISBN 80-247-0906-6.

MOHAUPTOVÁ, Eva. Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 173 s. ISBN 80-7367-042-9.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1187, inv. č. 5

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1188, inv. č. 13.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1192, inv. č. 39

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1220, inv. č. 170

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1222, inv. č. 187

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/6, kart. 1247, inv. č. 37

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/6, kart. 1271, inv. č. 2

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/8, kart. 202, inv. č. 202

NOVÁK, Adam. Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe. První vydání. Praha: Grada, 2017, 205 s. ISBN 978-80-271-0333-1.

PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník : výchova, vzdělávání, péče, řízení. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PAYNE, Vivette. Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 339 s. Business books. ISBN 978-80-251-1588-6.

SMEDLEY, Keren a Helen. WHITTEN. Age matters: employing, motivating and managing older employees. Burlington, VT: Gower, c2006. ISBN 9780566086809.

SVOBODA, E. 2008. Informační a komunikační technologie ve vzdělávání. Praha : ČVUT, 2008. 74 s. ISBN 978-80-01-04087-4.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VYHNÁNKOVÁ, Kateřina. Vzdělávání dospělých v České republice a Evropské unii. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007, 136 s. ISBN 978-80-86723-46-4.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EÚ	Európska únia
ESF	Európsky sociálny fond
MP	Marius Pedersen
BŠP	Baťova škola práce
BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
OPP	Ochrana pred požiarmi
IMS	Integrovaný manažérsky systém
THZ	Technicko hospodársky zamestnanec

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázok 1 Logo MP, a.s. (Zdroj: https://www.mariuspedersen.sk)</i>	36
<i>Obrázok 2 Študenti BŠP pre mladých mužov (Zdroj: http://www.staryzlin.cz/).....</i>	47
<i>Obrázok 3 Študentky BŠP pre mladé ženy (Zdroj: http://www.zlin.estranky.cz/).....</i>	48
<i>Obrázok 4 Využitie doterajších znalostí pri práci (Vlastné spracovanie)</i>	51
<i>Obrázok 5 Počet zamestnancov, ktorý sa chcú ďalej vzdelávať (Vlastné spracovanie).....</i>	52
<i>Obrázok 6 Počet školení za posledných 12 mesiacov (Vlastné spracovanie).....</i>	53
<i>Obrázok 7 Využívané druhy školení v % v rámci managementu (Vlastné spracovanie).....</i>	54
<i>Obrázok 8 Využívané druhy školení v % v rámci administratívy (Vlastné spracovanie)</i>	54
<i>Obrázok 9 Využívané druhy školení v % v rámci radových pracovníkov (Vlastné spracovanie)</i>	55
<i>Obrázok 10 Spätná väzba zamestnancov na školenia (Vlastné spracovanie)</i>	55
<i>Obrázok 11 Zmena nápane práce po preškolení (Vlastné spracovanie)</i>	56
<i>Obrázok 12 Využitie konzultácie a nových vedomostí v praxi(Vlastné spracovanie).....</i>	57

SEZNAM TABULEK

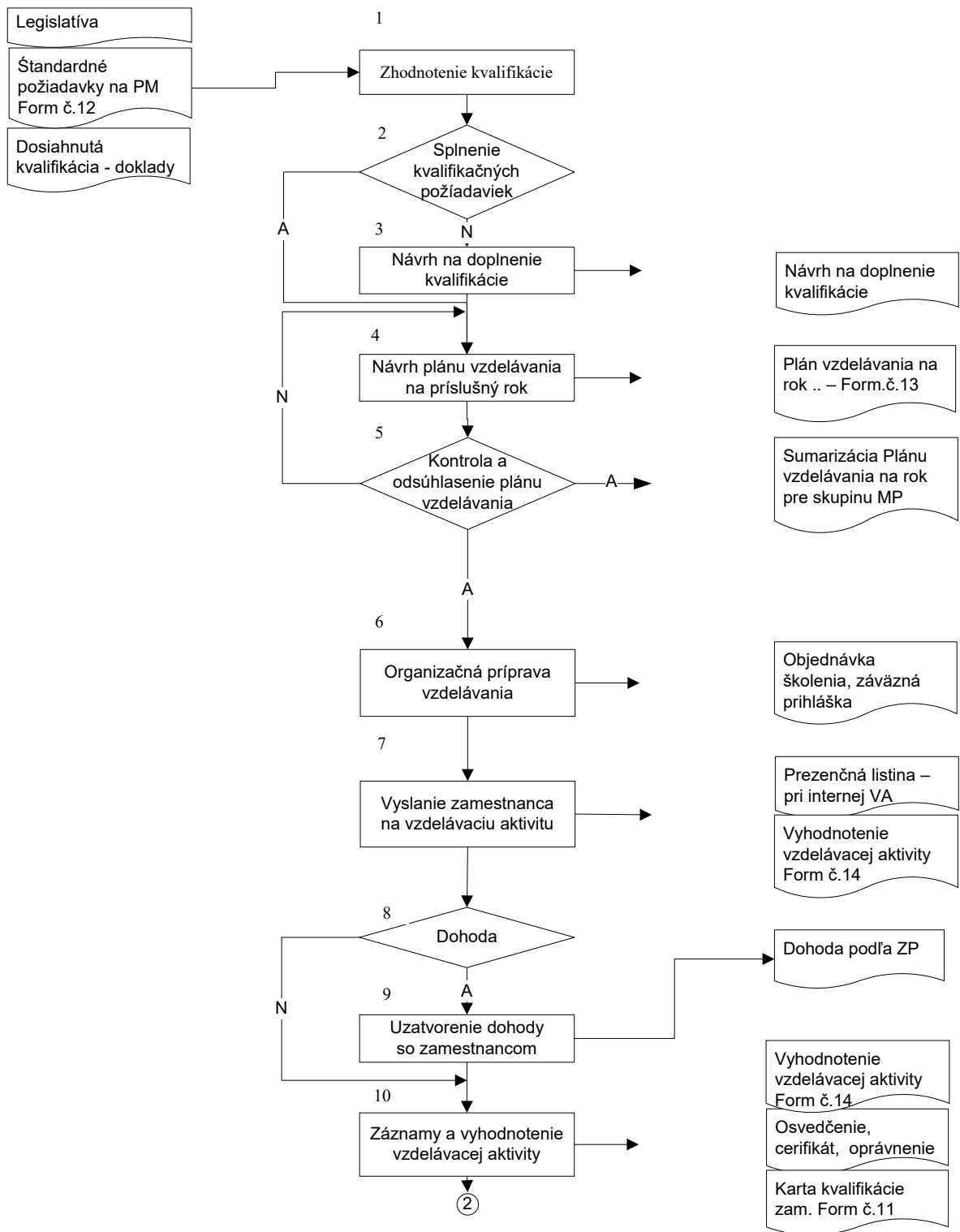
<i>Tabuľka 1 Využitie vzdelávacích aktivít v rámci podniku (Vlastné spracovanie)</i>	<i>52</i>
<i>Tabuľka 2 Formy vzdelávania v spoločnosti (Vlastné spracovanie)</i>	<i>53</i>
<i>Tabuľka 3 Požiadavky zamestnancov na školenie (Vlastné spracovanie)</i>	<i>57</i>

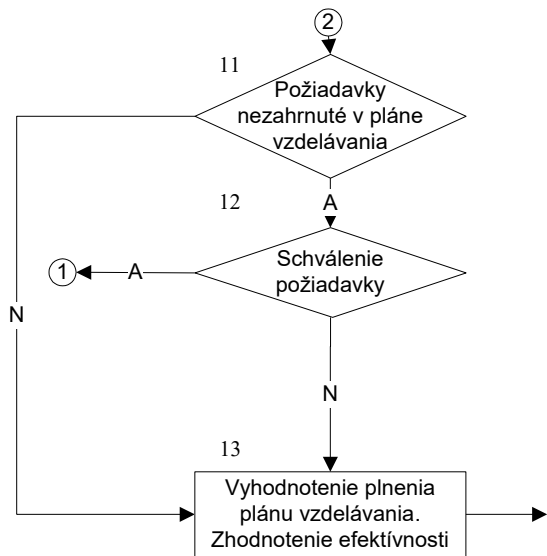
SEZNAM PŘÍLOH

P I Postupový diagram firmy MP

P II Dotazník o možnostech vzdělávání

PRÍLOHA P I: POSTUPOVÝ DIAGRAM FIRMY MP





Plán vzdelávania Form č. 13
Zhod. efek. vzdel. aktivity Form č. 28

PRÍLOHA P II: DOTAZNÍK O MOŽNOSTIACH VZDELÁVANIA

1. Pracovná pozícia

- Management Administratíva Rádový zamestnanec

2. Využívate pri práci Vaše doterajšie schopnosti a znalosti?

- Áno vždy Väčšinou áno Minimálne Nie

3. Cítite potrebu zvyšovať si Vaše schopnosti a znalosti pre Vami vykonávanú prácu?

- Áno vo všetkých oblastiach Áno len v určitej oblasti Nie

4. Viete o možnosti rozširovať svoje schopnosti a znalosti v rámci podniku?

- Áno a využívam ich Áno, využívam ich výnimočne
 Áno a nevyžívam ich Nie

5. Koľko krát ste prešli určitou formou vzdelávania alebo výcviku za posledných 12 mesiacov?

- 0 1 2 – 3 4 – 5 5 a viac

6. Akou formou vzdelávania alebo výcviku som vo firme prešiel? (vyberte viacero odpovedí)

- Inštruktáž na pracovisku (predstavenie pracovného postupu inštruktorom)
 Koučovanie (dlhodobé podnecovanie k dosiahnutie cieleného výsledku pracovného výkonu)
 Konzultácia (predkladanie výsledkov nadriadenému/školiťovi s cieľom nájsť spoločne riešenie)
 Asistovanie (školiaci asistuje skúsenejšiemu pracovníkovi, učí sa postup práce)
 Rotácia práce (striedanie rôznych pozícií a získavanie vedomostí o nadväzujúcich procesoch)
 Pracovné porady (zdieľanie informácií medzi zúčastnenými o činnostiach a problémoch všetkých oddeleniach podniku)
 Prednášky / školenia
 Workshop (vedené moderátorom, účastník je oboznámený o reálnych problémoch a riešeníach z praxe)

- Brainstorming (skupinové hľadanie riešenia alebo úloh, podstata zapojenia kreativity)
- Iné:.....
- 7. Pomohli Vám využité formy vzdelávania navýšiť Vaše schopnosti a znalosti?**
- Áno Áno, z časti Nie
- 8. Využívate získané schopnosti a znalosti z výcvikov vo Vašej práci?**
- Áno, sú na mňa kladené väčšie nároky na odvedenú prácu
- Áno, mám pridelené väčšie kompetencie
- Áno, mám pridelenú inú prácu
- Áno, ale len občas, práca sa mi zmenila minimálne
- Nie
- 9. Čo pokladáte za hlavný dôvod Vašej účasti na vzdelávacích výcvikoch?**
- Zvýšenie odborných znalostí
- Zvýšenie finančného ohodnotenia
- Možnosť kariérneho rastu
- Iné:.....
- 10. Konzultujete s vedúcim pracovníkom po skončení vzdelávania Vaše novo nadobudnuté znalosti?**
- Áno, má záujem, aby som nadobudnuté znalosti využil v praxi
- Áno, ale neprejavuje záujem o využitie mojich novo nadobudnutých znalostí
- Nie
- 11. Aké sú Vaše požiadavky na obsah výcviku? (vyberte viaceré odpovedí)**
- Navýšenie kompetencií
- Získanie znalostí o ďalších pracovných pozíciách
- Zvýšenie znalostí na PC a internetu
- Jazykové znalosti
- Iné:.....