

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Katedra sociológie a andragogiky  
Štúdijný odbor: Andragogika v profilácii na personálny management

**Význam a zefektívnenie kontinuálneho vzdelávania v modernej organizácii**

**Importance and effectivity of continuous learning in a modern organization**

Bakalárska diplomová práca

**Katarína Červeňová**

Vedúci bakalárskej práce: PhDr. Andrea Kovalčíková, PhD.

Bratislava 2011

Prehlasujem, že som túto záverečnú bakalársku prácu vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

---

vlastnoručný podpis

V Bratislave dňa 30.11.2011

## **Podakovanie**

Týmto by som sa chcela poďakovať pani PhDr. Andree Kovalčíkovej, PhD. za odborné rady a podporu pri písaní záverečnej bakalárskej práce.

V Bratislave 30.11.2011

## **Anotácia**

Cieľom tejto práce je zhodnotiť súčasný systém firemného vzdelávania a návrhnúť zefektívnenie niektorých jeho prvkov v prostredí konkrétnej medzinárodnej firmy. Prierezom zamerania firemného vzdelávania v konkrétnej firme sme sa zaoberali teóriou predurčujúcou základné ciele a funkcie preštudovaním odbornej literatúry. Nevyhnutne sme aplikovali teórie do reálnej praxe o kontinuálnom vzdelávaní zamestnancov. Prvky praktickej časti zahrnuté v tejto práci vznikli na základe nešandardizovaného rozhovoru a vyhodnotením anonymného dotazníku vyplneného zamestnancami organizácie, ktorí v minulosti absolvovali určitú vzdelávaciu aktivitu v danej firme.

Kľúčové slová: firemné vzdelávanie, rozvoj zamestnancov, kompetencia, vzdelávacia akcia, rotácia, školenie, tréning, outplacement, outsourcing.

## OBSAH

<b>Zoznam skratiek .....</b>	<b>5</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>6</b>
<b>1 Charakteristika súčasného firemného vzdelávania a vymedzenie pojmov.....</b>	<b>7</b>
1.1 Firemné vzdelávanie verzus celoživotné kontinuálne vzdelávanie.....	7
1.2 Ciele vzdelávania.....	11
1.3 Obsah a funkcie FV.....	12
<b>2 Zameranie a systém firemného vzdelávania v konkrétnej organizácii.....</b>	<b>17</b>
2.1 Pri nástupe do zamestnania.....	17
2.2 Zabezpečenie firemného vzdelávania outsourcingom.....	19
2.3 Zabezpečenie firemného vzdelávania vlastnými zdrojmi.....	20
2.3.1 Systematický prístup k firemnému vzdelávaniu.....	21
2.3.2 Cyklus FV.....	23
2.3.3 Lektorské zabezpečenie.....	25
<b>3 Návrh na efektívne školenia/tréningy, špecifikácia zamerania a intenzity podľa pracovného zaradenia.....</b>	<b>28</b>
3.1 Rotácia.....	28
3.2 Vzdelávanie počas outplacementu.....	30
3.3 Kompetenčný prístup k firemnému vzdelávaniu.....	31
3.4 Projekt vzdelávacej akcie.....	33
3.5 Evaluácia vzdelávania .....	37
3.5.1 Evaluácia konkrétneho vzdelávacieho programu .....	38
3.5.2 Anonymný dotazník spokojnosti absolvovaných školení.....	40
<b>4 Prínos vzdelávania zamestnancov a manažérov pre organizáciu .....</b>	<b>42</b>
<b>5 Vzdelávanie ako motivačný faktor.....</b>	<b>44</b>
5.1 Motívy učenia a vzdelávania sa dospelých.....	45
5.2 Záujem a postoj ako motivačný regulátor.....	46
<b>Záver .....</b>	<b>48</b>
<b>Zoznam použitej literatúry a ostatných zdrojov .....</b>	<b>49</b>
<b>Prílohy .....</b>	<b>51</b>

## **Zoznam skratiek**

FV – Firemné vzdelávanie

BOZP – Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

SME - Subject matter expertise

LSS – Lean Six Sigma

IT - Informačné technológie

CF – Customer fulfilment, resp. zákaznícke oddelenie

ÚVRZ – Úsek vzdelávania a rozvoja zamestnancov

## Úvod

Mnohí absolventi stredných či vysokých škôl si pri závere štúdia uľahčene povzdychnú: Konečne, máme to za sebou!

S úsmevom si uvedomíme, že ukončením školskej dochádzky vzdelávanie zďaleka nekončí, práve naopak.

Vstupom do dospelosti sa človek stáva objektom andragogiky – výchovy a vzdelávania dospelých a nástupom do zamestnania sa človek stáva objektom firemného vzdelávania.

Krása andragogiky spočíva najmä v tom, že vedome či nevedome nadobúdame nové návyky, schopnosti a zručnosti umožňujúce nám, mladícky povedané, „upgrade“ (vylepšenie) kvality nášho sociálneho a pracovného života.

V práci sa venujeme najmä významu a efektívnosti firemného vzdelávania, tomu ako nám firemné vzdelávanie umožňuje byť hodnotnejšími zamestnancami, ktorí sa vedia uplatniť v rámci vnútornej i externej mobility.

V bakalárskej práci v tejto práci definujeme jednotlivé formy vzdelávacích aktivít, ich náplň a význam.

Metodika tejto práce spočívala v zbere a spracovaní teoretických informácií z odbornej literatúry, praktických a obzervačných skúseností v konkrétnej firme, neštandardizovaných rozhovorov s inými pracovníkmi a nakoniec vyhodnotením anonymného dotazníka, prostredníctvom ktorého sme dospeli k záverečnému zhodnoteniu pozitívnych a negatívnych prvkov konkrétneho tréningu. Preto cieľom tejto práce je zhodnotiť efektívnosť niektorých vzdelávacích aktivít a predložiť návrh na inovácie.

V prvej kapitole definujeme jednotlivé pojmy a ich význam. Venovali sme priestor aj cieľom a obsahu vzdelávania, ktoré majú vplyv na kariérny pohyb v organizácii.

Druhá kapitola nám odкрýva pohľad na prístup firiem k adaptácii nových zamestnancov v ideálnej rovine ako aj v rovine, ktorá nie je príliš akceptovateľná odborným názorom. Vnútorní a externí poskytovatelia FV taktiež vplývajú na adaptáciu aj iné vzdelávacie aktivity vo firme, čo je takisto predmetom tejto kapitoly.

Konkrétne návrhy na zefektívnenie vzdelávacieho procesu sú obsiahnuté v tretej kapitole. Strategickou stránkou FV sa zaoberáme v štvrtej kapitole a piata kapitola je poňatá najmä psychologicky, keďže ťažnou silou vzdelávania je z veľkej miery motivácia.

## **1 Charakteristika súčasného firemného vzdelávania a vymedzenie pojmov**

Prvá kapitola sa zmieňuje o predstavách vzdelávania, vývoji firemného vzdelávania, ktoré je úzko späté s celoživotným vzdelávaním. Venujeme sa základným pojmom ako sú: zamestnanec, pracovník, pojem „edukácia“ skloňovaný vo viacerých formách, kariéra, rozvoj kariéry. V tejto kapitole sa taktiež dozvedáme, ako súvisí celoživotné vzdelávanie so vzdelávaním v organizácii.

### **1.1 Firemné vzdelávanie verzus celoživotné kontinuálne vzdelávanie**

Prvotné predstavy o celoživotnom vzdelávaní siahajú do antiky a židovskej kultúry, tak ako aj v neeurópskych kultúrach, filozofiách a náboženstvách. Obnovené boli v renesancii, humanizme a osvietenstve. Určitý vrchol predstavuje dielo J.A. Komenského - Didactica magna (Veľká didaktika), v ktorom spojil filozofické predstavy s pedagogikou a didaktikou.

J.A.Komenský považoval vzdelávanie za funkciu sociálnu a práve preto ju považoval za proces, ktorý pokračuje aj po prekročení detského veku. Podľa Šimeka, sú základy andragogiky postavené na Komenského diele (Bartoňková - Šimek, 2006, s. 9).

Andragogika sa potom začala vyvíjať až v druhej polovici 20.storočia, v päťdesiatych rokoch sa rozvíja systém vzdelávania pracujúcich, objavujú sa články o mimoškolskom vzdelávaní dospelých.

Dôkazom toho je fakt, že si môžeme spomenúť ako naši rodičia, či starí rodičia popri práci dokončovali svoju kvalifikáciu napr. maturitnou skúškou. Ako Šimek hovorí „až od roku 1990 sa objavuje termín Andragogika, ako označenie vednej disciplíny a študijného odboru, ale tiež ako výraz snahy o odlíšenie nie príliš šťastne pomenovaného a politicky skompromitovaného študijného odboru“ (Bartoňková - Šimek, 2006, s.10).

Celoživotné učenie zo psychologického hľadiska predstavuje vzdelávacie aktivity, ktorých cieľom je rozvoj znalostí jedinca, jeho schopností, kompetencií a zároveň mu umožňujú osobný rast a profesné uplatnenie.

Zodpovednosť jednotlivca za osobnostný rozvoj prostr. vzdelávania je veľmi individuálny, keďže potreba nových poznatkov v spoločnosti je veľmi relatívna. Jeden študuje celý život, druhý k učeniu za svoj život nenadobudne žiaden vzťah. Celá spoločnosť by preto mala byť podporovaná sociálnym systémom v celej krajine. Zodpovednosť každého z nás závisí aj od pudu sebazáchovy, túžby byť



v spoločnosti uprednostnený na základe svojho vzdelania, získaných zručností, vedomostí a postojov. Jednou z definícií andragogiky je animácia dospelého človeka, t.j. nikdy nekončiaca humanizácia vzťahujúca sa, okrem iného, na edukáciu. Edukáciu si budeme bližšie charakterizovať ešte v tejto kapitole.

Podľa Vetešku, podstupujeme hrozbu aj výzvu globálneho hľadiska v podobe zmien hodnôt a postojov, spoločnosť sa individualizuje, tržné princípy zasahujú do vzdelávania dospelých. „Životný priestor človeka sa zmenšuje a život sa zrýchľuje.“ (Veteška, 2010, s. 96)

Ľudia dnes nesiahajú vždy po vzdelaní, ktoré by ich napĺňalo, ale po vzdelaní, ktoré ich v živote existenčne lepšie zabezpečí. Ďalej Veteška tvrdí, že tento trend so sebou prináša zmenu hodnôt, postojov a myšlienok. Čo by ale človek mohol ovplyvniť, je zmena postoja. Zmena postoja spočíva v tom, že človek sa sústreďuje na vzdelávanie nie materialisticky zamerané, ale na vzdelanie obohacujúce jeho vnútornú podstatu.

Všeobecne sme zástancami toho aby každý jedinec spoločnosti nasledoval ambície hnané vnútorným presvedčením. Je absolútne nesprávne, aby sa už 15 ročné deti rozhodovali o príprave na svoju budúcu kariérnu dráhu. K tomu ich väčšinou vedú ich rodičia, ktorí v tej najlepšej vôli pošlú deti študovať odbor nevyjadrujúci ich vnútorné ambície. Alebo naopak, deťom sa nedostaví vytúženého vzdelania kvôli finančnej nedostupnosti. Ideálnym riešením by bola buď zmena vzdelávacieho a sociálneho systému v krajine, alebo už vyššie zmienená zmena postoja. Zdanlivo sme odbočili od témy andragogiky, avšak máme v úmysle zdôrazniť spojitosť s kontinuálnym vzdelávaním v dospelosti a to počas obdobia pracovného výkonu. Jedinci, ktorí sa najprv vzdelávajú vo formálnej inštitúcii, môžu vo vzdelávaní pokračovať aj počas vykonávania svojej profesie. Je taktiež veľmi pravdepodobné, že počas svojej profesnej dráhy bude jedinec efektívne prispievať poznatkami a prácou, ktoré budú predmetom štúdie jeho nasledovníkov (napr. vysokoškolskí profesori, manažéri, a iní na slovo vzatí odborníci).

V opačnom prípade, jedinec spoločnosti nie je správne kariérne nasmerovaný hrozí, že správny smer pod vplyvom demotivácie nenájde. V lepšom prípade správny smer nájde v dospelosti, kedy sa v konečnom dôsledku stáva objektom andragogiky.

Andragogika je transdisciplinárnou vedou, t.z., že prechádza naprieč rôznymi vedami, ako sú psychológia, sociológia, personálny manažment a i. Je to veda o výchove a vzdelávaní dospelého človeka. V andragogike, ako vede aj v praxi sa

skúma efektivita vzdelávania a následne kvalita zmien vo vzdelanostnej úrovni a rozvoji kompetencií jednotlivcov.

Andragogika sa teda vyčlenila nielen na vedu, či prax vzdelávania dospelých, ale predstavuje ucelený systém práce s dospelými s využitím všetkých edukačno-rozvojových nástrojov. Rozvoj andragogického skúmania procesov celoživotného učenia vedie k zavedeniu pojmov, ktoré definoval Veteška (2010, s. 21) nasledovne:

- *Edukácia*, čo znamená výchova a vzdelávanie; zámerné a cieľavedomé formovanie človeka, jeho vychovávanie a vzdelávanie.
- *Edukačné procesy* sú také procesy, pri ktorých dochádza k učeniu a vzdelávaniu.
- *Edukačná realita* je úsek objektívnej reality, v ktorej prebiehajú edukačné procesy.
- *Edukačné prostredie* je súhrn rôznych podmienok, v ktorých sa ocitajú subjekty – vzdelávajúci sa pri realizácii edukačných procesov. Edukačným prostredím okrem rodiny, školy a iných vzdel. zariadení môže byť tiež firma, či organizácia a jej riadiace procesy. Dôležitú edukačnú rolu preto hrajú manažéri a lídri, ktorí vedú, usmerňujú a facilitujú činnosť pracovníkov.

Učenie a vzdelávanie je postupný proces, nie dosiahnutá realita.

Človek alebo firma, ktorá zaostáva v učení a vzdelávaní zaostáva, upadá.

Učenie sa dá definovať ako rozvoj, ktorý vedie k pretrvávajúcej a efektívnej zmene v duševnej činnosti a konaní. Učenie zabezpečuje interakciu medzi človekom a permanentne sa meniacemu prostrediu. Ľahko dochádza k prelínaniu sa a zámene niektorých pojmov. Hroník vysvetľuje rozdiel medzi učením, rozvojom a vzdelávaním (Hroník, 2007, s. 31):

**Učenie** sa je proces zmeny, ktorý zahŕňa nové vedomosti a nové konanie. Učíme sa nielen organizovane, ale aj spontánne – niekedy bez toho, že by sme o tom vedeli. Učenie je pojem, ktorý zahŕňa viac než len rozvoj a vzdelávanie. Preto napríklad hovoríme o učiacej sa, a nie o vzdelávajúcej sa organizácii.

**Rozvoj** je dosiahnutie žiaducej zmeny pomocou učenia sa. Rozvoj obsahuje zámer, ktorý je podstatnou časťou ohraničených a neohraničených rozvojových programov.

**Vzdelávanie** je jeden zo spôsobov učenia sa, organizovaný a inštitucionalizovaný spôsob učenia. Vzdelávacie aktivity sú ohraničené a majú svoj začiatok a koniec. Pri koncipovaní vzdelávania vo firme postupujeme systematicky.

Presadenie celoživotného vzdelávania zahŕňa rad koordinovaných právnych, administratívnych, organizačných, didaktických a metodických rozhodnutí a krokov. Z pohľadu firemného vzdelávania, ide predovšetkým o konkurencie schopnosť a hodnoty potenciálneho zamestnanca, po ktorých zamestnávateľa dopytujú. Každý jedinec, ktorý vystupuje v roli zamestnanca sa chce uplatniť v profesnom živote a uspieť na trhu práce. Ibaže, do akej miery cíti jedinec osobnú zodpovednosť za vlastné vzdelávanie a rozvoj? Táto otázka je aktuálna nielen pre zamestnávateľov, ale aj pre spoločnosť. Zamestnávateľa sa dnes snažia poskytnúť čo najprofesionálnejšie vzdelávacie riešenia. Tí, ktorým záleží na svojej budúcnosti a chcú si budovať svoju profesionalitu a konkurencie schopnosť, investujú nemalé prostriedky do firemného vzdelávania.

**Firemným vzdelávaním** označujeme súhrn vzdelávacích akcií zaistených firmou, resp. k tomu vyhradeným podporným podnikovým útvarom. Teória firemného vzdelávania podľa Tureckiovej (2007, s. 111) , tvorí rozdiel medzi:

- a.) **Tréningom**, zameraným na špecifické spôsobilosti potrebné pre kvalifikovaný výkon na patričnej pracovnej pozícii. Tréning vedie k odstráneniu deficitov na úrovni znalostí a schopností.
- b.) **Rozvojovými aktivitami** zameranými na budúce potreby výkonu a uplatnenia pracovníkov vo firme.
- c.) **Výcvikom**, ktorý sa považuje za súčasť procesu vzdelávania a je zameraný na získavanie a zdokonaľovanie zručností a to v procese osvojovania si rôznych zdrojov spôsobilosti nácvikom rôznych činností. Pri výcviku je nevyhnutná účasť supervízora (trénera), ktorý poskytuje spätnú väzbu o úrovni výkonu a možnostiach jeho zdokonaľovania. Získané zručnosti vedú k požadovaným zmenám v pracovnom výkone, chovaní a pracovných postojoch.
- d.) **Rozvojom** ako primárne individuálne zameraným na širšiu oblasť spôsobilosti, t.j. spôsobilosti koncepcnej, metodickej, riadiacej, vodcovskej a na rozvoj špecializovaných profesných kompetencií. Skôr sa jedná o investíciu do budúcnosti, o vzdelávacie aktivity zamerané na budúce potreby kariéry jedinca, ktoré usmerňujú jeho potenciál. Tým je však rozvoj jednotlivcov orientovaný aj na potreby organizácie, predovšetkým na zaistenie jeho budúceho úspešného fungovania.

Firemné vzdelávanie je z hľadiska jeho teórie a v praxi uplatňovaného strategického prístupu považované za investíciu do rozvoja ľudí v organizácii a významne prispieva k plneniu základného cieľa strategického riadenia ľudských zdrojov, t.j. získať, pripraviť a udržať v organizácii vysoko kvalifikovaných a motivovaných pracovníkov, ochotných spojiť svoje ciele s cieľmi organizácie.

V tomto zmysle plní firemné vzdelávanie nielen funkciu vzdelávaciu a rozvojovú, ale tiež funkciu orientačnú, adaptačnú, integračnú (spájanie viacerých častí v jedno) a retenčnú (schopnosť udržať si v pamäti, pamätať si). Je súčasťou proti fluktuálnych opatrení a vedie k rozvoju výkonnosti, efektivity a konkurencie schopnosti podniku ako celku, k rozvoju zamestnateľnosti jednotlivcov (schopnosti uplatniť sa) a to nielen v rámci internej, ale i externej pracovnej mobility. Práve preto je možné pozeráť sa na firemné vzdelávanie aj z kontextu celoživotného vzdelávania.

Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov by malo byť vnímané a posudzované nie ako nákladová položka, ale ako investícia do rozvoja podniku prostredníctvom rozvoja jeho pracovníkov. Pretože práve pracovníci sú považovaní za zdroj konkurenčnej výhody.

## **1.2 Ciele vzdelávania**

Cieľom firemného vzdelávania (ďalej len FV) je odovzdať vedomosti a zručnosti pracovníkom a tak zvýšiť ich kvalifikáciu, skúsenosti a kompetentnosť. Cieľom by nemali byť iba zmeny v štruktúre poznatkov a zručností vedúce k zvýšeniu efektivity pracovného výkonu, ale tiež:

- k vytvoreniu podmienok pre sebarealizáciu, resp. pre rozvoj osobného a profesného potenciálu pracovníkov
- využití možností kontinuálneho rozvoja ako najúčinnnejšieho nástroja motivácie a stimulácie.

Ľudia tvoriaci pracovné tímy, sú hnacou silou organizácie a ovplyvňujú jej úspešnosť. Z toho dôvodu sa firemné vzdelávanie zameriava na prípravu zamestnancov tak, aby zvýšila ich schopnosť efektívne dosahovať vytýčené ciele organizácie, zdokonaľovať zavedené a vytvárať nové procesy. S tým sú úzko späté individuálne ciele pre sebarealizáciu každého pracovníka.

FV zahŕňa nielen vzdelávanie na pracovisku - interný typ vzdelávania, ale aj vzdelávanie mimo pracovného prostredia – t.j. externý typ vzdelávania. Jeho primárnym a určujúcim zámerom je teda zladiť kvalifikačnú štruktúru pracovníkov s aktuálnymi požiadavkami pracovných činností. V tom zmysle je FV jedným

z rozhodujúcich strategických personálnych procesov, ktorý je v úspešných podnikoch prepojený s procesmi, ktoré zhrnula Tureckiová (2007, s. 111 – 112) :

- plánovania ľudských zdrojov
- získavania a výberu pracovníkov
- formovanie a rozmiestňovanie (vnútorná mobilita) pracovníkov, t.j. najmä motiváciou, stabilizáciou a zmenami v pracovných pozíciách
- hodnotenie pracovníkova a ich odmeňovanie
- vonkajšej mobility

Podobne ako Tureckiová, aj Prusáková zhrnula niektoré dôvody pre firemné vzdelávanie (2000, s. 19-22):

- očakávaná zmena – napr. nábor nových zamestnancov, zavedenie nových prístupov manažmentu
- príležitosti, ktoré sa naskytnú – napr. rozpočet na vzdelávanie, ktorý treba vyčerpať do konca roka,
- udržiavanie silných stránok – motivovanie zamestnancov, posilnenie pozitívnych stránok organizácie,
- vzdelávanie je predpísané a povinné,

### **1.3 Obsah a funkcie FV**

Podľa Tureckiovej (2007), FV obyčajne tvoria nasledujúce typy vzdelávacích a rozvojových funkcií:

A.) Vzdelávanie pracovníkov v rámci procesov orientácie, sociálnej a pracovnej adaptácie na firmu, pracovisko a prácu. Cieľom týchto aktivít je príprava pracovníka na výkon a plnenie úloh, na ktoré bol najatý; odstránenie prípadných deficitov resp. nežiaducich návykov; konkretizovanie očakávaných štandardov pracovného chovania. Zároveň sa definujú kľúčové úlohové a vzťahové role pracovníka a adaptácia na firemnú kultúru. Úspešným ukončením tohto procesu, ktorý nie je normatívne daný obdobím skúšobnej doby, je dosiahnutie plného pracovného výkonu v zmysle výsledkov práce a pracovného chovania.

B.) Normatívne vzdelávanie - je právne vymedzené. T.z., že okrem odbornej spôsobilosti a jeho testovania obsahuje tiež školenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (napr. BOZP).

C.) Dopĺňovanie kvalifikácie – jej prehĺbovanie alebo rozširovanie a zvyšovanie, t.j. riadenie kariéry a talent management. Riadenie kariéry a talent management sa týka problematiky pružnej pracovnej sily, ktorá je pripravená reagovať na prostredie zmien. Musia prispievať k diverzite a vnútornej mobilite firmy. Diverzita a interná mobilita sú témou knowledge managementu. Pojmy talent management a knowledge management majú spoločný cieľ - rozvoj, ale odlišné zameranie rozvoja.

Talent management je zameraný ako na vzdelávanie, tak na jedinca. Vo všeobecnosti sa to týka asi len 10% z celkového počtu zamestnancov celej firmy.

Knowledge management pokrýva celú organizáciu a snaží sa do vzdelávacieho procesu zapájať čo najviac ľudí z firmy.

Program riadenia kariéry a talent manažmentu sú spojené s hodnotením výkonnosti na základe reálnej výkonnosti.

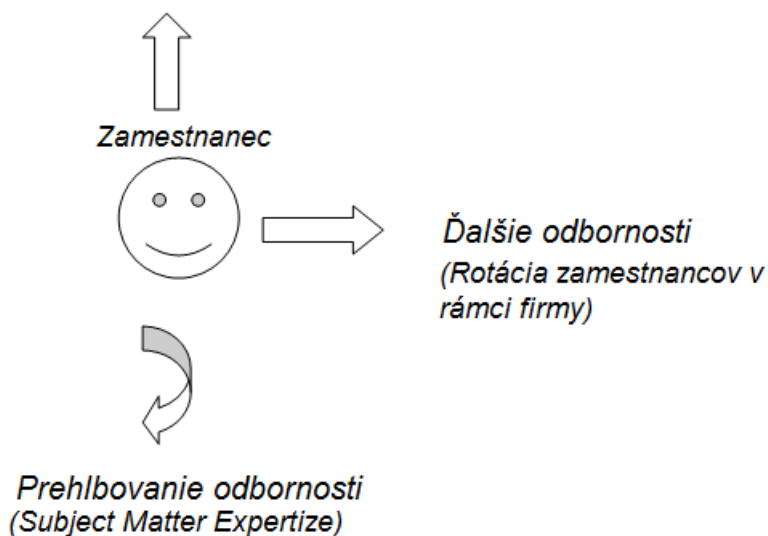
D.) Zmena kvalifikácie – programy rekvalifikácie realizované alebo podporované podnikom, rekvalifikačné kurzy zaisťované úradmi práce.

E.) Individuálny rozvoj pracovníkov – okrem manažérov zahŕňa v súčasnosti aj vzdelávanie vysoko výkonných pracovníkov a pre pracovníkov s mimoriadnym rozvojovým potenciálom, jeho podstatnú časť tvorí systém talent managementu ako súčasť riadenia kariéry. Ďalej pozostáva z vytvárania alternatívnych smerov a typov kariéry tiež pre ostatných pracovníkov.

Podľa Hroníka, sú v zásade sú len tri možné smery rozvoja (2007, ). Prvý je postup v hierarchii, druhý smer kariéry je v získavaní ďalšej odbornosti a tretí smer spočíva v prehĺbovaní odbornosti (obr.č.1)

Obr.č.1 – Tri smery rozvoja

*Postup v hierarchii, napr. z tíma lídra na manažéra*



Zdroj: Hroník, F. 2007. Rozvoj a vzdelávaní pracovníků, 2007, s. 128

Z pozorovania kariérneho pohybu v konkrétnom pracovnom prostredí, máme možnosť vidieť všetky tri smery kariérneho rozvoja. Neoficiálny a logicky najefektívnejší proces rozvoja kariéry pozostáva z postupného profesného rastu jednotlivca. V praxi to znamená, že zapracovaný jedinec, t.j. pracovník po uplynutí adaptačného procesu, si prehľbuje svoje zručnosti a znalosti v určitom smere. Stáva sa z neho odborník vo svojom odbore, dnes už často nazývaný z angličtiny prevzatým slovným spojením „Subject matter expertise“ (SME). Pracovné prostredie a práca, ktorú vykonáva formujú jeho skúsenosti v danej oblasti. V závislosti od jeho ambícií, osobnostných a praktických predpokladov si pozvoľne buduje kariérnu mapu. Po nadobudnutí kvalitných skúseností môžu nastať dva javy:

Prvým javom je pohyb v hierarchii oddelenia či firmy. Čiže z radového pracovníka sa stáva tím líder, z tíma lídra manažér.

Ak sa už jedná o tíma lídra alebo manažéra, ktorý pôsobil na tej istej pozícii viac ako 24 mesiacov, je veľký predpoklad, že tento pracovník bude presunutý na inú pozíciu rovnakej riadiacej úrovne iného oddelenia firmy.

To isté, čiže presunutie pracovníka dlhodobu pôsobiaceho na jednej pracovnej pozícii na inú pozíciu na rozdielnom oddelení firmy, ale tej istej hodnotnej kategórie môže byť uskutočnené tiež.

Príčinou tohto javu sa uvádza argument rotácie, ktorej princípom je motivovať a učiť ľudí flexibilitu a pohotovosť reagovať na neočakávané vplyvy. Firma si v záujme rovnováhy rozloženia pracovných síl a schopností nepýta súhlas zamestnanca k jeho rotácii. Pracovníkovi je tento návrh predložený ako spôsob, prostredníctvom ktorého

môže efektívne pracovať na svojom osobnostnom a kariérom raste, internej i externej mobilite.

Rotácia v konkrétnej firme je chápaná inak ako rotácia definovaná v odbornej literatúre, kedy je definovaná ako „dočasný pobyt v inej funkcii na inom oddelení, ktoré je v procesnom susedstve“ (Hroník, 2007, s. 104).

O zmenu pozície v rámci rotácie, chápanej z pohľadu konkrétnej firmy, a záujmu o získavanie ďalších odborných skúseností sa môže zaujímať zamestnanec aj sám. Jedinou podmienkou na rotáciu je zotrvanie na jednej pozícii po dobu 12 mesiacov a to nepretržite.

Štatisticky, každý druhý až tretí zamestnanec firmy sa v rámci firmy premiestni na inú pozíciu, než na ktorú pôvodne nastúpil (zdroj: Štatistické záznamy personálneho oddelenia firmy).

Zo skúseností rotovaných pracovníkov, je rotácia pozitívne a profesionálne obohacujúco hodnotená zmena, ktorej následkom je vybočenie zo zabehnutých pracovných koľají a nadobudnutie ďalších pracovných skúseností bez potreby zmeny zamestnávateľa.

Mnohí zamestnanci na začiatku svojho pôsobenia vo firme majú ambíciu poznať procesný tok od bodu A po bod Z.

Individuálne skúsenosti sú také, že od príchodu na oddelenie, kde proces obchodu firmy začína, majú zamestnanci v jedno až jeden a pol ročných intervaloch možnosť prejsť cez ďalšie pozície, na ktorých získavajú rozdielne skúsenosti dopĺňajúce ich doterajšie know-how. Ak sa zamestnanec po niekoľkých rokoch nachádza na stabilnej pozícii, v ktorej zotrváva aspoň posledné dva roky, dodáva mu to sebavedomie, rozhladenosť a vedomosti o fungovaní firmy. Tento spôsob rotácie vidíme ako významný zdroj motivácie.

S pomenovaním tohto prvku firemnej kultúry sa nestotožňujeme, pretože rotácii skôr rozumieme z Hroníkovej definície.

Ako sme už spomenuli, firma k svojim zamestnancom pristupuje s návrhom rotácie s presvedčením, že bude pre nich akceptovateľný. Toto je fakt, ktorý majú zamestnanci pochopiť, prijať a v tomto smere plne firme dôverovať. Samozrejme, je aj na firme aby tento proces rozširovania a prehľbovania kvalifikácie urobila zaujímavým a motivačným. Pritom je potrebné nájsť pozitíva, ako sú napr. znalosť firemných procesov, získavanie vedomostí a skúsenosti, predchádzanie frustrácie zo stereotypu, spoznávanie iných tímov vo firme.



Zamestnanci, ktorí sa ku akejkoľvek zmene stavajú negatívne sú považovaní za neflexibilných v napredovaní s firmou.

V rámci osobného/individuálneho rozvoja je dôležité, aby sme si plán kariéry vytvárali sami pretože je to obraz budúceho profesného života každého individuálne. Správne nasmerovanie a design kariéry by mali byť koncipované na dobu nasledujúcich maximálne troch rokov.

Podľa Hroníka (2007, s. 101) sa v ideálnej kariére dá definovať päť stupňov kariéry. Do firmy prichádzajú ľudia, ktorí už majú za sebou niektoré z nižšie uvedených stupňov. Taktiež môžu prísť aj ľudia, ktorí sa dopracovali na do úrovne plateau, možno aj do úrovne útlmu. Napriek tomu, môžu svoju kariéru opäť naštartovať.

#### 1. Príprava

Hlavným cieľom je načerpať prvé skúsenosti a poznatky. „Žiak“ sa orientuje v tom, čo by rád robil, vytvára si prvotné predstavy o ďalšej kariére.

#### 2. Rozvoj

Hlavnou úlohou je nadobudnutie identity a rozhodnutia, ktorým smerom sa bude uberať. V tomto štádiu sa žiak môže rozhodnúť, či bude prehlbovať svoju odbornosť, získavať nové odborné skúsenosti, alebo chce postupovať v hierarchii.

#### 3. Vrchol

Pracovník sa prepracoval do pozície, v ktorej je rešpektovaný. Dosahuje maximálnu výkonnosť a sú mu adresované stále náročnejšie úlohy. Vystupuje v úlohe kouča.

#### 4. Plateau

Často vystupuje v úlohe mentora, vplyv na druhých je stále veľmi vysoký. Hlavnou úlohou je udržiavať vysokú výkonnosť na základe využívania získaných vedomostí a schopností.

#### 5. Útlm

Výkonnosť a vplyv na druhých klesá. Začína hľadanie možností ďalšej kariéry. Vo firme sa môže ujať úlohy konzultanta.

F.) Posledným typom sú ďalšie vzdelávacie akcie – zahŕňa široké rozpätie rozvojových programov vo firme, zameraných na špecifické zručnosti pracovníkov, ktoré prispievajú k zlepšeniu internej kvality pracovného prostredia ako napríklad

time management. Taktiež sa do tejto kategórie ráta aj vzdelávanie ako súčasť prípravy na prepúšťanie (outplacement).

V čase, keď je firma rozhodnutá prepustiť väčšie množstvo pracovníkov, organizuje školiace programy zamerané na zvýšenie schopnosti zaujať potenciálnych zamestnávateľov, t.j. "vedieť sa predať".

Školenie tvoria jednotlivé bloky zamerané na konzultácie so psychológom, správanie sa na pracovnom pohovore, predkladá ponuky iných firiem hľadajúcich schopných pracovníkov. O prepustených pracovníkov zo zrušeného oddelenia je tak postarané z materiálnej i psychickej stránky. S určitým nadhľadom, by sme mohli povedať, že je to ideálna situácia.

## **2 Zameranie a systém firemného vzdelávania v konkrétnej organizácii**

V druhej kapitole sa zaoberáme firemným vzdelávaním v medzinárodnej firme, ktorá sa snaží povýšiť svoj vzdelávací systém na tú najlepšiu úroveň. Firma pracuje na vzdelávacích projektoch, skúma želania a potreby svojich zamestnancov. Následne ich analyzuje, prehodnocuje a vnáša do praxe tie vzdelávacie prvky, ktoré podrobnou analýzou a zhodnotením vychádzajú ako najvhodnejšie a potenciálne najefektívnejšie.

### **2.1 Pri nástupe do zamestnania**

Dôležitým pri príchode nového pracovníka do firmy je adaptačný proces. Jeho súčasťou je predstavenie firmy, jej pôsobenia, rozmiestnenia oddelení, možností školení a pod. Pri nástupe nového pracovníka do firmy, má byť prostredníctvom priameho nadriadeného (t.j. tím líder, koordinátor alebo manažér) najväčšiu šancu ovplyvniť jeho chovanie a jednanie v prospech firmy. Nie nadarmo, je opakovaným porekadlom „Ryba smrdí od hlavy.“ Čiže, aj podľa prístupu riadiaceho pracovníka závisí chod a úspešnosť firmy, či jednotlivých oddelení.

Preto je mienka nového pracovníka závislá aj od prostredia, v ktorom má pôsobiť, jeho priateľská atmosféra a pracovná morálka.

Už počas prvých hodín strávených vo firme, si nový zamestnanec utvára obraz o pomeroch a kultúre firmy, vzťahoch medzi zamestnancami, jednotlivými oddeleniami a celkovej firemnej kultúre. Hneď po úvodnom predstavení firmy pracovníkom personálneho oddelenia, je nováčik odvedený na svoje pracovisko ku svojmu nadriadenému. Za žiadnych okolností nezostáva nový pracovník „ponechaný osudu“, komunikácia a starostlivosť o jeho správne uvedenie majú byť hlavnou ideou jeho prvého dňa vo firme.

Preto aj Holá (2006, s. 94) tvrdí „s prijatím nového pracovníka je spojená jeho orientácia, jeho zoznamovanie s firmou, jeho úlohami, firemným štýlom práce, technológiami, predpismi, podmienkami, za ktorých bude prácu vykonávať“.

S týmto tvrdením sa má firma stotožniť, pretože stavia dobrý základ pre dobrý vzťah a lojalitu medzi zamestnancom a firmou.

Holá (2006, s. 98) sa ďalej vyjadruje, že behom adaptačného procesu by mal byť pracovník oboznámený s tým, ako firma funguje, aké má ciele a perspektívu, aké sú základné pravidlá a princípy firemnej kultúry, čo firma od pracovníka očakáva a čo mu ponúka.

V tomto štádiu vzťahu firma - pracovník, je dôležité spresnenie inštrukcií pre výkon práce a obojstranná komunikácia s cieľom vyjasniť si vzájomné očakávania v súvislosti s prispôbením sa podmienkam, za ktorých sú ochotní naplniť ciele firmy. V adaptačnom období by malo prebehnúť aj nastavenie interpersonálnych vzťahov medzi pracovníkmi.

Do adaptačného procesu je vložená aj právne vymedzená zložka školenia o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci (BOZP), ktorá je zároveň jeho prirodzenou súčasťou.

Adaptačné obdobie prebieha formálnym aj neformálnym spôsobom:

Formálna stránka je orientovaná na štandardný proces, najmä zaisteným personálnym oddelením. To je predovšetkým úvodné zoznámenie s firmou, jej kultúrou, zameraním, BOZP, pravidlami a pod.

Neformálna časť adaptácie prebieha prostr. zoznámenia so spolupracovníkmi. Pravidlom je vždy vyčlenený pracovník, ktorý dohliada na adaptáciu a infiltráciu nového zamestnanca do nového pracovného prostredia a práce. Pre začínajúceho pracovníka je „buddy“ akýmsi oporným bodom, ktorý mu zaisťuje usmernenie poskytnutými informáciami a inštrukciami, napomáha s včlenením sa do kolektívu, vysvetľuje procesy, firemný štýl práce a komunikácie, predpisy a podmienky, za ktorých bude vykonávať svoju prácu. Nováčik má tak pocit, že je o neho postarané, cíti istotu, priaznivé podmienky na získavanie vedomostí a zručností. V prevažnej miere sa nováčik prispôsobí svojmu prostrediu a nadobudne žiaduce vedomosti a zručnosti dostatočne rýchlo. Vo väčšine prípadov je trojmesačná skúšobná doba optimálna na zistenie, či sa očakávania pracovníka aj firmy stretávajú.

Počas ďalšieho obdobia, t.j. aj po skončení skúšobnej doby, je novému zamestnancovi ponechaný priestor na samo štúdium prostredníctvom e-learningu v rámci internej firemnej univerzity, ktorá obsahuje ľahko dostupné informácie o jej vzniku, štruktúre, procesoch a iných, pre každú firmu typických prvkov.

Protikladom ideálneho prijatia nového pracovníka je tzv. "hodenie do vody" (Holá, 2006, s. 26). Jedinec sa ocitne v novom prostredí, v novom kolektíve, pod novým vedením a pred novými úlohami, ktoré sú pre neho novou výzvou a zároveň aj veľkou neznámou. Mnohokrát sa za tým skrýva úmysel nechať ukázať, čo nový človek vie, čoho je schopný, a tým sa len zakrýva nedostatočne prepracovaná koncepcia adaptácie nových pracovníkov, neznalosť alebo nevôľa nadriadeného manažéra venovať sa novému pracovníkovi. Táto metóda má najmä negatívny dopad jednak preto, že pracovník sa dostatočne nezpracuje a jeho práca je neefektívna. Navyše pracovník nadobúda pocit, že firma sa o neho vlastne nezaujíma a prácu si môže zorganizovať podľa seba. V individuálnych prípadoch, jedinci volia buď odchod z firmy alebo vytrvajú a hľadajú si vlastnú adaptačnú cestu.

Vlastná adaptačná cesta môže viesť k samostatnosti, v ktorej nikoho nepotrebujú, spoliehajú sa iba sami na seba. S týmito pracovníkmi sa následne veľmi ťažko komunikuje a spolupracuje, lebo oni nemajú vo svojej samostatnosti potrebu spolupracovať a nie sú k firme príliš lojálni .

Žiaľ, je to v dnešnej dobe dosť častý jav najmä v menších firmách, ktoré buď neprikladajú dôraz na riadny adaptačný proces a pracovníka nevidia ako rovnocenného partnera pri napĺňaní cieľov a kultúry firmy. Alebo skrátka nemajú vytvorený proces a personálnu kapacitu na to určenú

## **2.2 Zabezpečenie firemného vzdelávania outsourcingom**

Na to, aby mohla firma úspešne napĺňať stanovené ciele a zároveň dbať o rozvoj zamestnancov, vyberá si externé obchodné spoločnosti na to určené. Outsourcing je výraz odvodený z anglického out – source, čo v preklade znamená vonkajší zdroj.

Cimbáliková (2008, s. 63) definuje outsourcing ako „využívanie zdrojov cudzích, t.j. externých namiesto zdrojov vlastných. Pri outsourcingu teda jedna spoločnosť využíva služby či produkty inej spoločnosti pre uskutočňovanie podnikateľských aktivít, ktoré nepatria medzi jej základné“.

Konkrétna firma sa zameriava na oblasť informatickej technológie (ďalej len IT), inovácie a jej výskum. Uvedomuje si, že ak chce zastávať popredné svetové priečky IT spoločností, musí sa na to aj plne zameriavať. Riadi sa heslom:

„Ak chceš dobre veslovať, iba vesluj.“

V tomto duchu, všetky vedľajšie aktivity prenecháva externým poskytovateľom služieb. Netýka sa to iba zdrojov na vzdelávanie zamestnancov, ale aj iných zdrojov ako sú napr. logistika alebo vzdelávanie zamestnancov. Tu musím podotknúť, že nie všetky oblasti vzdelávania pracovníkov sú vykonávané outsourcingom. Dôvod pre tie oblasti FV, ktoré sú outsourcované je ten, že firma nemá interné zdroje na predmetné školenia. Jedná sa napr. o školenia softwaru, ktorý zamestnanci potrebujú ku každodennej práci; jazykové kurzy na prehĺbenie znalosť anglického jazyka, ktorý je ako hlavný komunikačný jazyk vo firme. Respektíve, slovenský jazyk pre cudzokrajných zamestnancov firmy. BOZP je taktiež outsourcované.

### **2.3 Zabezpečenie firemného vzdelávania vlastnými zdrojmi**

Počas svojho päť ročného pôsobenia na Slovensku, si firma vybudovala niektoré úseky, ktoré považuje ako investíciu. Jedným z úsekov a investícií je vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Už od začiatku pôsobenia firmy bol preukázateľný záujem zamestnancov o neustále vzdelávanie a dopĺňanie si vedomostí. Firma videla, že vzdelávaním svojich zamestnancov sa jej darí dynamicky napredovať a prinášať inovácie. Vedenie spoločnosti videlo veľmi pozitívne výsledky a efekt z investovania do firemného vzdelávania. Keďže išlo o pravidelné investície, rozhodlo sa vytvoriť úsek vzdelávania zamestnávajúci interne vybraných lektorov.

V počiatkoch sa úsek zameriaval na Lean Six Sigma tréningy\*.

\*Lean Six Sigma je presná a disciplinovaná metodika, ktorá využíva dáta a štatistické analýzy na meranie a zdokonaľovania operatívnej výkonnosti firmy a to tým, že identifikuje a eliminuje chyby resp. nedokonalosti v procesoch a systémoch. Je to projektovo orientovaná metodika riešenia problémov s využitím štatistických nástrojov, systém zlepšovania kvality zameraný na zníženie počtu chýb a ich udržanie na nízkej hodnote (zdroj: [www.fbe.sk](http://www.fbe.sk)).

Dnes, počas tretieho roku existencie úseku sa lektori zameriavajú na školenie zamestnancov v oblasti tzv. soft skills ako:

- Time management
- Komunikácia s interným a externým zákazníkom
- Vyjednávanie, interné i externé

Nedostatkovými sú stále:

- Team líderske školenia
- Manažérske školenia

Každé zo školení je rozdelené na dva bloky, tak aby zamestnanec stihol spracovať teóriu, overiť si ju v praxi a vrátiť sa do druhého bloku so skúsenosťami.

Plánovaním a evaluáciou vzdelávacej akcie sa budeme viac zaoberať v tretej kapitole.

### **2.3.1 Systematický prístup k firemnému vzdelávaniu**

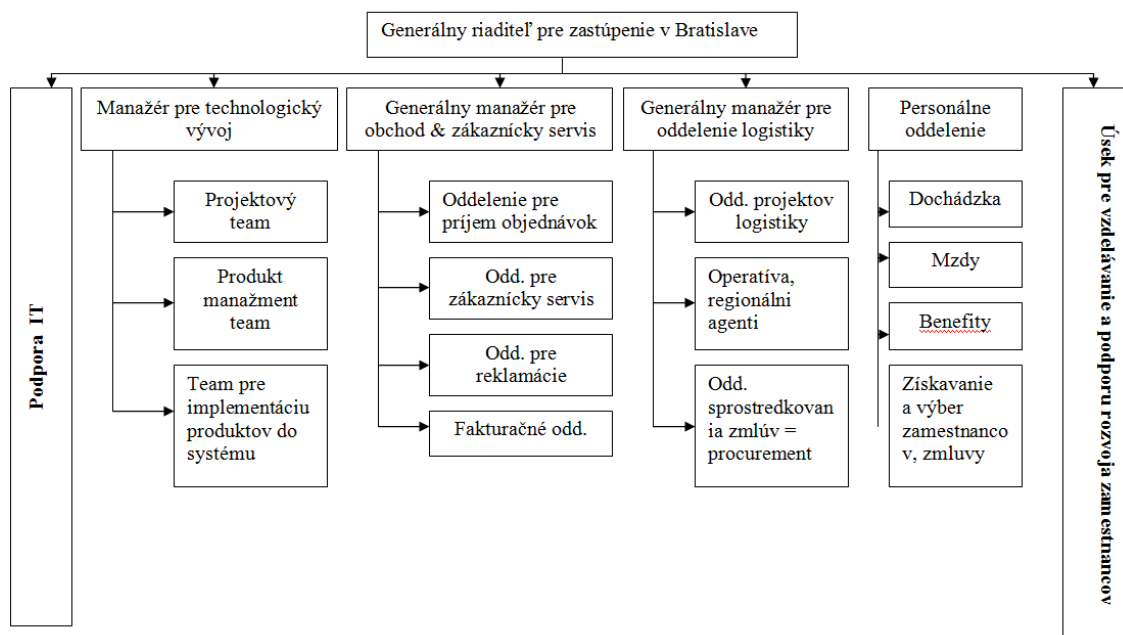
Pre systematickosť je nevyhnutná patričná organizačná štruktúra. Podľa Hroníka, sú nositeľmi systematického prístupu personalisti. (2007, s.127)

Podľa štruktúry niektorých firiem, sa tým zaoberajú lektori samostatného vzdelávacieho úseku, vid' organizačná štruktúra na obr.č.2.

„Vo veľkých firmách sa na systematickom prístupe podieľajú špeciálne štruktúry – oddelenia rozvoja ľudských zdrojov, ktoré sú ešte vnútorné členené.“ (Hroník, 2007, s.127). Príkladom toho je firma, na ktorú sa zameriavame.

Na uvedenej organizačnej štruktúre je vidieť ako je oddelený Úsek pre vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Hoci prvopočiatky tohto úseku existovali na personálnom oddelení, vývojom firmy sa tento úsek oddelil. Úsek pre vzdelávanie a rozvoj zamestnancov existuje iba krátku dobu a nie je ďalej členený. Závisle od úspešnosti a expandovania firmy je možné očakávať, že sa to v budúcnosti zmení a pribudne aj ďalšie členenie.

Obr.č.2 – Organizačná štruktúra v konkrétnej firme



Zdroj: Vlastný, Organizačná štruktúra konkrétnej firmy, 2011.

Vzdelávanie v organizácii ma za cieľ rozvíjať spôsobilosť a zvýšiť výkonnosť pracovníkov. Táto hlavná funkcia môže byť rozpracovaná na ďalšie funkcie ako sú: **orientačná a adaptačná, integračná, kvalifikačná, inovačná a motivačná.** (Hroník, 2007, s. 127)

Uvedené funkcie sa naplňajú v závislosti od charakteru školenia a podľa toho sú zastúpené rôznym pomerom. Napríklad, v procese adaptácie vstúpi do popredia funkcia orientačná a adaptačná.

Pri dodržiavaní systematického prístupu ku vzdelávaniu Hroník aj konkretizoval oblasti vzdelávania (2007, s. 129):

- Funkčné vzdelávanie, t.z. nadobúdané sú vedomosti a zručnosti potrebné k vykonávaniu konkrétnej profesie. Nadväzuje na popis práce. Hodnotený môže byť napríklad certifikátom.
- Doplnkové funkčné vzdelávanie, t.z., že pracovník nadobúda nadpriemerné znalosti, napr. kvôli špeciálnej zákazke a pod.

- Manažérske vzdelávanie, t.j. aktivity a vedomosti zamerané na manažérsku spôsobilosť.
- Jazykové vzdelávanie, zamerané na vedomosti cudzieho jazyka aktívne využívaného na komunikáciu vo firme
- IT školenia, resp. hard skills sú určené na získavanie a overovanie zručností pracovníka. Tým sa dáva dôraz na to, aby všetci pracovníci firmy vedeli ovládať databázy, softvér a celkový IT systém firmy.
- Účelové školenia, resp. soft skills. Tieto školenia sú určené napr. na efektívne telefonovanie, vyjednávanie všeobecne nielen so spolupracovníkmi, ale aj zákazníkom a pritom neporušil etické zákony obchodného chovania. Ďalším príkladom soft skills je time a stress management, ktorému sú pracovníci vystavení pri každodennej práci.
- Školenie zo zákona, t.j. Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci alebo Ergonomické školenie.

### **2.3.2 Cyklus FV**

FV prepája stratégiu rozvoja ľudských zdrojov s firemnou stratégiou a ich dosiahnutie závisí od:

- spôsobilosti pracovníkov
- efektivity ich pracovného výkonu
- angažovanosti pracovníkov
- ochote pracovníkov k zmene.

Aby FV splnilo očakávania, je nevyhnutné vytvoriť pre vzdelávanie a učenie v podniku vhodné prostredie. Určujúcimi faktormi vhodného prostredia pre vzdelávanie, sú okrem zdieľaných hodnôt ako súčasť firemnej kultúry aj vlastné stratégie vzdelávania a rozvoja.

Stratégia ľudských zdrojov deklaruje význam ľudí pre produktivitu a efektivitu firemných procesov a definované prístupy k vzdelávaniu a učeniu zamestnancov. Koncepcia FV je vypracovaná tak, aby boli jasné nielen súčasné, ale aj budúce rozvojové potreby firmy, ktoré môžu byť uskutočnené práve prostredníctvom firemného vzdelávania.



Vzdelávanie pracovníkov je spojené s ich hodnotením resp. s hodnotením ich výkonnosti. Po dohode o rozvoji a cieľoch pracovníka, ktoré by sú spojené s cieľmi firmy, je vypracovaný plán vzdelávacích aktivít, tzv. cyklus vzdelávania.

Od FV je očakávané, že bude prispievať k rozvoju ľudských zdrojov a aby ich využitím bola schopná dosiahnuť strategické ciele a splniť účel svojej existencie. Konkrétne ide o využívanie osobného a profesného potenciálu pracovníkov a tým vytváranie a využívanie ľudského kapitálu firmy.

Tureckiová (2007, s.110) definuje fázy cyklu vzdelávania, ktoré sú zahrnuté v plánovaní vzdelávacej akcie a to:

- Identifikácia vzdel. potrieb je analýza vzdelávacích a rozvojových medzier organizácie, skupín, tímov a jednotlivých pracovníkov. Analýzou sa zisťujú deficity vo vedomostiach a zručnostiach pracovníkov firmy ako aj zistenie o ich doposiaľ nevyužitom potenciáli. Na základe vyhotovenej analýzy vie firma rozhodnúť, na ktoré vzdelávanie sa zameria prioritne. Zvolený scenár vzdelávania sa stáva základom pre vytvorenie plánu firemného či individuálneho rozvoja.

- Realizácia FV má niekoľko podôb.

I. Verejné kurzy, ktorých cieľom je odstrániť deficit vo vedomostiach a zručnostiach pracovníkov, vytvoriť možnosť pre ďalší potenciálny rozvoj a uplatnenie v praxi. Väčšinou sú to už vyššie spomenuté IT školenia, napr. školenie MS Office, Access a pod.

II. Firemné kurzy – sú tzv. „na mieru šité kurzy“, zodpovedajúce požiadavkám rozvoja špecifickej úrovne účastníka a formujú chovanie a pracovné postoje (pri otvorení nového call centra, si firma vypracovala plán ako si „vychovať“ operátorov).

III. Individuálne a spoločné vzdelávanie predstavuje učenie špecifických skupín pracovníkov ako sú manažéri, tím lídri, iní kľúčoví a talentovaní pracovníci. Táto podoba realizácie FV sa sústreďuje na rozvoj a využívanie osobného a pracovného potenciálu. Je určená zatiaľ iba pre začínajúcich manažérov a tím lídrov.

IV. Samovzdelávanie ako rozvojová aktivita zameraná na špecifické vzdelávacie a rozvojové potreby konkrétnych pracovníkov. Ide napr. o samoštúdium ovládania nového systémového programu, ktorého využitie je nevyhnutné na vykonávanie každodennej pracovnej činnosti. Pracovník má vymedzený časový úsek, za ktorý je

povinný samoštúdium absolvovať a ukončiť vedomostným testom. Najčastejším spôsobom na samoštúdium je vo firme e-learning: video prednáška, vypracované skriptá.

- Hodnotením FV overujeme prínos vzdelávania pre prax, t.z. ako sa konkrétna vzdelávacia akcia prejavila na výkone pracovníkov a či boli dosiahnuté nejaké úspory (časové, finančné).

Ďalej kontrolujeme priebeh vzdelávacej akcie porovnávaním vzdel. plánu a predošlých vzdelávacích aktivít.

Kontrolovaním sa firma, prostredníctvom príslušného vzdelávacieho úseku, neustále zdokonaľuje a učí. Zdokonaľuje štruktúru a obsah budúcich akcií tak, aby lepšie vyhovovali účastníkom a aby lepšie prispievali k napĺňovaniu cieľov FV.

Hodnotíme na záver, t.j. na výstupe vzdelávacej akcie. Hodnotiteľmi sú nielen pracovníci príslušného vzdel. úseku, ale aj nadriadení pracovníkov zúčastnených na vzdel. akcii a nakoniec aj samotní účastníci.

Identifikácia potrieb a určenie východísk vzdelávacej akcie, naplánovanie vzdel. akcie, jej realizácia a hodnotenie resp. spätná väzba.

Súčasťou FV je tiež zaistiť zdroje, ktoré sú potrebné pre uvedenú oblasť v období, na ktoré sa tvorí plán. To zahŕňa rozpočet, lektorské zabezpečenie, školiace materiály, priestory a pod.

### **2.3.3 Lektorské zabezpečenie**

Špecifické miesto vo firemnom vzdelávaní zohrávajú lektori. Závisle od jednotlivých druhov vzdelávania a rozvoja zamestnancov, majú svoje zameranie a zastávajú určité role.

Pre Prusákovú má lektor za úlohu pomôcť účastníkovi, aby dosiahol cieľ vzdelávania. Cieľavedome si pripravuje obsah a metodiku svojej lekcie, musí presne odhadnúť časový harmonogram ako i priebežné overovanie správneho postupu (Prusáková, 2000, s. 65).

Vo všeobecnosti je najčastejším druhom role – rola učiteľa alebo tútora, tak ako o tom aj hovorí Tureckiová (2007, s. 122): „Rola učiteľa je predovšetkým uplatňovaná pri odovzdávaní vedomostí a pri odovzdávaní zručností hovoríme o roli trénera. Väčšinou sú tieto role zastávané externými pracovníkmi, ale samozrejme to závisí od veľkosti firmy a úrovne vývoja príslušného vzdelávacieho úseku.“

Tureckiová (2004, s. 182) zastáva názor, že „ako optimálna sa javí kombinácia externých aj interných vzdelávateľov s tým, že iba niektorí z nich budú profesionálni andragógovia.“

Tento názor je poňatý skôr do budúcnosti, z čoho vyplýva očakávané zlepšenie v oblasti firemného vzdelávania. Ak zoberieme do úvahy fakt, že mnohé medzinárodné firmy majú v manažmente obsadených predovšetkým zahraničných manažérov, vplyv západnej kultúry v oblasti FV sa dá považovať za samozrejmy. Z toho vyplýva, že bude čoraz častejší dopyt po vzdelávaní zamestnancov napríklad aj zahraničnými stážami alebo lektormi zo zahraničnými skúsenosťami.

Lektor, aby mal plnú profesnú spôsobilosť, musí zastávať prinajmenšom niektoré kompetencie, ktoré sú nevyhnutné pre výkon jeho funkcie.

Prvou z nutných kompetencií je odborná, resp. odborová. T.z., že lektor má znalosti v danom smere, odbore alebo obsahu vyučovaného.

Za príklad môžeme považovať lektorov cudzích jazykov. Lektori, ktorí vyučujú či už slovenský alebo anglický jazyk na pôde firmy, musia mať kvalifikáciu tomu príslušnú. Nemusí sa jednať iba o vzdelanie, ale ide o aj o lektorov, ktorých vyučovaný jazyk je jazykom materinským. Úroveň odbornosti prenecháva firma na prehodnotenie jazykovej školy, ktorá je zároveň externým poskytovateľom vzdelávania zamestnancov.

Lektor, ktorý má **odborné lektorské a metodické kompetencie**, má predovšetkým teoretické znalosti o vzdelávaní dospelých a prístupu k nemu. Môže sa jednať o andragóga, ktorý vie ako aplikovať vzdelávacie teórie a prístup v praxi.

**Koncepčné kompetencie**, t.z. presahujúce rámec odborných spôsobilostí, ako napr. manažérske kompetencie presahujú rámec špecializovaných technických kompetencií. Stručne povedané, lektor s koncepčnými kompetenciami vidí veci v budúcich súvislostiach a vie nájsť najvhodnejší spôsob ako na ne reagovať a riešiť ich v reálnom čase.

Ako príklad si uveďme tréning pracovníkov zákazníckeho oddelenia, ktorí denno-denne komunikujú s predajcami z rôznych krajín a teda s predajcami pochádzajúcimi z rôznych kultúr. Lektor – tréner si veľmi dobre uvedomuje kultúru práce, povahu a prístup pracovníkov zákazníckeho oddelenia v Bratislave. Zároveň chce však objasniť prístup a spôsob komunikácie predajcov, ktorí sú jednak z rozličných kultúr, ale všetci sú školení na jeden model vyjednávania s interným pracovníkom firmy. Pre trénera je výzvou, aby prinútil pracovníkov zákazníckeho oddelenia (ďalej len CF) čítať predajcovu správanie, vedel mu vyhovieť a zároveň bol schopný odolať predajcovi zahnať ho do kúta. Úlohou trénera je objasniť prístup jednotlivých oddelení tak aby boli schopní navzájom spolupracovať, naučiť pracovníkov CF asertivite, odolnosti voči nátlaku a pritom ukázal prijateľný spôsob ako robiť veci efektívnejšie. Tréner využíva v tejto pozícii analytické aj technické znalosti, keďže ovláda techniku efektívnej komunikácie aj analyticko-psychologické prístupy.

Na to, aby bol lektor dobrý lektorom nestačia iba jeho zručnosti a vedomosti. Jednou z najdôležitejších kompetencií sú aj **sociálno-psychologické kompetencie**. Je to schopnosť lektora vzdelávať interaktívne s účastníkmi školenia. Zaujať a upútať účastníka školenia, vedieť ako reagovať na jeho osobnosť, vyprovokovať ho k aktivite - v pozitívnom zmysle slova, dávať mu pocit že jeho účasť na školení či tréningu je pre lektora dôležitá, že mu chce vedomosti odovzdať. Z ľudského hľadiska je teda žiaduce, aby lektor vzbudil sympatie príjemným a zaujímavým spôsobom (prvky obsahujúce oslovenie účastníka jeho menom, pochvala alebo vyzvanie k väčšej aktivite, odľahčenie vážnej atmosféry vtipným spôsobom, atď.).

U lektora, ktorého prejav neobsahuje uvedené vlastnosti, je veľký predpoklad nesplnenia očakávaní nielen účastníkov školenia. V konečnom dôsledku sa to prejaví aj nízkej kvalite osvojovania si nových znalostí a návykov vo firme.

**Osobné kompetencie** sú úzko späté zo sociálno-psychologickými kompetenciami. Ide o osobnosť lektora, ako sú charakter, vôľa, temperament (Tureckiová, 2004, s. 181). Všeobecné vlastnosti ako sú inteligencia – rozumová, emočná, ďalej kreativita a etika jednanja, sú ďalšími prvkami osobnostnej kompetencie. V neposlednom rade, by som chcela zdôrazniť vzťah ku svojej práci. Človek, ktorý robí svoju prácu rád a má k nej pozitívny vzťah, má omnoho efektívnejšie výsledky než ten, kto svoju prácu vykonáva iba mechanicky. To isté platí aj o lektoroch.

Vnímový účastník akejkoľvek vzdelávacej akcie rozpozná uvedené prvky osobnostných kompetencií a to má následne celkový dopad na výsledný efekt danej akcie.

### **3 Návrh na efektívne školenia/tréningy, špecifikácia zamerania a intenzity podľa pracovného zaradenia**

Tretiu kapitolu venujeme návrhom na zlepšenie vzdel. akcií, ktoré by umožnili ešte vyššiu efektívnosť firemného vzdelávania. Spresníme si pojem rotácia, ako jej rozumie Hroník s porovnaním rotácie v konkrétnej firme, v čom by „vylepšená“ rotácia mohla vytvárať nové možnosti, obohacovať skúsenosti nielen pracovníkov ale aj firmy ako takej, budovať vzťahy a pod.

Ďalšou témou je zaraďovanie pracovníkov do vzdelávacích akcií na základe pracovného zaradenia, resp. kategorizácie; ako by firma mohla prispievať k zlepšovaniu kvalifikácie aj externou cestou, počas outplacementu, ktorý pomáha predchádzať nezamestnanosti alebo syndrómu vyhorenia.

#### **3.1. Rotácia**

Význam slova „rotácia“ je, zdá sa, vykladaný viacerými spôsobmi. Prvýkrát sme sa stretli s týmto slovom vo firme nášho súčasného zamerania. Jeho definícia spočíva v tom, že zamestnanec dostáva možnosť posunúť sa vo svojej kariére, a tak nadobúdať ďalšie znalosti a vedomosti tým, že sa trvale presúva na inú pozíciu v rámci firmy (zdroj, pracovníčka Personálneho oddelenia firmy).

Podľa denníka Trend je )“rotácia pracovníkov (job rotation) znamená spravidla organizačne prepracovaný systém pravidelného striedania skupiny pracovníkov na zadaných postoch v spoločnosti. Jej význam spočíva v obmene pracovných úloh pracovníkov, zmene pracovného prostredia, obmene tímov. Uplatňuje sa najmä vo výrobných organizáciách alebo v organizáciách, ktoré zamestnávajú čerstvých absolventov škôl bez pracovných skúseností“.([www.podnikanie.etrend.sk](http://www.podnikanie.etrend.sk))

V praxi to znamená, že rotácia by mala mať iba krátkodobý charakter. Jej hlavným poslaním je, aby si pracovníci zamenili pracovné pozície, povinnosti a tak získali pohľad na prácu a profesionálny prístup jeden druhého. Vedľajšími pozitívami sú napríklad budovanie, resp. upevňovanie vzťahu nielen individuálnych pracovníkov, ale aj tímov navzájom. Z toho vyplýva, že pravá podstata rotácie sa vo firme vytratila, resp. nikdy neplnila svoj pravý význam. Cieľmi rotácie sú:

- spestrenie inak stereotypnej práce,
- slúžiť ako nástroj kariérneho rozvoja. Bežnou praxou v niektorých typoch spoločností je príprava perspektívnych manažérov, prípadne i výkonných pracovníkov formou rotácie na vybratých pozíciách vo vybratých oddeleniach spoločnosti,
- rotácia má dať pracovníkovi prehľad o náplniach činností, organizácii práce, vzťahoch a problémoch v oblastiach, ktoré by mal prípadne v budúcnosti riadiť.
- firme dá možnosť odhaliť potenciál pracovníka na výkon činností na rôznych pozíciách.

Pri súčasnom chápaní rotácie vo firme sú ale známe tieto výhody:

- útek od stereotypnej práce za vidinou lepších prac. podmienok,
- spôsob ako nadobudnúť prehľad o fungovaní firmy a napíňať tak individuálny rozvojový plán,
- presun skúsenejších pracovníkov s cieľom uplatniť nováčikov – eskalovanie pracovníkov,
- odhalenie potenciálu pracovníka pred jeho povýšením v rámci jeho rozvojového plánu. Táto možnosť je však braná z dlhšieho časového hľadiska.

Z uvedeného je evidentné, že nie všetky výhody súčasného fungovania rotácie sú správne. Rotácia by mala mať predovšetkým motivačnú funkciu a mala by byť pomerne ľahko dosiahnuteľná.

Pripomeňme si pravý zmysel rotácie, ako ho opisuje Hroník (2007) „rotáciou rozumieme dočasný pobyt v inej funkcii na inom oddelení, ktoré je v procesom susedstve.“

Podľa tejto definície by teda mal vzniknúť systém rotácie, na zákl. ktorého by bola možná výmena niektorých pracovníkov medzi oddeleniami napr.:

- a.) logistiky a zákazníckeho oddelenia
- b.) logistiky a reklamačného/fakturačného oddelenia

Podľa firemnej procesnej mapy, tieto dve oddelenia spolu musia spolupracovať a dočasná rotácia by pomohla zjednotiť ich spoluprácu, zlepšiť komunikáciu, pochopiť pracovné postupy a prístup pracovníkov k jednotlivým prípadom.

Preto, účel a význam rotácie vo firme je potrebné rekvilifikovať, vyjasniť si ciele rotácie, zhodnotiť doterajší spôsob. Je pritom potrebné riadiť sa odbornými odporúčaniami a konzultovať s kvalifikovaným odborníkom.

### **3.2 Vzdelávanie počas outplacementu**

Podľa Hroníka (2007, s.131) „vzdelávanie počas outplacementu má za cieľ zvýšiť šance odchádzajúcich na trhu práce.“

Býva zamerané na to, ako napísať životopis, rozvoj kompetencií, ktoré sú potrebné na trhu práce. Vzdelávanie býva iniciované firmou v čase, keď plánuje zníženie zamestnancov v čase predpokladaného poklesu podielu na trhu. Vtedy musí firma predpokladať aj potrebu nižšieho počtu zamestnancov. V niektorých prípadoch zvolí iba dočasné „prepustenie“ niektorých kľúčových zamestnancov. Jedným zo spôsobov ako si udržať kľúčového zamestnanca a pritom ho motivovať k lojalite, je prerušenie pracovného výkonu pre účel zvýšenia kvalifikácie prostredníctvom externého vzdelávacieho programu, ktorého konečný efekt by bol prínosom do firmy vo forme kvalitného ľudského kapitálu.

Gurová (NotaBene, 2011, 18-19) hovorí o tzv. sabbaticale, čo znamená oddych od práce. Často krát je iniciovaný práve pracovníkmi. Je zriedkavé aby, dávala firma túto možnosť a ak tak spraví, je to skôr výnimočná situácia. Môžeme sa však domnievať, že ako možnosť vzdelávania počas outplacementu to určite stojí za zmienku. Pre pracujúcich ľudí je sabbatical dlhodobejším prerušením ich súčasného zamestnania. Každý, kto sa rozhodne pre sabbatical za účelom kontinuálneho vzdelávania zameraného na zvýšenie kvalifikácie, má absolvovať určitý počet hodín vyučovania, ktoré sú dokumentačne doložené. Štúdium musí byť ukončené úspešným absolvovaním záverečnej skúšky.

„Pre mnohých je to firmou zaplatené voľno, pretože prispieva k prínosu do firmy.“(Gurová, NotaBene, 2011)

Sabbatical je zatiaľ bežnejší v USA a UK. Na Slovensku je takéto obohacujúce pracovné voľno stále skôr zvláštnosťou a väčšinou závisí od dohody so zamestnávateľom. Gurová tiež tvrdí, že sabbatical môže byť odpoveďou pre vyčerpaných a frustrovaných, ktorí nevedia či prácu len prerušiť alebo kompletne zmeniť.

### 3.3 Kompetenčný prístup k firemnému vzdelávaniu

Pojem „kompetencia“ sa dajú definovať dvoma spôsobmi (Kubeš – Spillerová – Kurnický, 2004, 14):

- a.) ako právomoc, oprávnenie udelené nejakou alebo nejakej autorite, teda človeku je to dané zvonka
- b.) ako schopnosť vykonávať nejakú činnosť, vedieť ju vykonávať a byť v príslušnej oblasti kvalifikovaný a teda ide o vnútornú kvalitu človeka.

Keďže v slovenčine máme iba pojem kompetencia a ten nie celkom dobre vystihuje obe definície, preto sú z angličtiny prevzaté pojmy „**competence**“ a „**competency**“ (Bartoňková, 2008, s. 79) pri použití ktorých je jasné čo vystihujú:

**Competence** pokrýva kvalifikáciu, odbornú spôsobilosť. Tento pojem sa vzťahuje k oblasti práce, pracovného miesta, ktorú je oprávnená vykonávať. Oblasti competence sú konkrétne, pretože sú založené na funkčnej analýze, ktorá člení prácu resp. pracovné miesta jednotlivé oblasti.

Zamerajme sa napr. na oddelenie logistiky v konkrétnej IT firme, v rámci ktorej sú rozčlenení pracovníci podľa regionálnej asistencie, čiže majú jednotlivé kompetencie – competences riešiť záležitosti logistiky v príslušnej krajine Európy, jednotlivých výrobných závodov a expresných zásielok. Pracovníci sú kvalifikovaní a odborne spôsobilí na výkon svojej práce. Problémom je, že v niektorých prípadoch je ich competence ohraničená a vtedy vstupuje do ich činnosti nadriadený pracovník, ktorý má vyššiu competence. Ide napr. o schválenie výnimočnej služby, výnimočných prepravných nákladov, riešenie nedostatkov externých dodávateľov na vyššej kompetenčnej úrovni – na úrovni manažmentu.

Zvýšenie kompetencie podriadených by bolo možné prostredníctvom firemného vzdelávania. Pracovníci by mohli byť oboznámení s procesným postupom vo výnimočných či krízových situáciách. Výsledným efektom by bolo odbremenenie manažéra a širšej možnosti delegovania niektorých zložitejších povinností na svojich podriadených.

Školenie formou hrania rolí, by v tomto prípade bolo najúčinnnejšie, keďže dochádza k simulovanému stretu s proti účastníkom a pod dozorom lektora má možnosť získať zručnosti a správne návyky na zvládnutie výnimočne stresovej alebo neobyčajnej situácie.



Tento spôsob je odporúčaný aj Hroníkom, ktorý tvrdí ako je nevyhnutné, aby s jednotlivé učebné aktivity vzťahovali k realite resp. k práci samotnej. „Pri nácviku štandardu je treba vytvoriť podmienky pokiaľ možno čo najbližšie k realite. Najväčšiu blízkosť k realite majú rôzne simulácie hraním rolí“ (Hroník, 2007).

**Competency** sú schopnosti, osobné kvality, motívy, skúsenosti. Competency predstavuje pojem týkajúci sa nejakej osoby. Vzťahuje sa k rysom jej chovania, ktoré podmieňujú primeraný výkon. Analýza competency – schopností nejakej osoby začína od špecifických typov chovania, ktoré sa potom analýzou zoskupujú do typov schopností.

Competency sa týka napr. schopnosti, resp. danosti byť lídrom či manažérom. Tak ako L.Cimbálniková uvádza (2008, s.15), medzi niektoré základné schopnosti a vlastnosti – competencies (množné č. od competency, pozn. autora) manažéra sú napr.:

- schopnosť rozhodovať
- umenie viesť ľudí
- analytické schopnosti
- pochopenie pre druhých
- schopnosť riešiť nepríjemné situácie s chladnou hlavou a nadhľadom
- bystrosť, objektívnosť
- schopnosť efektívne komunikovať s podriadenými a motivovať ich

Problémom v konkrétnej firme býva, že hierarchicky povýšený líder - manažér má síce competence, ale chýba mu competency. To znamená, že aj keď má bohaté skúsenosti v danej oblasti a potrebnú kvalifikáciu, postráda schopnosť viesť ľudí, efektívne s nimi komunikovať a motivovať ich. Vtedy neplatí „manažér je tu pre ľudí“, ale ľudia sú tu pre manažéra“.

Riešením nesprávneho postoja a spôsob ako podnietiť rozvoj manažéra je firemné vzdelávanie následne po zistení nedostatkov (neuspokojivá dôvera podriadených k nadriadenému, sťažnosti zo strany podriadených a pod.). K metódam vzdelávania a rozvoja manažérov patria: prednáška, koučovanie, workshop, brainstorming, diskusia, seminár, prípadová štúdia, hranie rolí, manažérske hry, diagnosticko-výcvikový program (assessment centre).

Výhodami manažérskych tréningov a hier je najmä praktické precvičovanie nepríjemných situácií. Rozvojom manažéra ide o pomoc v aktivizácii a realizácii potenciálu, ktorý jednotlivci vlastnia. (Vodák – Kucharčíková, 2007, s. 97)

Nie však všetky uvedené vlastnosti môžu byť nadobudnuté tréningom, či školením. Ide o súhrn vrodenej vlastností, ktoré predurčujú jedinca zaujať určitú pozíciu.

Nielen manažéri, ale všetci pracovníci firmy sú považovaní za ľudský kapitál firmy. Ľudský kapitál pomáha firme napredovať, pomáha naplňovať ciele a preto má firma investovať do ľudí a podporovať rozširovanie vedomostí, zručností a skúseností. Tým vedie ku zvyšovaniu kompetencií a rozvoji ľudského potenciálu.

### **3.4 Projekt vzdelávacej akcie**

Efektívnosť firemného vzdelávania je do istej miery zaistená projektovaním vzdelávacích akcií. Každý správny projekt by mal vypovedať o tom:

Prečo? Koho? Čo? Kedy? Ako? Kde? a za koľko? ...sa má vzdelávacia akcia uskutočňovať.

Kvôli dôslednosti pri projektovaní vzdelávacej akcie, nasledujeme Bartoňkovej jedenásť krokov (2007, s.75).

- 1. Identifikácia vzdelávacích potrieb** – vzťahuje sa na predmet resp. oblasť vzdelávania. Je to rozdiel medzi žiaducim a súčasným stavom.

Želaným výsledným stavom je, aby pracovníci vedeli efektívne komunikovať so zákazníkom tak, aby sa krivka predaja od nasledujúceho kvartálu zvýšila.

- 2. Interpretácia výsledkov analýzy vzdel. potrieb a formulácia cieľa**

V konkrétnej situácii sme identifikovali medzery v schopnosti pracovníkov call centra vyjednávať s interným či externým zákazníkom.

Cieľom školenia je, aby zamestnanci call centra získali efektívne zručnosti vo vyjednávaní s externým alebo interným zákazníkom.

- 3. Stanovenie profilu účastníka a absolventa vzdelávacej akcie** – ide o vstupy a výstupy akcie.

Účastníkmi vzdelávacej akcie sú zamestnanci call centra prichádzajúci do každodenného kontaktu so zákazníkmi. Po absolvovaní školenia budú mať účastníci vedomosti a zručnosti, ktoré im umožnia byť lepšími vyjednávačmi, predajcami a konzultantmi.

- 4. Určenie obsahu vzdelávacej akcie.** Obsah sa formuluje na základe určených potrieb a stanovených cieľov. Obsah je

špecifikovaný v študijnom pláne. Je to logicky usporiadaný systém disciplín, stanovujúci časovú dotáciu, postupnosť, voľbu metód a techniky učenia.

Projekt našej vzdel. akcie pozostáva z piatich blokov, ktoré majú určitú časovú dotáciu. Metódy vzdelávania sú viac-menej kombináciou prednášky a hrania rolí. Voľba tejto metódy bola zvolená hlavne kvôli pozitívu praktického využitia teoretických znalostí následne po vypočutí si prednášky. Študijný plán je zostavený v nasledujúcej tabuľke.

Študijný plán. Zdroj: vlastný

	Téma	Časový rozsah	Metódy	
			Prednáška	Hranie rolí
1.	Vyjednávanie ako súčasť života	6 hodín	4	2
2.	Metódy principiálneho vyjednávania	6 hodín	2	4
3.	Smerovanie k spoločnej dohode	6 hodín	2	4
4.	Praktické využitie prvkov vyjednávania	3 hodiny	0	3
5.	Praktické zhrnutie získaných poznatkov	3 hodiny	0	3
Spolu		24 hodín		

## 5. Zostavenie osnovy – sú to konkretizované obsahy jednotlivých disciplín.

### Učebná osnova

1. Vyjednávanie ako súčasť života - 6 hodín
  - 1.1 Metódy vyjednávania môžu byť posudzované určitými kritériami
  - 1.2 Vyjednávanie na dvoch úrovniach
  - 1.3 Vyjednávanie často videné ako ľahké, či ťažké
  - 1.4 Nevýhody vyjednávania z určitej pozície:
  - 1.5 Dodatočné metódy vyjednávania – „Principiálne vyjednávanie“
  
2. Metódy principiálneho vyjednávania - 6 hodín
  - 2.1 Oddelenie človeka od problému
  - 2.2 Ako sa sústrediť na hlavný záujem, nie na pozíciu, z ktorej vyjednávaš
  - 2.3 Ako nájsť možnosti pre spoločný zisk

## 2.4 Trvanie na objektívnych kritériách

### 3. Smerovanie k spoločnej dohode - 6 hodín

#### 3.1 Asertivitou proti neochote spolupracovať

#### 3.2 Taktika - Zmena plánu v hre (v interakcii s proti stranou)

3.3 Ako sa vyhnúť odpovedi „Nie“, ďalšia stratégia ako dosiahnuť spoločný záujem na dohode alebo 5 krokov k „Prelomovej stratégii“

#### 3.4 Vybojuj si trvalú dohodu!

### 4. Praktické využitie prvkov vyjednávania - 3 hodiny

4.1 Názorné ukážky z praxe, sledovanie video nahrávok a počúvanie audio telefónnych záznamov

5. Hranie rolí – scény účastníkov, kde budú môcť využiť získané znalosti vyjednávania – 3 hodiny

**6. Voľba foriem, metód a techník vzdelávania** – v tomto bode je potrebné vysvetliť, či bude výuka realizovaná v priamom kontakte lektora a účastníka, alebo bude realizované dištančnou formou. Voľba pomôcok a techniky je taktiež zahrnutá.

Organizačná forma našej vzdelávacej aktivity je školenie, formou prezenčnej účasti počas troch dní po dobu 8 hodín.

### **7. Študijné materiály, ich tvorba a distribúcia.**

Študijné/školiace materiály sú tvorené pracovníkmi Úseku pre vzdelávanie a rozvoj zamestnancov firmy. Materiály pozostávajú jednak z prezentácie Power Point vo forme CD ROM, jednak príručky pre efektívne vyjednanie vo forme brožúry. Poskytnuté školiace materiály sú súhrnom všetkých informácií preberaných lektorom s účastníkmi. Sú koncipované tak, aby sa k nim absolvent mohol kedykoľvek, počas výkonu svojej práce, vrátiť.

Účastníci dostanú školiaci materiál na začiatku prvého dňa školenia, s ktorým budú pracovať celé 3 dni.

V prípade otázok, kontaktujte organizátorku: Soňa Malá, tel. 0902 123 456

**8. Organizačné zabezpečenie** vzdelávacej akcie, časový a miestny plán.

Školenie sa uskutoční:

- v dňoch 5.12. – 7.12. 2011,
- v priestoroch školiacej miestnosti na 8.poschodí Digital parku I., Einsteinova 21, Bratislava.

### **9. Materiálno-technické zabezpečenie, finančné zabezpečenie.**

- školiaca miestnosť v priestoroch firmy
- video projektor
- didaktická technika: firemný notebook, diktafón, mikrofón
- flipchart
- popisovateľná tabuľa, vrátane písacieho setu
- premietacie plátno
- školiace materiály pre účastníkov
- Finančné náklady:  
250€/ 1 účastník; 3-dňové školenie má kapacitu 12 účastníkov

### **10. Prehľad lektorov.**

John Smith – lektor, s 18 ročnou praxou v obchodnej sfére, expert na komunikáciu.

Mária Johnson Celderová – odborníčka na komunikáciu a vyjednávanie.

### **11. Návrh spôsobu evaluácie vzdelávacej akcie.** Pri evaluácii ide o vyhodnocovanie a meranie efektivity vzdelávacej akcie, ktoré je poslednou a súčasne veľmi dôležitou súčasťou vzdelávacieho procesu v systéme FV.

Prvá etapa hodnotenia – formatívna (Petty 1996, 343) prebieha, keď sa školiteľ počas vzdelávacieho procesu snaží posúdiť čo a koľko sa účastníci stihli naučiť. Deje sa to pozorovaním, rozhovorom, otázkami smerujúcimi na prebratú tému.

Na záver školenia sú rozdane účastníkom školenia dotazníky – čo je forma hodnotenia sumatívneho (Petty 1996, 343), prostredníctvom ktorých sa organizátor školenia snaží zistiť dojmy účastníkov z absolvovaného školenia, prípadne zachytiť nápady na zlepšenie formy alebo spôsobu výuky.

Je dôležité zdôrazniť, že hodnotenie vzdel. akcie prebieha aj po jej skončení a počas výkonu práce absolventov, kedy majú reálne podmienky na uplatnenie nadobudnutých vedomostí a zručností. Hodnotenie, teda evaluácia sa deje hlavne spätnou väzbou riadiaceho pracovníka na základe dosiahnutých výsledkov práce absolventov školenia.

### 3.5 Evaluácia vzdelávania

„Vyhodnocovanie je poslednou a zároveň veľmi dôležitou súčasťou vzdelávacieho procesu vymedzeného podnikom. Je to akýkoľvek pokus získať informácie (spätnú väzbu) od účastníkov určitého vzdelávacieho programu a oceniť hodnotu tohto vzdelávania vo svetle získanej informácie.“ (Armstrong, 1999, s.555).

Citáciou Armstronga by som chcela podotknúť význam posledného bodu v projektovaní vzdelávacej akcie. Pri hodnotení účinkov vzdelávania je vhodné aplikovať konkrétne prístupy. Prístupov k vyhodnocovaniu môže byť viacero, v každom prípade by malo ísť o niekoľko uhlov pohľadu, pomocou ktorých je možné sledovať napr. výkonnosť, chovanie, záujem a spokojnosť účastníkov (ale aj lektorov a trénerov) pred, počas aj po ukončení vzdelávacej akcie (Vodák – Kucharčíková, 2007, 113). Ako príklad si môžeme uviesť evaluáciu inej vzdelávacej akcie. Ide o tréning Lean Six Sigma.

LSS pomáha firme zdokonaľovať procesy a tým zefektívňovať prácu. Preto by mal byť tréning predovšetkým motivačnou udalosťou pre účastníkov tréningu, de facto zamestnancov firmy.

V rámci uvedených prístupov je podľa Vodáka – Kucharčíkovej možné sledovať napr.:

#### **Pred vzdel. akciou:**

- počet ľudí, ktorí prejavili záujem o tréning,
- počet ľudí, ktorí sa na tréning prihlásili

#### **Po ukončení vzdel. akcie:**

- vyjadrenie spokojnosti účastníkov so vzdelávaním
- zmena vedomostí, zručností na konci vzdel. akcie

#### **S odstupom času:**

- spokojnosť účastníkov aj s odstupom niekoľkých týždňov
- udržanie vedomostí a zručností s niekoľko týždňovým odstupom
- schopnosť využiť získané vedomosti v praxi aj po určitej dobe

Iné použiteľné ukazovatele ako:

- obľúbenosť daného vzdel. programu v organizácii
- porovnanie prínosu v porovnaní s inými vzdelávacími programami

### 3.5.1 Návrh evaluácie konkrétneho vzdelávacieho programu

#### Cieľom evaluácie konkrétneho tréningu o Lean Six Sigma je:

- zhodnotiť jej prínos a efektívnosť v rámci každodenného pôsobenia v pracovnom prostredí organizácie
- zistiť, či náplň školenia naplnilo predstavy účastníkov
- identifikovať silné a slabé stránky školenia
- zistiť, či je školenie adekvátne organizačne zabezpečené
- zlepšiť výkon lektora, ak si to situácia vyžaduje
- či absolvované školenie nejakým spôsobom ovplyvní, resp. motivuje absolventov

#### Predmet evaluácie:

Tréning LSS: evaluácia učebných materiálov, výuky, prístupu lektora, vzdelávacích výsledkov a edukačného prostredia.

#### Evaluátor:

Katarína Červeňová – absolventka školenia a zároveň študentka 3.ročníka Olomouckej Univerzity Palackého v Olomouci (v spolupráci s inými absolventmi predmetného tréningu, členmi rôznych oddelení firmy).

#### Časový harmonogram:

1 pracovný deň po dobu 8 hodín. Poznatky uplatnené v evaluácii sú platné zo školenia absolvovaného 11.10. 2011.

#### Finančný plán:

100 €/deň školenia pre 12 účastníkov

#### Podmienky evaluácie:

Účastníkmi evaluácie sú absolventi školenia LSS, ktorí sú zamestnancami rôznych oddelení organizácie. Všetci účastníci sú na rovnakej kompetenčnej úrovni.

Účelom školenia je získať znalosti o Lean Six Sigma, osvojiť si základné princípy tohto systému a nadobudnúť motiváciu na zefektívnenie niektorých pracovných postupov, či procesov, s ktorými prichádzajú do každodenného kontaktu.

Výuka prebieha počas 8 hodín, jedného pracovného dňa. Forma výuky je rozdelená do dvoch častí a to prezenčnej, kedy sú účastníci oboznámení so vznikom Lean Six Sigma, jeho podstatou a funkčnosťou.

Druhá časť školenia je zostavená z hrania rolí a preskúšania kreativity v rámci tímovej práce.

#### Zdroj informácií:

- Vlastné pozorovacie poznatky
- Účastníci posledného tréningu LSS
- Účastníci predošlých tréningov LSS

#### Metódy a techniky evaluácie:

Pri tejto evaluácii bola zvolená kombinácia **objektívnej a subjektívnej** metódy. (Dvořáková 2006, s. 31)

Objektívna metóda bola vykonávaná počas školiaceho procesu, kedy nikto z pozorujúcich nezasahoval do procesu, a kedy sa každý z pozorujúcich snaží obzervačne zhodnotiť priebeh celej vzdelávacej akcie.

Prostredníctvom subjektívnej metódy sa zbierajú názory a dojmy jednotlivých účastníkov školenia.

Ak zhrnieme metódu objektívnu a subjektívnu, možno ich nazvať metódou kvalitatívnou. T.z., že sa zameriame na menší počet respondentov a ich spätnú väzbu siahajúcu do hĺbky.

Dala by sa využiť aj metóda kvantitatívna a v tom prípade by sme merali počet absolventov vs. počet dokončených a schválených LSS projektov, ktorých zámerom je zefektívniť procesy danej organizácie.

Ako som však spomenula skôr, budeme sa preto zameriavať na kvalitatívnu metódu evaluácie.

Zároveň, ako prvá bola zvolená technika **priameho, skrytého pozorovania**, kedy som bola ako pozorovateľ ja, spolu s tromi kolegami.

Ďalšou technikou bol **neštandardizovaný/ voľný rozhovor**, prostr. ktorého sme nadobudli postrehy a názory na predmetné školenie od nielen skrytých pozorovateľov, ale takisto aj od ostatných účastníkov. Od skrytých pozorovateľov sme následne vytvorili techniku **štandardizovaného rozhovoru**, kedy boli skrytým pozorovateľom kladené otázky v určitom poradí.

**Analýza dokumentov** bola uplatnená pri evaluácii učebných materiálov.

#### Miesto a čas zberu informácií:

Miestom pre zber informácií slúžiacich k evaluácii mítingová miestnosť na 2.poschodí, rezervovaná na dohodnutý čas s ostatnými pozorovateľmi.



Evalučné informácie sme získali počas a po absolvovaní školenia, prostr. autoevaluácie a pozorovania.

Po skončení vzdelávacej akcie sme si informácie doplnili:

- a.) štandardizovaným rozhovorom s účastníkmi – pozorovateľmi
- b.) anonymným dotazníkom

Spracovanie dát:

Záverom evaluácie je zhrnutie analýzy z doteraz získaných údajov, postrehov, rozhovorov do záverečnej správy. Súčasťou záverečnej správy je zvýraznenie pozitívnych prvkov, tak ako aj nedostatkov.

Keďže ide o internú evaluáciu, zásah externých odborníkov nie je nevyhnutný.

### **3.5.2 Anonymný prieskum dotazníkom na konci vzdel. akcie**

Anonymný dotazník bol vyplnený 12 pracovníkom rôznych oddelení firmy za účelom zhodnotenia prevedeného LSS tréningu.

Osnova otázok:

1. Akým spôsobom ste sa stali účastníkom LSS tréningu?
2. Ako uspokojivá bola pre vás dĺžka tréningu – 8 hodín?
3. Ako vám vyhovovala štruktúra tréningu: prednáška + hranie rolí+ tímová hra?
4. Koľkými bodmi by ste ohodnotili vášho LSS trénera počas tréningu? 10 (najlepšie hodnotenie) – 0 (najhoršie hodnotenie)

Pripomienky vítané:

5. Chýbalo vám niečo na tomto tréningu? Ak áno, čo?
6. V akom časovom horizonte, myslíte, že využijete nadobudnuté vedomosti?

Z výsledkov vyplynulo, že 12 z opýtaných pracovníkov firmy, ktorí sa zúčastnili toho istého druhu tréningu:

K otázke č. 1

7 pracovníkov odpovedalo, že ich na tréning prihlásil ich manažér

4 pracovníci sa prihlásili sami prostredníctvom intranetovej aplikácie

1 pracovník uviedol, že síce nemal záujem ale na odporúčanie svojho manažéra sa tréningu zúčastnil

K otázke č.2

5 pracovníkov považuje dĺžku tréningu za úplne „vyhovujúcu“

7 pracovníkov si myslí, že dĺžka tréningu bola „uspokojivá“

Žiadny z oslovených pracovníkov si nemyslí, že trvanie tréningu bolo príliš krátke

K otázke č.3

2 pracovníci si myslia, že štruktúra tréningu bola „úplne vyhovujúca“

8 pracovníci označili štruktúru tréningu za „celkom vyhovujúcu“

2 pracovníkom sa zdala štruktúra „nevyhovujúca“. Ako dôvod uviedli:

a.) prednáška bola poňatá rýchlym tempom

b.) príliš málo času na tak veľa aktivít

K otázke č. 4

Keďže Úsek pre vzdelávanie a rozvoj vzdelávania disponuje dvoma LSS trénermi, hodnotenie tejto otázky bolo u jednotlivých účastníkov rôzne.

4 pracovníci ohodnotili svojho trénera od 7 - 9 bodov, čo pokladám za dosť pozitívne hodnotenie (10 bodov bolo najvyššie možné ohodnotenie). Absolventi tréningu ocenili profesionalitu školiaceho trénera, zaujímavý prejav, priebežne kontrolované vedomosti účastníkov vtipným a zaujímavým spôsobom.

8 pracovníci ohodnotili svojho trénera dosť slabo a to od 2 do 6 bodov. Ako dôvod slabého hodnotenia uviedli: fádnosť prejavu, nezáujem a neschopnosť upútať látkou, nedostatočný očný kontakt medzi trénerom a trénovanými, vytváral dojem, že chce tréning prejsť v rýchlosti.

K otázke č. 5

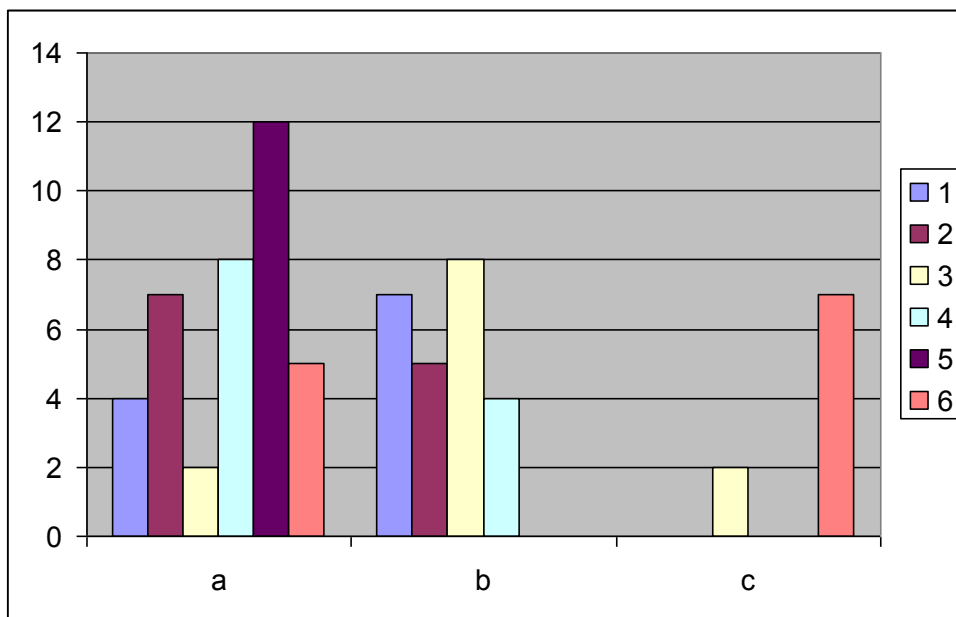
Všetkým 12 absolventom školenia chýbali akékoľvek školiace materiály, ku ktorým by sa mohli vrátiť aj po absolvovaní tréningu.

K otázke č. 6

7 pracovníkov hovorí, že časť vedomostí nadobudnutých na tréningu využíva pri každodennej práci. Z dlhodobejšieho hľadiska však nevidí reálnu šancu pracovať na špecifickom projekte, keďže im to ich pracovná vyťaženosť na súčasnej pozícii neumožňuje.

2 pracovníci sú relatívne noví zamestnanci a uvažujú o využití získaných zručností a vedomostí v priebehu nasledujúceho roka. Podľa ich vyjadrenia, by mali záujem o detailnejšie školenie k tejto téme.

3 pracovníci už pracujú na svojich projektoch, čiže už využívajú získané vedomosti.



Obr. č. 3

Zdroj: Anonymný dotazník, vlastný zdroj.

Z výsledkov vyplýva, že tréning Lean Six Sigma mal niekoľko nedostatkov. Najviac priestoru na zlepšenie prisudzujem prístupu a spôsobu prejavu trénera, chýbajúcim podkladom ku školeniu. Určité zlepšenie by mohlo nastať v časovej dotácii k jednotlivým častiam v rámci štruktúry tréningu.

Pozitívne hodnotím dĺžku školenia, štruktúru školenia zloženú z viacerých metód vzdelávania.

Po neformálnej diskusii s absolventmi sme zistili, že na konci tréningu neboli pracovníci požiadaní o subjektívne vyhodnotenie napr. formou dotazníka. Čo dáva dojem, že tréner, resp. vzdelávací úsek firmy sa nezaujíma o efekt svojej práce.

#### 4. Prínos vzdelávania zamestnancov a manažérov pre organizáciu

Vzdelanie ľudí je základným atribútom a dôsledkom modernej spoločnosti. Je to spôsobené neustále meniacim sa prostredím, ktoré uznáva nepretržité zdokonaľovanie, prehĺbovanie, prispôbovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. Vzdelávanie musí byť permanentné a má zohľadňovať všetky aktuálne potreby.

Moderná organizácia si to uvedomuje a buduje svoju výkonnosť a konkurencie schopnosť prostredníctvom pracovného potenciálu vyznačujúcim sa vysokou úrovňou talentu, vedomostí, zručností a motivácie.

Strategické ciele organizácie sú základňou pre formovanie pracovného potenciálu, a to sa realizuje premysleným komplexným a nepretržitým systémom vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

V praktickom poňatí to znamená, že sa firma sústreďuje na výber uchádzačov na určitej úrovni pracovnej spôsobilosti a teda uchádzačov, ktorí sú schopní, odborne a psychicky pripravení na výkon danej práce. Zároveň ich pripravuje aj vlastnou odbornou prípravou, vzdelávaním a rozvojom, systematicky a v súlade so strategickými záujmami firmy.

Vzdelávanie zamestnancov je kontinuálny proces, pod vplyvom ktorého nastáva zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov organizácie tým, že sa učia pomocou rôznych metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami, ktoré sa na nich kladú.

Kachaňákovskej definícia prínosu vzdelávania zamestnancov pre organizáciu hovorí: „základným cieľom vzdelávania zamestnancov je prostredníctvom cieľavedomého permanentného formovania pracovného potenciálu vytvoriť podmienky na efektívne plnenie úloh organizácie. Investovanie do ľudských zdrojov vedie k celkovému zhodnoteniu, ktoré sa konkrétne prejavuje prostredníctvom:

- zvýšenia výkonu zamestnancov a úrovne poskytovaných služieb
- sebarealizácie a spokojnosti zamestnancov, ich lojality voči organizácii
- úspory času a finančných nákladov pri rozmiestňovaní zamestnancov (pri funkčnom postupe, preradení a pod.)“

(Kachaňáková – Nachtmannová – Joniaková, 2011)

Ľudia predstavujú najcennejší zdroj každej organizácie. Nestačí, aby bola firma vybavená technologickými zariadeniami, hodnotu totiž pridávajú organizácii ľudia ako nositelia ľudského kapitálu.

Vodák charakterizuje ľudský kapitál ako „súhrn vrodenných a získaných schopností, vedomostí, zručností, návykov, motivácie a energiou, ktorou disponujú.“ (2007, 24)

Sú to práve ľudia, ktorí predstavujú hybnú silu, prvok schopný učiť sa, inovovať, podnecovať a realizovať zmeny, kreatívne myslieť. Ľudský kapitál považujeme za jeden z podnikových vstupov a zároveň súčasť trhovej hodnoty firmy. Preto je potrebné merať hodnotu ľudského kapitálu. Výsledky merania pomáhajú vytvárať

stratégiu rozvoja ľudských zdrojov, ich monitorovanie a hodnotenie efektivity personálnej práce. Jednotná metodika merania neboli stanovené, podľa Vodáka je možné merať hodnotu ľudského kapitálu napr. prostredníctvom:

- fluktuácie
- stabilizácie zamestnancov
- výdavkov na vzdelanie
- spokojnosti zamestnancov
- náklady na získavanie a zapracovanie nových zamestnancov
- pridanej hodnoty na jedného pracovníka
- produktivita
- absencia a úrazovosť

Anderson vytvoril nástroj hodnotenia ľudského kapitálu založený na troch faktoroch a to na súlade, nákladoch a hodnote.

**Súlady** ukáže, či je riadenie ľudských zdrojov v súlade s cieľmi organizácie.

**Náklady** merajú výdavky vynaložené na ľudské zdroje a personálnu prácu.

Pomocou **hodnoty** sa odhadujú výsledky produkované ľudskými zdrojmi.

Vedomosti, zručnosti a pracovné návyky človeka sa pokladajú za ľudský kapitál preto, lebo ich rozvoj je časovo aj materiálne dosť náročný.

Vzdelávanie a rozvoj manažérov je spojený so stratégiou organizácie. Jeho prínos pre organizáciu o to dôraznejší, že manažéri podstatnou mierou podmieňujú úspech organizácie. Rozvoj manažérov a ostatných zamestnancov sa má odlišovať, najmä s ohľadom na charakter ich práce, ktorá je ťažko merateľná a dosť nepredvídateľná. Predpokladom pri vzdelávaní manažérov je rozvoj ich celkového pracovného potenciálu, ktorý v budúcnosti zabezpečí organizácii úspešnosť. (Kachaňáková 2007, 133).

## 5. Vzdelávanie ako motivačný faktor

Praktický význam vzdelávania nielen vo firme má motivácia potenciálnych účastníkov. K tomu, aby vznikol záujem o vzdelávaciu akciu, zamestnanec musí pociťovať vnútorné aj vonkajšie pohnútky. Význam motivácie pre efektivitu vzdelávania vo firme je nepochybná, keďže jednak podporuje dopyt, naplňa význam vzdelávania a v konečnom dôsledku preukazuje výsledky vzdelávania prostredníctvom dosahovania dobrých výsledkov a cieľov organizácie.

Základným momentom pri výbere stimulačných faktorov v sústave faktorov motivujúcich pracovníkov k firemnému vzdelávaniu, je vnútorná potreba. Kucharčíková uvádza príklady motivačných faktorov nasledovne (Vodák – Kucharčíková, 2007, s. 88):

- zlepšenie postavenia v tíme
- udržanie pracovného miesta
- pracovný postup
- zvýšenie flexibility a pripravenosti na zmeny a i.

Najlepšou formou motivácie je osobný príklad manažéra, jeho vystupovanie, spôsob akým rieši pracovné úlohy, prejav, vzťah k podriadeným.

Od manažéra závisí aj to, ako a či sú zamestnanci presvedčení o zmyslupnosti svojej práce. Dôvera v manažéra zvyšuje iniciatívu zamestnancov, motivácia závisí aj podieľania sa pracovníkov na rozhodovaní.

Keďže väčšina zamestnancov chce pracovať tvorivo, produktívne a kvalitne, namiesto kritiky manažér včas adresuje spätnú väzbu.

## **5.1 Motívy učenia a vzdelávania sa dospelých**

Každý zamestnanec, ako každý dospelý človek, pristupuje ku vzdelávaniu a učeniu s určitým cieľom. Rozhodovanie je potrebné odborne podporiť, urobiť vzdelávaciu akciu zaujímavou a zdôrazniť benefity takého vzdelávania.

Pri tvorbe vzdelávacej akcie prichádzame aj do momentu, kedy je potrebné vyčleniť cieľovú skupinu. Je dôležité určiť či sa zameriavame na akéhokoľvek oddelenia, alebo potrebujeme odovzdať vedomosti a zručnosti skupine určitého oddelenia, či je vzdelávacia akcia zameraná na radových zamestnancov alebo riadiacich pracovníkov.

Povedzme, že sa zameriavame na radových pracovníkov firmy. Keďže prihlásenie sa na akciu FV závisí na slobodnom rozhodnutí každého pracovníka, úlohou ÚVRZ je informovať a presvedčiť ich, aby sa vzdelávali. Záujem a postoj sa cez výsledky zhodnocovania a rozhodovania transformujú do psychického obrazu, ktorý je regulátorom správania a činnosti. Na správaní a činnosti sa podieľajú motivačné činitele ako sú (Machalová, 2006, s. 108):

- pud, potreba - podnety aktivačné

Každý pracovník potrebuje získavať a doplňovať si vedomosti a zručnosti, aby sa vyrovnal svojim spolupracovníkom, prípadne ich prevýšil. Jeho potreba, či pud po

nových vedomostiach môže byť takisto osobná a to tak, že považuje svoje doterajšie vedomosti a zručnosti za nedostatočné a to mu bráni k lepšiemu pracovnému výkonu.

- záujem a postoj – podnety smerové

Záujem a pozitívny vzťah ku práci samotnej je priaznivým motivačným faktorom k tomu, aby sa aktívne zaujímal o vzdelávacie programy vo firme. Každé vedomostné napredovanie a získavanie skúseností znamená pre nich posun vpred.

- ašpirácie a hodnoty – podnety cieľové

Vzdelávanie a učenie znamená takisto dosahovanie cieľov. Prostredníctvom vzdelávacieho programu, či jednotlivých vzdel. akcií jedinec získava hodnotné vedomosti a zručnosti, ktoré ho posúvajú k cieľu vybudovať si kariéru. Vzdelávanie je jednou zo zložiek aktívneho prístupu k osobnostnému a profesnému postupu.

Machalová dopĺňa, že motív sa najčastejšie vysvetľuje ako príčina konania, ktorá zároveň energetizuje správanie a činnosť. Považuje sa za podnet, ktorý vedie k vedomému začatiu činnosti formulovaním cieľa a plánu činnosti.

## **5.2 Záujem a postoj ako motivačný regulátor**

Zájmy a postoje sú javmi sociálno – psychickými a ich zdroj je treba hľadať v sociálne determinovaných potrebách človeka. Dá sa usudzovať, že pôsobia v situačných motívoch, t.j. s dočasným významom (práca na projekte), ale aj v motívoch s osobnostným zmyslom – pôsobia dlhšiu dobu (záujem o študovanie objektu záujmu a vypracovanie sa na SME).

Záujem je podľa Machalovej (2006, s.110) zložkou vzťahu k objektu – predmetu záujmu. V tomto vzťahu ide skúsenosťou podmienené a výberové, vedomé spojenie s niečím, čo má pre osobnosť význam. Preto je záujem prežívaný emocionálne pozitívne.

Na vzniku a utváraní záujmu je nevyhnutná kognitívna – poznávací činnosť. Kognitívnu činnosťou jedinec posúdi, či určitý predmet – konkrétna vzdel. akcia má hodnotu alebo nie.

To znamená, že zamestnanec musí vedieť na čo je školenie/ tréning/ prednáška zamerané. Hodnotením dospeje k rozhodnutiu, či je to pre neho zaujímavé, hodnotné a následne prejaví záujem. Neexistuje však univerzálny kľúč na vzbudenie záujmu u zamestnancov. Ide tu individuálnu predispozíciu, predovšetkým o typ osobnosti a kognitívne potreby.

Postoj je psychologická tendencia, „ktorá smeruje k pozitívnemu alebo negatívnemu hodnoteniu osoby, veci, javu“ (Obdržálek, 2004, s. 279).

Postoj a záujem považujeme za najdôležitejšie motivačné činitele vo vzťahu ku vzdelávaniu, či už firemného – potrebného pre rozvíjanie svojich pracovných zručností; alebo externého – pre osobný rozvoj.

Je dôležité podotknúť, že záujem a postoj je možné ovplyvniť a formovať aj v priebehu vzdelávacieho procesu a to pod vplyvom udelených úloh a psychického potenciálu každého jednotlivca individuálne. Dôkazom toho je vytrvanie počas dlhodobejšieho vzdelávacieho procesu, počas ktorého sú na účastníka ukladané úlohy rôznej zložitosti a záťaže. Jeho psychické a kognitívne predpoklady tak predurčujú už spomenutý záujem a postoj.



## Záver

Firemné vzdelávanie je nevyhnutnou súčasťou napredovania každej organizácie. Inak tomu nie je ani v prípade medzinárodnej IT firmy, na ktorú sme sa v práci zamerali. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je považovaný za jeden z najdôležitejších aspektov napredovania firmy ako celku, ale aj každého pracovníka individuálne. Je potrebné zdôrazniť, že prístup organizácie ku vzdelávaniu svojich zamestnancov odráža aj firemnú kultúru a pomáha u zamestnancov vytvoriť záujem a správny postoj ku vzdelávaniu.

Cieľom práce bolo zhodnotiť súčasný systém a spôsob vzdelávania v konkrétnej IT firme, navrhnúť efektívnejší alebo nový spôsob vzdelávania zamestnancov. Tento cieľ sme si stanovili na začiatku práce a podarilo sa nám ho splniť identifikáciou súčasného vzdelávacieho systému, jeho efektivity a vypracovaním projektu vzdelávacej akcie. Na hodnotenie sme oslovili zamestnancov firmy, ktorí sa už zúčastnili vzdelávacej akcie. Formou neštandardizovaného rozhovoru sme získali náhľad na dojmy absolventov a prišli sme na to, že organizácia tréningu nebola zvládnutá ku spokojnosti a naplneniu očakávaní účastníkov. Následne sme zvolili anonymný dotazník na konkretizovanie negatívnych a pozitívnych prvkov podniknutej vzdelávacej akcie.

Je zrejmé, že vzdelávanie ľudí od nástupu do zamestnania, cez preklopenie adaptačného procesu, úspešného zaškolenia v pracovnej pozícii, sebavzdelávania a priebežného vzdel. je veľký priestor na ďalšie inovatívne návrhy. Neustále zefektívňovanie je následkom firemnej evolúcie, vývinu a smerovania organizácie a je treba mať na pamäti, že kvalitný ľudský kapitál je zárukou úspešnosti a presadenia sa firmy na trhu.

Na záver by som použila výrok, ktorý je iba odkrytím pravého významu vzdelávania dospelých a intelektuálnych možností každého človeka.

*„Ľudí nemôžete nič naučiť, ale môžete im pomôcť objaviť to, čo majú v sebe.“*

*(Galileo)*

## Zoznam použitej literatúry a ostatných zdrojov

- ARMSTRONG, M.A.: *Personálny manažment*. Grada Publishing, Praha 1999, s. 555.
- BARTOŇKOVÁ, H. 2008. *Vzdelávaní pracovníků v organizaci (Úvod do firemního vzdělávání)*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2008.
- BARTOŇKOVÁ, H., ŠIMEK, D. 2006. *Andragogika*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2006.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L. 2008. *Management*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2008.
- DVOŘÁKOVÁ, M. 2006. *Úvod do evaluace ve vzdělávání dospělých*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2006.
- GUILFORD, J.P. 1954. K teorii zájmové osobnostní struktury. In KOLARŽÍKOVÁ, O. 1967. *Československá psychologie*, 1967, roč. 11, č. 6, s. 527 – 540.
- GUROVÁ, D. Sabbatical. *NotaBene*, 2011, roč. 7, č. 120, s. 8 – 9.
- HOLÁ, J. 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno : Computer Press, 2006.
- HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada, 2007.
- KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. 2011. *Personálny manažment*. Bratislava : Ekonómia, 2011.
- LACO, D. Projekty „Six Sigma“ – cesta k zlepšovaniu procesov v IT službách [online]. For Business Excellence, 2007, [Cit. 25. novembra 2011] . Dostupné na internete: <[http://www.fbe.sk/docs/projekty\\_sixsigma.pdf](http://www.fbe.sk/docs/projekty_sixsigma.pdf)>
- MACHALOVÁ, M. 2006. *Psychológia vo vzdelávaní dospelých*. Bratislava : Gerlach Print, 2006.
- OBDRŽÁLEK, Z. 2006, Sociálne postoje. In Machalová, M. 2006. *Psychológia vo vzdelávaní dospelých*. Bratislava : Gerlach Print, 2006.
- OHRABLO, M. Rotácia pracovníkov [online]. 2000, [Cit. 25. novembra 2011]. Dostupné na internete: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/rotacia-pracovnikov.html>>
- Personálne oddelenie firmy Lenovo, *Štatistické záznamy k 30.6.* 2011.
- PETTY, G. 1996. *Moderní vyučování*. Praha : Portál, 1996. s.343.
- PRUSÁKOVÁ, V. 2000. *Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu*. Bratislava : Inštitút pre verejnú správu, 2000.
- TURECKIOVÁ, M. 2007. Vzdelávanie v organizácii. In *Človek v pracovnom prostredí, Monografia*. Banská Bystrica : Fakulta humanitných vied Univerzity Mateja Bela, 2007. s. 110 – 182.

VETEŠKA, J. 2010. *Kompetence ve vzdělávání dospělých, pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Grada Publishing, 2007.

## **Zoznam príloh**

príloha č. 1 : Organizačná štruktúra firmy

príloha č. 2 : Anonymný dotazník na zhodnotenie LSS tréningu