

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY

**PROJEKT VZDELÁVACEJ AKCIE
PRE PRACOVNÍKOV SPOLOČNOSTI AGEL, A.S.
EDUCATIONAL PROJECT FOR PERSONNEL OF COMPANY AGEL, inc.**

Bakalárska diplomová práca

Pavol Korček

Vedúci bakalárskej diplomovej práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Olomouc 2012

Prehlasujem, že som túto záverečnú bakalársku prácu vypracoval samostatne a uviedol som v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použil.

V Trnave dňa 28. 3. 2012

vlastnoručný podpis

PodĎakovanie:

Veľmi pekne ďakujem vedúcej práce pani Mgr. Jitke Hanáčkovej za jej ústretovosť, odborné rady, trpezlivosť a podporu pri písaní bakalárskej práce.

OBSAH

Úvod	6
1. Vzdelávanie dospelých	8
1.1 Význam vzdelávania dospelých v súčasnosti	9
1.2 Vzdelávanie vo firme	10
1.3 Systematické vzdelávanie pracovníkov	12
1.4 Vzdelávanie v zdravotníctve	14
1.5 Špecifickosť vzdelávania v zdravotníctve	16
2. Spoločnosť AGEL, a.s.	18
2.1 Poslanie, vízia, hodnoty, misia	21
2.2 Personálna stratégia spoločnosti AGEL, a.s.	23
2.3 Firemná kultúra	24
2.4 Vonkajší obraz firemnej kultúry	25
2.5 Firemná komunikácia	26
2.6 Silná podniková kultúra	27
2.7 Subkultúry firemnej kultúry	28
2.8 Sociotechnické pravidlo	28
3. Projektovanie vzdelávacej akcie	30
3.1 Identifikácia vzdelávacích potrieb	32
3.2 Analýza vzdelávacích potrieb	33
3.2.1 Identifikácia a analýza vzdelávacích potrieb v spoločnosti AGEL, a.s.	33
3.2.2 Analýza SWOT	37
3.2.2.1 Analýza SWOT v spoločnosti AGEL, a.s.	38
3.3 Interpretácia výsledkov analýzy vzdelávacích potrieb	38
3.3.1 Interpretácia výsledkov analýzy vzdelávacích potrieb spol. AGEL, a.s.	39
3.4 Cieľ vzdelávacej akcie	40
3.4.1 Cieľ vzdelávacej akcie pre účastníkov spoločnosti AGEL, a.s.	41
3.5 Prostredie vzdelávacej akcie	42
3.5.1 Cieľová skupina	43
3.5.2 Stanovenie profilu účastníka/absolventa	43
3.5.3 Profil účastníka/absolventa spoločnosti AGEL, a.s.	44
3.6 Obsah vzdelávacej akcie	45

3.6.1	Proces didaktickej transformácie	45
3.7	Inventár disciplín	45
3.7.1	Inventár disciplín vzdelávacej akcie pre pracovníkov spoločnosti AGEL, a.s.	46
3.8	Študijný plán	46
3.8.1	Študijný plán vzdelávacej akcie pre pracovníkov spoločnosti AGEL, a.s. ...	48
3.9	Osnovy	48
3.9.1	Osnovy vzdelávacej akcie pre pracovníkov spoločnosti AGEL, a.s.	49
3.10	Formy a vzdelávacie metódy a prostriedky firemného vzdelávania	50
3.10.1	Formy a vzdelávacie metódy pre pracovníkov spoločnosti AGEL, a.s.	51
3.11	Lektor vzdelávacej akcie	52
3.11.1	Lektor vzdelávacej akcie pre pracovníkov spoločnosti AGEL, a.s.	52
3.12	Didaktické pomôcky, techniky a študijné materiály	53
3.12.1	Didaktické pomôcky, techniky a študijné materiály pripravené pre pracovníkov spoločnosti AGEL, a.s.	54
3.13	Kalkulácia nákladov	55
3.13.1	Kalkulácia nákladov vzdelávacej akcie pre pracovníkov spoločnosti AGEL, a.s.	55
3.14	Realizácia a evaluácia vzdelávacej akcie	56
3.14.1	Realizácia vzdelávania a realizácia vzdelávacej akcie	56
3.14.2	Časový a miestny plán	58
3.14.3	Realizácia, časový a miestny plán vzdelávacej akcie pre pracovníkov spoločnosti AGEL, a.s.	58
3.15	Evaluácia vzdelávacej akcie	59
3.15.1	Oblasti hodnotenia	59
3.15.2	Etapy hodnotenia	59
3.15.3	Evaluácia vzdelávacej akcie pre spoločnosť AGEL, a.s.	60
	Záver	62
	Anotácia	63
	Zoznam použitej odbornej literatúry	65
	Zoznam obrázkov	67
	Zoznam tabuliek	68
	Zoznam príloh	69

ÚVOD

Kľúčovým faktorom ekonomiky sú kvalitní ľudia, ktorí predurčujú stabilitu a prosperitu spoločnosti. Pracujú a tvoria s tým najlepším úmyslom naplniť víziu, hodnoty a splniť ekonomický plán spoločnosti. Efektívnosť a často aj prežitie, nezávisí výlučne na vynaloženom úsilí, ale na tom či ho vynaložíme správnym smerom.

Cieľom bakalárskej diplomovej práce je vytvoriť vzdelávací projekt zameraný na zvýšenie komunikačných zručností v súkromnej zdravotnej spoločnosti AGEL, a.s. Projekt vzdelávania vychádza z analýzy interného dotazníkového prieskumu v roku 2009 a potreby, ktoré som identifikoval spolu s účastníkmi na kurzoch v roku 2009 – 2012. Hlavným zámerom spoločnosti je naplnenie strategického cieľa v súlade s víziou do roku 2015. Dotazníkový prieskum poukázal na dôležitosť zvýšenia firemnej kultúry s prioritným riešením internej komunikácie v horizontálnej i vo vertikálnej línii spoločnosti AGEL, a.s. Interná komunikácia je neodmysliteľnou súčasťou firemnej kultúry a čiastočne zaniká pri marketingovom propagovaní značky AGEL, čo prirodzene má svoje opodstatnenie v novovznikajúcom súkromnom zdravotníckom sektore.

V prvej časti bakalárskej práce kladiem dôraz na objasnenie bazálnych, terminologických pojmov: vzdelanie a vzdelávanie v zdravotníctve.

V druhej časti som sa zamerail na predstavenie spoločnosti AGEL, a.s, ktorá je objednávatelom vzdelávacieho projektu. Vysvetľujem zložky firemnej kultúry, pretože interná komunikácia s ostatnými zložkami firemnej kultúry vytvára synergický neoddeliteľný celok. Pre každého zamestnanca spoločnosti AGEL, a.s. je dôležité pochopiť tento zväzok v procese zmeny a reštrukturalizácie, špeciálne v novovznikajúcom súkromnom zdravotníctve.

Tretia časť zahŕňa návrh vzdelávacieho projektu „Synergická tímová komunikácia a firemná kultúra“, ktorý ponúka riešenia na zlepšenie komunikácie vo

všetkých úrovních společnosti AGEL, a.s. Smeruje k lojalite vo firme a k zvýšeniu efektivity práce. Vzdelávací projekt je ušitý na mieru. Dôraz kladiem na synergickú komunikáciu s akcentom na proaktivitu v medicínskych tímoch. Objasňujem tok a spriechodnenie komunikačných kanálov v zdravotníckych zariadeniach vertikálne i horizontálne v rámci subkulturálnych skupín zdravotníckych zariadeniach v Českej i Slovenskej republike.

Bakalárska práca je pre mňa výzvou zdokonaľiť internú komunikáciu v spoločnosti AGEL, a.s. Aktívne prednášam a poskytujem individuálne konzultácie sedemnášť rokov a tretí rok pre súkromnú zdravotnú spoločnosť AGEL, a.s. Poznám zdravotnícke prostredie a verím, že moje dlhoročné skúsenosti z praxe a overené komunikačné techniky prispesú k vytvoreniu funkčného vzdelávacieho projektu, ktorý prinesie spoločnosti zlepšenie vo všetkých oblastiach firemnej kultúry. V mojej bakalárskej práci vychádzam z odborných zdrojov a najnovších výskumov, ktoré boli v tejto oblasti vzdelávania uskutočnené v posledných rokoch.

Motto:

„Všetko je o komunikácii – zvyšok je technológia.“

„It's all about communication – the rest is technology.“

Ericsson

1 VZDELÁVANIE DOSPELÝCH

Na začiatku mojej práce chcem objasniť rozdiel medzi vzdelaním a vzdelávaním, pretože tieto pojmy sú dôležité pri tvorbe vzdelávacieho projektu. Projektovanie vzdelávacej akcie je súčasťou vzdelávania a ovplyvňuje celý jej výsledok.

Ako charakterizujeme jednotlivé pojmy:

Vzdelanie je proces a výsledok osvojovania systematických poznatkov a vedomostí a s nimi spojených intelektuálnych a pracovných schopností a návykov;

Vzdelávanie je nevyhnutná podmienka prípravy človeka na život, nadobudnutá na školách, sebvzdelávaním, a mimoškolských (podnikových, rezortných, osvetových a i.) inštitúciách, ako aj v každodennej pracovnej činnosti (Kolektív autorov 2000, s. 493).

Andragogika nechápe vzdelanie len v medziach intelektuálneho vývoja, ale aj ako faktor všestranného rozvoja osobnosti, teda aj s výsledkami výchovnej zložky tohto procesu. Vzdelanie je súčasťou celoživotného poznávania a štúdia v najdlhšej etape života človeka. Vyjadruje určité normy komplexu poznatkov a požiadaviek na vzdelanostnú úroveň človeka a spoločnosti. Vo vzťahu k výkonu – povolania poznáme niekoľko fáz – *vzdelávania* (Kolektív autorov 2000, s. 493):

- a) predbežné vzdelávanie
- b) ďalšie vzdelávanie
- c) odvetvové a odborové vzdelávanie (podľa tarifných a mzdových kategórií)
- d) vzdelanie stredoškolské, vysokoškolské, vedecké (podľa dosiahnutého stupňa vzdelania) a pojmy „*vzdelanie*“ a „*vzdelávanie*“ sú od seba neoddeliteľné. Vzdelanie predstavuje výsledok a produkt výchovy, vzdelávanie je nepretržitý, permanentný a kontinuálny proces, ktorým sa týmto dosahuje. Zameranie, obsah a rozsah vzdelávania súvisí s potrebami spoločenského, ekonomického, technického a kultúrneho rozvoja spoločnosti v určitej historickej etape (Kolektív autorov 2000, s. 493).

1.1 VÝZNAM VZDELÁVANIA DOSPELÝCH V SÚČASNOSTI

Požiadavky na trhu pracovných miest a konkurenčné prostredie neustále núti dospelých jedincov zvyšovať si kvalifikáciu. A súčasne je vzdelávanie dospelých prioritnou doménou personálnej politiky a firemnej stratégie. Podľa výskumu v Českej republike z roku 2006 je získavanie diplomov a certifikátov neustále preferované a trvalo zvyšuje spoločenskú prestíž jednotlivca (Keller, Tvrdý 2008, s. 124).

Rozvoj jednotlivcov v súlade s potrebami organizácie je jedným z najdôležitejších úloh personálneho riadenia. Vzdelanie je mimoriadne silným nástrojom rozvoja kompetencií a tým i zvýšenia konkurencie organizácie, ktorá chce udržiavať krok so zmenami technológie, ekonomiky a prostredia vôbec. Svet sa mení neustále a odborník sa preto musí vzdelávať po celú dobu svojej pracovnej kariéry – hovoríme preto o *celoživotnom vzdelávaní* (Bělohlávek, Košťan, Šuler 2006, s. 317).

Celoživotné vzdelávanie a učenie je cieľom a koncepciou dnešnej vzdelávacej politiky na národnej i nadnárodnej úrovni (OECD, EÚ atď.) a politiky rozvoja ľudských zdrojov. Nejde už len o dosiahnutú realitu, ale o postupný proces a uskutočňovanie jednotlivých elementov. Nejedná sa len o čisto pedagogickú a andragogickú záležitosť, ale predovšetkým o sociálnu, vzdelávaciu a hospodársku politiku, presadenie celoživotného učenia a vzdelávania vyžaduje celú radu

koordinovaných právnych, administratívnych, organizačných, didaktických a metodických rozhodnutí. Cieľom tohto snaženia je v súčasnom rámci EÚ predovšetkým zamestnávateľnosť, konkurenčná schopnosť ekonomiky, sociálna súdržnosť a aktívne občianstvo. Ako prínos pre jedinca učenie ponúka garanciu vysokého a spoločenského statusu (Beneš 2008, s. 28).

Vzdelanie, jeho ciele a úlohy v súčasnej spoločnosti dokumentuje aj text Lisabonskej stratégie EU, ktorá predstavuje program komplexnej ekonomickej, sociálnej a ekologickej Európy, akcentuje prechod spoločnosti k spoločnosti založenej na znalostiach, dôležitosť zvyšovania úrovne vzdelávania, a prípravy pre život v informačnej spoločnosti, význam celoživotného vzdelávania, prioritu investícií do ľudských zdrojov. Pre podmienky našej zeme boli vízie lisabonskej stratégie rozvinuté a konkretizované v dokumente *Stratégia rozvoja ľudských zdrojov pre Českú republiku*. Tento dokument je – ako sa v ňom uvádza – výsledkom niekoľkoročnej práce Národného vzdelávacieho fondu (NVF), na ktorom spolupracovalo Ministerstvo práce a sociálnych vecí ČR i celá rada ďalších inštitúcií a odborníkov (Sak a kolektív 2007, s. 81).

Z uvedených textov vyplýva dôležitosť vzdelávania, a preto som aj bakalársku prácu zacielil na vzdelávací projekt vo firme.

1.2. VZDELÁVANIE VO FIRME

V tejto časti objasním vzdelávanie vo firme, čo je dnes najjednoduchšia a najlacnejšia možnosť pre zamestnanca získať nové informácie.

Neustále zmeny na finančných trhov prinášajú do výroby inováciu, flexibilné myslenie v službách a transformáciu pracovných vzťahov. Je to neustály a nekončiaci sa cyklus. Čo sa vyžaduje od „znalostného pracovníka“ v súčasnej spoločnosti? Musí disponovať tromi stupňami gramotnosti:

- stupeň predstavuje gramotnosť v oblasti reálií (znalostí)
- stupeň je gramotnosť v oblasti technológií včítane ich využívania
- stupeň gramotnosti v oblasti soft skills, sociálna gramotnosť súvisiaca s komunikáciou a medziľudskými vzťahmi (Barták 2007, s. 19).

Každá firma v dnešnej „krízovej dobe“ hľadá optimálny vzťah a najlepšie riešenie medzi príjmami a nákladmi. Je výhrou pre zamestnancov a určite aj pre firmu ak majitelia firiem považujú vzdelávanie za investíciu. Táto investícia sa firme vráti vo zvýšenej produktivite, efektivite práce, v zlepšení medziľudských vzťahov a v osobnom rozvoji pracovníkov.

Čo je to firemné vzdelávanie? Firemné vzdelávanie je hľadanie a následné odstraňovanie rozdielov medzi tým, „čo je“ a tým, „čo je žiaduce“ (Bartoňková 2010, s. 11).

V posledných rokoch sa trend vzdelávania významne uplatňuje v každej väčšej organizácii či inštitúcii. Termín „učiaca sa organizácia“ sa stal charakteristickým pre filozofiu vzdelávania aj na našom území na prelome tisícročí.

Autor knihy „Riadenie ľudských zdrojov“, Armstrong popisuje termín učiacej sa organizácie podľa Sengeho, ktorý vytvoril tento termín a charakterizoval učiacu sa organizáciu ako organizáciu „kde ľudia sústavne rozširujú svoje schopnosti vytvárať výsledky, ktoré si skutočne prajú, kde sú vytvárané nové a expanzívne spôsoby myslenia, kde sa slobodne formulujú a stanovujú kolektívne ašpirácie a kde sa ľudia sústavne učia ako sa učiť spoločne“ (Armstrong 2007, s. 450).

Armstrong v tej istej knihe popisuje charakteristické rysy učiacej sa organizácie:

- stratégia vzdelávania a podniková stratégia sú úzko prepojené
- organizácia sa vedome učí na základe príležitostí a rizík v podnikaní
- jednotlivci, skupiny, a celá organizácia sa nielen učia, ale tiež sa učia, ako sa učiť
- informačné systémy a technika a technológie slúžia skôr k podpore učenia než k jeho kontrole
- existujú dobre definované procesy definovania, vytvárania, osvojovania si a predávania a využívania znalostí
- tieto rôzne systémy a stránky sú dobre vyvážené a riadené ako celok (Armstrong 2007, s. 450-451).

Jeden zo spôsobov, ako uvádzať tieto zásady do života predstavujú tzv. podnikové univerzity (vysoké školy) – tie ponúkajú vzdelávania a učenie šité na mieru konkrétnym potrebám organizácie. Kládne sa dôraz na pracovníkov sústavne

sa venujúcim učeniu a vzdelávaniu a na vzdelávateľov vytvárajúcich kurzy, ktorí budú pracovníkov sústavne motivovať, uskutočňujúce sa obvykle a niekedy celkom vo virtuálnom prostredí. A tiež sa kladie dôraz na pracovníkov, ktorí sa učia trvale a ktorí rýchle prenášajú a odovzdávajú svoje vedomosti ďalej (Armstrong 2007, s. 450-451).

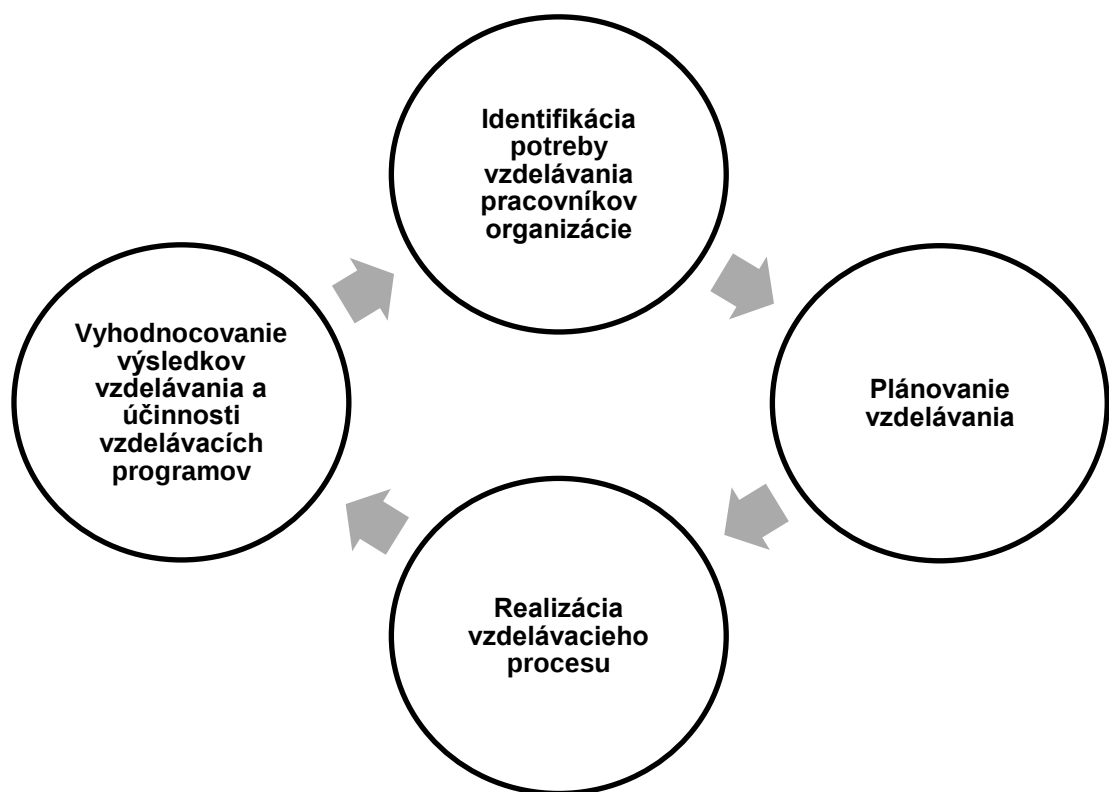
1.3 SYSTEMATICKÉ VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV

Ako píšem v kapitole 1. 2 o učiacej sa organizácii je dôležitým prvkom vzdelávania sústavne sa venovať učeniu a vzdelávaniu.

Systematické vzdelávanie je neustále sa opakujúci cyklus, vychádzajúci zo zásad politiky vzdelávania, sledujúci cieľ stratégie vzdelávania a opierajúci sa o starostlivo vytvorené organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania (Koubek 2008, s. 259).

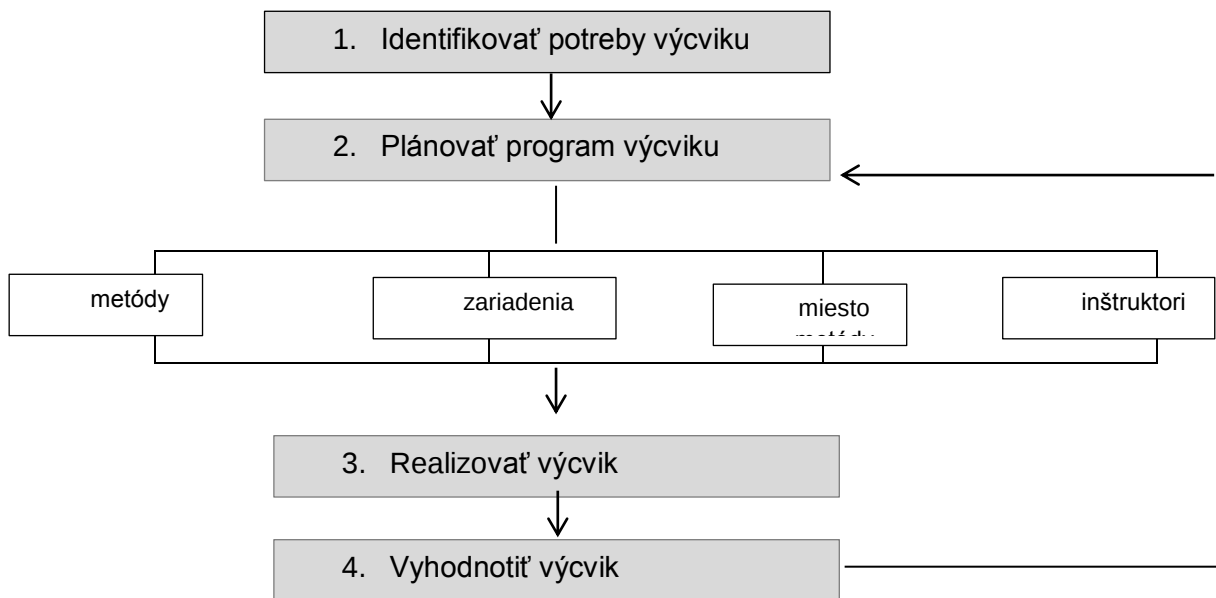
Obrázok č. 1:

Základný cyklus systematického vzdelávania pracovníkov v organizácii (Koubek 2008, s. 260).



Výcvik by mal byť systematický v tom, že bude konkrétne vytvorený, naplánovaný a realizovaný za účelom uspokojovania jasne definovaných, zreteľne stanovených potrieb. Takýto výcvik je zabezpečovaný ľuďmi, ktorí vedia ako ho uskutočniť, a jeho účinok je starostlivo vyhodnocovaný. Toto pojetie bolo pôvodne vypracované v šesťdesiatych rokoch pre odvetvové výbory výcviku (odborného vzdelávania) a je tvorený jednoduchým štvorfázovým modelom (Armstrong 2007, s. 475).

Obrázok č. 2: Model systematického výcviku (Armstrong 2007, s. 475).



Základné usporiadanie modelu je jednoduché a vyjadruje základy systematického plánovania vzdelávania. V skutočnosti je príprava vzdelávania náročnejšia a počíta s ďalšími postupnými krokmi (Armstrong 2007, s. 475).

Moja bakalárska práca je zameraná na vytvorenie vzdelávacieho projektu pre súkromnú zdravotnú spoločnosť, ktorá sa venuje systematickému vzdelávaniu svojich zamestnancov a využíva model systematického výcviku podľa Armstronga.

1.4. VZDELÁVANIE V ZDRAVOTNÍCTVE

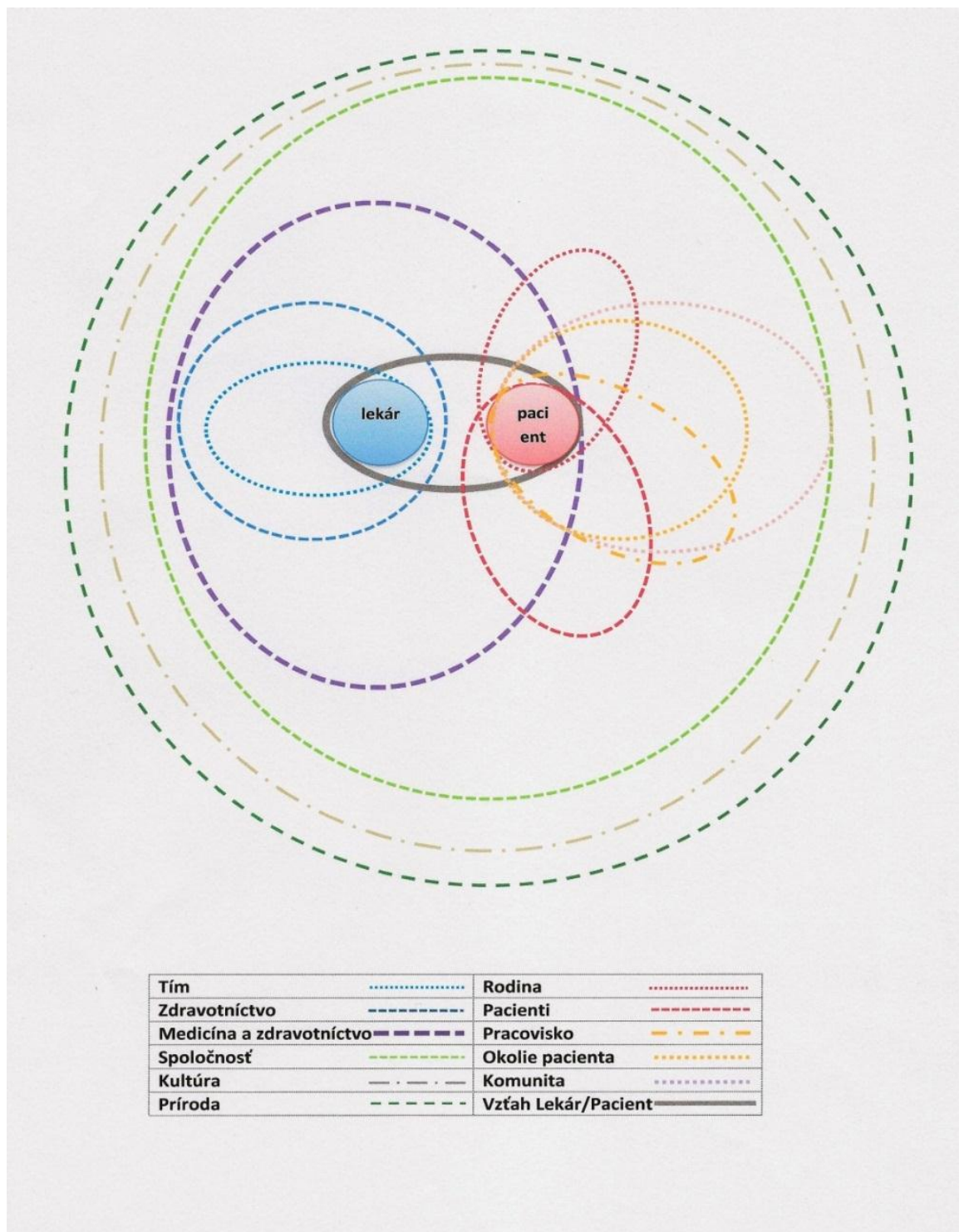
Zdravotníctvo, medicína patria k najsledovanejším a najnáročnejším oblastiam svojim špecifickým, historicky a eticky vyprofilovaným postavením v každej spoločnosti.

Autor knihy „Lekárska etiketa“, Kořenek, uvádza, že štúdium medicínskych vied patrí časovo k najdlhším. Celoživotné vzdelávanie je u lekárov prirodzené po stáročia. Aspekt morálky v zdravotníctve zvyšuje *Hippokratova prísaha (príloha č.1, ktorá je na konci mojej práce)*, a umocňuje špecifický charakter povolania s dominantným dôrazom na vzdelávanie zvlášť na interpersonálnu komunikáciu a to nielen zdravotníckych pracovníkov voči pacientovi, ale rovnako dôrazne aj na internú komunikáciu všetkých nezdravotníckych pracovníkov v zdravotníctve (Kořenek 2004, s. 85).

Dobro, čestnosť, cnosť, princíp nonmaleficiencie, princíp benefiencie, princíp rešpektovania autonómie pacienta, princíp spravodlivosti hlboko zasahujú do zvykov, obyčajou, ideí, rituálov i právnych noriem zdravotníckeho systému. Každodenne sa lekár pohybuje v širokej oblasti, urgentnej, akútnej medicíny a je konfrontovaný s otázkami zdravia, bolesti, prežitia i aspektom ľudskej genetiky, vzniku života, paliatívnej medicíny, tanatológie a eutanázie. Morálne vedomie a svedomie človeka v zdravotníctve je zakotvené v *Etickom kódexe Českej lekárskej komory*, v *Dohode o ľudských právach a biomedicíny Rady Európy*, v *Deklarácii práv počatého dieťaťa*, v *Helsinskej deklarácii Svetovej lekárskej asociácie*. Neodlučiteľne k zdravotníctvu a ku každému zdravotníckemu zariadeniu patria *Etické komisie ako kultúrno-etický symbol* (Kořenek 2004, s. 85-206).

Uvádzam graf, ktorý vyjadruje podľa autora Kořínka zložitosť vzájomných vzťahových prepojení v zdravotníctve.

Obrázok č.3: Vzťah lekár – pacient ako základ medicíny (Kořenek 2004, s. 75).



1.5. ŠPECIFIČNOSŤ VZDELÁVANIA V ZDRAVOTNÍCTVE

V tejto časti sa zaoberám špecifickým postavením vzdelávania v súkromnom zdravotníctve pretože ideály lekárskeho poslania, lekárska etika, komunikácia lekárov, firemná kultúra v zdravotníctve a nastupujúce nové ekonomické a politické podmienky, zmeny vlastníckych vzťahov v celej spoločnosti vytvárajú potrebu zmien aj v zdravotníctve.

MUDr. Filip Horák, MBA, generálny riaditeľ a predseda predstavenstva spoločnosti AGEL, v úvodníku firemného časopisu *Náš Agel* píše: „Podnikanie v zdravotníctve nie je podnikanie ako každé iné, lebo sa týka toho najcennejšieho čo ľudia majú, zdravia a života. Je to záležitosť veľmi zodpovedná a zaväzujúca. Zdravotníctvo je jedným z hlavných tém väčšiny médií a my, ako súkromná firma, sme najviac pod stálou verejnou kontrolou. Tiež preto sa musíme neustále zlepšovať a byť o krok pred ostatnými. V tomto prípade nejde o frázu, pretože v medicíne je nutné mať neustále prehľad o nových metódach, posunoch v technológiách (Horák 2011, s. 2).

Gladkij vo svojej knihe uvádza, že vzdelávanie v zdravotníctve je dnes chápané ako celoživotný proces neustáleho osobnostného, sociálneho i profesionálneho rozvoja. Potreba neustáleho doplňovania poznatkov a získavanie nových zručností nadobúda na svojej aktuálnosti už od začiatku 20. storočia vďaka prudkému rozvoju biomedicínskych vied. Nie je náhodou, že systém celoživotného vzdelávania je najlepšie prepracovaný práve v zdravotníctve. Výchova vzdelávania lekárov a ostatných kategórií pracovníkov v zdravotníctve je integrálnou súčasťou systému zdravotníckej starostlivosti. Vzájomný vzťah medzi úrovňami vzdelávania, odbornou kvalifikáciou či kompetenciou a kvalitou zdravotníckej starostlivosti, ktorá ovplyvňuje zdravotný stav obyvateľstva je jednoznačne dokázaný (Gladkij a kolektív 2003, s. 232).

Proces celoživotného vzdelávania zdravotníkov je členený na fázy:

Prvá fáza nazývame ju vzdelávanie pregraduálne, absolvovaním získavajú absolventi spôsobilosť k výkonu zdravotníckeho povolania.

Druhá fáza je vzdelávanie pomaturitné, postgraduálne alebo tiež kvalifikačné či špecializačné. Cieľom je získanie zdravotníckej špecializácie.

Potreba tohto vzdelávania je pociťovaná pre neustálu diferenciaciu lekárskej vedy. Prvé systémy tohto typu vzdelávania sa u nás vytvárajú od polovice 20.storočia. Dôležitou časťou vzdelávania je vzdelávanie kontinuálne, permanentné, ktoré je najdlhšie (30 - 40 rokov praxe) a zároveň je považované za najdôležitejšiu fázu vzhľadom k jeho vplyvu na úroveň poskytovanej starostlivosti. Dosiaľ platný systém celoživotného vzdelávania pracovníkov v zdravotníctve bol určený zákonom č.20/1966 Sb., o starostlivosti a zdraví ľudí v znení neskorších predpisov a ďalej je rozpracovaná sprievodnými vyhláškami. Vyhláška č.77/1981 Sb. o zdravotníckych pracovníkoch v zdravotníctve v znení neskorších predpisov, ktorá stanovuje postup pre získavanie odbornej spôsobilosti, špecializácie v lekárskejších a farmaceutických oboroch a špecializáciu pre iných odborných pracovníkov, ostatných pracovníkov v zdravotníctve a stredných zdravotných pracovníkov (Gladkij a kolektív 2003, s. 232).

V zdravotníckych inštitúciách je spôsob vzdelávania členený podľa toho, či sa jedná o osoby, ktoré získali spôsobilosť k výkonu zdravotníckeho povolania, alebo nie. Túto spôsobilosť získajú podľa zákona lekári na lekárskej fakulte, farmaceuti na farmaceutickej fakulte, klinickí psychológovia a klinickí logopédi a ostatní zdravotnícki pracovníci na zdravotnej škole, alebo odborným školením. Vzdelanie, ktoré zakladá túto spôsobilosť musí byť akreditované ministerstvom zdravotníctva. Vzdelanie pre obe skupiny môžeme rozdeliť na dve obsahovo odlišné oblasti. Prvá z nich sa zameriava predovšetkým na oblasť *kvalifikácie* (zvýšenie, zmena kvalifikácie, doškolenie, preškolenie) a druhá na oblasť *rozvoja*, zameranú skôr na formovanie pracovného potenciálu, teda na pochopenie a zvládnutie komplexných problémov, formovanie sociálnych vlastností. Pre všetky skupiny bez rozdielu a rovnakým spôsobom platí povinné vzdelávanie v oblasti bezpečnosti práce a ochrany (Gladkij a kolektív 2003, s. 231).

Z uvedeného textu vyplýva, že vzdelávanie v zdravotníctve je súčasťou kariérneho rastu profesionálnej dráhy zamestnanca v zdravotníctve.

Za týmto účelom sa vypracováva kariérny plán. Do neho sa zaznamenávajú spôsoby i možnosti už nadobudnutého a plánovaného vzdelania. Vzdelanie sa poskytuje podľa druhu práce a špecializácie pracovníka a prebieha rôznym spôsobom u zdravotníckych a u nezdravotníckych pracovníkov. Pracovníci v zdravotníctve sú vzdelávaní podľa zákona (Gladkij a kolektív 2003, s. 233 - 234).

2. SPOLOČNOSŤ AGEL, A.S.

Cieľom bakalárskej práce je vytvorenie vzdelávacieho projektu pre vedúcich pracovníkov spoločnosti so zameraním na internú interpersonálnu komunikáciu. Spoločnosť AGEL, a.s. vzhľadom na jej kvalitatívny i kvantitatívny rozmer predstavím v niekoľkých zásadných bodoch.

Obchodné meno: AGEL a.s., so sídlom v Prostějove, Mathonova 291/1 (Obchodný register).

Hlavným predmetom činnosti AGEL a.s. je riadenie, poradenská a koordinačná činnosť v oblasti zdravotníctva. Spoločnosť AGEL a.s. je zároveň materskou spoločnosťou skupiny AGEL. Hlavným odborom podnikateľskej činnosti skupiny AGEL je poskytovanie zdravotnej starostlivosti.

Cieľom spoločnosti je spokojný pacient, ktorý dostane kvalitnú liečebnú a ošetrovateľskú starostlivosť prostredníctvom motivovaných a vzdelaných zamestnancov. Ďalšou významnou podnikateľskou činnosťou skupiny je distribúcia liečiv a zdravotníckeho materiálu. Od roku 2010 a v nasledujúcom období sa spoločnosť zameriava najmä na stabilizáciu a kultiváciu riadiacich procesov v skupine.

Najvyšším orgánom spoločnosti je Valná hromada. Postavenie a pôsobnosť valnej hromady upravujú stanovy spoločnosti.

Kontrolným orgánom spoločnosti je Dozorná rada, ktorá dohliada na výkon pôsobnosti predstavenstva a uskutočňovanie podnikateľskej činnosti spoločnosti. Predstavenstvo je štatutárnym orgánom spoločnosti, ktoré riadi činnosť a koná v jej mene.

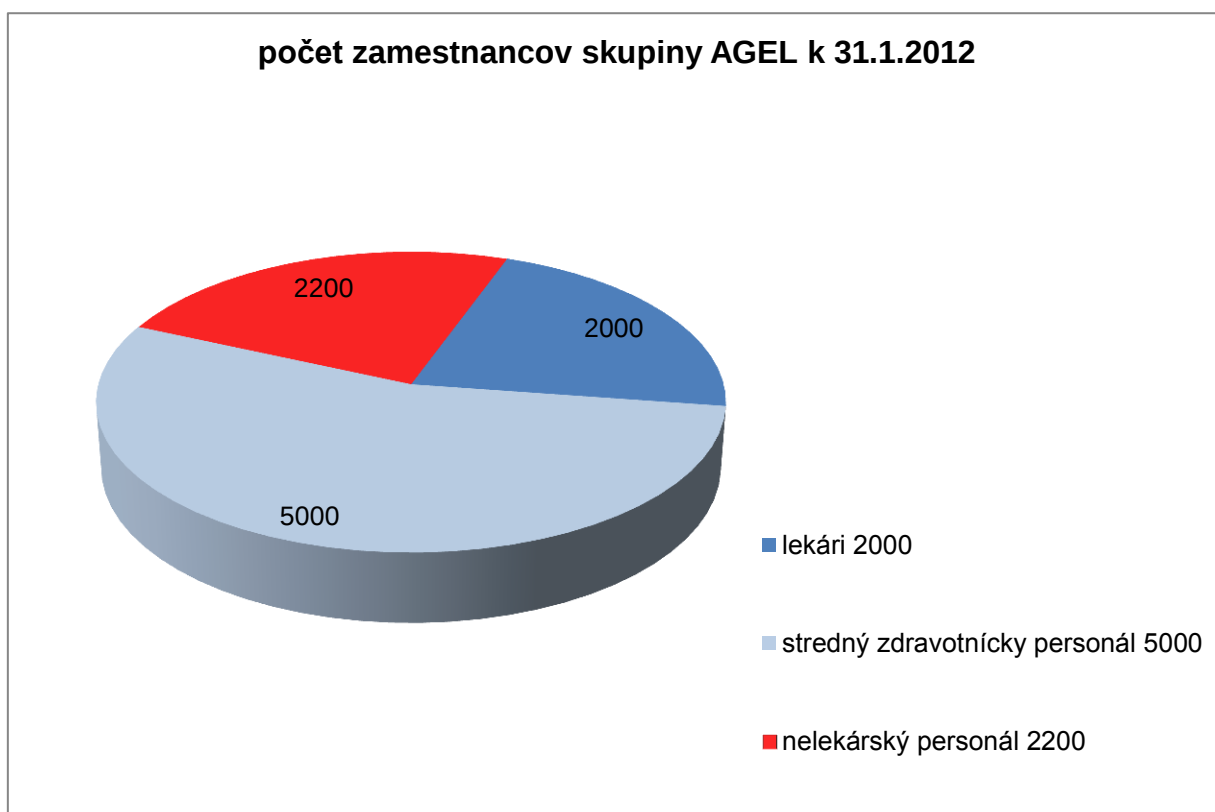
K 31.1.2012 mala skupina AGEL 9 200 zamestnancov v Českej i Slovenskej republike. Počtom zdravotníckych zariadení a počtom zamestnancov patrí

spoločnosť AGEL, a.s. k najväčším súkromným zdravotníckym spoločnostiam v strednej Európe.

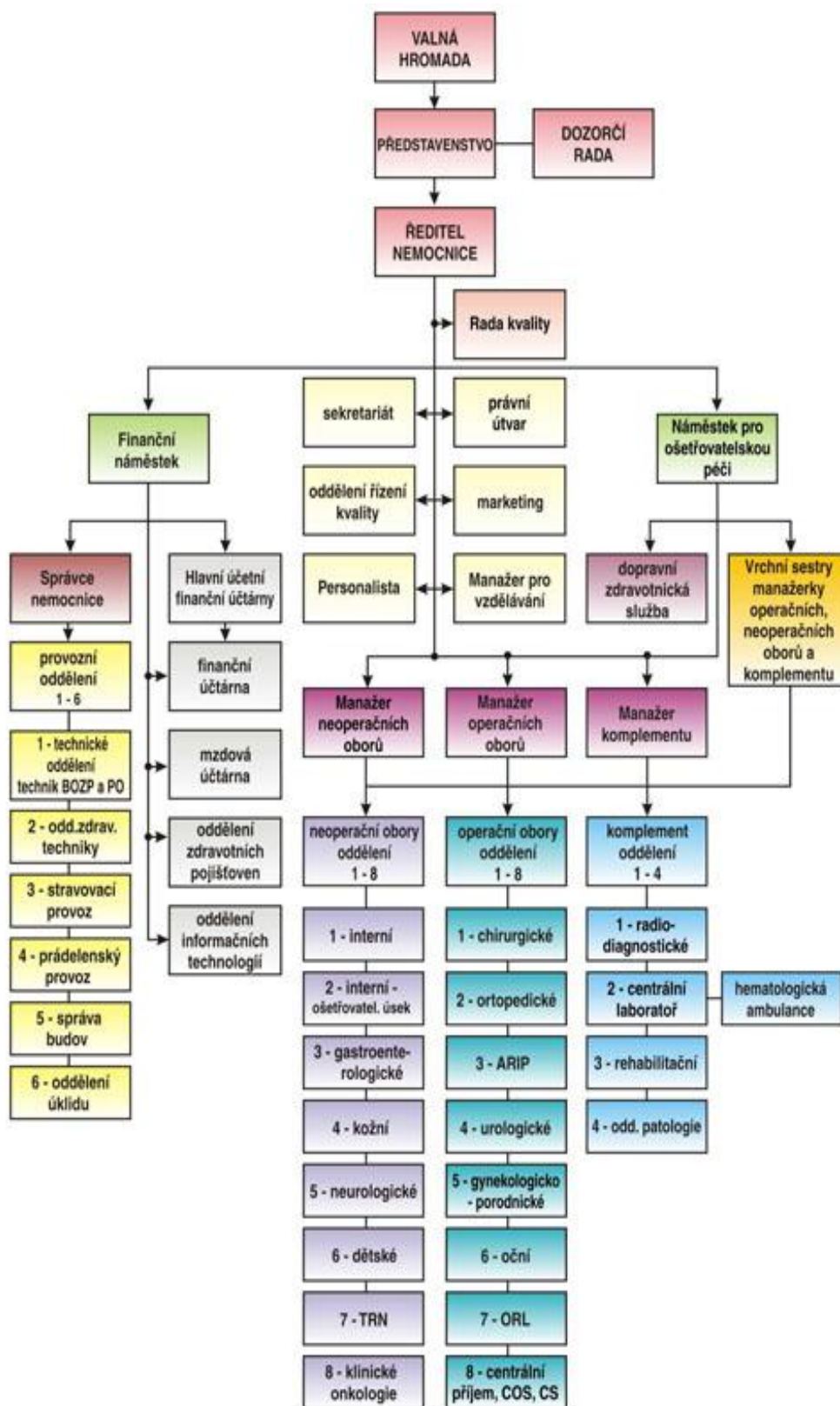
Obrázok č. 4: Zdravotnícke zariadenia spoločnosti AGEL, a.s.



Obrázok č. 5: Počet zamestnancov skupiny AGEL



Obrázok č. 6: Organizačný poriadok AGEL a.s. z roku 2011



2.1 POSLANIE, VÍZIA, HODNOTY, MISIA

Poslanie firmy je ako vlajková loď, ktorá určuje základný smer alebo smery pôsobenia spoločnosti, vymedzuje výrobky, ktoré bude vyrábať, služby ktoré bude poskytovať, trhy na ktorých bude pôsobiť a niekedy to, ako bude riadiť svoje záležitosti. Zvyčajne pochádza od jej zakladateľa, majiteľa alebo strategického manažmentu, ktorý ju tvoril v priebehu existencie firmy. Poslanie spoločnosti určuje základný smer pre ďalší rozvoj spoločnosti v budúcnosti. (Bělohávek, Košťan, Šuler 2006, s. 192).

Poslanie ako jedinečný účel, ktorý organizáciu odlišuje od iných organizácií rovnakého typu a určuje rozsah jej pôsobenia, ktoré je v skupine AGEL definované takto:

Základným ***poslaním je liečiť a pomáhať ľuďom udržať ich zdravie najlepšimi dostupnými prostriedkami a metódami*** (Interné dokumenty spoločnosti).

K **základným tézám** spoločnosti patrí:

- generalizácia na „ľudí“ zahŕňa pacientov, poistencov
- cieľom nie je iba liečiť, ale pomáhať udržať zdravie
- cestami sú prevencie, poistenie, nové metódy diagnostiky a liečby
- nie všetky metódy, postupy a prístroje sú pre nás dosiahnuteľné, ale z toho, čo je pre nás dosiahnuteľné, používame to najlepšie.

Vízia:

- vytvorenie dostatočného rezervného portfólia ľudských zdrojov pre vedúcich manažérov,
- stabilizácia a kultivácia riadiacich procesov v skupine AGEL,
- v procese akademizácie podpora väčšieho uplatnenia odborníkov v lekárskom a habilitačnom riadení,
- tvorba pozitívneho prostredia pre zvyšovanie odbornej úrovne medicínskych pracovníkov,
- rozširovanie počtu špecializovaných centier a centier excelence,
- spoločnosť ako partner klientov po celý život tým, že bude vytvorený nový štandard starostlivosti spojením so zdravotným poistením a preventívnymi programami

Hodnoty skupiny AGEL

Súbor noriem myslenia a jednania, vyjadrujúcich podstatu firemnej stratégie:

Spoločnosť AGEL a.s. vníma hodnoty ako dôležité názory a ciele, ktoré vedú k formovaniu skupinového správania a pretrvávajú v čase navzdory zmenám v zložení skupiny i vonkajším zmenám.

Hodnoty vyjadruje takto:

- *tímová spolupráca*
- ekonomická a personálna stabilita
- rešpektovanie zamestnanca ako najväčšej hodnoty firmy
- spokojnosť a dôvera klientov
- vzdelávanie, veda, výskum
- *spolupatričnosť zamestnanca s firmou*

AGEL a.s. stanovuje stratégiu celej skupiny, jej víziu, misiu a hodnoty. Podľa interných materiálov je stratégia definovaná ako plán naplnenia misie spoločnosti.

Misia spoločnosti AGEL, a.s.

„Liečiť a pomáhať ľuďom udržať ich zdravie najlepšími dostupnými prostriedkami a metódami“.

Naplnenie vidí v strategických cieľoch:

- budovanie siete poskytovateľov vyhľadávaných pre vysokú odbornosť starostlivosti
- byť pre svojich zákazníkov partnermi na celý život (prevencia, poistenie, liečenie)
- stať sa vysoko rešpektovaným poskytovateľom zdravotnej starostlivosti v strednej Európe (z interných dokladov spoločnosti)

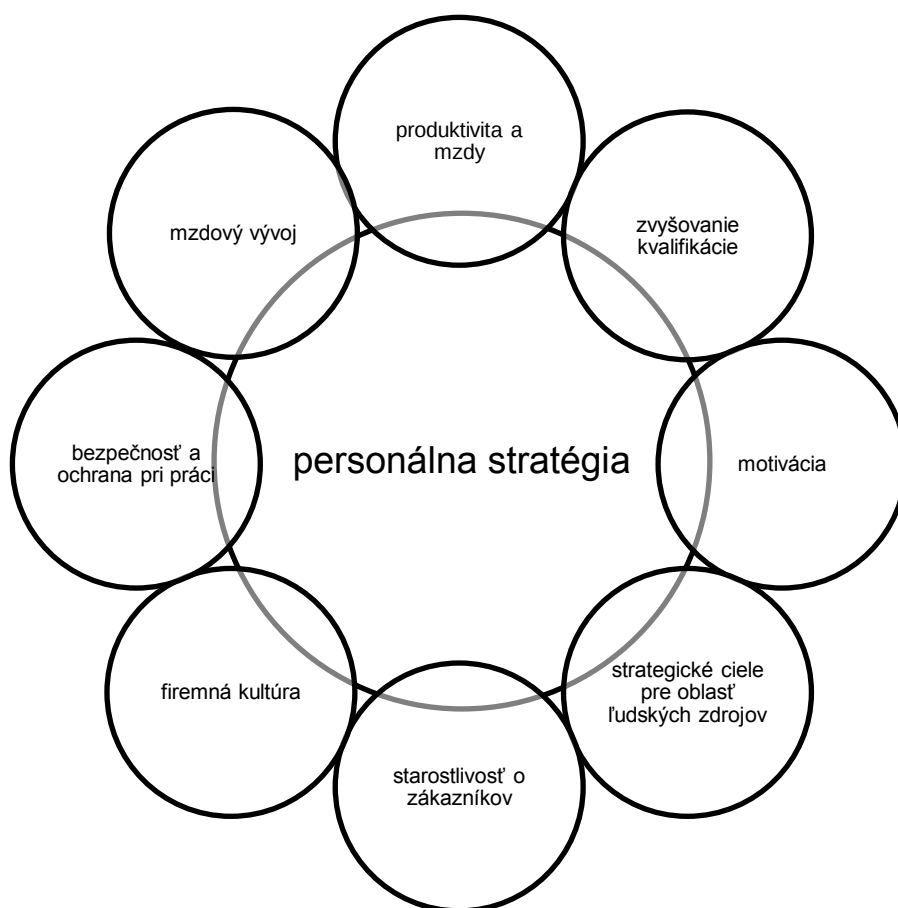
MUDr. Filip Horák, MBA, GR a predseda predstavenstva v úvodníku firemného časopisu *Náš Agel* píše: „Naša filozofia je jednoduchá: robiť špičkovú medicínu, slúžiť spoľahlivo pacientom a vďaka tomu zabezpečiť prosperitu firmy. Zisk nie je našim primárnym cieľom, pretože podnikanie v obore zdravotníctva je behom na dlhú trať. Získať uznanie a rešpekt trvá dlhú dobu. Najväčšou devízou

našej spoločnosti sú ľudia a zamestnanci, ktorí vytvárajú z AGELu špičkovú firmu. Nemám teraz na mysli len odbornú stránku, ale obyčajnú ľudskú slušnosť a porozumenie problémov našich pacientov. A z týchto dôvodov sa naše nemocnice umiestňujú na špici rebríčkov hodnotiacich vzťah personálu k pacientom. (Horák 2011, s. 2).

2.2 PERSONÁLNA STRATÉGIA SPOLOČNOSTI AGEL, A.S.

Uvádzam aj personálnu stratégiu spoločnosti, ktorá nadväzuje na poslanie, víziu, misiu a hodnoty spoločnosti. Firemná kultúra súvisí s mojim vzdelávacím projektom: „Firemná kultúra a synergická komunikácia“.

Obrázok č. 7: Personálna stratégia spoločnosti AGEL, a.s.



O význame firemnej kultúre píšem v nasledujúcej časti 2.3.

2.3 FIREMNÁ KULTÚRA

Na začiatku tejto kapitoly by som rád vysvetlil, prečo som vsunul do bakalárskej práce práve túto kapitolu.

Bolo to na výslovnú žiadosť predsedu dozornej rady pána Tomáša Chreneka, vyzdvihnúť firemnú kultúru skupiny AGEL a spojiť ju s internou komunikáciou. Túto zložku predsedu dozornej rady i celá dozorná rada považujú za najchúlostivejšiu.

Spoločnosť AGEL, a.s. vynakladá na firemnú kultúru značné prostriedky, čo je pochopiteľné z marketingového hľadiska a konkurenčného prostredia. V tejto časti uvádzam vhl'ad ako interná komunikácia tvorí časť firemnej kultúry a neoddeliteľnú súčasť firemného imidžu.

Kultúra skúma spoločné znaky, podobnosti a rozdiely medzi rôznymi, geograficky oddelenými sociálnymi spoločenstvami (interkultúrna orientácia). Skúma však i vznik a spoločné znaky subkultúr vo vnútri jedného existujúceho kultúrneho konceptu, intrakultúrna orientácia (Bedrnová 2009, s. 429).

Firemná, podniková kultúra sa chápe veľmi široko – ako súbor hodnôt, symbolov, postojov, etických východísk, predpokladov a perspektív, ktoré vplývajú na konanie zamestnancov navzájom i k vonkajšiemu okoliu (Čihovská 2008, s. 38). Kultúra má multifaktoriálnu podmienenosť, je silne závislá na kultúre prostredia. S pojmom kultúra súvisí príslušnosť, lojalita, angažovanosť, *komunikácia*, štýl práce pracovníkov. Tvorba podnikovej kultúry ako aj jej zmena predstavujú dlhodobý proces (Čihovská 2008, s. 40).

Firemný imidž – v súčasnosti je firemný imidž meradlom trhovej úspešnosti. Vyjadruje postavenie firmy vo vzťahu k iným firmám. Odráža s v ňom kvalita výrobkov, úroveň poskytovaných služieb, profesionalita a úroveň správania sa zamestnancov – teda firma ako jeden celok (Čihovská 2008, s. 29).

Firemná identita – znamená pre podnik to, čo pre človeka predstavuje jeho osobnosť. Tak ako človek, aj podnik si vytvára svoj charakter. Často sa spája s vizuálnymi symbolmi podniku a pod. (Čihovská 2008, s. 93).

Firemný dizajn v – celkový obraz na verejnosti a v prostredí, v ktorom pôsobí, vytvára sa aj prostredníctvom jej vizuálneho stvárnenia – firemného dizajnu. Pravdepodobne viac než iné formy komunikácie sú vystavené pozornosti verejnosti práve vizuálne aspekty firemných vlastností. Dizajn nielenže dotvára celkový obraz firmy, ale často býva vodičom na vytvorenie názoru o nej (Čihovská 2008, s. 93).

2.4 VONKAJŠÍ OBRAZ FIREMNEJ KULTÚRY

Vonkajší obraz firemnej kultúry spoločnosti AGEL je zdokumentovaný v internom materiáli spoločnosti:

Manuál jednotného vizuálneho štýlu skupiny AGEL

- logo (obr. č. 8, 9)

Obrázok č. 8: Logo spoločnosti AGEL, a.s.



Obrázok č. 9: Logo spoločnosti AGEL SK, a.s.



- merkantilné tlačoviny
- prezentačné tlačoviny autopark
- elektronické aplikácie
- reklamné predmety
- informačný systém navigácie

2.5 FIREMNÁ KOMUNIKÁCIA

Firemná komunikácia je proces, ktorý zabezpečuje, aby sa firemná identita previedla do podnikového imidžu firmy a to prostredníctvom riadenej a plánovitej komunikácie s rozhodujúcimi cieľovými záujmovými skupinami.

Z hľadiska vytvárania identity firmy je dôležité si uvedomiť úlohy vonkajšej a vnútornej komunikácie.

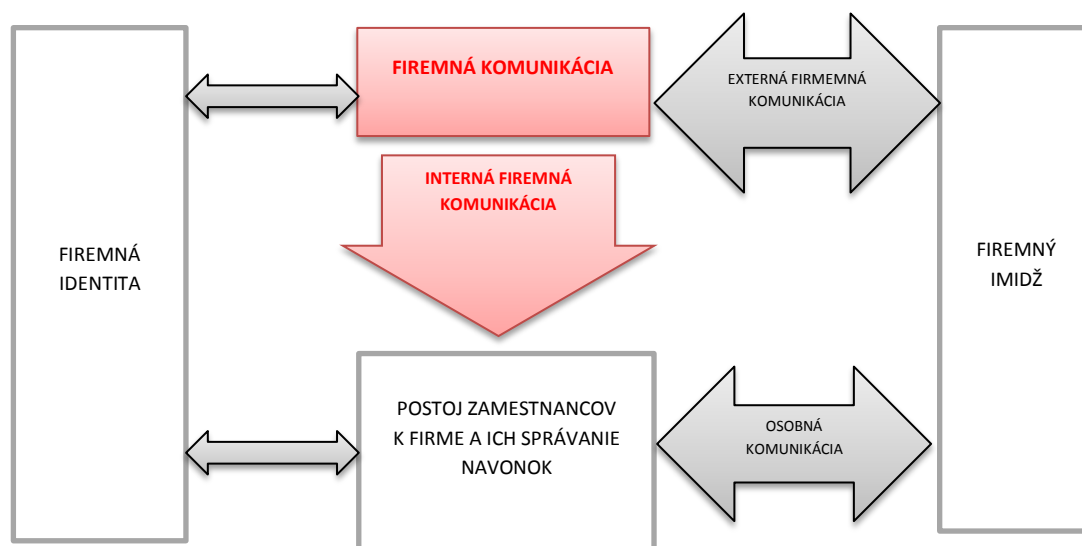
Cieľom internej komunikácie je posilňovanie vnútornej integrity sociálneho systému v podniku, utváranie pocitu zodpovednosti zamestnancov voči podniku a naopak formovanie vedomia „my“, „naša firma“ (Čihovská 2008, s. 117).

Cieľom vonkajšej komunikácie firmy je predovšetkým informovať o jej aktivitách, produktoch, hospodárskych výsledkoch, súčasnom postavení i budúcich zámeroch (Čihovská 2008, s. 117).

Za pravú komunikáciu sa v organizácii považuje len efektívna komunikácia, ktorou rozumieme odoslanie správy takým spôsobom, aby sa prijatá správa čo najviac približovala svojim významom pôvodnej vyslanej správe (Remišová 199, s. 152).

Interpersonálna komunikácia je základným prvkom manažérskej komunikácie. Označuje komunikáciu od osoby k osobe, komunikáciu medzi dvoma jednotlivcami alebo v skupine. Niekedy sa o nej hovorí ako o komunikácii tvárou v tvár. V literatúre sa uvádza, že vyše 75% všetkej manažérskej komunikácie má práve podobu interpersonálnej komunikácie (Remišová 199, s. 155 - 156).

Obrázok č.10: Vzťah identity, komunikácie a imidžu firmy (Čihovská 2008, s. 81).



Synergická komunikácia. Plamínek vo svojej knihe píše, že prostredie, kde sa synergia môže prejaviť je práve *skupina vzájomne závislých ľudí, teda tím* (Plamínek 2000, s. 252).

Synergia (synergy) zmnoženie sily a výkonu podľa princípu, že spojený výkon dvoch jedincov je vyšší než len samotný súčet výkonu každého z nich; platí predovšetkým pre duševnú činnosť (Hartl, Hartlová 2000, s. 587).

2. 6 SILNÁ PODNIKOVÁ KULTÚRA

Podniková kultúra nadobúda rôznu intenzitu. Ak je v podniku

- celkom jasné aké sú pravidlá hry (akú správanie je požadované, aké tolerované aké je vylúčené);
- sú s pravidlami hry oboznámení všetci spolupracovníci, ktorí na jednotlivé prvky podnikovej kultúry narážajú prakticky na každom kroku, v každej situácii
- sú pravidlá hry (hodnoty, vzory a normy správania) hlboko zakorenené, t.j. pracovníci ich považujú za samozrejmé a neporušujú ich ani vtedy,

keď sa nikto nepozerá, inak povedané, je vysoká miera internalizácie podnikových hodnôt a noriem, čiže súhrnne:

ak sa podniková kultúra stane neoddeliteľnou súčasťou každodenného pracovného i mimopracovného života, označuje sa ako **silná podniková kultúra** (Šimek 2007, s. 86).

2.7 SUBKULTÚRY FIREMNEJ KULTÚRY

Každá podniková kultúra silná i slabá sa vnútorne diferencuje. Svoju subkultúru majú robotníci, inú subkultúru pozorujeme napríklad u administratívneho aparátu a inú u pracovníkov managementu – tu by sme mohli diferenciaciu označiť ako **vertikálnu**, medzi rôznymi úrovňami riadiacej hierarchie.

Iné rozdiely vidíme medzi subkultúrami technikov, obchodníkov, personalistov a pod. Tu ide o **horizontálnu diferenciaciu**, medzi jednotlivými funkčnými oblasťami (Šimek 2007, s. 86).

2.8 SOCIOTECHNICKÉ PRAVIDLO

Z tejto skutočnosti vyplýva jedno sociotechnické a život komplikujúce pravidlo:

Čím diferencovanejšia je podniková kultúra, tým sa ľahšie a častejšie vytvárajú čiastkové subkultúry, ktoré potom ale zabraňujú vzniku a udržaniu jednotnej podnikovej kultúry. Pritom však práve v takýchto organizáciách je potreba silnej podnikovej kultúry dosť naliehavá (Šimek 2007, s. 88 - 89).

V bode 2. Šimek pokračuje – úloha silnej podnikovej kultúry vytvára podmienky pre optimalizáciu komunikácie, jasnú a priechodnú komunikačnú sieť s nízkym komunikačným šumom (Šimek 2007, s. 89).

Uvedené pravidlo považujem za **nosnú časť vzdelávacieho projektu** pre AGEL, a.s. – podporiť silnú podnikovú kultúru prostredníctvom vzdelávacej akcie založenej na tímovej interpersonálnej komunikácii s využitím prvkov synergického efektu.

Projekt vzdelávania navrhujem vo svojej práci implementovať do zdravotníckej spoločnosti v dvoch rovinách:

- v **horizontálnej diferenciacii**, medzi jednotlivými funkčnými oblasťami
- vo **vertikálnej** diferenciacii, medzi rôznymi úrovňami riadiacej hierarchie

Dôvodom sú:

- geografické podmienky - dislokácia zdravotníckych zariadení na území Českej a Slovenskej republiky s interkultúrnymi rozdielmi a právno-ekonomickými podmienkami (obr.1), tendencia vytvárať subkultúry v každom zdravotníckom zariadení vertikálne i horizontálne organizačná štruktúra spoločnosti (obr.2).

Cieľom bakalárskej diplomovej práce je vytvoriť vzdelávací projekt zameraný na zvýšenie komunikačných zručností v súkromnej zdravotnej spoločnosti AGEL, a.s. Preto je vzdelávací projekt tvorený tak, aby boli vytvorené homogénne skupiny účastníkov z rôznych zdravotníckych zariadení v rovnakých funkčných oblastiach (riaditelia nemocníc), horizontálna diferenciacia, ako citujem v kapitole 2.7 a 2.8 bakalárskej práce.

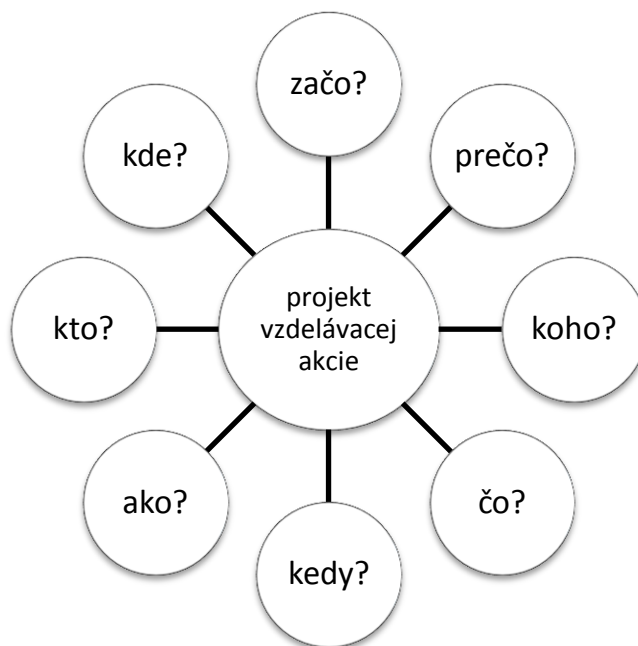
3. PROJEKTOVANIE VZDELÁVACEJ AKCIE

V tejto tretej časti bakalárskej práce prichádzam k samotnému projektovaniu vzdelávacej akcie, ktorá sa riadi pravidlami, ktoré tu uvediem.

Efektivita vzdelávacej akcie je do určitej miery zaistená projektovaním vzdelávacej akcie. Každý projekt vzdelávacej akcie by mal zahŕňať odpovede na otázky:

Prečo? Koho? Kedy? Ako? Kto? Kde? Začo? (Bartoňková 2010, s. 115)

Obrázok č. 11: Otázky v projekte vzdelávacej akcie (Bartoňková 2010, s. 116)



To znamená, že projekt vzdelávacej akcie sa skladá z nasledujúcich krokov:

1. analýza a identifikácia vzdelávacích potrieb (ide o najkritickejšiu fázu projektovania)
2. interpretácia výsledkov analýzy vzdelávacích potrieb:
 - a) formulácia cieľa vzdelávacej akcie
 - b) stanovenie profilu účastníka vzdelávacej akcie a profilu absolventa vzdelávacej akcie (vstupy a výstupy)
 - c) určenie obsahu vzdelávacej akcie (formuluje sa na základe odhadu potrieb a stanovených cieľov), zostavenie inventáru disciplín, tvorba študijného plánu, osnov, anotácií
 - d) tvorba študijných materiálov
3. voľba foriem, metód a techník vzdelávania, včítane voľby didaktických pomôcok a techniky
4. prehľad lektorov
5. organizačné zabezpečenie vzdelávacej akcie
6. materiálne, technické a finančné zabezpečenie vzdelávacej akcie
7. návrh spôsobu evaluácie vzdelávacej akcie (Bartoňková 2010, s. 116)

Podobne projekt vzdelávania pracovníkov definuje vo svojej knihe Koubek:

Aké vzdelávanie má byť zabezpečené?

(Obsah)

Komu?

(Jednotlivci, skupiny, zamestnanci, povolanie, kategórie, kritériá výberu účastníkov)

Akým spôsobom?

(Na pracovisku pri výkone práce, mimo pracoviska, metódy vzdelávania, didaktické pomôcky, učebné texty, režim vzdelávania)

Kým?

(Interní či externí lektori, organizácia sama, vzdelávacia inštitúcia, organizačné zabezpečenie)

Kedy?

(Termín, časový plán)

Kde?

(Miesto konania, napr. konkrétna organizačná jednotka organizácie, vzdelávacie zariadenie organizácie, prenajaté vzdelávacie zariadenie, vzdelávacie zariadenie inej organizácie, konkrétna verejná či súkromná vzdelávacia inštitúcia, zaistenie ubytovania, stravovania, dopravy a i.)

Za akú cenu, s akými nákladmi?

(Rozpočtová strana plánu)

Ako sa budú hodnotiť výsledky vzdelávania a účinnosť jednotlivých vzdelávacích programov?

(Metódy hodnotenia, kto bude hodnotiť, kedy bude hodnotiť) (Koubek 2008, s. 265).

Na základe pochopenia základných otázok pristupujem k identifikácii vzdelávacích potrieb.

3.1 IDENTIFIKÁCIA VZDELÁVACÍCH POTRIEB

V praxi sa postupuje tak, že sa analyzuje širšia, alebo užšia škála údajov, získaných z bežného informačného systému organizácie, jednak zo zvláštnych šetrení. Obvykle ide o tri skupiny údajov:

1. Údaje týkajúce sa celej organizácie, t.j. údaje o štruktúre organizácie, jej výrobnom programe či programe činnosti, zodpovedajúcemu trhu, zdrojom, (vybavenie, finančné zdroje, ľudské zdroje a ich potreby) atď. významné miesto tu majú údaje o počte, štruktúre a pohybe zamestnancov, o využívaní kvalifikácie a pracovnej doby, o pracovnej neschopnosti či úraze, o absencii atď.
2. Údaje týkajúce sa jednotlivých pracovných miest a činností, teda popisy pracovných miest a ich špecifikácie (požiadavky na pracovníkov a ich pracovné schopnosti), ale tiež informácie o štýle vedenia, kultúre pracovných vzťahoch a pod. ide v podstate o akúsi inventúru pracovných úloh a potrieb práce v organizácii.
3. Údaje o jednotlivých pracovníkoch, ktoré je možné získať napr. z personálnej evidencie, zo záznamov o hodnotení pracovníka, záznamov o vzdelaní, kvalifikácii (plnenie kvalifikačných požiadaviek) a absolvovaní vzdelávacích programov, z výsledkov testov, zo záznamov o rozhovoroch s pracovníkmi či z rôznych prieskumov, v nich sa zobrazujú postoje a názory jednotlivých pracovníkov a ich nadriadených (Koubek 2008, s. 262).

3. 2 ANALÝZA VZDELÁVACÍCH POTRIEB

Na základe týchto údajov sa potom analyzuje potreba vzdelávania pracovníkov organizácie. Obvykle sa pritom používa jedno alebo viac z nasledujúcich metód:

- a) analýza štatistických alebo iných priebežne získaných a registrovaných údajov o organizácii, pracovných miestach a jednotlivých pracovníkoch
- b) analýzy dotazníkov či iných foriem prieskumu i názorov, postojov, a požiadaviek pracovníkov týkajúcich sa vzdelávania
- c) analýza informácií získaných od vedúcich pracovníkov a týkajúcich sa potreby kvalifikácie a vzdelávania ich podriadených, poprípade priamo analýzy požiadaviek vedúcich pracovníkov na vzdelávanie ich podriadených
- d) skúmanie a hodnotenie pracovného výkonu jednotlivých pracovníkov
- e) monitorovanie výsledkov porád a diskusií, týkajúcich sa súčasných pracovných problémov a perspektívnych pracovných úloh
- f) analýzy pracovných záznamov, denníkov vedených vedúcimi pracovníkmi, špecialistami poprípade i ďalšími pracovníkmi (Koubek 2008 s. 262 - 263).

3. 2. 1 IDENTIFIKÁCIA A ANALÝZA VZDELÁVACÍCH POTRIEB V SPOLOČNOSTI AGEL, A.S.

Identifikáciu vzdelávacích potrieb so spoločnosťou AGEL bola prevedená v roku 2009 až 2012 prostredníctvom nasledujúcich údajov:

Na základe

- dotazníkového výskumu v roku 2009
- SWOT analýzy
- osobných rozhovorov s predsedom predstavenstva pánom Tomášom Chrenekom
- osobných rozhovorov s riaditeľkou personálneho rozvoja a vzdelávania pani Ivetou Ostroszkovou
- spätnej väzby a diskusie počas vzdelávania s účastníkmi kurzov Emocionálna inteligencia, Syndróm vyhorenia a Leadership v rokoch 2010,

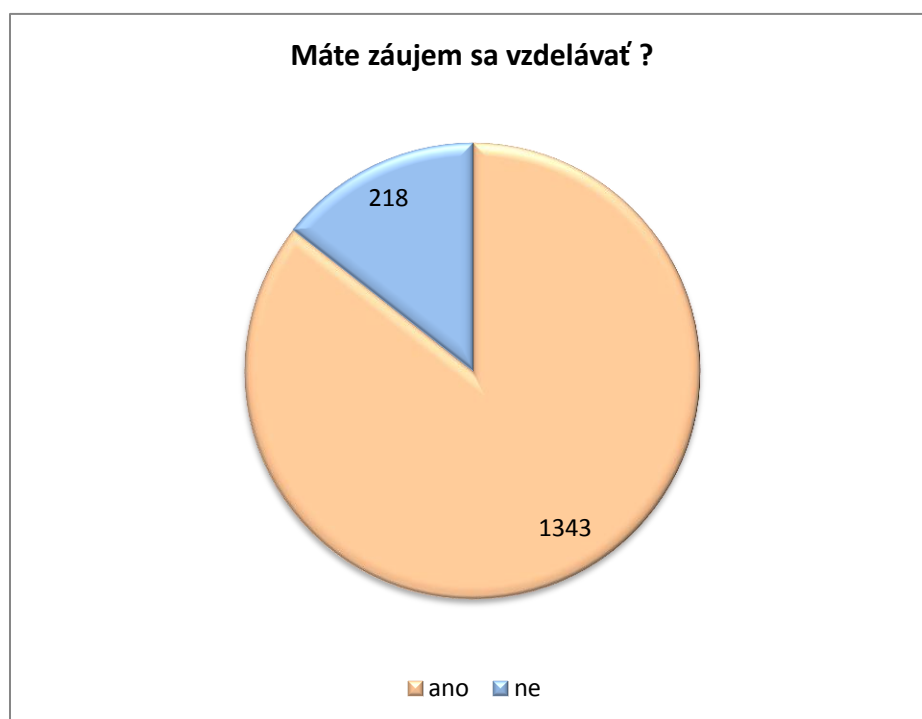
2011, 2012

Na analýzu vzdelávacích potrieb boli v spoločnosti použité nasledujúce metódy:

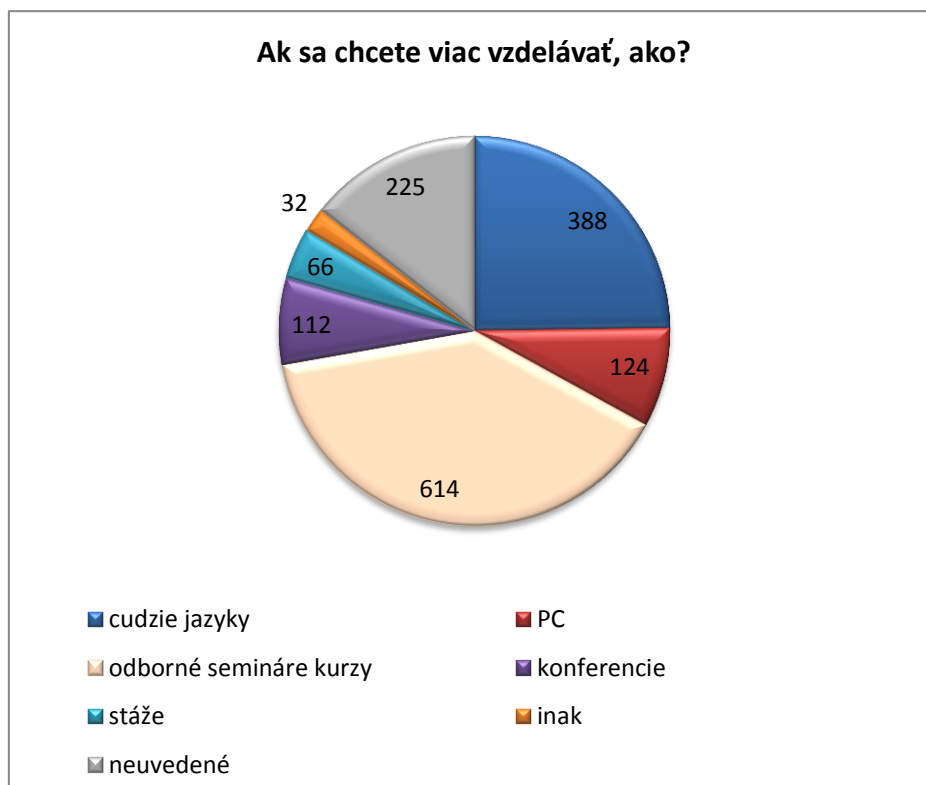
- a) analýza štatistických alebo iných priebežne získaných a registrovaných údajov o organizácii, pracovných miestach a jednotlivých pracovníkoch
- b) analýzy dotazníkov či iných foriem prieskumu i názorov, postojov, a požiadaviek pracovníkov týkajúcich sa vzdelávania
- c) analýza informácií získaných od vedúcich pracovníkov a týkajúcich sa potreby kvalifikácie a vzdelávania ich podriadených, poprípade priamo analýz požiadaviek vedúcich pracovníkov na vzdelávanie ich podriadených
- d) monitorovanie výsledkov porád a diskusií, týkajúcich sa súčasných pracovných problémov a perspektívnych pracovných úloh.

Z dotazníkových šetrení týkajúcim sa vzdelávania na vzorke 1561 pracovníkov zdravotníckych zariadení spoločnosti AGEL vyplynuli nasledujúce údaje uvedené v grafoch.

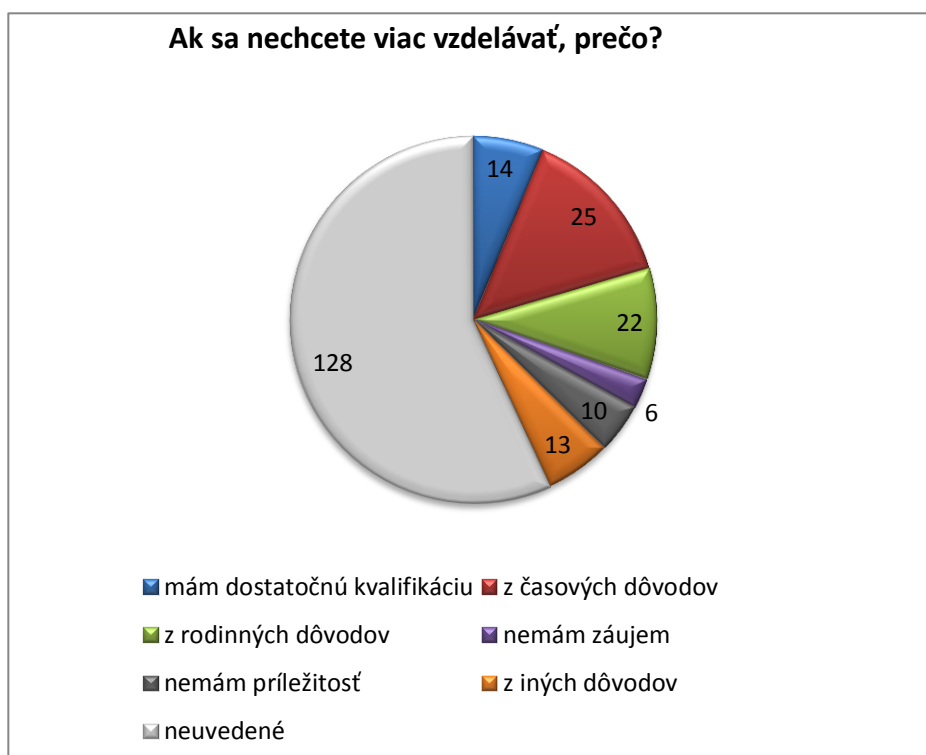
Obrázok č. 12: Graf - Máte záujem sa vzdelávať?



Obrázok č. 13: Graf - Ak sa chcete viac vzdelávať, ako?



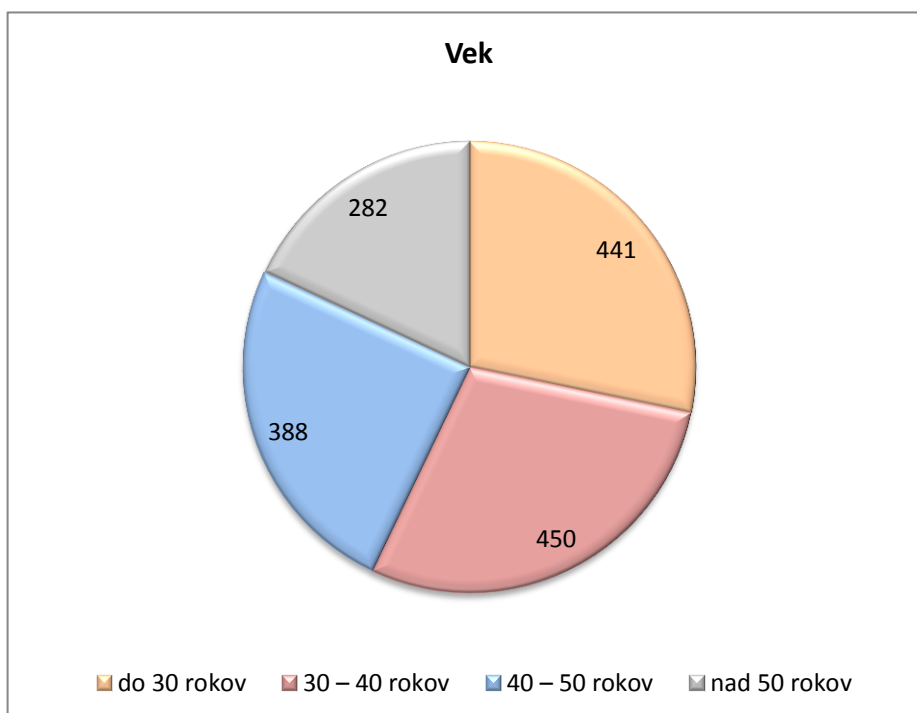
Obrázok č. 14: Graf - Ak sa nechcete viac vzdelávať, prečo?



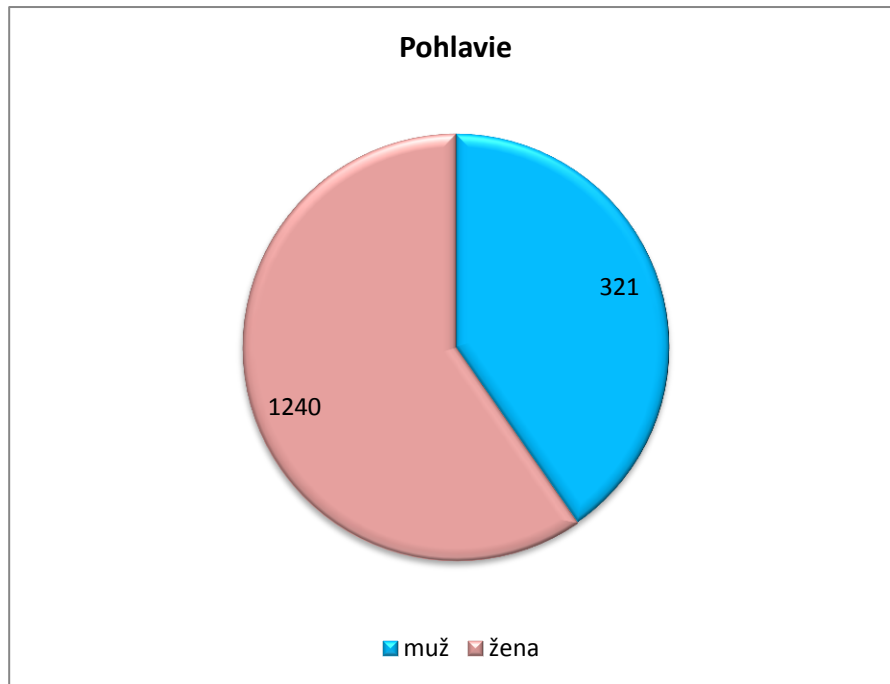
Obrázok č. 15: Graf - Pracujete ako:



Obrázok č. 16: Graf - Vek



Obrázok č. 17: Graf - Pohlavie



3.2.2 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je užitočným nástrojom rekapitulácie a zhrnutie predchádzajúcich analýz. Jej cieľom je identifikácia rozsahu, ktorým súčasná stratégia organizácie (hlavne jej silné a slabé stránky) podporuje schopnosť úspešne sa vysporiadať s hrozbami a príležitosťami vo vonkajšom prostredí (Bělohlávek, Košťan, Šuler 2006, s. 201).

3.2.2.1 SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI AGEL, A.S.

Tabuľka č.1: Analýza SWOT spoločnosti AGEL, a.s. v roku 2009

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
- štruktúra spoločnosti - veľká a silná firma - kvalifikovaný zdravotnícky personál - vysoká profesionalita lekárov - akreditované pracovisko podľa SAK ČR - podpora vzdelávania pracovníkov - vybavenie nemocníc zodpovedajúcou medicínskou technikou - systém benefitov realizovaných v skupine - sociálna a zdravotná starostlivosť o zamestnancov	- negatívny postoj zamestnancov k zmenám - komunikácia vo vnútri skupiny - stratégia holdingu - personálny marketing - firemná kultúra - zdieľanie informácií v skupine - spätná väzba z výstupov reportov - využitie synergie v skupine - vytváranie pozitívneho imidžu - vysoká konkurencia štátnych ZZ
PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
- holdingová spolupráca - akreditačné riadenia MZ ČR - zmeny vo vzdelávaní pracovníkov - fondy EU - vytvorenie silnej značky AGEL, ktorá bude pre uchádzačov symbolom istoty - štipendiá a odborné stáže	- negatívny tlak na firemnú značku - vplyv médií - odchod erudovaných lekárov do EU - nedostatok kvalifikovaných lekárov a sestier na trhu práce - úhrady za starostlivosť zo strany poisťovní - slabá interná komunikácia - zvyšovanie platových tarífov nariadeniami vlády v štátnych ZZ

3.3 INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV ANALÝZY VZDELÁVACÍCH POTRIEB

Interpretácia je ďalším krokom v procese plánovania vzdelávacej akcie a súvisí s otázkou, či identifikovaný problém vyriešime vzdelávaním. Ak sa rozhodneme identifikovaný problém riešiť vzdelávaním, potom je treba rozhodnúť, akým spôsobom má byť vzdelávanie uskutočnené, kým, kde a za akú cenu.

V súvislosti s tým musíme zvážiť radu otázok:

- Aké metódy vzdelávania budú najvhodnejšie a účelu primerané?
- Ak ide o vzdelávanie pracovníkov, budeme vzdelávanie prevádzať priamo v podniku, alebo ho zabezpečíme mimo podnik (máme na to podmienky priestorové, personálne, potrebné vybavenie)?
- Ak zvolíme outsourcing, ktorá vzdelávacia inštitúcia bude najvhodnejšia?
- Kto bude školiť, externista, alebo pracovník podniku?
- Kedy sa doškolenie uskutoční (ako je naliehavé, ako dlho bude trvať, bude prebiehať v pracovnej dobe, či mimo pracovnú dobu)?
- Jedná sa o individuálnu, či hromadnú akciu?
- V prípade, že sa doškolenie uskutoční v podniku, ktoré pracovisko podniku bude poverené jeho zabezpečením (nenaruší to prácu ostatných pracovníkov, má toto pracovisko najlepšie podmienky)?
- Koľko to bude stáť nielen z hľadiska nákladov bezprostredného školenia, ale z hľadiska strát spôsobených tým, že časť pracovnej doby školených i školiteľov bude venovaná školeniu (Bartoňková 2010, s. 134)?

3.3.1 INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV ANALÝZY VZDELÁVACÍCH POTRIEB SPOLOČNOSTI AGEL, A.S.

Táto bakalárska práca je venovaná príprave vzdelávacieho projektu pre spoločnosť AGEL. Ako vyplýva z výskumu slabou stránkou spoločnosti je *interná komunikácia, zdieľanie informácií, využitie synergie v skupine*.

Preto som na základe osobného rokovania s pánom Tomášom Chrenekom, predsedom predstavenstva spoločnosti AGEL, volil vzdelávací projekt, ktorý vyrieši internú komunikáciu a prispeje k synergii v systéme zdravotníckych zariadení a ľudí ktorí v nich pracujú. Vzdelávací projekt naplní jeden z programových cieľov spoločnosti AGEL a to je skvalitnenie internej komunikácie.

Keďže zlyháva komunikácia vo všetkých úrovniach začneme s cieľovou skupinou top manažmentu, riaditeľmi zdravotníckych zariadení, ich zástupcami, vybranými primármi zdravotníckych zariadení a vrchnými zdravotnými sestrami.

3.4 CIEĽ VZDELÁVACEJ AKCIE

Na interpretáciu a analýzu nadväzuje stanovenie cieľov, stanovenie profilu účastníka, profilu absolventa a obsah vzdelávacej akcie.

Ciele vzdelávania v rámci firmy majú niekoľko úrovní a môžeme tak hovoriť o postupnosti cieľov. Týchto hierarchií je celá rada a môžu vyplývať i z konkrétnej situácie, respektíve z charakteru zistenej medzery (potreby vzdelávania) (Bartoňková 2010, s. 135).

Medzi najčastejšie využívanú hierarchizáciu cieľov patrí napríklad táto:

- a) *Výkonnostný cieľ* – viaže sa na hlavnú úlohu, eventuálne sa súvislosť identifikovanej vzdelávacej potreby s ostatnými personálnymi činnosťami – účastníci vzdelávacej akcie po návrate do svojho reálneho prostredia budú schopní vykonávať činnosť na zamýšľanej úrovni štandardu. Tieto výkonnostné ciele mávajú skôr podobu vízie, ktorú je akcia schopná splniť v dlhodobejšom časovom horizonte. Často sa stáva, že stanovia vyšší výkonnostný štandard než aký bude od účastníkov požadovaný na konci akcie. Získané znalosti a zručnosti účastníkov predkladá v rozvinutej podobe a o potrebe skúsenosti. Je to predpokladaný cieľ, ktorý by mali účastníci dosiahnuť na základe získaných vedomostí a zručností v budúcnosti.
- b) *Učebný cieľ (alebo tiež študijný cieľ)* – viaže sa na konkrétnu vzdelávaciu akciu, definuje to, že účastníci by po skončení formálnej akcie mali dosiahnuť dostačujúceho výkonového štandardu. Učebné ciele predkladajú konkrétnu formuláciu zámerov, ktoré majú byť splnené samotnou akciou. Sú to konkrétne vedomosti, zručnosti či spôsoby správania, ktoré by mali účastníci po skončení akcie skutočne ovládať. Táto úroveň cieľov má najdôležitejšiu výpovednú hodnotu pre účastníkov. Správnosť formulácie tejto úrovne cieľov je jedným z kľúčových momentov úspechu celej akcie.

- c) *Umožňujúci cieľ (alebo tiež čiastkový, špecifický či jednotlivý cieľ)* – viaže sa opäť na konkrétnu vzdelávaciu akciu, definuje úroveň vedomostí a zručností, ktoré by mali účastníci mať na konci každej čiastkovej etapy učebného procesu. Dosiahnutie tejto úrovne cieľa umožňuje účastníkovi vzdelávacej akcie dosiahnuť učebný cieľ a následne aj výkonnostný cieľ. Nároky kladené na formuláciu tejto úrovne cieľov zodpovedajú nárokom kladeným na formuláciu učebných cieľov (Bartoňková 2010, s. 135).

Špecifikácia výsledného správania by mal byť popísaná *činnými/aktívnymi* slovesami, ktoré dávajú účastníkovi jasné ciele a ponechávajú malú možnosť interpretácie (dezinterpretácie) a vyjadrujú činnosť, ktorá sa dá pozorovať (riešiť, dokázať, zmeniť, vybrať, vypočítať, navrhnúť, identifikovať, zdôvodniť, zvoliť, zistiť atď.) (Bartoňková 2010, s. 136).

Správne stanovený cieľ sa vyznačuje niekoľkými základnými charakteristikami:

- vyplýva z neho obsah
- je merateľná zmena znalostí (kognitívna doména), zručností (psychomotorická doména) postojov (emocionálna, afektívna doména).
- Uľahčuje nám evaluáciu
- má usmerňujúcu, dynamizujúcu a integrujúcu funkciu pre vzdelávaciu akciu, zmeny cieľa ovplyvňujú zmeny vzťahov jednotlivých prvkov vzdelávacej akcie (obsah, postupnosť, časová dotácia), ale ovplyvňuje aj prostriedky realizácie tohto cieľa (formy, metódy, techniky vzdelávania) (Bartoňková 2010, s. 136)

3.4.1 CIELE VZDELÁVACEJ AKCIE PRE ÚČASTNÍKOV SPOLOČNOSTI AGEL

Z vyššie uvedených poznatkov a analýz sú ciele vzdelávacej akcie pre pracovníkov spoločnosti AGEL nasledovné:

Výkonnostný cieľ

- absolventi kurzov budú schopní komunikovať cielene so zmyslom pre synergiu. Prejaví sa to v zlepšení vzťahov a pracovnej výkonnosti. Budú pracovať menej s vyšším efektom. Bez zbytočných prestopov a zbytočných slov a emócií.

Učebný cieľ

- definujú v skupinách potreby interného klienta a dokážu vybudovať dlhodobé pozitívne vzťahy

Umožňujúci cieľ

- efektívne využijú verbálnu a neverbálnu komunikáciu
- zvolia vhodný typ komunikácie podľa typu partnera, klienta
- v krízových a záťažových situáciách primerane zareagujú
- aktívnym počúvaním získajú partnera k spolupráci

Ciele budú priebežne počas školenia vyhodnocované a na záver dvojdnového školenia účastníci vyplnia záverečný dotazník.

3.5. PROSTREDIE VZDELÁVACEJ AKCIE, CIEĽOVÁ SKUPINA

V podstate každá organizácia sa snaží pretrvať v prostredí, udržať sa v ňom, pričom toto prostredie neurčuje len vzdelávacie potreby, ale tiež cieľ a dizajn príslušnej organizácie. Charakter vonkajšieho a vnútorného prostredia firmy ovplyvňuje i podobu stratégie vzdelávania a rozvoj pracovníkov danej firmy (Bartoňková 2010, s. 23).

Vonkajšie prostredie:

- sociálne, demografické
- technologické
- ekonomické
- legislatívne (Bartoňková 2010, s. 24-25).

Vnútorné prostredie

Do vnútorného prostredia firmy patria všetky interné procesy danej firmy, ich podmienky a prostriedky ich fungovania. Pokiaľ ide o firemné vzdelávanie, existujú dve východiská pre jeho efektívne fungovanie vo firemnom prostredí. Všeobecne sú to :

- existencia a previazanosť podnikovej politiky, podnikovej stratégie, stratégie riadenia ľudských zdrojov a stratégie vzdelávania pracovníkov,

včítane náväznosti na ďalšie kroky (tvorba koncepcie vzdelávania, systému, plánu vzdelávania zamestnancov atď.)

- vytvorenie organizačných a inštitucionálnych predpokladov vzdelávania (Bartoňková 2010, s. 27)

3.5.1 CIEĽOVÁ SKUPINA

Vzdelávacia akcia je pripravená pre zamestnancov zdravotníckych i nezdravotníckych profesiách – top manažérov v riadiacich pozíciách spoločnosti AGEL, riaditeľov nemocníc, manažérov, primárov na vedúcich pozíciách v zdravotníckych zariadeniach v Českej i Slovenskej republike. Vzdelávanie bude 2-dňové, mimo priestory zdravotníckych zariadení s prenocovaním.

3.5.2 STANOVENIE PROFILU ABSOLVENTA/ÚČASTNÍKA

Profil účastníka predstavuje súbor požadovaných vstupných schopností, kompetencií, zručností, eventuálne v kontextu firemného vzdelávania i právomoci a ďalšie vstupné predpoklady, ktoré by mal mať človek, ktorý vstupuje do danej vzdelávacej akcie. Určenie profilu účastníka umožňuje nastaviť obsah vzdelávacej akcie zodpovedajúce potrebám a požiadavkám daného pracovníka (Bartoňková 2010, s. 145).

Profil absolventa je ideálnym modelom výsledkov, ideálnou cieľovou štruktúrou vedomostí, zručností, kompetencií, teda prípadne i osobných parametrov absolventa danej vzdelávacej akcie. Vo všeobecnej úrovni je možné rozlišovať dva druhy profilov (Bartoňková 2010, s. 145)

- a) *Široký a plytký* – absolvent danej vzdelávacej akcie disponuje kvalifikáciu pre široký okruh problémov, nie je príliš špecializovaný. Tento typ profilu dáva absolventovi značnú flexibilitu uplatnenia a je náročnejší na všeobecnú vzdelanostnú úroveň.
- b) *Hlboký a úzky* – absolvent disponuje výrazne špecializovaným vzdelaním v rámci jedného oboru. Tento druh profilu je v súčasných podmienkach trochu nebezpečný tým, že absolventa uzatvára v jednom profesijnom

poli a komplikuje prípadné zmeny profesie napríklad pri štrukturálnej nezamestnanosti (Bartoňková 2010, s. 145).

3.5.3 PROFIL ÚČASTNÍKA/ABSOLVENTA SPOLOČNOSTI AGEL, A.S.

Profil účastníka

Školenia sa zúčastnia top manažéri spoločnosti AGEL, riaditelia zdravotníckych zariadení, ich zástupcovia, vybraní primári zdravotníckych zariadení a vrchné zdravotné sestry. Účastníci budú zoskupení v homogénnych skupinách 12 – 15 účastníkov.

Jedná sa o pracovníkov s dokončeným vysokoškolským vzdelaním a viac ako 5 ročnou praxou na danej pracovnej pozícii. Z analýzy SWOT, z dotazníkového prieskumu spokojnosti a z osobných rozhovorov vyplynula potreba zefektívniť internú komunikáciu ako súčasť synergického celku firemnej kultúry.

Profil absolventa

Absolvent vzdelávacej akcie pochopí synergický vzťah všetkých zložiek firemnej kultúry so zameraním na internú komunikáciu. Bude vedieť cielene komunikovať a využívať empatiu. V pracovnom procese bude uplatňovať synergický efekt s využitím vhodných komunikačných štýlov. Dokáže cielene komunikovať so zmyslom pre synergiu, čo sa prejaví v zlepšení vzťahov a pracovnej výkonnosti. Ušetrí čas, ktorý venoval žabomyším vojnám, nápravám nedorozumení vyplývajúcich zo zlej informovanosti a nefungujúcej internej komunikácie. Bude pracovať menej s vyšším efektom bez zbytočných prestojov a zbytočných slov a emócií. Dokáže aktívne počúvať a zistiť potreby interného klienta a budovať dlhodobé pozitívne vzťahy. Zvolí vhodný typ komunikácie podľa typu partnera, klienta. Bude vedieť reagovať v krízových a záťažových situáciách. Naplnenie cieľa vzdelávacej akcie bude overené počas vzdelávacej akcie v rámci diskusie a spätnou väzbou medzi lektorom a účastníkom. Za rovnaký čas zvládnu viac klientov, pacientov.

3.6 OBSAH VZDELÁVACEJ AKCIE

V tejto časti prípravy vzdelávacej akcie, keďže mám stanovený profil účastníka a profil absolventa sa dostávam k ďalšej špecifikácii, k obsahu vzdelávacej akcie.

Obsah vzdelávacej akcie sa formuje na základe odhadu potrieb a stanovených cieľov. Môže byť zameraný na vyučovanie konkrétnych zručností, poskytovanie potrebných znalostí, alebo len na snahu o zmenu postoja (viď vyššie kognitívny, afektívny, a motorická doména). Nech je už obsah akýkoľvek, musí vzdelávacia akcia splniť potreby organizácie (zadávateľa) a účastníkov vzdelávacej akcie. Obsah kurzu je špecifikovaný v učebnom/študijnom pláne, v učebných/študijných osnovách a tiež následne v študijných materiáloch (Bartoňková 2008, s. 46).

3.6.1 PROCES DIDAKTICKEJ TRANSFORMÁCIE

Znamená prevedenie cieľov vzdelávacej akcie do obsahu vzdelávacej akcie, tzn. do:

- a) inventáru disciplín
- b) študijného plánu
- c) osnov vzdelávania, event. ďalších kurikulárnych dokumentov
- d) študijných materiálov (tlačené, elektronické atď).

Tieto štyri podoby obsahu vzdelávacej akcie tak predstavujú jednotlivé čiastkové etapy didaktickej transformácie (Bartoňková 2008, s. 46).

3.7 INVENTÁR DISCIPLÍN

Tento inventár sa dá vytvoriť na základe presnej špecifikácie profilu účastníka a absolventa (vstupy, výstupy, obsah), ktoré zabránia zaradeniu irelevantného obsahu disciplín, alebo ak chcete predmetu, do danej vzdelávacej akcie. Inventár je zostavený „bez ladu a skladu“, a jeho hlavným poslaním je podchytiť celý súbor požiadaviek v podobe použiteľnej pre danú vzdelávaciu akciu.

Malo by tu ísť o zostavenie maximálneho možného súboru tematických oblastí, ktoré môžu pokryť identifikované vzdelávacie potreby riešiteľné vzdelávaním (Bartoňková 2010, s. 146).

3.7.1 INVENTÁR DISCIPLÍN VZDELÁVACEJ AKCIE PRE PRACOVNÍKOV SPOLOČNOSTI AGEL, A.S.

Na základe zistených predchádzajúcich skutočností, vízie a strategického plánu spoločnosti AGEL inventár disciplín je vytvorený nasledovne:

- firemná kultúra
- zložky firemnej kultúry
- verbálna a neverbálna komunikácia
- komunikačné techniky
- synergický efekt
- komunikácia v tíme

3.8 ŠTUDIJNÝ PLÁN

Študijný plán je logicky usporiadaný systém disciplín, stanovujúci vzájomné proporcie (časové dotácie jednotlivých disciplín), postupnosť nasadenia jednotlivých disciplín a spôsob ukončenia (certifikácia) (Bartoňková 2008, s. 47).

Všeobecne rozlišujem dva druhy študijných plánov:

- a) **plány indukzívne** (učivo je usporiadané od konkrétnych, prakticky orientovaných disciplín k teoretickému zastrešeniu);
- b) **plány deduktívne** (učivo sa opiera o zvládnutie teoretických východísk a vyúsťuje do konkrétnych, špeciálnych, prakticky zameraných disciplín).

V historickom vývoji sa vytvorili tri základné formy usporiadania obsahu vzdelávacej akcie v učebných plánoch (Bartoňková 2008, s.47)

- **Predmetové usporiadanie obsahu** – má tradíciu vo formálnom systéme vzdelávania, je doposiaľ najčastejší. Spája jednotlivé predmety s príslušnými vedami, technickými a umeleckými obormi alebo s určitými

oblasťami praktickej činnosti (matematika, český jazyk, pracovné vyučovanie, zemepis, dejepis atď.). Koncepcia študijných plánov založených na predmetovom usporiadaní však obsahuje nebezpečie roztrieštenosti vedomostí.

- **Projektové usporiadanie obsahu** – vychádza z empiricky stanovených hlavných sfér spoločenského života (práca, sociálne vzťahy, životné prostredie, trávenie voľného času atď.) a spojuje obsah vzdelávania s rôznymi oblasťami praktických činností. Často tak vzniká medzera medzi praktickou činnosťou a štúdiou teórie. Preto sa najčastejšie používa v kombinácii s predmetovým usporiadaním.
- **Modulové usporiadanie obsahu** - modulové (blokové) usporiadanie podporuje integráciu obsahu vzdelávania a pritom sa snaží prekonávať nedostatky ako predmetového tak aj projektového usporiadania. Prednosťou modulového usporiadania vo firemnom vzdelávaní je, že sa ľahko prispôsobuje požiadavkám zamestnávateľ alebo špecifickým profesionálnym nárokom. Nevýhodou je, že je náročné udržiavať systém preberaného obsahu v rámci viacerých modulov. Veľkým pozitívom modulového usporiadania je ale ekonomická výhodnosť (Bartoňková 2008, s. 47).

3.8.1 ŠTUDIJNÝ PLÁN VZDELÁVACEJ AKCIE PRE ÚČASTNÍKOV VZDELÁVACEJ AKCIE SPOLOČNOSTI AGEL, A.S.

Tabuľka č. 2: Plán vzdelávacej akcie

Synergická komunikácia a firemná kultúra	Časová dotácia (hodiny)	Metódy	Spôsob ukončenia
firemná kultúra	2 dni/ 16 hodín		spätná väzba skupiny a lektora sebahodnotenie svojej aktivity na kurze dotazník
zložky firemnej kultúry		panelová diskusia prípadové štúdie	
komunikácia verbálna a neverbálna		skupinové riešenie problémov	
komunikačné techniky		hranie rolí	
synergický efekt		tímová hry	
komunikácia v tíme		brainstorming	
vyhodnotenie vzdelávania		panelová diskusia, dotazník	

Študijný plán pre spoločnosť AGEL, a.s. som zvolil s touto logickou štruktúrou. Na začiatku musia účastníci poznať firemnú kultúru a jej zložky a uvedomiť si že sú súčasťou celku a firemnej kultúry. V ďalšej časti účastníkov naučíme proaktívne komunikovať v rámci tímu. Ukážeme im na tímových hrách silu synergie. Precvičíme synergickú komunikáciu hraním rolí.

3.9 OSNOVY

Táto fáza zahŕňa výber, spracovanie, stanovenie poradia a kontrolu jednotlivých lekcí tak, aby boli splnené stanovené ciele. Súvislosť s cieľom je veľmi dôležitá. Zvlášť napríklad vzhľadom k rozsahu manažérskej práce je snaha zahrňovať do vzdelávacej akcie čo najviac informácií, pretože sa môžu manažérovi hodiť dnes, alebo v budúcnosti (Bartoňková 2010, s.147).

3.9.1 OSNOVY VZDELÁVACEJ AKCIE PRE PRACOVNÍKOV SPOLOČNOSTI AGEL, A.S.

Učebné osnovy vzdelávacej akcie pre spoločnosť AGEL, a.s. vytvárajú profil jednotlivých stanovených disciplín. Jednotlivé témy sú rozdelené podľa obsahu a cieľa a zároveň každú časť dopĺňam o metódy a techniky. Pri každej téme je uvedený aj lektor.

Tabuľka č. 3: Osnovy vzdelávacej akcie

Téma/ lektor	Časová dotácia	Obsah a cieľ	Metódy
Zahájenie, prezentácia Korček, Korčeková	1 h	- predstavenie lektorov - oboznámenie účastníkov s programom - zoznámenie účastníkov a ich očakávania a pravidiel	tímové hra: nalodovanie
Firemná kultúra Korček, Korčeková	2 h	- firemná identita - firemná komunikácia - postoj zamestnancov k firme a ich správanie navonok - interná, externá, osobná komunikácia - firemný imidž	Phillips 66
Komunikácia Korček, Korčeková	3 h	- komunikácia verbálna a neverbálna	skupinové riešenie problémov
Komunikačné techniky Korček, Korčeková	4 h	- aktívne počúvanie - jazyk JA - hlavná myšlienka - ako prijať kritiku - spätná väzba - negatívna - pozitívna	hranie rolí práca v skupinách

Synergia Korček, Korčeková	2 h	- synergický efekt - synergická komunikácia - synergia vo firme	tímová hry
Komunikácia v tíme Korček, Korčeková	3 h	- synergia v tíme	brainstorming hranie rolí
Záver Korček, Korčeková	1 h	- vyhodnotenie vzdelávania - certifikácia	diskusia spätná väzba
Spolu	16 h		

3.10 FORMY, METÓDY A PROSTRIEDKY FIREMNÉHO VZDELÁVANIA

Didaktickou formou väčšinou rozumieme určitý organizačný rámec výuky t.j. vyučovania a učenia. Sú to vlastne rôzne spôsoby riadenia organizácie a regulácie didaktického procesu (Mužík 2010, s. 83).

Ako sme už naznačili na stanovenie cieľa a voľbu vzdelávacieho obsahu nadväzuje forma didaktických foriem (či bude výuka realizovaná v priamom kontakte lektora a účastníka, prostredníctvom distančného vzdelávania atď.) metód, (postup lektora vo vyučovaní) pomôcky a techniky (včítane študijných materiálov) (Bartoňková 2010, s. 149).

Zjednodušene povedané môžeme konštatovať, že forma vzdelávania sa líši podľa miery a charakteru kontaktu lektora s účastníkom. Na jednom protipóle tak môžeme nájsť priamy kontakt lektora s účastníkom – face to face výučbu, prezenčné vzdelávanie. Na druhom protipóle môžeme nájsť nepriamy kontakt lektora s účastníkom (prostredníctvom počítača LMS, dištančného vzdelávania, e-learningu) (Bartoňková 2010, s. 150).

Metóda je zjednodušene povedané postup k určitému cieľu. Je spojená s naplňovaním vzdelávacích cieľov s optimálnym zvládnutím obsahu vzdelávania a realizuje sa v rámci danej vzdelávacej formy a za určitých výukových situácií a podmienok (Mužík 1998, s.149).

Voľba metód

Pri posudzovaní didaktických metód je potrebné:

- zoznámiť sa s jednotlivými metódami, ich charakteristickými znakmi, výhodami a nevýhodami (s ich „osobnou charakteristikou“)
- vypracovať dôležité kritériá pre správnu voľbu metódy v danej situácii
- nezabúdať, že sa učebná situácia mení, a to rovnako počas výučbového procesu, musia sa meniť tiež metódy. Paleta metód dodá lektorskému vystúpeniu niečo, bez čoho sa lektor môže obísť rovnako tak málo ako hudba, totiž rytmus. Lektor musí dbať na striedanie metód – nie samoúčelne, ale preto, aby mohol optimálnymi metódami a prostriedkami dosiahnuť učebných cieľov (Bartoňková 2006, s. 51).

3.10.1 FORMY A VZDELÁVACIE METÓDY PRE PRACOVNÍKOV SPOLOČNOSTI AGEL, A.S.

Zvolil som prezenčnú formu vzdelávania, ktoré je danú tému komunikácia najlepšia. Pretože jednotlivé komunikačné techniky si musia účastníci vzájomne natrénovať počas vzdelávacej akcie.

Na dosiahnutie cieľa som vybral tieto metódy:

- *Tímové hra „nalod'ovanie“*, zámerom hry je dosiahnuť spoluzodpovednosť účastníkov za úspech vzdelávacej akcie a zároveň a dozvedieť čo očakávajú od priebehu.
- *Phillips 66*, ide o variantu riadenej diskusie nazývanú podľa holandského manažéra, ktorý ju použil prvý krát vo výučbe v 60. rokoch minulého storočia. V prvej fáze lektor oznámi úlohy skupinám účastníkov. Nasleduje práca v skupinách na riešení týchto úloh. Následne oznamujú skupiny svoje riešenia lektorovi. V ďalšej fáze si skupiny vzájomne konfrontujú riešenia a lektor premyslí celkový záver, ktorý následne povie skupinám účastníkov (Mužík 2010, s.119).
- *Hranie rolí* – účastníci predvádzajú nejakú situáciu a berú na seba role postáv do nej zapojených. Ide o situácie, kde sa prejavuje vzájomné pôsobenie medzi dvoma ľuďmi alebo vo vnútri skupiny (Armstrong 2007, s. 479).

- *Skupinová práca* – účastníci skúmajú problémy a formulujú ich riešenia ako skupina. Oným problémom môže byť prípadová štúdia, alebo to môže byť problém bez akejkoľvek súvislosti s každodennou prácou (Armstrong 2007, s. 479).
- *Brainstorming* – výchovno-vzdelávacia metóda zameraná na riešenie problémov zaktivizovanou skupinou účastníkov vzdelávacieho procesu prostredníctvom nových nápadov a myšlienok v úplne uvoľnenej tvorivej, ba až hravej atmosfére formou voľnej diskusie na určitú tému (Kolektív autorov 2000, s. 63).
- *Diskusie* – jej účelom je:
 - prinútiť poslucháča, aby sa aktívne zapojil do učenia
 - poskytnúť ľuďom možnosť učiť sa zo skúseností ostatných
 - pomôcť ľuďom, aby pochopili iné názory
 - rozvíjať schopnosť sebavyjadrovania (Armstrong 2007, s. 478).

3.11 LEKTOR VZDELÁVACEJ AKCIE

Príprava vzdelávacej akcie počíta s lektorom, lektormi, ktorí povedú vzdelávanie a budú prínosom pre účastníkov i celú organizáciu, ktorá projekt pripravuje. Lektor musí mať skúsenosti so vzdelávaním dospelých, dostatok teoretických a praktických vedomostí z oblasti psychológie, pedagogiky, andragogiky, sociológie a musí dokázať komunikovať so zamestnancami organizácie. Osobnosť lektora má kľúčové postavenie vo vzdelávacom procese a preto sa vyžaduje, aby spĺňal základné predpoklady – vedeckú a odbornú erudovanosť, morálnu vyspelosť a bezúhonnosť, podávať odborné poznatky zrozumiteľným spôsobom (Kolektív autorov 2000, s. 222).

3.11.1 LEKTOR VZDELÁVACEJ AKCIE PRE PRACOVNÍKOV SPOLOČNOSTI AGEL, A.S.

Spoločnosť ModernaBrain, s.r.o.

Vzdelávací projekt je realizovaný v spolupráci so vzdelávacou spoločnosťou ModernaBrain, s.r.o., ktorá je zameraná na prípravu kurzov, tréningov a systematickú prípravu manažérov, zamestnancov, študentov i detí. Kurzy,

semináre, prednášky i osobné konzultácie sú pripravené tak, aby čo najviac pomohli klientovi pri riešení jeho osobných, rodinných a pracovných problémov. ModernaBrain má sídlo v Trnave a vznikla v roku 1996. Poslaním spoločnosti je „Pomáhať ľuďom stať sa lídrami v každej oblasti ich života“ a víziou „Celý náš život je výzva k rastu“. Klientela spoločnosti je zložená z náročných slovenských, českých aj zahraničných nadnárodných spoločností pôsobiach na území Slovenska a Čiech. Od roku 1996 je to viac ako 9 800 účastníkov na kurzoch a tréningoch a viac ako 6 000 individuálnych konzultácií. Majitelia spoločnosti a lektori Pavol Korček a Mgr. Mária Korčeková vychádzajú z teórie „učiacej sa organizácie“ – organizácie, ktorá sa sústavne zlepšuje a zdokonaľuje schopnosti potrebné pre budúcu úspešnosť spoločnosti.

Pavol Korček – lektor

Vzdelávacej činnosti sa venuje od roku 1996. Zameriava sa na koučovanie a netradičné kurzy a techniky, Typológia podľa črt tváre, Leadership a Organizačné konštelácie.

Mgr. Mária Korčeková – lektor

Je pôvodným povolaním učiteľka. Dvadsať rokov sa venuje vzdelávaniu dospelých a koučovaniu. Výsledky, ktoré dosahuje na kurzoch komunikácie, leadershipu a profesionálneho imidžu sú nadštandardné. V roku 2008 dostala ocenenie v súťaži Podnikateľka roka.

3.12 DIDAKTICKÉ POMÔCKY, TECHNIKY A ŠTUDIJNÉ MATERIÁLY

Študijné materiály majú najčastejšie papierovú, tlačenú podobu (zvlášť ak sa jedná o prezenčnú formu vzdelávania) a sú väčšinou špeciálne pripravené pre daný vzdelávací projekt, teda povaha študijných materiálov je priamo závislá od konkrétnych cieľov obsahu, užitých foriem a metód (Bartoňková 2008, s. 80).

Najčastejšie používané formy študijných materiálov sú nasledujúce:

- 1) skriptá - jedná sa o študijný text nadväzujúci na daný predmet výučby
- 2) sylaby – jedná sa o tézy, prehľady hlavných „myšlienok“
- 3) pracovné zošity, listy – text s miestom pre poznámky účastníka

- 4) prípadová štúdia – popis modelovej situácie s problémami pre riešenie
- 5) manažérske hry – simulácia skutočnosti, riešenie komplexného problému
- 6) powerpointová prezentácia – prispieva k multimedializácii študijných aktivít (Bartoňková 2008, s. 80).

Vo vzdelávaní sa stretávame s termínom didaktické pomôcky a didaktické prostriedky. Podľa Bartoňkovej didaktické pomôcky sprístupňujú, prehľbujú a rozširujú informáciu odovzdávanú lektorom. Túto úlohu môže splniť záznam na flipcharte, graf na fólii pre spätný projektor, zvuková nahrávka, videozáznam a mnoho ďalších pomôcok (Bartoňková 2010, s 162).

3.12.1 DIDAKTICKÉ POMÔCKY, TECHNIKY A ŠTUDIJNÉ MATERIÁLY PRIPRAVENÉ PRE PRACOVNÍKOV SPOLOČNOSTI AGEL, A.S.

Pre vzdelávací projekt som zvolil ako najvhodnejšie študijné materiály, didaktické prostriedky, ktoré sa mi osvedčili už v predchádzajúcich vzdelávacích akciách.

Písomné študijné materiály pre prezenčnú formu:

- pracovný zošit, korešponduje s powerpointovou prezentáciou a budú vytlačené na bielom papieri 80 g s hrebeňovým viazaním, alebo plastickou lištou
- poznámkový blok
- sylaby, tézy vo forme powerpointovej prezentácie

Aby výučba bola čo najefektívnejšia a účastníci si čo najviac informácií zapamätali, použijem nasledujúce prostriedky didaktickej techniky:

- flipchart
- premietacie plátno
- tabuľa
- dataprojektor
- audiovizuálna technika
- fitbal
- karimatka

3.13 KALKULÁCIA NÁKLADOV

Kalkulácia nákladov je dôležitou súčasťou plánovania projektu. Záujemca o vzdelávaciu akciu si musí odpovedať na základnú otázku či má dostatočné finančné prostriedky na zabezpečenie vzdelávacej akcie a výdavky, ktoré s danou vzdelávacou akciou súvisia. Jedna z možností kalkulácie nákladov na vzdelávaciu akciu je kalkulácia podľa Prokopenka nasledovne:

- náklady na lektorov (ubytovanie lektorov, stanovená odmena, doprava apod.)
- náklady na realizačný a podporný tím
- platby ďalším subjektom a inštitúciám
- náklady na nájomné priestory (konferenčné centrá apod.)
- náklady na techniku a ďalšie nutné zariadenia (prenájom)
- náklady na poštovné, parkovné apod.
- náklady na účastníkov vzdelávacej akcie
- doprava, batožina
- náklady spojené s exkurziami
- stravovanie
- ubytovanie
- recepcia
- študijné materiály
- cestovné náhrady, diéty
- mzda po dobu konania akcie , príplatky za nadčas
- a iné (Prokopenko a kol. 1996, s. 156)

3.13.1 KALKULÁCIA NÁKLADOV VZDELÁVACEJ AKCIE PRE PRACOVNÍKOV SPOLOČNOSTI AGEL, A.S.

Súkromná zdravotná spoločnosť AGEL, a.s. vynakladá veľa finančných prostriedkov do firemnej kultúry a profesionálneho rozvoja svojich zamestnancov. Finančné prostriedky použité na vzdelávanie považuje za investíciu do ľudí nepovažuje ich za nákladovú položku.

Náklady na činnosť spoločnosti, náhrada mzdy top manažérov, riaditeľov zdravotníckych zariadení zamestnancov a na sumy vynakladané vzdelávacie akcie

sú chránené spoločnosťou AGEL, a.s. Z tohto dôvodu je tabuľka bez konkrétnych údajov.

Ďakujem za rešpektovanie toho faktu.

Tabuľka č. 4: Kalkulácia nákladov

Nákladová položka	Cena za jednotku (Kč)	Cena za 2 dni (Kč)
Náklady na priestory	vlastné priestory	
Náklady na 10 účastníkov		
Ubytovanie		
Strava a občerstvenie		
Doprava	podľa aktuálnej vzdialenosti miesta účastníka	
Mzda náhrada		
Diéty		
Náklady na lektorov v cene sú zahrnuté náklady na		
- ubytovanie		
- stravu		
- dopravu		
- študijné materiály príprava projektu, akcie		
- analýzu vzdelávacích potrieb		
- agentúrne náklady		
Cena celkom		Kč

3.14 REALIZÁCIA A EVALUÁCIA VZDELÁVANIA

Dostávame sa k vyvrcholeniu celého vzdelávacieho projektu – k odovzdaniu informácií účastníkom vzdelávania.

3.14.1 REALIZÁCIA VZDELÁVANIA A REALIZÁCIA VZDELÁVACEJ AKCIE

Realizácia sa skladá z troch hlavných činností:

- plánovanie realizácie programu (t.j. plánovanie vstupov a výstupov, projekt vzdelávacej akcie, osnovy, rozpočet)

- príprava a organizácia jednotlivých akcií v rámci programu
- realizácia programu
- súvisiaca činnosť je evaluácia vzdelávacej akcie (Bartoňková 2008, s. 99).

Organizácia a logistika vzdelávacej akcie vzťahuje sa na nasledujúce oblasti a zahrňuje v ich rámci veľké množstvo činností nutných pre realizáciu vzdelávacej akcie:

- a) manažment (riadi program, zriaďuje sekretariát – určí organizačného pracovníka)
- b) sekretariát / organizačný pracovník – zaisťuje nasledovné
 - výber lektorov
 - poradu s lektormi
 - prípravu kontraktu
 - sústredenie podkladov pre vzdelávaciu akciu
 - platby
 - propagáciu
 - účastníci – vyhľadáva účastníkov, informuje ich, prijíma prihlášky, vyberá účastníkov atď.
 - zabezpečenie výuky
 - ubytovanie a stravovanie
 - dopravu
 - spoločenské a oddychové priestory (ďalšie služby) (Bartoňková 2008, s. 100).

Ak je zabezpečené všetko z organizačného hľadiska – vid'. predchádzajúce body, program je pripravený na zahájenie. Etapa realizácie zahrňuje tri hlavné akcie:

1. zahájenie programu
 2. vzdelávací proces
 3. záver programu
- (Bartoňková 2008, s. 100).

3.14.2 ČASOVÝ A MIESTNY PLÁN

Pripraviť časový a miestny plán v písomnej podobe (a dodržať ho) je dôležitým krokom pre úspešne zrealizovanú vzdelávaciu akciu. Časový eventuálne miestny plán môže mať niekoľko rôznych podôb (Bartoňková 2008, s. 100).

3.14.3 REALIZÁCIA, ČASOVÝ A MIESTNY PLÁN VZDELÁVACEJ AKCIE PRE PRACOVNÍKOV SPOLOČNOSTI AGEL, A.S

Vzdelávacej akcie sa zúčastnia top manažéri, riaditelia zdravotníckych zariadení, vrchné zdravotné sestry, vybraní riadiaci manažéri zdravotníckych zariadení a vybraní lekári vo vedúcich alebo manažérskych pozíciách.

Celkový počet účastníkov: 120

Počet výukových skupín: 10

Vzdelávacia agentúra ModernaBrain, s.r.o. zabezpečí:

- 2 profesionálnych lektorov v súlade s plánom
- študijné materiály
- powerpointovú prezentáciu

Termín konania: 3. a 4. kvartál roku 2012

Miesto konania: školiace priestory v zdravotníckych zariadeniach spoločnosti AGEL, a.s., v Českej i Slovenskej republike

Usporiadanie stoličiek: do tvaru písmena „U“

Ubytovanie: hotelové v mieste zdravotníckeho zariadenia

Doprava: firemné automobily

Potvrdenie účasti: 14 dní pred začiatkom vzdelávacej akcie

Informácie a pozvánka o presnom termíne a miestach školení:

zverejnené 60 dní pred začiatkom elektronickou poštou

3.15 EVALUÁCIA VZDELÁVACEJ AKCIE

Ako uvádza Armstrong vyhodnotenie je integrálnou súčasťou vzdelávania. Vo svojej najhrubšej podobe je to proces porovnania cieľov a výsledkov do akej miery vzdelávanie splnilo svoj účel (Armstrong 2009, s. 508).

3.15.1 OBLASTI HODNOTENIA

Hodnotenie neprebíha len na úrovni samotného obsahu vzdelávacej akcie, ale realizuje sa i hodnotenie organizácie, realizácie, prostredia, lektorov, študijných materiálov, evaluácie inštitúcie, evaluácie celého vzdelávacieho programu.

Hodnotíme teda:

1. kontext, t.j. súvislosti, za akých sa vzdelávacia akcia uskutočňuje
2. výstupy, čo sa zmenilo v dôsledku vzdelávania – poznajú účastníci niečo nové, naučili sa novým zručnostiam
3. administratívu - môžeme ju chápať ako membránu, ktorá zastrešuje celú vzdelávacu akciu
4. vstupy, prvky, ktoré navrhol prednášajúci a tvorca kurzu – sú súčasťou oficiálneho plánu štúdia v kurze (metódy, techniky)
5. proces výuky, t.j. skúsenosť, ktorou účastník prechádza v priebehu vzdelávania (Bartoňková 2008, s. 100)

3.15.2 ETAPY HODNOTENIA

1. priebežné hodnotenie prebieha v priebehu vzdelávacej akcie
2. sumatívne, finálne, súhrnné (Bartoňková 2010, s. 185)

Ako uvádza Bartoňková vo vzdelávaní je najčastejšie používaný **Kirkpatrickov model evaluácie**. Kirkpatrickov model skúma prínos vzdelávacej akcie v štyroch kľúčových oblastiach:

- I. Reakcia – (Hľadáme odpoveď na otázku: „Páčilo sa mi to?“)
 - II. Učenie – (Hľadáme odpoveď na otázku: „Naučili sa to?“)
 - III. Správanie – (Hľadáme odpoveď na otázku: „Použijú to na pracovisku?“)
 - IV. Výsledky – (Hľadáme odpoveď na otázku: „Došlo k zmene efektivity organizácie?“)
- (Bartoňková 2010, s. 186).

3.15.3 EVALUÁCIA VZDELÁVACEJ AKCIE PRE SPOLOČNOSŤ AGEL, A.S.

V rámci evaluácie som navrhol otázky, ktoré vychádzajú z Kirkpatrickových evaluačných postupov.

1. *Ako ste boli spokojný s priebehom tréningu? (reakcia)*
 - metóda: neformálny rozhovor
 - metóda: dotazník
2. *Naučili sa účastníci to, čo bolo obsahom tréningu? (učenie)*
 - metóda: pozorovanie účastníkov v rámci kompetencií lektora
3. *Použijú účastníci informácie zo vzdelávania v praxi?*
 - metóda: dotazník
4. *Priniesol tréning, projekt pozitívne výsledky pre celú spoločnosť?*
 - metóda: rozhovor s objednávateľom

Tabuľka č.5: Dotazník – Vyhodnotenie vzdelávacej akcie

Dotazník - Vyhodnotenie vzdelávacej akcie					
Názov vzdelávacieho programu	Dátum	Spoločnosť		Miesto konania	
	Vynikajúci		Dobrý		Nedostatočný
Ako hodnotíte vzdelávací program z hľadiska					
Celková úroveň a kvalita	5	4	3	2	1
Praktický prínos	5	4	3	2	1
Obsah a jeho vyváženosť	5	4	3	2	1
Naplnenie vašich očakávaní	5	4	3	2	1
Tréningové materiály	5	4	3	2	1
Komentár					
Ako hodnotíte prácu trénera a štýl vedenia programu					
Pavol Korček	5	4	3	2	1
Mgr. Mária Korčeková	5	4	3	2	1
Komentár					
Ako hodnotíte tréningové prostredie, stravovanie, prípravu akcie?					
Tréningové priestory	5	4	3	2	1
Ubytovanie	5	4	3	2	1
Stravovanie	5	4	3	2	1
Príprava akcie	5	4	3	2	1
Komentár					
Čo sa vám najviac páčilo – a prečo?					
Čo sa vám nepáčilo – a prečo					
Čo navrhujete zlepšiť?					
Čo hneď použijete v praxi?					
O aký vzdelávací program máte v budúcnosti záujem?					
Meno (dobrovoľné)					

ZÁVER

V poslednom desaťročí sa v spoločnosti vytvára obrovský tlak na informácie všetkého druhu. Sledujeme rozmach vzdelávacích aktivít u všetkých vekových skupín. Aj moja bakalárska práca vznikla na podnet a dopyt spoločnosti AGEL, a.s. Zdravotná spoločnosť identifikovala vzdelávacie potreby ako nástroj a predpoklad úspešného rastu spoločnosti a vytvorenia prestížneho imidžu na verejnosti.

Cieľom bakalárskej diplomovej práce je vytvoriť vzdelávací projekt zameraný na zvýšenie komunikačných zručností v súkromnej zdravotnej spoločnosti AGEL, a.s. Pri príprave som vychádzal so základov projektovania vzdelávacej akcie, podľa renomovaných českých i zahraničných autorov.

V teoretickej časti sa zaoberám definovaním vzdelávania a vzdelania a významom vzdelávania vo firme, špeciálne v zdravotníctve.

Časť práce som venoval firemnej kultúre. Objasňujem podstatu postavenia internej firemnej komunikácie, ktorú je potrebné v spoločnosti AGEL, a.s. najviac posilniť.

Praktickú časť zameriavam na samotný vzdelávací projekt. Live motívom je synergia, synergická komunikácia, ktorú chcem implementovať do všetkých subkulturálnych skupín zdravotníckych zariadení v Českej i Slovenskej republike. Vzdelávací projekt je pripravený pre skupinu top manažérov a bude sa realizovať v 3.a 4. kvartáli roku 2012.

Práca mala pre mňa obrovský prínos, pretože som praktik a napísaním projektu som získal nástroj na zlepšenie kvality mojej práce lektora a prezentácie mojich vzdelávacích projektov pri stretnutiach s pracovníkmi personálnych a vzdelávacích oddelení.

ANOTÁCIA

Meno a priezvisko autora: Pavol Korček

Názov katedry a fakulty: Katedra sociológia a andragogiky
Filozofická fakulta Univerzity
Palackého Olomouc

Názov bakalárskej diplomovej práce: Projekt vzdelávacej akcie pre
pracovníkov spoločnosti AGEL, a.s.

Vedúci diplomovej práce: Mgr. Jitka Hanáčková

Počet znakov: 85 624

Počet príloh:

Počet titulov použitej literatúry: 22

Kľúčové slová:

vzdelávacia akcia, vzdelávací projekt, projektovanie vzdelávacej akcie, zámer vzdelávania, cieľ vzdelávacej akcie, spoločnosť AGEL, a.s., zamestnanci, interná komunikácia, súkromné zdravotníctvo, zdravotnícke zariadenia, evaluácia, firemná kultúra

Anotácia:

Cieľom bakalárskej diplomovej práce je vytvoriť vzdelávací projekt zameraný na zvýšenie komunikačných zručností v súkromnej zdravotnej spoločnosti AGEL, a.s. Cieľovú skupinu vzdelávacieho projektu predstavujú pracovníci top manažmentu, riaditelia jednotlivých zdravotníckych zariadení. Vzdelávací projekt je pripravený na základe personálnych potrieb vzdelávania pracovníkov skupiny AGEL, a.s., identifikovaný formou dotazníkovej akcie o spokojnosti zamestnancov v roku 2009, strategického cieľa, vízie a hodnôt spoločnosti do roku 2015.

ANNOTATION

The objective of the bachelor's thesis is to create an educational project focused on increase of communication skills in a private health company AGEL, inc. The target group of the educational project is represented by top management members, directors of individual health facilities. The educational project is prepared on the basis of personnel needs of a group AGEL, inc., employees' education on the basis of questionnaires about the level of satisfaction of the personnel in 2009, personal interviews, strategic aim, vision and values of the company until 2015.

Zoznam použitej odbornej literatúry:

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: UJAK, 1. vydanie 2007.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 1. vydanie 2010.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc, 2008.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., A KOLEKTÍV. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O. *Management*. Brno: Computer Press, a.s., 2006.
- BENEŠ, M. *Andragogika*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008.
- BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer press, 2003.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management*. Olomouc: Upol, 2008.
- ČIHOVSKÁ,V., HANULÁKOVÁ, E., LIPIANSKA, J. *Firemný imidž*. Bratislava: Eurounion, 2001.
- ČMELÍKOVÁ, Z. *Etika ako nástroj morálneho rozvoja organizácie*. 1. vydanie, Brno: Computer Press, 2010.
- GLADKIJ, I. A KOLEKTÍV. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, 2003.
- HARTL, P., HARLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000.
- KELLER, J., TVRDÝ, L. *Vzdělanostní společnost? Chrám, výtah a pojišťovna*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2008.
- KOLEKTÍV AUTOROV. *Výchova a vzdelávanie dospelých Andragogika, terminologický a výkladový slovník*, Bratislava: SPN, 1. vydanie 2000.
- KOŘENEK, J. *Lékařská etika*. Praha: Triton, 2004.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2008.
- PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vydanie, Praha: Argo, 2000.

PROKOPENKO, J., KUBR. M., A KOL: *Vzdelávání a rozvoj manažerů*. 1 vydanie Praha: Grada, 1996.

REMIŠOVÁ, A. *Podnikatelská etika v praxi – cesta k úspěchu*. Bratislava, EPOS, 1999.

SAK, P., A KOLEKTÍV. *Člověk a vzdělání v informační společnosti*. Praha: Portál, 2007.

ŠIMEK, D. *Sociologie práce a podniku, speciální studijní text pro distanční studium*. Olomouc: FF UP Olomouc, 2007.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha, Grada Publishing a.s., 2009.

Časopisy, interné dokumenty AGEL, a.s.

AGEL, časopis pro odborníky v zdravotnictví, 2010, roč. 4, č. 3, s. 7.

HORÁK, Filip. Úvodník. *NÁŠ AGEL, časopis pro odborníky v zdravotnictví*, 2011, roč. 5, č. 2, s. 2.

Výpis z obchodního registra společnosti AGEL a.s.

Organizační poriadok AGEL a.s., 2011

Koncepce stabilizace zaměstnanců AGEL, 2009

Internetové zdroje

www.agel.cz

Zoznam obrázkov:

Obrázok č. 1:	Základný cyklus systematického vzdelávania pracovníkov v organizácii
Obrázok č. 2:	Model systematického výcviku
Obrázok č. 3:	Vzťah lekár – pacient ako základ medicíny
Obrázok č. 4:	Zdravotnícke zariadenia spoločnosti AGEL, a.s.
Obrázok č. 5:	Počet zamestnancov skupiny AGEL
Obrázok č. 6:	Organizačný poriadok AGEL a.s. z roku 2011
Obrázok č. 7:	Personálna stratégia spoločnosti AGEL, a.s.
Obrázok č. 8:	Logo spoločnosti AGEL, a.s.
Obrázok č. 9:	Logo spoločnosti AGEL SK, a.s.
Obrázok č. 10:	Vzťah identity, komunikácie a imidžu firmy.
Obrázok č. 11:	Otázky v projekte vzdelávacej akcie.
Obrázok č. 12:	Graf - Máte záujem sa vzdelávať?
Obrázok č. 13:	Graf - Ak sa chcete viac vzdelávať, ako ?
Obrázok č. 14:	Graf - Ak sa nechcete viac vzdelávať, prečo?
Obrázok č. 15:	Graf - Pracujete ako:
Obrázok č. 16:	Graf - Vek
Obrázok č. 17:	Graf - Pohlavie

Zoznam tabuliek:

Tabuľka č. 1:	Analýza SWOT
Tabuľka č. 2:	Plán vzdelávacej akcie
Tabuľka č. 3:	Osnovy vzdelávacej akcie
Tabuľka č. 4:	Kalkulácia nákladov
Tabuľka č. 5:	Dotazník – Vyhodnotenie vzdelávacej akcie

Zoznam príloh:*Príloha č.1:***Hippokratova prísaha**

„Prisahám pri Apolónovi, bohovi lekárstva, pri Aeskulapovi, Hygiei a Panacei aj pri všetkých bohoch a bohyniach a dovolávam sa ich svedectva, že túto prísahu a tieto záväzky budem podľa svojich síl a svedomia poriadne dodržiavať. Svojho učiteľa v tomto umení si budem rovnako ctiť ako vlastných rodičov a vďačne mu ponúknem všetko potrebné, ak si to vyžiada nutnosť. Jeho potomkov budem pokladať za vlastných bratov a keď sa budú chcieť vyučiť tomuto umeniu, vzdelám ich bez nárokov na odmenu aj akékoľvek záväzky. Svojim synom aj deťom svojho učiteľa aj žiakom, ktorí sa slávnostne zaviazali lekárskou prísahou, umožním, aby sa zúčastňovali na výučbe aj na prednáškach aj na celej vede. Nikomu však inému. Spôsob svojho života zasväťím podľa vlastných síl a svedomia úžitku chorých a budem ich ochraňovať pred každou krivdou a bezprávím. Ani prosbami sa nedám prinútiť na podanie smrtiaceho lieku, ani sám nikdy na to nedám podnet. Nijakej žene nepodám prostriedok na vyhnutie plodu. Svoj život a svoje umenie vždy budem chrániť v čistote a udržím ich bez akejkoľvek viny. Sám neuskutočním rez u nijakého chorého, ktorého trápia kamene, ale odovzdám ho do rúk mužom skúseným v tomto odbore. Nech vkročím do akéhokoľvek domu, vojdem tam len s úsilím pomôcť chorým a budem sa vyhýbať každému podozreniu z bezprávia alebo hocijakého ublíženia. Zrieknem sa túžby po zmyslových pôžitkoch či so ženami či s mužmi, či so slobodnými či otrokmi. Keď pri svojej lekárskej praxi zbadám alebo vypočujem niečo, čo by malo zostať tajomstvom, o súkromnom živote ľudí všetko zamlčím a ako tajomstvo uchovám. Ak budem túto prísahu dodržiavať a poriadne spĺňať, nech sa mi dožičí žiť navždy šťastne, nech sa dožijem úcty všetkých ľudí a nech sa radujem z plodov svojho umenia. Ak ju však poruším či poškvrním, nech sa mi stane pravý opak.“ (Kořenek, s. 188)