

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM**

**2013 – 2014**

**DIPLOMOVÁ PRÁCA**

**Bc. Martina Šimonfyová**

**Úloha lektora, trénera, kauča vo finančnej inštitúcii, jeho ciele a obsah  
prípravy**

Praha 2014

Vedúci diplomovej práce: Mgr. Mariana Sirotová, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**MASTER / COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2013 – 2014**

**DIPLOMA THESIS**

**Bc. Martina Šimonfyová**

**The role of the lecturer, mentor and coach in a financial institution,  
their goals and preparation content.**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Mgr. Mariana Sirotová, Ph.D.

## **Vyhlasenie**

Vyhlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a uvádzam v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 28. 2. 2014

Bc. Martina Šimonfyová

## **Pod'akovanie**

Chcela by som sa poďakovať pani Mgr. Mariane Sirotovej, Ph.D. za odborné vedenie, pomoc a cenné rady pri spracovaní diplomovej práce. Zároveň by som sa chcela poďakovať pani Ing. Eve Hrivňákovej, vedúcej oddelenia vzdelávania pobočkovej siete za konzultácie a zdieľanie praktických skúseností s projektom zriadenia tréningových pobočiek vo finančnej inštitúcii.

## **Anotácia**

Diplomová práca popisuje proces vzdelávania pracovníkov vo finančnej inštitúcii a prínos súčasného aplikovania niekoľkých foriem vzdelávania vo vzdelávacom procese. Akékoľvek rozšírenie možností vzdelávania a využitie jeho viacerých foriem, má zvýšenú pridanú hodnotu nielen pre vzdelávacie útvary, firmu, ale aj pre samotných účastníkov. Pre firmu môže byť akékoľvek vzdelávanie efektívne za podmienky, že sleduje stanovený cieľ, obsah a správnym projektovaním prispieva k zvyšovaniu výkonnosti pracovníkov. Teoretická časť práce, na základe literárnych zdrojov, vymedzuje podstatu a význam vzdelávania dospelých, využívanie jeho foriem vo firemnom vzdelávaní, ako aj úlohu jednotlivých rolí vzdelávateľa, jeho kompetencie, s dôrazom na správne projektovanie, tvorbu obsahu a dosiahnutie cieľov, s ohľadom na pridanú hodnotu a celkové hodnotenie vzdelávacieho programu. Empirická časť, na základe analýzy dokumentov, pozorovania, rozhovoru a dotazníkov, skúma praktické poznatky, skúsenosti a zároveň prínos nového projektu tréningových pobočiek vo finančnej inštitúcii, a tiež mieru do akej boli teoretické poznatky aplikované a aplikovateľné v bankovej praxi.

### **Kľúčové pojmy:**

cieľ vzdelávania, efektivita, formy vzdelávania, hodnotenie školenia, obsah vzdelávania, kompetencie lektora, komunikačné zručnosti, projektovanie vzdelávacej aktivity, vzdelávanie.

## **Annotation**

This diploma thesis describes the educational process of employees in the company's staff training programs, and the benefit of present applications of various forms of education in educational programs. The extension of whichever kind of options in education and use of its different forms has a bigger added value not only for educational departments and company, but also for the participants themselves. For the company, whatever form of education is beneficial based on condition, that it follows set goal, content and by the right planning it favors the abilities of employees. The theoretical part, based on literary sources, defines the point of adult education, use of its forms in company's educational activities and also the tasks of individual roles of lecturer, his competence regarding the correct planning, creation of the content and reaching the set goals in respect on the added value and the rating of the educational program. The empirical part based on the analysis of documents, observation, interviews and questionnaires examines the practical residues and experiences, and also the process and the benefit of the new training centers project of financial institution, and the proportion in which were the theoretical experiences applied and applicable in the banking business.

## **Key words:**

educational goal, efficiency, forms of education, course evaluation, content of the course, lecturer's competence, communicational skills, planning the educational activity, education

# OBSAH

ÚVOD .....	9
<b>TEORETICKÁ ČASŤ</b>	
<b>1 VZDELÁVANIE DOSPELÝCH .....</b>	<b>11</b>
1.1 Vzdelávanie ako integrálna súčasť odbornej spôsobilosti .....	11
1.2 Firemné vzdelávanie .....	13
1.3 Školenia, tréningy, koučingy .....	17
1.3.1 Školenia .....	18
1.3.1.1 Lektor – školiteľ .....	20
1.3.1.2 Kľúčové kompetencie lektora .....	25
1.3.1.3 Vzdelávacie metódy na školení .....	27
1.3.2 Tréningy .....	29
1.3.2.1 Príprava tréningu .....	30
1.3.2.2 Tréner .....	31
1.3.3 Koučingy .....	32
1.3.3.1 Kauč .....	35
1.3.3.2 Princípy koučingu .....	36
1.4 Vzťahy medzi formami vzdelávania .....	37
<b>2 CIELE A OBSAH VZDELÁVANIA DOSPELÝCH .....</b>	<b>40</b>
2.1 Stanovovanie cieľov .....	40
2.2 Pravidlá stanovovania cieľov .....	42
2.3 Obsah vzdelávania .....	45
<b>3 PROJEKTOVANIE VZDELÁVACIEHO PROGRAMU .....</b>	<b>48</b>
3.1 Hodnotenie vzdelávania .....	51
<b>PRAKTICKÁ ČASŤ</b>	
<b>4 PRIESKUM O PRIDANEJ HODNOTE VZDELÁVANIA NA TRÉNINGOVÝCH POBOČKÁCH VO FINANČNEJ INŠTITÚCII .....</b>	<b>54</b>
4.1 Proces vzdelávania vo finančnej inštitúcii .....	54
4.2 Základné školenie nového servisného poradcu .....	55
4.3 Cieľ a zdôvodnenie projektu .....	57
4.4 Analýza počiatočného stavu .....	58

4.5 Analýza rizík .....	60
4.6 Koncepcia a popis projektu .....	61
4.7 Realizácia projektu .....	62
4.8 Výsledky projektu a celkové zhodnotenie .....	66
4.8.1 Vízia do budúcnosti .....	67
4.8.2 Profil vzdelávateľa vo finančnej inštitúcii .....	68
4.9 Spokojnosť s procesom vzdelávania vo finančnej inštitúcii .....	69
4.9.1 Metódy prieskumu .....	69
4.9.2 Harmonogram prieskumu .....	70
4.9.3 Popis skúmanej vzorky .....	70
4.9.4 Prezentácia výsledkov prieskumu .....	71
4.9.5 Identifikačné údaje skúmanej vzorky .....	71
4.9.6 Spokojnosť s procesom tréningovania vo finančnej inštitúcii .....	74
4.9.7 Zhodnotenie výsledkov/formulácia odporúčaní .....	86
<b>ZÁVER .....</b>	<b>90</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....</b>	<b>92</b>
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK .....</b>	<b>94</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH .....</b>	<b>95</b>



## ÚVOD

Teória rozlišuje viacero foriem vzdelávania, ktoré môžu ovplyvniť celkový výsledok vzdelávacieho procesu, s ohľadom na ich racionálne využitie a aplikovateľnosť v reálnych podmienkach firemného vzdelávania. V dôsledku permanentne sa zvyšujúcich požiadaviek na výkon pracovníkov, odborníci intenzívne porovnávajú silné a slabé stránky jednotlivých foriem vzdelávania, zdôrazňujú ich správnu kombináciu, s ohľadom na efektivitu vzdelávania, motiváciu účastníkov, zvyšovanie ich výkonnosti a flexibilitu v reagovaní na výzvy a inovácie firiem, a tiež sa zamýšľajú nad úlohou vzdelávateľa, ako odborníka, ktorý by okrem odovzdávania informácií, mal byť schopný správne stanovovať ciele, s ohľadom na zvolený obsah a celkovú prípravu vzdelávania.

Autorka v práci predstaví konkrétny projekt tréningových pobočiek vo finančnej inštitúcii, ktorého je zároveň spoluautorkou a pri jeho realizácii bude skúmať prínos koncepcie tréningov v rámci reálnych pobočiek finančnej inštitúcie, pričom idea aplikácie takéhoto nastavenia práce s novými pracovníkmi bola podporená vedením finančnej spoločnosti v presvedčení, že práve prostredie reálne fungujúcej pobočky a vedenie nových pracovníkov skúsenými supervízormi – trénermi, je veľmi dôležité pre dosahovanie požadovanej kvality, profesionality, ako i rozvoja zručností a schopností nových zamestnancov – servisných pracovníkov. Od supervízorov na tréningových pobočkách sa očakáva, že sa zhostia súčasne dvoch rolí vzdelávateľa - trénera a kouča. Maximálne sa tiež musia sústrediť na motiváciu zamestnancov, ich odbornú prípravu a musia klásť dôraz na stotožnení sa nových pracovníkov s hodnotami spoločnosti.

Podstatou diplomovej práce bude analýza toho, ako nový koncept ďalšieho rozvoja vzdelávania nových servisných pracovníkov na reálnych pobočkách finančnej inštitúcie ovplyvnil a inicioval zmenu nielen základných procesov v oblasti vzdelávania vo finančnej inštitúcii, ale najmä toho, ako ovplyvnil aplikáciu teoretických vedomostí a skúseností získaných na základných školeniach, v praxi.

Autorka sa tiež pokúsi zhodnotiť tento kontinuálny rozvoj a celkový efekt nového konceptu tréningových pobočiek oproti pôvodnému, ktorý determinuje pridanú hodnotu nielen pre firmu, ale aj oddelenie Vzdelávania pobočkovej siete, ktorého cieľom je

zabezpečovať kvalitné a efektívne vzdelávanie zamestnancov tak, aby boli uspokojené potreby samotných zamestnancov, ich nadriadených a celej firmy.

V prvej kapitole autorka vymedzí teoretický pohľad na vzdelávanie a jeho formy, ako aj súčasné potreby a trendy. Tiež rozoberie úlohu jednotlivých rolí vzdelávateľa a jeho kompetencie. V druhej kapitole sa zameria na obsah a ciele vzdelávania, ich správne stanovenie a pravidlá ich stanovovania. V tretej kapitole autorka práce rozoberie projektovanie vzdelávacej aktivity s dôrazom na celkové hodnotenie, a to na základe analýzy dokumentov z oblasti vzdelávania dospelých.

Predmetom štvrtej kapitoly je časť empirická, ktorá preskúma a vyzdvihne prínos konkrétneho projektu, novej koncepcie tréningových pobočiek v konkrétnej finančnej inštitúcii, v porovnaní s pôvodným tréňovaním, i mieru, do akej sú teoretické princípy aplikovateľné v praxi. Empirický prieskum sa realizoval formou dôkladnej analýzy dokumentov, pozorovania, rozhovoru a dotazníkov, ktoré sa potvrdili ako postačujúce.

Záver práce je celkovým súhrnom oboch častí, teoretickej aj empirickej a poskytne komplexný pohľad na skúmanú problematiku vzdelávania, s využitím logických metód, ako komparácia poznatkov, ich analýza, syntéza a zovšeobecnenie.

# 1 VZDELÁVANIE DOSPELÝCH

## 1.1 Vzdelávanie ako integrálna súčasť odbornej spôsobilosti

Ako uvádza Paška, vzdelávanie je proces, ktorý nie je vymedzený z pohľadu času alebo veku, ale práve súčasná éra globalizácie ho posunula na priečku, ktorá sa stáva organickou zložkou života každého jedinca a podmienkou ľudskej civilizácie a stáva sa permanentným procesom.<sup>1</sup>

Švec pod pojmom **vzdelávanie dospelých** rozumie „*systematicky organizovaný rozvoj vedomostí, schopností, hodnotových postojov, záujmov, potrieb, aspirácií a iných vlastností osobnosti*“, ktoré sú potrebné na osobný rozvoj, život v práci aj mimo nej.<sup>2</sup>

Odborná spôsobilosť každého človeka je určená jeho vzdelaním a zamestnanec v každej firme potrebuje určitú kvalifikáciu. Naše vzdelanie hovorí aj o tom, kam sa profilujeme. Existujú však aj povolania, pri ktorých nie je až také podstatné, aký odbor sme študovali. Prioritné sú naše vedomosti a zručnosti.<sup>3</sup>

Môžeme z vlastných skúseností potvrdiť, že finančná inštitúcia, v stanovovaní týchto kritérií, nie je výnimkou, a preto sa na školeniach môžeme stretnúť s bývalou predavačkou, účtovníčkou, čašníčkou, nakoľko majú skúsenosti s počítaním finančnej hotovosti, zákazníkmi, klientmi a v predchádzajúcej práci bolo pre nich kľúčové zvládnutie komunikácie s klientmi.

Dôležité je to, či sa pracovník stotožní s firemnou kultúrou, ktorú tak, ako Barták uvádza „*tvorí súbor vlastností, kompetencií, postojov, vnímania firmy zamestnancami.*“ Autorka s ním súhlasí, a tiež sa stotožňuje s ďalšou jeho teóriou, že „*dobrá firemná kultúra vytvára pocit hrdosti a súdržnosti zamestnancov s organizáciou, ktorú považujú za úspešnú, perspektívnu a s ňou sú ochotní spájať svoje ciele, túžby a ambície.*“<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>PAŠKA, P. *Problémy pedagogiky dospelých*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1970. s. 14. 67-296-70 508/21852.

<sup>2</sup>ŠVEC, Š. *Základné pojmy v pedagogike a andragogike*. 2. vyd. Bratislava: IRIS, 2002. s. 112. ISBN 80-89018-31-9.

<sup>3</sup>COPYRIGHT. *Vzdelávanie*. [online]. © 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.edwell.sk/vzdelavanie/>

<sup>4</sup>BARTÁK, J. *Jak vzdelávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 124. ISBN 978-80-87107-12-7.

Vieme, že učením sa u človeka rozširuje jeho potenciál a dochádza tak k rozvoju ľudských zdrojov. V súčasnosti je to veľmi populárny výraz, a najmä, ak sa bavíme o firme a firemnom vzdelávaní. Musíme sa nastaviť na skutočnosť, že **ľudské zdroje** nie sú len samotní ľudia, ale aj to, čo vlastnia, čo môžu využiť pri práci, aby ju robili kvalitne a boli tak nositeľmi ľudských zdrojov. Každý človek je niečím zaujímavý, v každej svojej zložke a práve kvalitným vzdelávaním vieme potenciál rozvíjať, a napríklad pre firmu aj veľa získať.<sup>5</sup>

Ako uvádza Barták, úspech firiem je podmienený strategickým prístupom zo strany manažérov, ktorí by mali mať schopnosť vedieť ľudí motivovať k výkonu, ktorý predstavuje prínos pre firmu, avšak musia mať na zreteli zároveň potreby a očakávania pracovníkov. Manažéri ľudských zdrojov, spolu s nadriadenými, musia byť podľa Bartáka presvedčení o tom, že *„perspektíva firmy spočíva v odborných, sociálnych a osobnostných spôsobilostiach zamestnancov, v ich energii, osobnom nasadení, uplatnení ich potenciálu v prospech firmy aj svoj vlastný.“*<sup>6</sup>

Myslíme si preto, že samotná snaha zamestnancov, ich spôsobilosti a kompetencie nestačia a aby bola zabezpečená potrebná kvalita vzdelávania, nesmieme zabudnúť na dôležitú úlohu vzdelávateľa.

Ako Beneš uvádza: *„Dnes sa uznáva, že kvalita vzdelávania záleží nie tak na normách, certifikácii, štandardoch alebo ekonomických nástrojoch, ale v rozhodujúcej miere na profesionalite andragógov a na ich prestíži a pozícii v hierarchii organizácie.“*<sup>7</sup>

Sme toho názoru, že pre akékoľvek vzdelávanie všeobecne je dôležité poznať skutočnosť, že vlastnosti ľudí sa nedajú zmeniť vonkajším pôsobením a už vôbec nie pôsobením lektora. Samozrejme, že základná hodnotová orientácia, ktorú má každý z nás v sebe zakódovanú, je systematickým pôsobením ovplyvniteľná, avšak času, ktorý sa venuje vzdelávaniu dospelých ľudí v internom vzdelávaní, nie je tak veľa.

---

<sup>5</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 18, 19. ISBN 978-80-247-3235-0.

<sup>6</sup>BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 123. ISBN 978-80-87107-12-7.

<sup>7</sup>BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 92. ISBN 978-80-247-2580-2.

Plamínek uvádza, že citlivým prístupom a vedením ľudí, máme lepšie vyhliadky na úspech a určite k tomu dopomôže aj individuálne vzdelávanie a vedenie, ako napríklad koučovanie.<sup>8</sup>

Súhlasíme s Plamínkom a koučingu sa preto podrobnejšie venujeme v podkapitole 1.3.3.

Ak by sme sa chceli pozrieť na základné vzdelávacie techniky vo firemnom vzdelávaní, boli by to tie, ktoré rozvíjajú osobnosť človeka, zamestnanca širokospektrálne, aby bol pracovník profesionálom v oblasti, v ktorej pracuje.

Vzdelávanie musí byť podľa nás koncipované tak, aby poskytlo zamestnancom vo firmách dostatok potrebných teoretických poznatkov, ktoré sú v tejto oblasti naozaj veľmi náročné na obsahovú stránku a zároveň im umožnilo získané vedomosti preklopiť do praktického života na pracoviskách.

Stotožňujeme sa s odborníkmi, ktorí sú toho názoru, že následne je potrebné zabezpečiť permanentný proces vedenia a rozvoja zamestnancov, v už spomínanej oblasti rozvoja teoretických vedomostí a ich prenosu do praxe, a tiež rozvoja komunikačných zručností. Preto si myslíme, že na pracoviskách sú nevyhnutné pravidelné konzultácie s pracovníkmi a následné koučovanie ich nadriadenými. Takýto proces vzdelávania dokáže pracovníkovi poskytnúť komplexné získanie vedomostí, návykov, schopností a zručností, ktoré musí pracovník firmy zvládnuť a zahŕňa v sebe všetky základné formy vzdelávania (obrázok 1, str. 14).

## 1.2 Firemné vzdelávanie

Vzdelávanie dospelých ako odbor stále prechádza určitými zmenami a hľadá si svoje stabilné miesto. Výnimkou nie je ani vzdelávanie vo firmách, ktoré podľa Plamínka môžeme prirovnať k chorému pacientovi, ktorý nie je odpísaný, ale má skôr zlú kondíciu a nemôže plniť zverené úlohy tak, ako by mal. Ak by sme sa zamysleli nad diagnózou, príčinami, symptómami a terapiou, presne tieto oblasti môžeme sledovať aj pri vzdelávaní a zamyslieť sa, ako celé vzdelávanie funguje.<sup>10</sup>

---

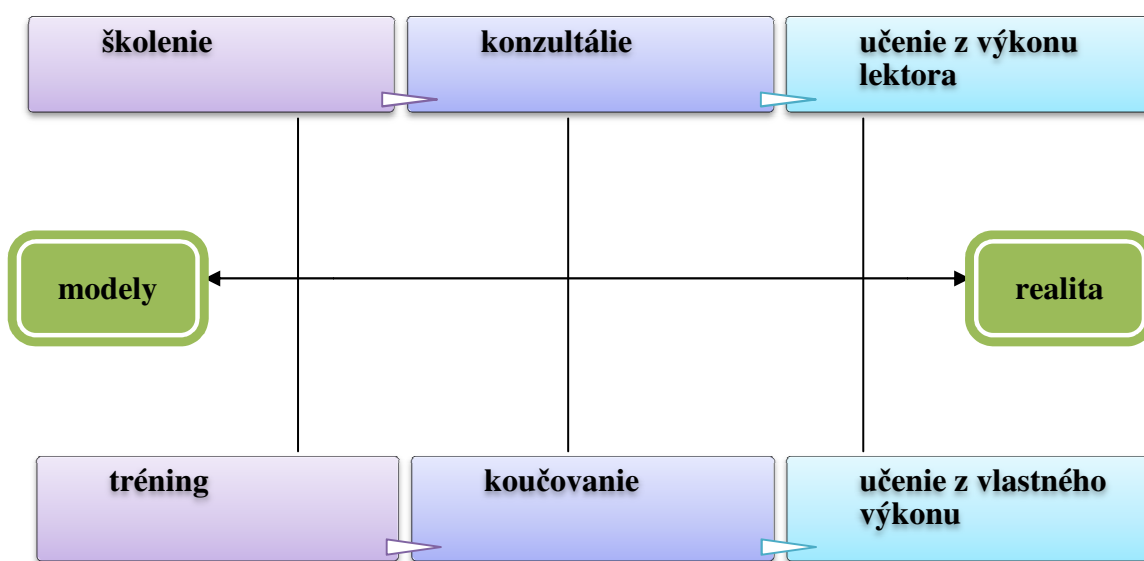
<sup>8</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdelávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 20. ISBN 978-80-247-3235-0.

<sup>9</sup>Taktiež, s. 41.

<sup>10</sup>Taktiež, s. 54.

Autorka ako lektor vo firme pracuje a preto s Plamínkom čiastočne súhlasí, lebo celý vzdelávací proces závisí od kvalitných nastavení cieľov, obsahu, zvolených metód, použitých vzdelávacích prostriedkov a nestačí sa venovať tomuto nastaveniu len jednorazovo, ale treba presne tak, ako u lekára robiť „preventívne prehliadky“. Znamená to, flexibilne sa prispôbovať zmenám a prvým článkom by mal byť samotný lektor.

Obrázok 1: Základné formy vzdelávania dospelých



Zdroj<sup>11</sup>

Ako uvádza Beneš, v súčasnosti sa zameriavame vo vzdelávaní skôr na zákazníka, ako na produkt. Aj vo firmách a organizáciách sa čoraz častejšie stretávame so skutočnosťou, že oddelenia, ktoré vzdelávajú, vstupujú spoločne s ostatnými útvarmi „do vzťahov medzi predajcom a zákazníkom.“<sup>12</sup>

Súhlasíme s Benešovým postrehom, nakoľko podľa nás v súčasnosti ide skutočne v prvom rade o dobré vzťahy a až potom pozeráme na samotný produkt.

<sup>11</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdelávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 41. ISBN 978-80-247-3235-0.

<sup>12</sup>BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 93. ISBN 978-80-247-2580-2.

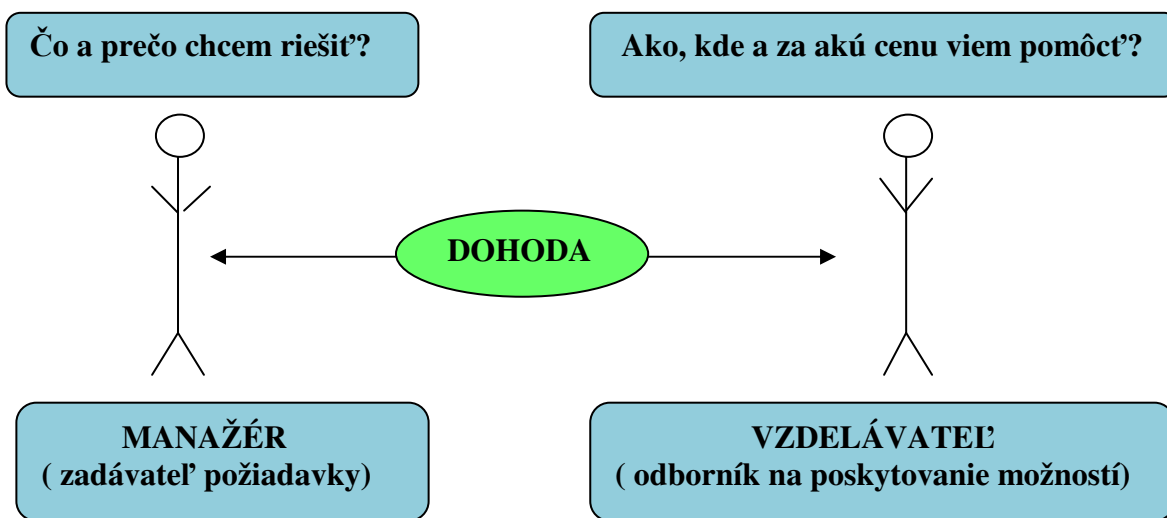
Veľkú úlohu zohrávajú pri súčasnom vzdelávaní hlavne ekonomické vplyvy, ktoré sú hlavným ukazovateľom toho, či vzdelávacia aktivita bude prebiehať, v akej forme a kvalite, s akým technickým vybavením a pomôckami bude vzdelávanie zabezpečené.

Častým fenoménom súčasného vzdelávania je, a nie je tomu inak ani pri firemnom vzdelávaní, že sa vo väčšine sústreďujeme na formu a nie na obsah. Kľúč ku vzájomnej spolupráci a úspešnému vzdelávaniu je v kompetencii zadávateľov. Oni musia presne špecifikovať požiadavky vzdelávania a vedieť predostrieť jeho obsah.<sup>13</sup>

Sme presvedčení o tom, že musí fungovať presná špecifikácia požiadavky zo strany manažérov a následne príprava projektu zo strany vzdelávateľov (obrázok 2).

V prvej fáze vzdelávacieho procesu ide vždy o vedomosti. Vo finančných inštitúciách sú predmetom štúdia interné predpisy, podmienky spracované a šité na mieru konkrétnej inštitúcie, väčšinou vo forme príručiek alebo pracovných zošitov. Je to alternatíva odbornej literatúry.

Obrázok 2: Ako riešiť nedostatky pri vzdelávaní



Zdroj<sup>13</sup>

<sup>12</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdelávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 60. ISBN 978-80-247-3235-0.

<sup>13</sup>Taktiež, s. 61.

Často sú tiež využívané e-learningové programy, ktoré sú v súčasnosti aj najviac preferované účastníkmi, nakoľko sú obohatené situačnými úlohami a opakovacími cvičeniami, čo účastníkom pomáha utvrdzovať si získané vedomosti. Je vhodné používať materiály tak, aby presne obsahovo spĺňali požiadavky ku konkrétnemu školeniu a pre konkrétnu pozíciu.<sup>14</sup>

Autorka z vlastných skúseností vie, že prvá fáza vzdelávania je vždy závislá od motivácie účastníkov. Vo firmách sa motivácia môže veľmi rôzniť, a to z dôvodu získania chcenej práce alebo z dôvodu, že to bolo to jediné, kde uchádzača prijali. Motivácia účastníkov vo veľkej miere ovplyvňuje následne celý priebeh školenia.

Ak je celý program zo strany vzdelávateľa dobre naprojektovaný, teoretická príprava je kvalitná a obsahovo spĺňa všetky témy, ktoré pracovníci k svojej práci potrebujú, nasledujúca časť vzdelávacieho programu, ktorá je zameraná na overovanie schopností už v reálnom prostredí pracoviska, môže byť zvládnutá v kratšom čase a hlavne vie byť efektívnejšia.<sup>15</sup>

Podľa Tumu „*vo výchove a vzdelávaní dospelých možno najefektívnejšie výsledky dosiahnuť len vtedy, ak bude vzdelávací proces prebiehať optimálne.*“ Ďalej ako uvádza, ak bude vzdelávanie efektívne, bude zároveň aj účinné. To, či je vzdelávanie efektívne, vieme merať na základe dosahovaných výsledkov.<sup>16</sup>

Prikláňame sa k myšlienkam odborníkov, nakoľko zefektívnenie a optimalizácia procesu vzdelávania sú vždy vysoko hodnotené a autorka sa sama o tom presvedčila štúdiom dokumentov v oblasti hodnotenia vzdelávania vo finančnej inštitúcii. Najviac vedía pracovníci, ktorí sú zaradení do pilotných projektov oceniť vypracovanie kvalitného obsahu, ktorý kopíruje požiadavky pre dosiahnutie cieľov. Vtedy majú pocit, že sa im darí a sú motivovaní pre ďalšie úlohy a ciele.

---

<sup>14</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 46. ISBN 978-80-247-3235-0.

<sup>15</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 46. ISBN 978-80-247-3235-0.

<sup>16</sup>TUMA, M. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. 1. vyd. Bratislava: Obzor, 1987. s. 127. 735-21-85/5.



V rámci tréningu, ale aj po jeho skončení prebieha ďalšia fáza, ktorá ako uvádza Plamínek má posilniť návyky pracovníkov. Uskutočňuje sa vo forme kaučingov. Vo väčšej časti je využívaná forma individuálna, avšak už v prostredí pracoviska firmiem, to môže byť aj skupinová forma. Na kaučingoch sú rozoberané situácie, ktoré sa udiali a pripravuje sa na nich postup, akým by mal pracovník či pracovníci pracovať pre dosiahnutie lepšieho výkonu a plnenia plánu.<sup>17</sup>

Keby sme mali zhrnúť prípravu špecialistov – pracovníkov vo firmách, tak by sme určite súhlasili s Plamínkom, ktorý ďalej uvádza, že v prvej fáze účastníci získajú vedomostný základ, v druhej fáze prostredníctvom skúseného profesionála – trénera získajú predstavu ako to funguje v praxi a zoznámia sa s prostredím, ktoré ich obklopuje. V tretej fáze sú úlohy vymenené a účastník preberá zodpovednosť za svoj výkon, ktorý má možnosť konzultovať so svojím trénerom a zároveň kaučom. Cieľom tejto fázy je pomôcť výkon vylepšiť a zabezpečiť úplnú samostatnosť pracovníka.<sup>18</sup>

Zistili sme, ako sú podľa odborníkov jednotlivé fázy vzdelávania dôležité, aby pracovníci dosahovali pokrok vo svojich činnostiach. Z autorkiných praktických skúseností, takéto nastavenia veľmi fungujú a majú pridanú hodnotu z dlhodobého hľadiska. Tomu, ako konkrétne môže prebiehať vzdelávanie v jednotlivých fázach vzdelávacieho programu, sa venuje ďalšia podkapitola.

### **1.3 Školenia, tréningy, kaučingy**

Smer vzdelávania vo firmách, a nie je to výnimka ani vo finančných inštitúciách, je postavený na určitých všeobecných predpisoch a výkladoch, ktoré sa ďalej podrobnejšie rozdeľujú na jednotlivé témy, s ktorými sa vo vzdelávaní môžeme stretnúť. Základné smery vzdelávania sú tri: odovzdávanie teoretických vedomostí, získavanie praktických skúseností a tiež vedenie pracovníkov.

---

<sup>17</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdelávání dopělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 46. ISBN 978-80-247-3235-0.

<sup>18</sup>Taktiež, s. 47.

Aj podľa Plamínka sú školenia a tréningy spojené so vzdelávaním dospelých v rámci akejsi tradície a v súčasnosti sa aj najviac alternujú. Nemôžeme však zabudnúť ani na konzultácie alebo koučovanie, ktoré sú zásadnými formami pre učenie k výkonu. Vzdelávanie sa musí zamerať na tri základné stupne osvojenia, ktoré môžeme od vzdelávacieho programu očakávať.<sup>19</sup>

Plamínek ďalej uvádza, že v podstate môžeme zostať len na úrovni získaných vedomostí. V praxi to znamená, že aby účastníci školenia po jeho absolvovaní niečo vedeli, rozšírili si svoje poznanie. V takomto prípade by išlo len o zapamätanie si teoretických poznatkov a tomu by zodpovedali aj zvolené metódy. Pokiaľ by však malo ísť aj o osvojenie schopností a zručností, tak by zvládnutie teórie nepostačovalo.<sup>20</sup>

Od účastníkov vzdelávacej aktivity vo finančnej inštitúcii sa vyžaduje praktické uplatnenie získaných vedomostí a požaduje sa od nich, aby vedeli komunikovať, pracovať s klientom a pracovať s hotovosťou. Tréningové pobočky a práca v nich, kde tréner simuluje typické modelové situácie, ale aj pracovník pracuje s reálnym klientom, zabezpečia posun k získaniu praktických zručností. Tréning sa vo finančnej inštitúcii musí uberať smerom, kde sú schopnosti prenášané do reálnej praxe a vzdelávanie musí smerovať k tomu, že účastníci musia nielen vedieť, čo majú robiť, ale aby to, čo sa v rôznych situáciách od nich očakáva, aj urobili. V tomto prípade už ide o osvojenie návykov, ktoré by mali byť monitorované a stále zdokonaľované prostredníctvom kaučingov.

### 1.3.1 Školenia

Zamestnaní ľudia majú poskytované väčšinou rôzne školenia zo strany zamestnávateľa. Vo firmách sú to úvodné školenia a nadväzujúce nadstavbové školenia pre jednotlivé pracovné pozície, ktoré sa zameriavajú na náplň práce pracovníkov. Zamestnávateľia tak umožňujú pracovníkom zvýšiť si svoju profesionalitu, čím pracovníci vedia zvýšiť efektivitu práce a byť užitočnejší.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 110. ISBN 978-80-247-3235-0.

<sup>20</sup>Taktiež, s. 112.

<sup>21</sup>COPYRIGHT. *Školenie*. [online]. © 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.edwell.sk/skolenie/>

Myslíme si, že odovzdávanie teoretických vedomostí často pripomína prácu v škole, v školskom prostredí. Možno práve preto sa táto časť nazýva „školenie“. Alternatívami tohto výrazu môžu byť aj kurz alebo prednáška. Vo finančných inštitúciách dominuje pre označenie vzdelávacej akcie práve školenie, a to bez ohľadu na jeho dĺžku, teda či sa jedná o krátkodobé alebo dlhodobé školenie alebo frekvenciu, teda či ide o jednorazovú alebo cyklicky sa opakujúcu akciu. Práca v tejto oblasti je veľmi špecifická a náročná z rôznych uhlov pohľadu, a preto noví zamestnanci musia absolvovať úvodné školenia, ktoré sú akýmsi „vodičským preukazom“ na to, že človek môže s ľuďmi - klientmi, ich údajmi a finančnými prostriedkami pracovať.

Úvodné školenia trvajú v každej firme rôzne, záleží od ekonomických možností, a tiež od náročnosti obsahu vzdelávania. Na ne nadväzujú rôzne nadstavbové školenia, ktoré sú vnímané ako rozvojové. Vo väčšine firiem, a patria k nim určite aj finančné inštitúcie, môžeme hovoriť o kontinuálnom vzdelávaní, nakoľko dochádza neustále k zmenám legislatívnym, interným, vstupujú na trh inovácie a nové technológie, na ktoré sa musia pracovníci adaptovať a prejsť opätovne vzdelávacím procesom za účelom preverenia už nadobudnutých vedomostí alebo získania nových.

Veľmi dôležitú úlohu pri odovzdaní vedomostí zohráva aj človek, ktorý na školení nahrádza učiteľa a prináležia mu viaceré pomenovania, ako lektor, školiteľ, prednášajúci apod.

Účastníci školení, väčšinou podľa zložitosti preberaných tém, buď len sedia a počúvajú, prípadne sledujú prezentáciu či prednášku, avšak pri témach, ktoré nie sú náročné na hutnosť obsahu a čas, je možné zvoliť aj iné metódy vzdelávania dospelých, ktoré viac vtiahnu účastníkov do deja a sú viac záživné pre účastníkov, ako aj pre samotného lektora.<sup>22</sup>

Najviac populárne a obľúbené sú hlavne u účastníkov aktivizujúce metódy a situácie, ktoré sú navodené z praxe. Používa sa hlavne brainstorming, hranie rolí, skupinové úlohy, riadené ale aj voľné diskusie. Lektori nemusia vždy vnímať aktivizujúce metódy pozitívne, hlavne z časového hľadiska.

Pri väčšom počte účastníkov v skupine sú náročné na realizáciu a hlavne zabezpečenie toho, aby každý mal možnosť vyjadriť svoj názor a necítil sa ukrivdený.

---

<sup>22</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdelávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 42. ISBN 978-80-247-3235-0.

Realizácia dialógu vo vzdelávaní je potrebná hlavne z dôvodu **pochopenia procesu učenia** a stúpajúcej snahy samostatného úsudku. Tiež je nemenej dôležitý fakt, že realizáciou dialógu vo vzdelávaní sa prehľbuje demokratizácia vzťahov.<sup>23</sup>

### 1.3.1.1 Lektor – školiteľ

Hlavným a kľúčovým subjektom každého školenia je okrem účastníkov lektor. Lektor, ako i ostatné role vzdelávateľov, majú spoločný záujem - predať účastníkom čo najviac informácií, skúseností, rozvíjať ich schopnosti a komunikačné zručnosti.

Ako uvádza Barták: „*Lektor je osoba, ktorá riadi vzdelávacie a rozvojové programy v rámci programov vzdelávania dospelých, pri ktorých vyniká svojou odbornosťou.*“<sup>24</sup>

Lektor musí mať skúsenosti a prehľad o vhodnom používaní vzdelávacích foriem, metód, pomôcok a ako ďalej Barták uvádza, musí vychádzať „z kurikula, z určenia a stanovenia vzdelávacích cieľov.“<sup>25</sup>

Lektor je teda ten, kto učí. Podľa viacerých odborníkov, aj podľa Bertranda: „*Učiteľ nie je výlučne osobou, ktorá predáva informácie. Rôznymi spôsobmi uľahčuje individuálnu a skupinovú prácu.*“ Ďalej je podľa neho potrebné:

- zo strany vzdelávajúceho používať spätnú väzbu pozitívnu aj negatívnu,
- pracovať aj so skupinami účastníkov, ktorí fungujú počas vzdelávania s problémami.<sup>26</sup>

Hotár, Paška a Perhács zhodne s ostatnými tvrdia, že „*osobnosť lektora má kľúčové postavenie vo vzdelávacom procese, a preto sa vyžaduje, aby spĺňal základné predpoklady.*“<sup>27</sup>

Autorka vie z vlastných skúseností potvrdiť, že vo firemnom vzdelávaní pôsobia interní aj externí lektori. Interný lektor je zamestnanec, ktorého výhodou je, že pozná firmu, obsah vzdelávania, rôzne alternatívy a pre firmu znamená hlavne nižšie náklady.

---

<sup>23</sup>KOLÁŘ, Z. a R. ŠIKULOVÁ. *Vyučování jako dialog*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 28. ISBN 978-80-247-1541-4.

<sup>24</sup>BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 118. ISBN 978-80-87107-12-7.

<sup>25</sup>Taktiež, 118.

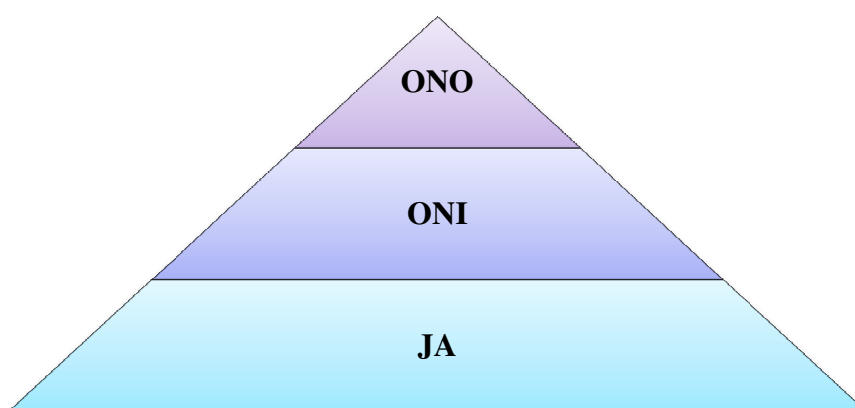
<sup>26</sup>BERTRAND, Y. *Soudobé teorie vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Portál, 1998. s. 147. ISBN 80-7178-216-5.

<sup>27</sup>HOTÁR, V., P. PAŠKA a J. PERHÁCS. *Výchova a vzdelávanie dospelých*. 1. vyd. Bratislava: Media Trade, 2000. s. 222. ISBN 80-08-02814-9.

Mal by byť vždy „osobnosť“, a to z viacerých hľadísk: morálnych vlastností, skúseností aj vedomostí. Nakoľko autorka sama ako lektor pracuje, verí, že takouto osobnosťou, sa jej darí byť za šesť rokov praxe lektora a bude stále v tejto oblasti môcť na sebe pracovať.

Každý, aj interný lektor, tréner, kouč, prešiel alebo prechádza určitým vlastným vývojom. Ako Plamínek uvádza: „V tomto vývoji je možné u najlepších lektorov spravidla nájsť tri fázy, pričom nikde nie je zaručené, že každý lektor musí vstúpiť do tretej alebo dokonca už i do druhej fázy tohto vývoja.“ Vo všetkých troch etapách ide vlastne o vývoj k zameraniu (obrázok 3), pričom ak sa podarí lektorovi dosiahnuť vyššie dve fázy, tak ide už o dobrého lektora.<sup>28</sup>

Obrázok 3: Tri fázy vývoja dobrého lektora



Zdroj<sup>29</sup>

Prvá etapa je typická zameraním **na vlastný výkon** a snahu byť neomylný. Vlastné hodnotenie je pritom často založené na porovnávaní s nejakým vzorom, napríklad najuznávanejším lektorom.

---

<sup>28</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dopělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 268. ISBN 978-80-247-3235-0.

<sup>29</sup>Taktiež, s. 269.

Lektor sa zameriava hlavne na spôsob, akým sú jednotlivé hodnoty účastníkom predávané a či celý proces prebieha tak, ako bol naplánovaný. Táto etapa môže produkovať trému, skúsenejší lektori však naopak získavajú istotu v obsahu, ktorý školí, a tiež zručnosť v prebiehajúcom procese.

V druhej etape sa lektori zameriavajú **na pocity účastníkov** a snažia sa im maximálne zapáčiť. Hodnotenie samého seba sa tak opiera o spätnú väzbu získanú od účastníkov, prípadne od ich nadriadených a centrom záujmu lektorov sú určite vzťahy s účastníkmi. Ideálom sú vždy hodnotenia, ktoré obsahujú samú chválu a superlatívy na osobnosť lektora a jeho výkon. Nesprávne však je, že lektor má snahu zapáčiť sa účastníkom, a to niekedy na úkor formy a obsahu školenia.

Tretiu etapu charakterizuje zameranie **na úžitok**, snahu pomôcť, čo sa stáva dôležitejšie ako snaha zapáčiť sa účastníkom. Vlastné hodnotenie lektorov sa opiera o presvedčenie, že to, čo robia – vzdelávajú, je skutočne užitočné a lektor naozaj pomáha firme.<sup>30</sup>

Veľmi ideálne je, ak aj u samotných účastníkov pozorujeme pozitívne dôsledky vzdelávania a hlavne zmeny v celkovom prístupe, správaní a práci. Táto fáza neprináša pozitívne dôsledky len pre účastníkov, ale aj pre samotného lektora, a to už len samotný fakt zamerania sa na užitočnosť.<sup>31</sup>

### **Príklad:**

Hoci sa snažíme ako lektori byť vždy veľmi empatický, pri tejto fáze sa snažíme od empatie ustúpiť a vytváranie pozitívnych vzťahov dokáže zatieniť snaha o to, aby sme dosiahli cieľ a úžitok. Môže to viesť niekedy k tvrdému hodnoteniu a spätnej väzbe: „Ako vôbec môžete s podobnými názormi pracovať v našej inštitúcii.“, „Dobre ste si premysleli, či túto prácu chcete vôbec robiť?“.

Niekedy sa stane, že lektor svojou „pravdivou a užitočnou“ spätnou väzbou doženie citlivejšieho účastníka až k slzám. Takíto lektori sú podľa nás vo svojich postojoch a hodnotách veľmi stabilní a ich správanie nezávisí na vytváraní vzťahov s účastníkmi, ale na tom, aký obsah má daný program splniť a komu a aký úžitok má priniesť.

---

<sup>30</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dopělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 269. ISBN 978-80-247-3235-0.

<sup>31</sup>Taktiež, s. 269.

Aj z uvedeného dôvodu môže byť ich správanie voči účastníkom veľmi individuálne, nemalo by byť však nikdy namierené proti osobe účastníka, ale malo by smerovať k dosiahnutiu úžitku.

Ako ďalej Plamínek uvádza, správny vývoj lektora sa spája so „*zmenou zamerania pozornosti*“ – od seba samého, cez vzťahy s účastníkmi, k úžitku a cieľu. Touto zmenou dospejú niekedy typický školitelia a tréneri aj k iným formám vzdelávania, ako sú tie, ktoré bezprostredne súvisia s praxou, najmä koučovanie pracovníkov.<sup>32</sup>

Autorka z vlastných skúseností potvrdzuje, že každá fáza určitým spôsobom „zreje“ a nie je možné žiadnu z nich preskočiť. Nakoľko ako lektor vo finančnej inštitúcii pracuje šesť rokov, z prvej fázy, a to napriek tomu, že mala aj predchádzajúcu šesťročnú prax z pobočky vo finančnej inštitúcii, sa jej podarilo preklenúť do druhej fázy, približne po jednom roku intenzívneho školenia.

Podľa jednotlivých preferencií môžeme podľa Plamínka definovať aj typológiu lektorov na tých, ktorí:

- preferujú seba a proces,
- preferujú účastníkov a vzťahy,
- preferujú úžitky.

Ideálne je zvoliť optimálnu polohu všetkých preferencií a ako ďalej uvádza, tá je závislá od viacerých faktorov: „*na osobnosti lektora, osobnosti účastníkov, veľkosti a zložení skupiny, na vzťahoch v skupine a tiež na témach vzdelávania*“.<sup>33</sup>

Vo vzdelávacom procese je veľmi pravdepodobné, že ak lektor zvolí štýl školenia primeraný nielen téme a účastníkom, ale tiež svojmu vývoju, ktorým sám prešiel, bude jeho školenie zamerané na úžitok a stanovené ciele školenia. Pravdepodobnosť úspechu je však závislá na skutočnosti, či lektor naozaj prešiel určitým vývojom a má skúsenosti a vedomosti, ktoré vie použiť pri jednotlivých štýloch učenia, aby sa zameral na úžitok tak, ako znázorňuje obrázok 4 na str. 24.<sup>34</sup>

---

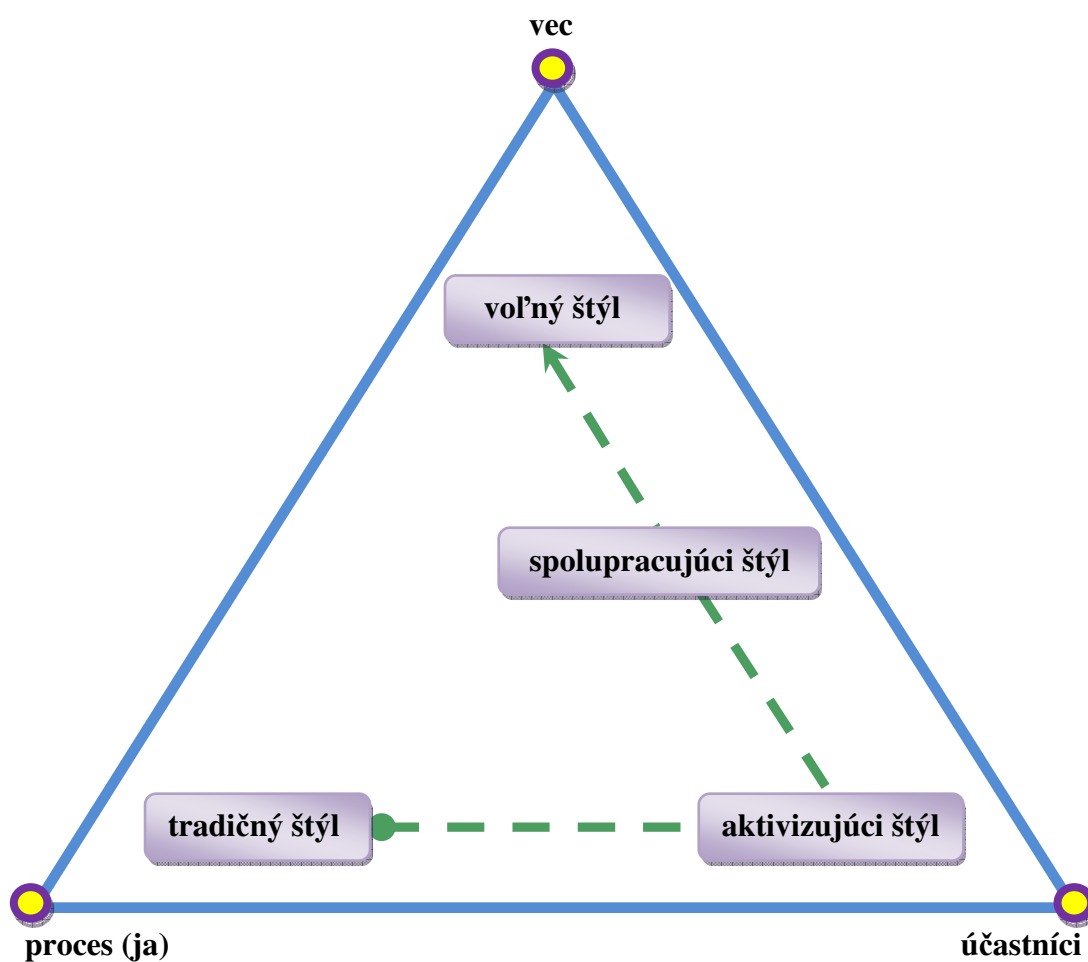
<sup>32</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdelávání dopělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 270. ISBN 978-80-247-3235-0.

<sup>33</sup>Taktiež, s. 270.

<sup>34</sup>Taktiež, s. 271.

Autorka súhlasí aj s tvrdením Bartáka, podľa ktorého by mal lektor vždy pracovať tak, aby boli účastníci nútení aktívne myslieť a uvažovať, čím si oveľa lepšie vedia nové poznatky osvojiť permanentným prepájaním konkrétneho s abstraktným a sami tak dospejú k pochopeniu podstaty situácií a problémov.<sup>35</sup>

Obrázok 4: Štýly školenia v trojuholníku ja – účastníci – vec



Zdroj<sup>36</sup>

<sup>35</sup>BARTÁK, J. *Jak vzdelávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 83. ISBN 978-80-87107-12-7.

<sup>36</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 272. ISBN 978-80-247-3235-0.



### 1.3.1.2 Kľúčové kompetencie lektora

Ako uvádza Turek: „**Kľúčové kompetencie** sú najdôležitejšie kompetencie z množiny kompetencií. Sú vhodné na riešenie celého radu väčšinou nepredvídateľných problémov, ktoré umožnia jednotlivcovi úspešne sa vyrovnáť s rýchlymi zmenami v práci, osobnom i spoločenskom živote.“<sup>37</sup>

Myslíme si, že je pochopiteľné, ak majú lektori dosiahnuť zmeny u účastníkov školení, musia mať oni sami „dobré vzťahy“ so zmenami, teda inými slovami povedané, nemajú pred nimi strach a často ich sami vyhľadávajú. Dosiahnutie určitej konkrétnej zmeny je spájané s úspechom vo vzdelávaní. Rôznym účastníkom však vyhovujú rôzni lektori, niekto má rád pohodového lektora, iní zase takého, ktorý rád diskutuje a pod.

Lektor je predovšetkým **osobnosť** s určitými vlastnosťami, ktoré určujú jeho dynamiku. V tomto prípade, ak ide o lektora s relatívnym nezaujmom o dynamiku, tak ako uvádza Plamínek, môže ho kompenzovať s relatívnym záujmom o stabilitu. Nakoľko autorka pracuje v kolektíve viacerých lektorov, prikláňa sa k jeho názoru, že úspešnejší lektori bývajú väčšinou tí, ktorí preferujú dynamiku pred stabilitou.<sup>38</sup>

Ďalej Plamínek uvádza, že lektor okrem toho, že je osobnosťou, musí mať i **vedomosti**. Najviac vystupujúce do popredia sú hlavne tri kľúčové. Predovšetkým je to vedomosť týkajúca sa tém, ktoré vzdeláva. Lektor by mal byť odborník v oblasti, ktorej informácia je prenášaná na účastníkov. Samozrejme, že je možné naučiť sa tému z príručky alebo manuálu, avšak potom musíme ako lektori počítať s rizikom, že pri kladení otázok nás účastníci odhalia.<sup>39</sup>

Ani z autorkiných praktických skúseností sa neosvedčilo, a hlavne to kolegom lektorom ani neodporúča, nedodržať dôslednú prípravu na školenie. Účastníci školení bývajú nároční a očakávajú, že sa vždy pred nich postaví profesionál, ktorý dokáže zodpovedať každú otázku. Stáva sa, že niektorí účastníci chcú lektora aj svojimi otázkami zámerne „dostať“, aby mu dokázali, že nie je dokonalý, a preto lektor musí zvládnuť aj takéto situácie a mať široký rozhľad k problematike, ktorú prednáša.

---

<sup>37</sup>TUREK, I. *Inovácie v didaktike*. 2. vyd. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum, 2005. s. 55. ISBN 80-8052-230-8.

<sup>38</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdelávaní dospelých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 274. ISBN 978-80-247-3235-0.

<sup>39</sup>Taktiež, s. 276.

Ďalšou skupinou kompetencií je **schopnosť učiť iných**. Táto vedomosť je „stavebným kameňom“ školení a tréningov. Lektor by mal mať potrebné pedagogické vzdelanie a zvládnuť celú didaktiku učenia. Ak je lektor bez potrebného vzdelania, je to väčšinou človek z praxe. Takýto interný lektor sa potom všetky potrebné pedagogické a didaktické „kumšty“ učí počas svojej kariéry. Ostávajúcou zásadnou kompetenciou lektora je **poznanie súvislostí**, a to nielen v rámci odboru, ktorý vzdeláva, ale aj súvislostí vonkajších. Je vhodné, ak lektor vie podávať príklady aj zo života, mimo odbor, a práve takéto príklady sú aj podľa Plamínka často zrozumiteľnejšie pre účastníkov.<sup>40</sup>

Na základe skúseností z praxe autorka následne odporúča premostiť na príklady, ktoré sú bližšie k práci, ktorú účastníci vykonávajú. Keď odhliadneme od toho, že pre lektorov je dobré, aby mali tieto kompetencie a vedeli ich využiť aj v praxi, vedeli by sme hovoriť o ďalších, ktoré sa prirodzene vyvíjajú s pribúdajúcimi rokmi, praxou a skúsenosťami lektorov. Pri vzdelávaní dospelých vo finančných inštitúciách, ako aj ostatných firmách, je potrebné špecifikovať a prispôbovať vzdelávanie a riešené situácie dospelým účastníkom, čo je v podstate podmienka dosiahnutia cieľov a úspechu vzdelávacieho programu.

Keďže úloha lektorov, trénerov a koučov vo firmách nie je len prísť, prednášať a odísť, je potrebné aby mali lektori väčšie ambície:

- mali by mať **schopnosť hovoriť o tom, čo potrebujú účastníci**,
- mali by byť nestranní a mali by mať **schopnosť nájsť v emóciách racionálne záujmy**,
- mali by byť **empatickí** a ako uvádza Plamínek „*mal by ich – obrazne povedané – začať bolieť chrbát z dlhého sedenia skôr, ako prvého účastníka prednášky*“,
- mali by byť **schopní pýtať sa aj mlčať**,
- mali by byť **schopní odolávať zotrvačnosti**,
- mali by mať **schopnosť obohatiť školenia**.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdelávaní dospelých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 276. ISBN 978-80-247-3235-0.

<sup>41</sup>Taktiež, s. 277.

Ďalej, ako uvádza Plamínek, kvalitu vzdelávateľa na voľnom trhu poznáme predovšetkým podľa záujmu o jeho služby a podľa ceny, ktorú za jeho prácu požaduje, pokiaľ je to nezávislý lektor, tréner alebo kauč. Indikátorom kvality sú väčšinou odporúčania a referencie iných klientov. Iné je to však vo firmách ako sú finančné inštitúcie, kde väčšina lektorov sú interní lektori, zamestnanci firmy. Aj na takýchto lektorov majú zadávatelia referencie od účastníkov školení a hlavným meradlom kvality je hodnotenie lektorov práve od účastníkov školení a ich nadriadených.<sup>42</sup>

Autorka sa stretáva v praxi často so situáciami, kedy sa napr. nadriadení zaujímajú, kto bude ich pracovníka školiť, nakoľko nielen na základe referencií, ale aj toho, ako im prichádzajú pracovníci vyškolení, majú tendenciu nadriadení robiť závery ešte pred samotným začiatkom vzdelávacej aktivity. Je veľmi dôležité ako lektor zvláda svoju prácu a aké vzdelávacie metódy používa.

### 1.3.1.3 Vzdelávacie metódy na školení

Metódy vzdelávania tvoria akúsi škálu, ktorú je možné zoradiť podľa toho, ako a aký rozsah predávaných informácií si vie účastník školenia osvojiť a zapamätať.

Ako uvádza Tuma, „*dnes sa vo výchove a vzdelávaní dospelých akceptujú najmä tie vzdelávacie metódy, ktoré aktívne rozvíjajú tvorivé myslenie ako najvyšší stupeň produktívneho myslenia.*“<sup>43</sup>

Podľa Plamínka majú najmenšiu pravdepodobnosť osvojenia si informácie, ktoré si len prečítame. Oveľa ľahšie si vieme osvojiť podnety, ktoré zároveň aj počujeme a ešte lepšie si všetko zapamätáme to, čo aj vidíme. Najviac nádejná je situácia, keď získané informácie môžeme vyskúšať, reálne použiť alebo urobiť a uplatníme svoje vedomosti v praxi. Účinnosť a úspech predávania informácií sa zvyšuje kombináciou týchto zložiek predávania informácií.<sup>44</sup>

Myslíme si, že špecifické v tomto kontexte je využívanie praktických príkladov a simulácií, ktoré práve školitelia vo firmách s obľubou používajú.

---

<sup>42</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdelávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 279. ISBN 978-80-247-3235-0.

<sup>43</sup>TUMA, M. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. 1. vyd. Bratislava: Obzor, 1987. s. 97. 735-21-85/5.

<sup>44</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdelávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 112. ISBN 978-80-247-3235-0.

Praktické príklady pomôžu uľahčiť osvojenie získaných poznatkov a riešenie práve reálnych situácií, rozvíja zručnosti a schopnosti, ktoré sú neodmysliteľnou súčasťou vzdelávacích programov vo firmách, nakoľko hlavným cieľom vzdelávania je rozvíjanie užitočných návykov.

Ako uvádza Pelánek, simulácie alebo simulačné hry sú „náročné hry, ktorých cieľom je simulácia reálnych situácií.“ Na školeniach sa používajú preto, aby účastníci lepšie pochopili zložité situácie a problémy. Ich pravidlá sú náročné a spájajú sa v nich prvky diskusií a hrania rolí.<sup>45</sup>

Súhlasíme s viacerými autormi, ktorí uvádzajú ako jeden z kľúčových prvkov vzdelávania komunikáciu a komunikačné zručnosti, ktoré sú stavebným prvkom práve metód ako sú simulácie, hranie rolí, diskusia a pod.

Valenta uvádza, že dobrá komunikácia nie je špecifikovaná len jedným parametrom, ale má viacero rysov a vlastností.<sup>46</sup>

Základnými formami komunikácie medzi ľuďmi sú dialógy a ich efektivita, ktorá, ako Valenta ďalej tvrdí, je závislá na poznaní cieľa, jasnosti rozhovorov a schopnosti orientovať sa v nich v súvislosti s témou.<sup>47</sup>

Podľa autorkiných skúseností sú tiež veľmi vhodné modelové situácie, ktoré sú často používané z dôvodu nutnosti deduktívneho myslenia, teda nutnosti odvodzovania špecifických poznatkov zo všeobecných.

Nie všetci účastníci takúto schopnosť však majú, a preto reálne situácie a možnosť tréningovania sú vhodnejšie pre skupinu účastníkov so skôr induktívnym myslením, teda tých, ktorí majú tendenciu skôr zovšeobecňovať špecifické skúsenosti.

Reálna prax účastníkov na tréningových pracoviskách rozvíja skôr induktívne myslenie, kde z určitých špecifických situácií vieme odvodiť všeobecné závery.

---

<sup>45</sup>PELÁNEK, R. *Príručka instruktora zážitkových akcií*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. s. 153. ISBN 978-80-7367-353-6.

<sup>46</sup>VALENTA, J. *Učíme (se) komunikovať*. 2. vyd. Kladno: AISIS, 2010. s. 93. ISBN 978-80-904071-5-2.

<sup>47</sup>Taktiež, s. 138.

Aj podľa Plamínka reálne situácie predstavujú pre účastníkov vzdelávacích programov veľkú pridanú hodnotu a príležitosť stále sa učiť a hlavne učiť sa z praxe. To je možné predovšetkým za predpokladu, že tréning tvorí súčasť sústavnejšej starostlivosti, pri ktorej vedú striedať viaceré spôsoby vzdelávania. Práve takéto projekty vzdelávania prebiehajú v niektorých firmách.<sup>48</sup>

S tvrdeniami, aké sú tréningy reálnych situácií v reálnom prostredí pre pracovníkov dôležité, a že nestačí mať len teoretické vedomosti, musíme len súhlasiť, nakoľko opäť autorka z praktických skúseností môže potvrdiť, že pracovníci takéto vzdelávanie veľmi oceňujú. Získavajú skôr potrebnú istotu vo veciach, ktoré sa naučili počas školení.

### 1.3.2 Tréningy

Neodmysliteľnú časť vzdelávacieho programu vo firme tvoria tréningy a tréningové stáže nových pracovníkov, ktorí absolvovali úvodné školenie. Mnohí z pracovníkov na začiatku nevedia, aký je rozdiel medzi školením a tréningom.

Ako uvádza podkapitola 1.3.1, školenie je zamerané na odovzdávanie vedomostí a lektor prednáša, čo je potrebné vedieť a zapamätať si. Na školení je pracovník väčšinou len pasívnym účastníkom a tréning je už o jeho aktívnej účasti. Je potrebné, novozískané vedomosti vyskúšať. Vtedy sa z nich stávajú zručnosti a vo firmách takéto školenie môže trvať až niekoľko týždňov, nakoľko ide o získanie odborných vedomostí.

Tréning je už zameraný, na rozdiel od školenia, nielen na získavanie nových vedomostí, ale predovšetkým na získavanie praktických zručností.

Podľa Bartáka je cieľom tréningu „*prehľbiť, upevniť, zdokonaľiť alebo aplikačne preveriť určité zručnosti a návyky.*“<sup>49</sup>

Ciele tréningu vo finančnej inštitúcii sú totožné práve s tými, ktoré spomína Barták. Projekt tréningových pobočiek vo finančnej inštitúcii, novým pracovníkom po školení umožňuje naplniť ciele, ktoré sa od nich očakávajú s pomocou skúseného trénera.

---

<sup>48</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dopělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 159. ISBN 978-80-247-3235-0.

<sup>49</sup>BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělě*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 87. ISBN 978-80-87107-12-7.

Dobrý tréner by mal pripraviť tréning vždy tak, aby si mal pracovník možnosť vyskúšať väčšinu toho, čo sa naučil. Teoretická a praktická časť by mali na dobrom tréningu predstavovať pomer 30% : 70%.<sup>50</sup>

V praxi sa často môžeme stretnúť aj s tým, že tréning a tréner sú zamieňané za pojmy mentoring a mentor. Mentor je rola vzdelávateľa, ktorá býva často synonymom trénera, ktorého úlohou je dosiahnuť ciele v rozvoji nového pracovníka tak ako u trénera.

Podľa Brumovskej je **mentoring** individuálny vzťah staršieho a skúsenejšieho pracovníka - mentora s kolegom menej skúsenejším pracovníkom, ktorý práve prostredníctvom ich vzťahu získava rozvoj vlastných osobnostných schopností a vedomostí. Súhlasíme aj s jej tvrdením, že *„žiadne mentorské vzťahy nie sú rovnaké, lebo sú ovplyvnené rôznymi interpersonálnymi procesmi, ktoré formujú ich charakter.“* Cieľom je posilniť podporu pracovníkov, aby boli odolnejší voči rizikám nového prostredia a získali tak lepší prístup k spolupracovníkom, samotnej práci a boli odolnejší voči vyplývajúcim rizikám prostredia a ich následkom.<sup>51</sup>

Myslíme si, že pojmy tréning a mentoring sú v zásade totožné, ale na pracoviskách sa stretáme skôr s pojmom tréning, a naopak v sociálnej oblasti je častejšie používaný pre podporu pojem mentoring. Aký je teda hlavný prínos tréningu? Pracovníci získané teoretické vedomosti nielen ovládajú, ale vedia ich použiť aj pri práci s klientom.

### 1.3.2.1 Príprava tréningu

Príprava tréningov vo firmách je veľmi individuálnou záležitosťou a odvíja sa od celého kontextu tém, ktoré je potrebné s účastníkmi precvičovať priamo na pracovisku. Dôsledná príprava celého tréningu zvyšuje istotu dobre pripravených pracovníkov. Z tohto dôvodu je vhodné, hlavne pre začínajúcich trénerov, mať určitý „manuál“, teda prehľad toho, na čo sa treba v tréningu zamerať a v akom poradí, aby mala celá stáž „hlavu a päť“.

---

<sup>50</sup>COPYRIGHT. *Tréner*. [online]. © 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.edwell.sk/trener/>

<sup>51</sup>BRUMOVSKÁ, T. a G. SEIDLOVÁ MALKOVÁ. *Mentoring: Výchova k profesionálnému dobrovoľníctví*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010. s. 7, 13. ISBN 978-80-7367-772-5

Tak ako spomína Plamínek, je dôležité medzi trénerom, náplňou stáže a účastníkmi vytvoriť vzťah spolupráce a taký súlad, ktorý zabezpečí dokonalý prenos vedomostí, schopností od trénera na účastníkov.<sup>52</sup>

Autorka vie zo svojich vlastných skúseností potvrdiť, že tréner potrebuje získať hneď na začiatku dôveru, udržať záujem a pozornosť účastníkov počas celej stáže. Len tak sa stretne v závere stáže s úspešným dosiahnutím cieľa. V tejto fáze je veľmi dôležité vzájomné zoznámenie sa a zoznámenie sa s prostredím tréningového pracoviska, jeho fungovaním a špecifikami.

Po otvorení tréningu, ktorého cieľom bolo získať záujem o tréningovanie a dôveru v trénera, prichádza jadro tréningovej stáže, teda samotný program tréningu. Účastníci stáže majú byť oboznámení s celým programom, dĺžkou trvania stáže, dochádzkou, úlohami, ktoré budú musieť zvládnuť.

### 1.3.2.2 Tréner

Ako uvádza Barták lektor – tréner sa sústreďuje na „*využívanie špecifických metód zameraných na praktické osvojovanie zručností až po vytvorenie žiaducich návykov a postojov smerujúcich k zlepšovaniu požadovaných výkonových charakteristík.*“<sup>53</sup>

Vo finančnej inštitúcii ide o projekt zameraný na praktickú prípravu formou tréningových stáží na tréningových pobočkách.

V práci sú na každého z nás kladené vysoké nároky, a to platí hneď od začiatku aj pre každého nového pracovníka. Ako už autorka uviedla, pracovník potrebuje získať nielen nové vedomosti počas školenia, ale osvojiť si aj nové zručnosti prostredníctvom tréningu. Jedná sa väčšinou o formu uzavretého –firemného tréningu za účasti vybraných trénerov, ktorí boli zamestnávateľom vybraní ako najvhodnejší kandidáti. Sú to spravidla skúsení pracovníci - seniori.

---

<sup>52</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 214. ISBN 978-80-247-3235-0.

<sup>53</sup>BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 119. ISBN 978-80-87107-12-7.

Tréner je zodpovedný za rozvoj tréňovaných pracovníkov a zamestnávateľ volí oblasti, ktoré sú kľúčové pre rozvoj pracovníka tak, aby bol pre firmu najväčším prínosom.<sup>54</sup>

Myslíme si, že osobnosť trénera je pri procese tréňovania veľmi dôležitá, ak nie najdôležitejšia. Počas tréningu poskytuje účastníkom svoje vedomosti a odovzdáva skúsenosti, niekedy pracovníkov poučuje a poskytuje im cenné rady. Tréner by mal byť vždy v problematike odborník a pracovať na svojom rozvoji, aby mohol vzdelávať iných. Znamená to, že ak by mal tréner všetko len naštudované a prečítané, tak by ho zrejme pracovníci odhalili po krátkom čase, ale vedomosti, ktoré vie podložiť vlastnými zažitými skúsenosťami, určite každý pracovník ocení. Takýto tréner poskytne pracovníkom nové zručnosti a tvorivým prístupom vie stanoviť cestu k cieľom pracovníkov, ktorých trénuje. Tu už tréner preberá aj rolu ďalšieho vzdelávateľa – kouča, ktorú autorka popisuje v časti 1.3.3.1.

### 1.3.3 Koučingy

Kaučovanie a celý koučingový proces je opäť odlišný od predchádzajúcich dvoch foriem vzdelávania, školení a tréningov, nakoľko je založený na viacerých dôležitých princípoch. Z autorkiných skúseností sa aj na pobočkách finančnej inštitúcie môžeme baviť skôr o dobrých konzultáciách a poradenstve, ako o koučingoch.

Ako uvádza Plamínek „na rozdiel od školenia a tréningov, ktoré sú postavené skôr na modelových situáciách, sa v prípade poradenstva a koučovania väčšinou zaoberáme bezprostrednou realitou.“ Pri koučingoch sa riešia reálne aktuálne problémy a situácie, avšak nie priamo, ale už po udalosti, čo znamená, že lektori, tréneri a hlavne kouči ich s účastníkmi školení, tréningov a koučingov rozoberajú a rozprávajú sa o nich. Dôležité je to, že pri koučingu musí riešenie hľadať sám účastník.<sup>55</sup>

Sme presvedčení, že koučing je práve tá forma rozvoja, ktorá je dôležitá pre uvedomovanie si svojich vlastných nedostatkov a fáza, v ktorej sa človek pokúša hľadať riešenia na ich odstránenie.

---

<sup>54</sup>COPYRIGHT. *Tréner*. [online]. © 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.edwell.sk/trener/>

<sup>55</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdelávání dopělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 241. ISBN 978-80-247-3235-0.



Kaučovanie tak, ako uvádzajú Suchý a Náhlovský, posilňuje viacero užitočných vlastností účastníkov, z ktorých základné sú:

- zodpovednosť,
- otvorenosť a úprimnosť,
- pozitívny postoj,
- sústredenie sa na ciele a priority,
- sebaovládanie a sebadôvera,
- čestnosť jednania,
- tolerancia, citlivosť a rešpekt iných,
- životný optimizmus.<sup>56</sup>

V procese tréningu vo viacerých firmách pôsobia interní tréneri zároveň aj ako kouči alebo skôr konzultanti či poradcovia alebo mentori, nakoľko vždy záleží od konkrétnej situácie či chcú účastníka skôr usmerniť, čo nemusí byť na škodu, pretože niekedy dobrá rada či usmernenie prinesú účastníkovi viac ako hľadanie riešenia vzniknutej situácie. Málokedy sa internému koučovi podarí riešiť iba problémy zamestnanca, a preto stretnutia skĺznu do konzultácie alebo mentoringu.

Na druhej strane, konzultácia alebo poradenstvo je jednoduchšie a celá zodpovednosť je na trénerovi – poradcovi, ktorý chce účastníka vyvarovať podobných chýb do budúcnosti. Rada pomôže aj vtedy, ak tréner kaučuje účastníka, ktorý nie je natoľko uvedomelý, aby vedel hľadať riešenie sám.

**Kaučovanie** je oveľa zložitejšia forma vzdelávania, pri ktorej kouč musí byť schopný správne klásť otázky. Na základe doterajších skúseností autorka súhlasí s názorom Plamínka, že „*kauč je expertom na hľadanie vecných riešení a vecné riešenia sa neočakávajú od neho, ale od koučovaného*“.<sup>57</sup>

Výhodou interného kauča - trénera, manažéra je podľa nášho názoru to, že ak zvláda princípy kaučingu a k účastníkom aj používa kaučujúci prístup, vedie ich k samostatnosti a zodpovednosti za úlohy, ktoré im boli zverené a účastníci preberajú zodpovednosť za dosiahnutie cieľa.

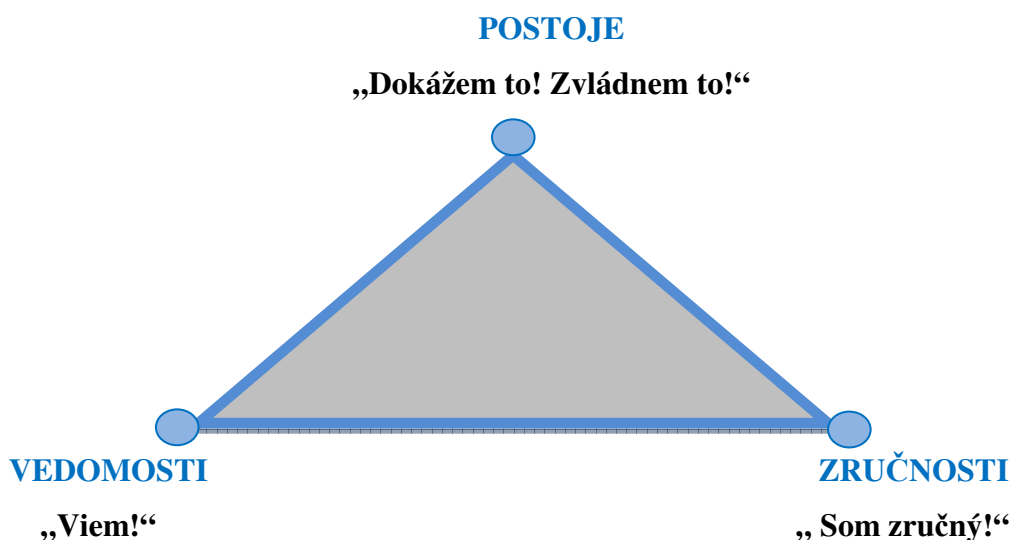
---

<sup>56</sup>SUCHÝ, J. a P. NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 66. ISBN 978-80-247-1692-3.

<sup>57</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 242. ISBN 978-80-247-3235-0.

Od ostatných tradičných foriem vzdelávania sa koučovanie odlišuje aj tým, že sa sústreďuje na postoje, čo naznačuje aj obrázok 5.

Obrázok 5: Trojuholník osobnostného rastu



Zdroj<sup>58</sup>

Autorka tiež súhlasí s ďalším tvrdením Suchého a Náhlovského, že „bez zmeny postojov osobný rast nenastane. Bez správnych pozitívnych postojov ležia vedomosti a zručnosti ľadom.“<sup>59</sup>

Nevýhodou je, ak má koučovaný príliš veľký rešpekt pred koučom, nakoľko ho stále vníma ako nadriadeného a svoje vlastné problémy, ktoré sú skryté mu bránia vo vyslovení riešení, nakoľko sa môže obávať, že nebude v súlade s očakávaním kouča.

---

<sup>58</sup>SUCHÝ, J. a P. NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 17. ISBN 978-80-247-1692-3.

<sup>59</sup>Taktiež, s. 17.

Podľa Suchého a Náhlovského je vo vzťahu kauč a kaučovaný ideálna komunikačná rovnováha a malo by to byť pol na pol, teda „*kauč prináša kaučovanému nové podnety pre jeho rast, dáva mu spätnú väzbu, neúnavne kladie otázky, ktoré kaučovaného nútia k sebareflexii a premýšľaniu svojich zámerov. Na druhej strane kaučovaný má intenzívny záujem zmeniť sa k lepšiemu, neustále od kauča niečo chce, konzultuje s ním svoje zámery, telefonuje mu a píše maily, zamýšľa sa nad podnetmi kauča.*“<sup>60</sup>

Aj podľa nášho názoru je rovnováha dôležitá, a to hlavne pre rozvoj kaučovaného.

### 1.3.3.1 Kauč

Osobu kauča má väčšina z nás spojenú s človekom, ktorý sa venuje športu a vedie tím športovcov. Podstatné je to, že ich neriadí, ale vedie, lebo v tom je veľký rozdiel.

Ako uvádza Barták, „*kauč je vzdelávateľ, ktorý sa venuje vzdelávanému priamo na pracovisku, pri jeho pracovnom výkone formou usmerňovania, podnecovania jeho činnosti, udržiavania bezprostredného individuálneho kontaktu, nenásilne vedie účastníka k sebareflexii a cielenému sebarozvoju.*“<sup>61</sup>

V súčasnosti sa s touto rolou stále častejšie stretávame aj na pracovisku a väčšinou kauč je náš nadriadený. Ak máme nadriadeného, ktorý nás len riadi, naša práca znamená len vykonávanie príkazov a s tým nie sme spokojní. Oveľa príjemnejšie a motivujúcejšie je, ak nás náš nadriadený usmerňuje, vedie – teda je zároveň naším kaučom. Kauč by sa mal snažiť motivovať účastníkov povzbudivými slovami ako: *zvládneš to, si šikovný, čím prispieva k vyššej efektivite, k lepším výkonom pracovníkov.* Kauč je expert na to, aby uvoľnil vlastný potenciál človeka, nedá nám však rady, ako vyriešiť vlastné problémy.

Podľa Palána a Langeru je kauč „*vzdelávateľ dospelých, ktorý sa zaoberá vzdelávaním priamo na pracovisku (on the job training).*“ Takýto kaučing na pracovisku môže prebiehať priebežne pri práci formou sledovania alebo konzultovania. Pozitívom je, že kaučovaný dostáva okamžitú, spravidla individuálnu spätnú väzbu.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup>SUCHÝ, J. a P. NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 111. ISBN 978-80-247-1692-3.

<sup>61</sup>BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 119. ISBN 978-80-87107-12-7.

<sup>62</sup>PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO, 2008. s. 123. ISBN 978-80-86723-58-7.

Ako uvádzajú Gabura a Pružinská, spätná väzba by mala obsahovať „konkrétne prvky a prejavy správania, ktoré sa vzťahujú k aktuálnej situácii.“ Spätná väzba má byť orientovaná najskôr na niečo pozitívne, čo má pracovníka motivovať a povzbudiť, až neskôr je vhodné rozoberať tie aspekty, ktoré boli pri situácii rušivé.<sup>63</sup>

Spôsob dávania aj prijímania spätnej väzby naznačuje skutočnosť, či bude spätná väzba produktívna, a preto musí byť poskytovaná podľa pravidiel, ktoré zabránia tomu, aby bol zo strany prijímateľa zaujatý obranný postoj.<sup>64</sup>

Kaučovanie je vo svojej podstate veľmi jednoduché, je potrebné však dodržiavať zásady, pri ktorých správny kouč vedie účastníka premyslenými a správne formulovanými otázkami k tomu, aby účastník správne riešenia našiel a pomenoval sám. Kouč tak vlastne otvára koučovanému oči a myseľ a koučovaný sa naučí riadiť svoje aktivity, priority a ciele, čo je pri práci vo firme veľmi dôležité.<sup>65</sup>

Autorka s týmito tvrdeniami v zásade súhlasí, avšak z praxe vie, že niektorým pracovníkom je „umenie“ poskytnúť spätnú väzbu zameranú na rozvoj, nakoľko ju ani pri čo najlepšom podaní pracovník nevie prijať. Môže ju vnímať ako kritiku a pôsobí na neho negatívne. Ten, kto spätnú väzbu poskytuje, musí poznať zároveň typológiu človeka a byť primerane empatický, aby odhadol tie správne slová a spätná väzba mala potrebnú pridanú hodnotu a priniesla pozitívne zmeny v rozvoji koučovaného.

### 1.3.3.2 Princípy koučingu

Ako už bolo spomenuté, kaučovanie je založené na určitých dôležitých zásadách a princípoch. Ide pri ňom o vzťah dvoch ľudí, kouča a koučovaného, a ako každý vzťah má svoje zákonitosti a pravidlá.<sup>66</sup>

- **otvorenosť** – znamená úprimnosť zo strany koučovaného ku koučovi aj k samému sebe,

---

<sup>63</sup>GABURA, J. a J. PRUŽINSKÁ. *Poradenský proces*. 1. vyd. Praha: SOCIOLOGICKÉ NAKLADATELSTVÍ, 1995. s. 45. ISBN 80-85850-10-9.

<sup>64</sup>KASÍKOVÁ, H. *Učíme (se) spolupráci spoluprací*. 2. vyd. Kladno: AISIS, 2009. s. 100. ISBN 978-80-904071-6-9.

<sup>65</sup>COPYRIGHT. *Kto je kouč*. [online]. © 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: [http://www.edwell.sk/kto\\_je\\_kouc/](http://www.edwell.sk/kto_je_kouc/)

<sup>66</sup>COPYRIGHT. *Princípy koučingu*. [online]. © 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: [http://www.edwell.sk/principy\\_koucingu/](http://www.edwell.sk/principy_koucingu/)

- **dôvera** – musí byť obojsmerná, avšak pri kaučingu je najpodstatnejšia sebadôvera kaučovaného, ktorý verí vo svoj vlastný potenciál, nakoľko práve to je základným pilierom spolupráce s koučom,
- **zameranie do budúcnosti** – cieľom kaučingu je viesť kaučovaného do budúcnosti a úlohou kouča je ukázať kaučovanému pozitíva z minulosti,
- **pozitívne myslenie** – vyjadruje, že kaučovanie má byť vždy zamerané pozitívne,
- **kreativita** – je veľmi dôležitá pre kaučovaného, aby si vedel predstaviť samého seba v budúcnosti a vedel si sám zodpovedať na otázky, ktoré mu kouč môže klásť: Kde sa vidíš? Čo je pre Teba dôležité? Ako chceš dosiahnuť svoj cieľ?,
- **zameranie na cieľ** – pri kaučingu nestačí určiť cieľ, ale je potrebné hľadať aj cestu.

Dobry kouč by mal kaučovanému pomôcť správne definovať cieľ a tiež by mal byť nápomocný pri vytýčení trasy a kontrolných bodov, aby kaučovaný neodbočil z určenej cesty. Na konci každého kaučingového sedenia si kaučovaný s koučom dohodnú úlohy a aktivity, na ktoré sa kaučovaný zameria do ďalšieho kaučingu, v ktorého úvode sa bude venovať vlastnému zhodnoteniu kaučovaného, čo sa mu podarilo splniť. Vo viacerých firmách sa pri kaučingoch môžeme stretnúť s kaučingovou správou, v ktorej obsah kaučingu môže byť zachytený v niekoľkých otázkach ako je uvedené v Prílohe E na str. XVI.

## 1.4 Vzťahy medzi formami vzdelávania

Pri ucelených vzdelávacích programoch vo firemnom vzdelávaní je veľmi dôležitá vzájomná nadväznosť a prepojenosť jednotlivých foriem vzdelávania. Je zrejmé, že ťažiskom tradičného školenia alebo tréningu bude len počúvanie a napodobňovanie účastníkov, na strane druhej sa však môžeme stretnúť aj s tréningami, ktoré sú založené na spolupráci a participácii. Tu ide o premýšľanie, experimentovanie rôznymi spôsobmi, ako napríklad hranie rolí, modelové situácie a pod.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdelávání dopělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 119. ISBN 978-80-247-3235-0.

Vo firemnom vzdelávaní sa stále častejšie stretávame s nastavením takého konceptu vzdelávania, ktorý zabezpečuje kontinuitu a poskytuje pracovníkom nielen odborné vedomosti, teda požadovanú teoretickú úroveň vzdelania, ale aj získanie praktických zručností a návykov, ktoré sú potrebné pre vykonávanie určitej pracovnej pozície. Zároveň je v koncepte zahrnutý permanentný rozvoj a vedenie pracovníkov tak, aby množstvo zverených úloh bolo primerane zvládnuteľné a pracovníci cítili zo strany svojich nadriadených stálu podporu a motiváciu.

Pracovníci tak získavajú nové poznatky, ktoré si môžu v zásade osvojiť štyrmi spôsobmi:

- **počúvaním** - len prijímajú informácie, získavajú teoretické vedomosti,
- **premýšľaním** – podieľajú sa na vytváraní nových argumentov, vnútorne experimentujú,
- **napodobňovaním** – opakujú potrebné úkony, preberajú návyky,
- **experimentovaním** – sú zaradení do praxe, kde nacvičujú a trénujú.<sup>68</sup>

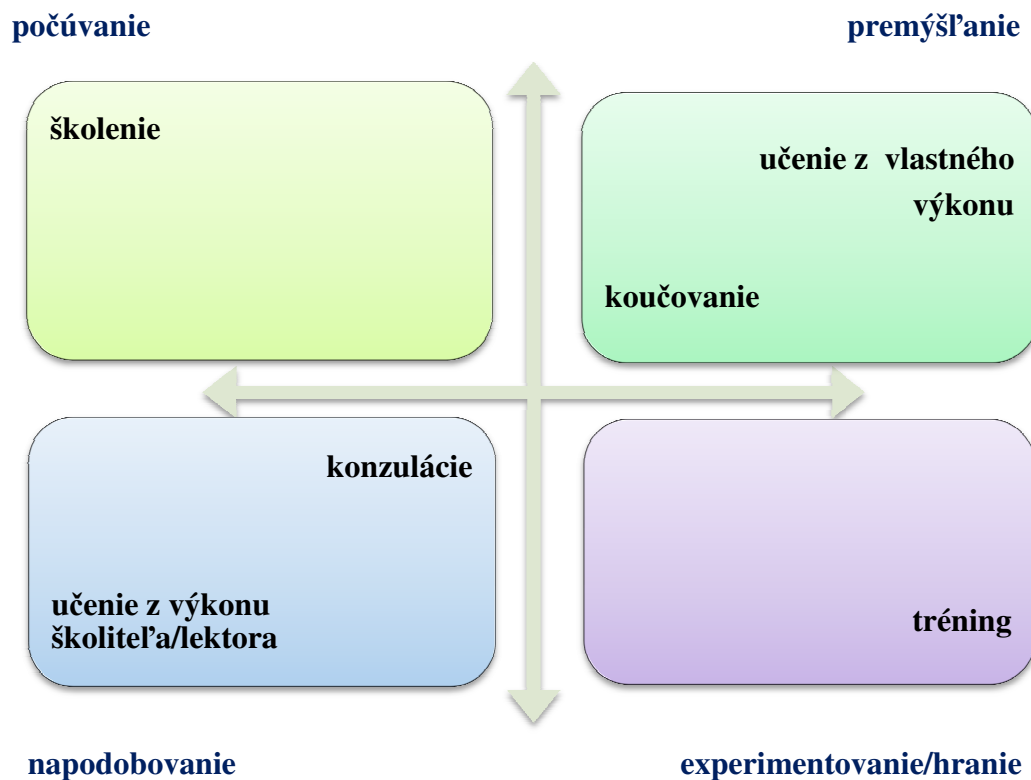
Ako sú využívané jednotlivé techniky pri rôznych formách vzdelávania popisuje obrázok 6 na str. 39.

Nakoľko autorka pracuje ako lektor úplne nových servisných pracovníkov a vedie úvodné školenia vo finančnej inštitúcii, uvedomuje si, že účastníci ju viac ako polovicu času na školení len pasívne počúvajú, nakoľko nemajú informácie, ktoré potrebujú získať a zároveň sa snažia o prijatých informáciách premýšľať, z čoho vznikajú diskusie a argumentovanie získaných poznatkov. Menšiu polovicu školenia už tvorí napodobňovanie lektora pri komunikačných tréningoch. Tento nedostatok si uvedomujeme, a práve preto by sme sa mali ako lektori zamyslieť nad tým, ako tento pomer činností otočiť. Teda pracovníci by mali mať viac času na školení zameraného na napodobňovanie, prípadne praktické nácviky a menej času by mali venovať teórii.

---

<sup>68</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdelávání dopělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 119. ISBN 978-80-247-3235-0.

Obrázok 6: Formy vzdelávania podľa spôsobu osvojovania



Zdroj<sup>69</sup>

Na základe zdrojov odbornej literatúry sme uviedli, ako by malo prebiehať školenie, tréning aj koučing, aké sú jeho aplikácie vo finančnej inštitúcii a akú úlohu zohrávajú jednotlivé role vzdelávateľa vo vzdelávaní dospelých – lektori, tréneri, kouči. V nasledujúcej kapitole sa venujeme ďalšej dôležitej časti každého školenia, tréningu aj koučingu, a tou je stanovenie cieľov a obsahu vzdelávania dospelých.

<sup>69</sup>PLAMÍNEK, J. *Vzdelávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 120. ISBN 978-80-247-3235-0.

## 2 CIELE A OBSAH VZDELÁVANIA DOSPELÝCH

Vo vzdelávacom procese dospelých zaujíma kľúčovú pozíciu cieľ, respektíve sústava cieľov.

Ako uvádza Barták, „*cieľ je výrazom zámerného pôsobenia lektora na účastníka vzdelávacej akcie, vymedzený obsahom učiva (čo je potrebné naučiť, prehĺbiť, upevniť, zdokonaľiť, aplikovaním preveriť), predpokladaným výsledkom (cieľovou hodnotou), časom a kvalitou naučeného.*“<sup>70</sup>

Vo všeobecnej rovine je cieľ podľa Palána a Langeru chápaný ako „*prvok vedomej ľudskej činnosti, predpokladajúci ideálny výsledok, žiadaný stav, ku ktorému daná činnosť smeruje.*“ Cieľ je súčasťou integrácie rôznych činností človeka a činnosť sa tak stáva cieľavedomou.<sup>71</sup>

Aj z našich skúseností môžeme potvrdiť, že ciele sú súčasťou každej ľudskej činnosti a bez nich by sme nevedeli, čo chceme dosiahnuť.

### 2.1 Stanovovanie cieľov

Firmy môžu podliehať rôznym úrovňam riadenia, z čoho vyplýva aj spôsob stanovovania cieľov vo firme. Medzi veľmi účinný patrí systém firemných myšlienok, ktorý tvorí určitý **strategický rámec** platný pre celú firmu, z ktorého sú odvodzované **čiastkové a postupné ciele**, ktoré platia pre rôzne organizačné časti firmy.<sup>72</sup>

Stanovenie obzvlášť profesijných a osobných cieľov je podľa nás ovplyvnené viacerými objektívnymi a subjektívnymi faktormi, a tiež možnosťami zo strany účastníkov. So skúseností môžeme uviesť, že najčastejšie nás ovplyvnia faktory ako napr. celkové náklady, časový rozsah, technické a personálne podmienky, zo strany účastníkov finančná situácia, čas, vlastná motivácia apod.

---

<sup>70</sup>BARTÁK, J. *Jak vzdelávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 24. ISBN 978-80-87107-12-7.

<sup>71</sup>PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO, 2008. s. 139. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>72</sup>PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 30, 32, 33. ISBN 978-80-247-2796-7.



Autorka súhlasí s Petlákom, ktorý spomína, že „*cieľovo orientované riadenie edukačných prostriedkov vychádza z potrieb poskytnúť účastníkom **cieľ ako prostriedok na plánovanie, projektovanie, realizáciu a kontrolu činností na všetkých úrovniach riadenia.***“<sup>73</sup>

V činnosti lektora je veľmi jasne stanovená priorita učebného cieľa, ktorý slúži ako prostriedok na aktivizáciu všetkých stránok osobnosti účastníkov a zároveň ním vieme kontrolovať úroveň rozvoja. Postupným plnením cieľov tak účastníci získavajú kompetencie a približujú k splneniu komplexnejšieho výkonu.<sup>74</sup>

Vo finančnej inštitúcii, tak ako všeobecne vo firemnom vzdelávaní, je hlavným cieľom zvýšenie odbornosti, doplnenie vedomostí a dosiahnutie požadovanej kvalifikačnej úrovne.

Potrebné je stanovenie takého cieľa, ktorý chceme skutočne dosiahnuť a podľa Bartáka takýto cieľ potom „*vyjadruje objektívne požiadavky organizácie s prihliadnutím k subjektívnym potrebám a požiadavkám účastníkov.*“ Ak človek vie nájsť význam stanovených cieľov, je väčšia pravdepodobnosť ich dosiahnutia. Vzdelávacie ciele teda predpovedajú očakávané výsledky vzdelávacej aktivity.<sup>75</sup>

Ako uvádzajú Palán a Langer, ciele vypovedajú o tom, „*čo chce tvorca kurikula (vzdelávateľ, organizátor event. lektor) dosiahnuť, vypovedajú o zamýšľanej zmene, ktorá má byť v osobnosti vzdelávaných dosiahnutá práve prostredníctvom vzdelávania.*“ Vzhľadom k náročnosti vzdelávacieho procesu dospelých ide o celý súbor cieľov, ktoré sú hierarchicky usporiadané. Pri každej vzdelávacej aktivite sa prelínajú individuálne ciele účastníkov so skupinovými cieľmi.<sup>76</sup>

Z praktických skúseností vieme potvrdiť, že ak chceme dosiahnuť úspešne stanovené ciele vzdelávania, ciele musia na jednej strane rešpektovať požiadavky zadávateľa, a tiež zohľadňovať požiadavky účastníkov.

---

<sup>73</sup>PETLÁK, E. a kol. *Kapitoly zo súčasnej didaktiky*. 1. vyd. Bratislava: IRIS, 2005. s. 64. ISBN 80-89018-89-0.

<sup>74</sup>PETLÁK, E. a kol. *Kapitoly zo súčasnej didaktiky*. 1. vyd. Bratislava: IRIS, 2005. s. 65. ISBN 80-89018-89-0.

<sup>75</sup>BARTÁK, J. *Jak vzdelávat dospělě*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 24. ISBN 978-80-87107-12-7.

<sup>76</sup>PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO, 2008. s. 140. ISBN 978-80-86723-58-7.

Autorka na základe vlastných skúseností vie, a preto ďalej súhlasí s Palánom a Langerom, že je veľmi naivné myslieť si, že „*sa ľudia vstupom na pracovisko stávajú jeho súčasťou a preberajú ciele firmy a pracoviska za svoje.*“ Oveľa väčšiu váhu majú v živote každého človeka ciele individuálne, ktoré sú motivované snahou človeka dosiahnuť osobný rozvoj a uplatnenie.<sup>77</sup>

## 2.2 Pravidlá stanovovania cieľov

V procese školenia nie je možné dosiahnutie cieľov zamerať len na výsledky pôsobenia učebnej látky. Vždy je potrebné zohľadniť, ako účastník prebraté vedomosti aktívne spracuje a využíva so zreteľom k svojim potrebám a skúsenostiam.

Autorka zastáva rovnaký názor ako Turek, ktorý uvádza, že „*špecifický cieľ by mal jednoznačne definovať stav, ktorý sa má dosiahnuť.*“<sup>78</sup>

Pri formulácii cieľov však môže vzniknúť viacero otázok či zaužívané spôsoby považujeme za všeobecné a nepresné.

Stanovené ciele by mali byť podľa Bartáka:<sup>79</sup>

- **objektívne potrebné a konkrétne** – zamerané na to, ako, s akou náročnosťou, akými metódami, spôsobmi a dokedy je potrebné dosiahnuť požadovanú úroveň spôsobilosti,
- **subjektívne žiadané** – zamerané na zvýšenie kvalifikácie, získanie certifikátu.<sup>75</sup>

Ak chceme, aby ciele boli stanovené optimálne a boli funkčné, mali by mať podľa Palána a Langeru štyri základné vlastnosti:<sup>80</sup>

- **komplexnosť** – znamená, že ciele majú zahŕňať v sebe všetky zmeny v chovaní, jednaní, vykonávaní činností, teda nie len zmeny v rovine poznania, ale aj zmeny postojov a hodnôt,

---

<sup>77</sup>PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO, 2008. s. 140. ISBN 978-80-86723-58-7.

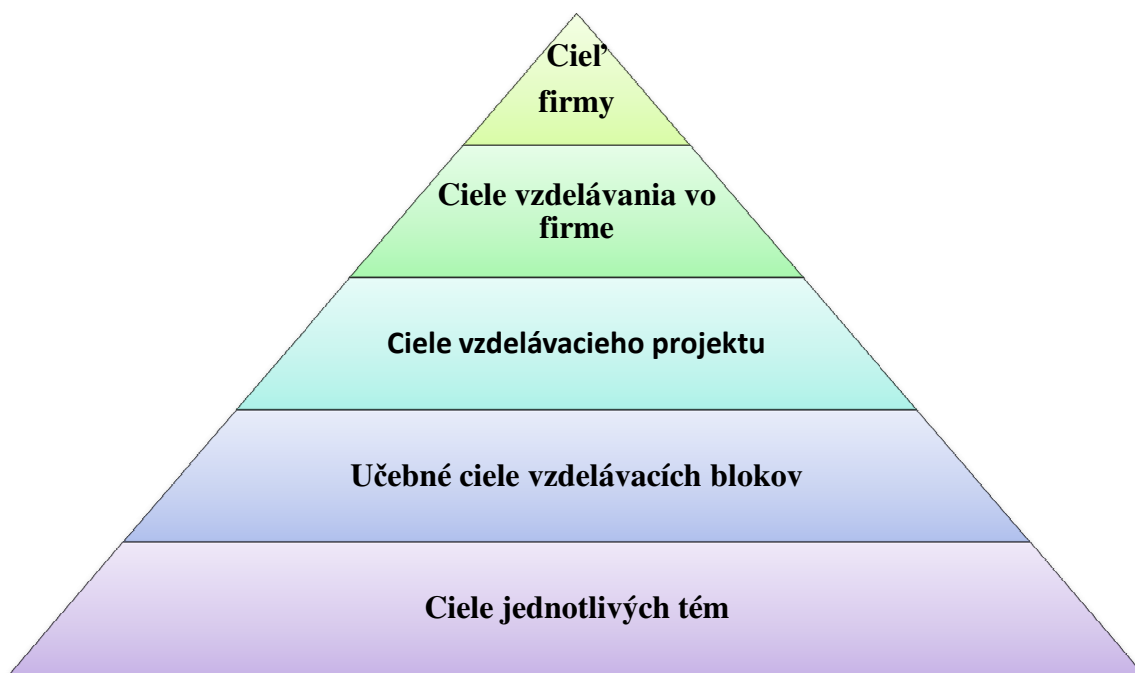
<sup>78</sup>TUREK, I. *Inovácie v didaktike*. 2. vyd. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum, 2005. s. 11. ISBN 80-8052-230-8.

<sup>79</sup>BARTÁK, J. *Jak vzdelávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 24. ISBN 978-80-87107-12-7.

<sup>80</sup>PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO, 2008. s. 143. ISBN 978-80-86723-58-7.

- **konzistentnosť** – znamená určitú vnútornú previazanosť cieľov a podriadenosť nižších cieľov vyšším, čím vzniká určitá hierarchická štruktúra cieľov, ktorú znázorňuje pyramída cieľov na obrázku 7,
- **kontrolovateľnosť** – znamená, že stanovené ciele by mali byť v priebehu vzdelávacej aktivity kontrolovateľné a mali by sme vedieť sledovať požadované zmeny, napr. vo firme musí byť stanovený určitý štandard a sleduje sa zlepšenie pracovnej aktivity, získanie nových vedomostí, zručností a návykov, zlepšenie kvality a výkonnosti,
- **primeranosť** – znamená, že ciele by mali byť zvládnuteľné, stanovené tak, aby boli náročné, ale splniteľné.

Obrázok 7: Pyramída cieľov



Zdroj:<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup>PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO, 2008. s. 143. ISBN 978-80-86723-58-7.

Ako uvádza Turek, pri určovaní cieľov je dobré zvoliť vhodný postup :

- 1) **Oboznámiť sa cieľmi**, ktoré sú v tematickom pláne pre daný vyučovací predmet.
- 2) **Vymedziť ciele** spôsobom, aby sme vedeli, odpovedať na otázku: *Čo má vzdelávaný zvládnuť, vedieť, osvojiť si, naučiť sa?*
- 3) **Analyzovať obsah učiva**, brať do úvahy nadradené ciele a zamerať sa na rozloženie obsahu učiva na **základné prvky**: pojmy, fakty, princípy, postupy práce atď.
- 4) **K základným prvkom priradiť činnosti a operácie**, ktoré má účastník vykonať. Vzdelávateľ ňou určuje kvalitu výkonu.
- 5) **Vymedziť podmienky**, aby sme dosiahli vyhovujúci výkon účastníka.
- 6) **Určiť mieru – normu očakávaného výkonu**, teda minimálny výkon, ktorý musí účastník dosiahnuť v získaných vedomostiach a schopnostiach.<sup>82</sup>

Z vlastných skúseností vieme potvrdiť, že ciele je možné modifikovať, aby účastníci školení mohli participovať na ich dotváraní, čím majú väčšiu motiváciu na ich splnenie. Súbežným procesom so stanovením cieľov musí byť aj stanovenie hodnotenia dosiahnutia cieľov.

Ciele musia spĺňať určité parametre, ktoré sú často definované do pravidla **SMART**:

- „**S**“ - musia byť špecifické z hľadiska obsahu,
- „**M**“ – musia byť merateľné v množstve, kvalite, čase,
- „**A**“ – musia byť akceptovateľné, prijateľné účastníkmi, ktorí ich budú napĺňať,
- „**R**“ – musia byť reálne, teda dosiahnuteľné,
- „**T**“ – musia byť termínované, splnené v stanovenom čase podľa jednotlivých etáp.<sup>83</sup>

Autorka na základe vlastných skúseností práce lektora vie, že určovanie cieľov je vždy veľmi zložitá úloha. Stavebnými prvkami vzdelávacieho procesu sú učebné úlohy, ktoré v rámci vzdelávania vo finančnej inštitúcii predstavujú všetky úlohy, zadania, usmernenia, pokyny, teda všetko to, čo ovplyvňuje zmenu vo vedomostiach, zručnostiach, postojoch a hodnôt účastníkov vzdelávacích programov.

---

<sup>82</sup>TUREK, I. *Inovácie v didaktike*. 2. vyd. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum, 2005. s. 24. ISBN 80-8052-230-8.

<sup>83</sup>PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO, 2008. s. 146. ISBN 978-80-86723-58-7.

Stanovovanie cieľov je veľmi úzko prepojené z obsahom učiva aj vo finančnej inštitúcii, avšak obsah andragogickej interakcie je v tomto prostredí natoľko diferencovaný, že ho nie je možné jednoznačne vymedziť.

## 2.3 Obsah vzdelávania

Určenie obsahu vzdelávania spočíva v určení presného portfólia vedomostí alebo zručností, ktoré majú byť účastníkom počas vzdelávania predané alebo majú byť natrénované, aby boli stanovené ciele splnené.

Ako uvádzajú Palán a Langer, „*obsah je teda konkrétne učivo, učebná látka – teda to, čo je vlastným predmetom vzdelávania.*“ Obsah vzdelávania, jeho definíciu a konkrétne vstupné požiadavky spravidla určuje zadávateľ, ktorým môže byť firma aj jednotliviec.<sup>84</sup>

V prípade finančnej inštitúcie je na internom lektorovi definovať obsah vzdelávania, nakoľko je odborníkom v tejto oblasti a dokáže operatívne reagovať na nutné zmeny.

Obsah učiva, aj vo vzdelávaní dospelých, intervnuje z viacerých hľadísk, medzi ktoré podľa Bartáka patria:

- **metódy** – ich rôznorodosť pri predávaní rôznych vedomostí a zručností,
- **lektor** – jeho vlastnosti, odbornosť, osobné dispozície,
- **čas** – dĺžka školenia v závislosti od hutnosti preberaných tém,
- **priestor** – vzdelávacie prostredie, v ktorom vzdelávacia aktivita prebieha,
- **finančná a iná nákladová zodpovednosť** – ovplyvňuje výslednú efektivitu.<sup>85</sup>

Podľa nás je rozhodujúci taký výber obsahu a jeho usporiadanie, ktoré umožnia účastníkom vzdelávacieho programu dosiahnuť očakávané ciele. Autorka súhlasí s odborníkmi, nakoľko vie, že účastníci vzdelávania vnímajú veľmi intenzívne vzdelávacie metódy, osobnosť lektora, dĺžku školenia aj priestor, kde vzdelávanie prebieha.

---

<sup>84</sup>PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO, 2008. s. 166. ISBN 978-80-86723-58-7

<sup>85</sup>BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 107. ISBN 978-80-87107-12-7.

Veľmi dôležité v obsahu sú vlastnosti učiva, ktoré sú vyhovujúce pre dosiahnutie vzdelávacích cieľov a rešpektujú zásady a princípy vzdelávania dospelých. Učebné témy, ktoré tvoria obsah vzdelávania, by mali byť:<sup>86</sup>

- **optimalizované** – usporiadané tak, aby účastníci pochopili podstatu a lektor by sa pri jeho tvorbe mal vystríhať komplikovanosti, dbať na to, aby boli témy zrozumiteľné koncipované, v jednoduchých vetách a pri ich predávaní boli čo najviac využívané didaktické pomôcky, prostriedky a zásady, ako napr. názornosť,
- **užitočné** – pomáhajú účastníkom v riešení reálnych problémov a úloh, užitočnosť učiva, znižuje proces „opotrebovania“ získaných informácií,
- **organizované** – lektor by mal dbať na usporiadanie jednotlivých tém, čo je charakteristické pre členitosť učiva, témy by mali na seba logicky nadväzovať, malo by byť rozpoznateľné to, čo je podstatné, celý obsah učiva by mal byť prehľadný,
- **aktuálne a operatívne menené** – dôležité je mať vždy správne informácie, aktualizované v správnom čase a na správnom mieste,
- **stručné** – lektor musí zabezpečiť, aby obsah nadefinoval tak, že zložitejšie témy sú prezentované v úvode a menej náročné v záveru, teda na úrovni, ktorá je pre účastníkov zvládnuteľná, teda miera stručnosti je volená lektorom podľa charakteru učiva, výučby a tiež potrieb a možností účastníkov,
- **logické** – predpokladajú postupnosť učiva, čo si od lektora vyžaduje správnu voľbu a usporiadanie tém podľa ich významu pre splnenie cieľov a úloh,
- **pravdivé** – účastníkom by mali byť zo strany lektora poskytované pravdivé informácie, ktoré nie sú v rozpore so správnymi postupmi.

Lektor volí obsah učiva s ohľadom na ciele, požadovanú úroveň, ktorú majú účastníci dosiahnuť a tiež s ohľadom na očakávanie zadávateľov. Je veľmi dôležité uvedomiť si, že ak aj obsah učiva spĺňa uvedené požiadavky, neznamená to, že musíme vždy dosiahnuť očakávané výsledky.

---

<sup>86</sup>BARTÁK, J. *Jak vzdelávat dospělě*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 107 -111. ISBN 978-80-87107-12-7.

V čom môže byť problém? Ako uvádza Barták, lektor musí vložiť do výučby „*srdce, stimulačný a motivačný náboj, ktorý vyvolá pozitívne emócie účastníkov.*“ Jeho prejav by mal byť zaujímavý, pestrý, podnecujúci, podporený osobným prístupom.<sup>87</sup>

Cieľ a obsah vzdelávania sú kľúčovými prvkami každej vzdelávacej aktivity, ak však lektor na základe požiadaviek od zadávateľa správne naprojektuje vzdelávaciu aktivitu, potom je veľká pravdepodobnosť, že stanovené ciele budú splnené.

Ako urobiť dobrý projekt a celú aktivitu naplánovať do detailu tak, aby boli splnené stanovené ciele a očakávania s ohľadom na hodnotenie vzdelávania, o tom autorka pojednáva a rozoberá v nasledujúcej kapitole.

---

<sup>87</sup>BARTÁK, J. *Jak vzdelávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. s. 111. ISBN 978-80-87107-12-7.

### 3 PROJEKTOVANIE VZDELÁVACIEHO PROGRAMU

Pre lektora je veľmi dôležité okrem vedenia vzdelávacieho programu aj zvládnutie jeho projektového riadenia a schopnosť domyslieť veľké množstvo dôležitých prvkov, ktoré do vzdelávania vstupujú a ovplyvňujú jeho priebeh. Musíme si uvedomiť všetky skutočnosti, ako napríklad počet účastníkov, prostredie, v ktorom bude vzdelávanie prebiehať, ale zvládnuť aj časový manažment. Je dôležité, aby bol vopred daný presný obsah vzdelávania a lektor musí pri projektovaní vytvoriť harmonogram, podľa ktorého bude vzdelávacia aktivita prebiehať. Projektové riadenie vzdelávacej aktivity si vyžaduje naozaj kreatívne myslenie a skúsenosti s plánovaním.

Ako uvádza Palán a Langer, projektové riadenie je využívané hlavne pre jeho „*systematickosť, logickú štruktúru, prehľadnosť, nadväznosť a vzájomné prepojenie jednotlivých prvkov, a tým aj zefektívnenie činností, ktoré sú projektom riadené, zvýšenie ich kvality a možnosť využiť opakovateľnosť projektového riadenia k ďalšiemu posilneniu efektivity.*“<sup>88</sup>

Autorka s týmto názorom súhlasí, lebo z vlastných skúseností môže opäť potvrdiť, že efektivita každého vzdelávacieho programu je závislá na tom, ako je kvalitne pripravený projekt. Táto činnosť je teda významnou súčasťou práce lektora, trénera, či jeho inej role vzdelávateľa. Lektor by mal byť „vždy na všetko pripravený, aby nebol prekvapený“.

Úspešný výchovný a vzdelávací proces dospelých účastníkov si vyžaduje rešpektovanie zvláštností ich osobností a využívania ich silných stránok, ktoré je tiež potrebné zohľadniť v projektovom riadení vzdelávania.

Môžeme konštatovať, že osobnosť lektora a metódy práce, ktoré používa pri vzdelávacom procese sú kľúčovými činiteľmi, ktoré spoločne ovplyvňujú celý vzdelávací proces, najmä učebný výkon účastníkov a tiež spolu vytvárajú klímu v prostredí, v ktorom vzdelávací proces prebieha.

---

<sup>88</sup>PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO, 2008. s. 161. ISBN 978-80-86723-58-7.



Napriek významnosti týchto prvkov sa chceme pokúsiť poukázať aj na to, že ak nebude vopred vytvorený kvalitný projekt pre uskutočnenie a riadenie vzdelávacej aktivity, môže sa stať, že pôvodný zámer úspešnosti vzdelávania bude minimalizovaný. Autorka má k tomu aj osobnú motiváciu, nakoľko spomenula, že ako lektor pracuje a zaujíma ju problematika ako dosahovať čo najlepšie výsledky vo vzdelávacom procese, a to s ohľadom na závislosť kvalitného projektového riadenia vzdelávacej aktivity.

Ako by mala teda vyzeráť takáto projektová príprava lektora?

Podľa Palána a Langeru nie je možné „poskytnúť jednoznačný návod, ako navrhnuť a realizovať „ten najlepší“ projekt, avšak existujú určité odporúčania, ktorých by sa mali tvorcovia držať.“<sup>89</sup>

Odporúčania by si mali zachovať následnosť, logiku a systematickosť. Základné kroky projektovej prípravy, ktoré uvádzajú Palán a Langer, je možné aplikovať ako určitý algoritmus spracovania projektu v každom vzdelávaní, ako aj vo finančnej inštitúcii a majú viesť k úspešnému a efektívnemu dosiahnutiu stanovených cieľov.<sup>90</sup>

Pre lepšie pochopenie sa môžeme zamerať napríklad na prácu interného lektora, ktorý projektuje vzdelávaciu aktivitu pre nových zamestnancov vo finančnej spoločnosti, ako uvádza obrázok 8 na str. 50.

Najdôležitejšou časťou pre prípravu školenia, ktorú musíme ako lektori zvládnuť, je efektívne stanovenie cieľov. Je pre nás dôležité naučiť sa rozlišovať rozdiel medzi témou a cieľom. Už vo chvíli, keď zistíme vzdelávacie potreby, vieme, na ktorú oblasť či oblasti bude zamerané naše školenie. Teda cieľ školenia by mal byť vždy konkrétnejší ako jedna téma. Hlavný vzdelávací cieľ väčšinou formulujeme do jednoduchej a zrozumiteľnej podoby, kde je uvedené :

- „ **kto** “ ( t.j. napr. účastníci vzdelávacej aktivity),
- „ **bude robiť** “ ( t.j. napr. preskúmajú, naučia sa, získajú informácie, natrénujú, naučia sa ovládať, zmenia postoj a pod.),
- „ **čo** “ ( t.j. ďalšie charakteristiky cieľa ).<sup>91</sup>

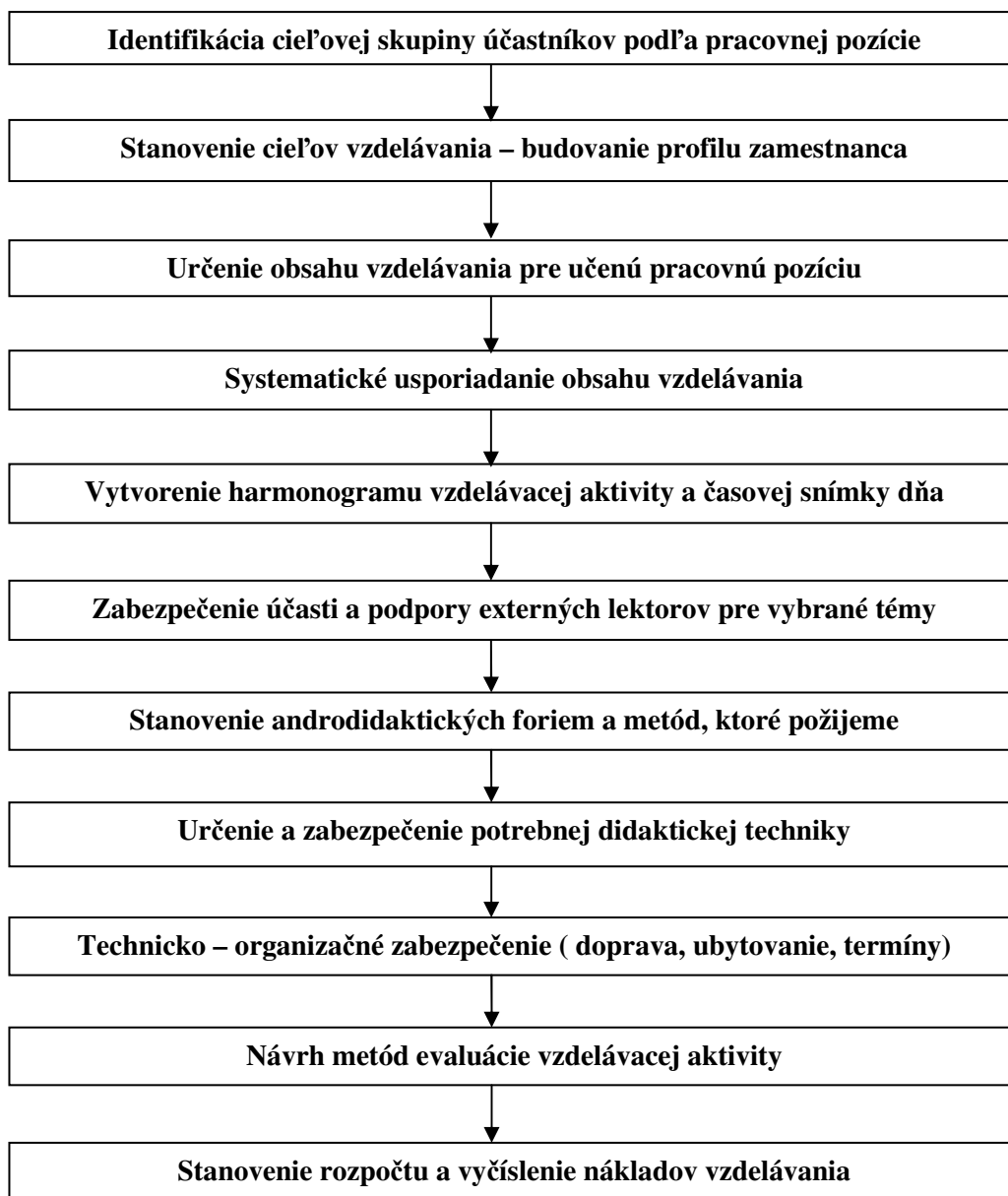
---

<sup>89</sup>PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO, 2008. s. 162. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>90</sup>Taktiež, s. 162.

<sup>91</sup>Taktiež, s. 163.

Obrázok 8: Základné kroky projektovej prípravy (voľné spracovanie)



Zdroj<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup>PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO, 2008. s. 162. ISBN 978-80-86723-58-7.

Ako ďalej Palán a Langer uvádzajú, projektovanie je vlastne nástroj, ktorý sa týka „*nastavenia komplexného systému vzdelávania zamestnancov, jeho šandardizácia následnej realizácie.*“ Zjednodušene povedané, projektovaním dochádza k zjednodušeniu riadenia a zároveň definovania vzdelávacieho programu pre určenú pracovnú pozíciu, nakoľko cieľ zohľadňuje presnú špecifikáciu toho, čo má držiteľ určitej pracovnej pozície zvládať a vlastniť.<sup>93</sup>

Vytvorenie projektu vzdelávania nie je vôbec jednoduché a musíme mať vždy na pamäti všetky jeho súčasti. Príklad projektu vo finančnej inštitúcii schematicky znázorňuje Príloha C na str. VIII.

### 3.1 Hodnotenie vzdelávania

Dôležitú úlohu vytvárania podmienok pre spoluprácu vo firme tvorí spôsob hodnotenia ľudí, nevynímajúc účastníkov vzdelávania či lektorov.

Podľa Pašku by kvalita učenia strácala kredit a klesala by jeho úroveň, keby nebolo navrhnuté kvalitné hodnotenie. Ďalej uvádza, že hodnotenie by nemalo zahŕňať len vonkajšie kritériá učeni, ako množstvo faktov, logickosť, kvalitu učiva, ale tiež kvalitu, ktorá sa odráža vo vlastnostiach, ktoré sú trvalé a pracovník vie získané vedomosti aplikovať v praxi.<sup>94</sup>

Hodnotenie všeobecne súvisí s naplánovaním a zavedením nejakej zmeny alebo riešením nejakého problému a je nutnou podmienkou k spravodlivému odmeňovaniu.<sup>95</sup>

Myslíme si, že pokiaľ lektor pri projektovaní vzdelávacieho programu definuje zmenu, ku ktorej má dôjsť, vyhodnotenie vzdelávacej aktivity je potom porovnaním očakávaných a skutočných zmien podľa vopred stanovenej metodiky. Výhodou pri hodnotení je to, ak sa vzdelávacieho programu zúčastnia len pracovníci jednej firmy, nakoľko je možné presne určiť, čo budeme porovnávať.

---

<sup>93</sup>PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO, 2008. s. 168. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>94</sup>PAŠKA, P. *Základy pedagogiky dospelých*. 1. vyd. Bratislava: Obzor, 1976. s. 130, 131. 735-21-735.

<sup>95</sup>PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 10. ISBN 978-80-247-2796-7.

**Porovnávanie** očakávaného s tým, aká je skutočnosť, teda čo reálne nastalo, je vždy podstatou hodnotenia vzdelávania. **Hodnotením školenia** teda zabezpečíme preverovanie kvality vzdelávania, ktoré umožňuje posúdiť celkovú efektivitu školenia.<sup>96</sup>

Autorka sa stotožňuje s tvrdením Palána a Langer, ktorí uvádzajú, že „*evaluácia sa vo vzdelávaní zameriava na dva parametre: hodnotenie účastníka a hodnotenie účastníkom.*“<sup>97</sup>

Napríklad je možné skúmať názory a pocity účastníkov na školenie. Je vhodné už na začiatku školenia zistiť, čo účastníci očakávajú a tieto očakávania zapísať, napr. na flipchart a po jeho skončení tieto očakávania porovnať s realitou.

Výsledky hodnotení sú vždy samozrejme ovplyvnené viacerými faktormi. Ak sa školenie hodnotí hneď po jeho ukončení, čo skúsení lektori radi praktizujú, väčšinou sú výsledky hodnotení priaznivejšie, nakoľko sú účastníci ešte ovplyvnení atmosférou školenia. Je na zamyslenie, či výpovedná hodnota takejto spätnej väzby nie je sporná oproti hodnoteniu, ktoré by lektor získal s odstupom času napríklad niekoľko týždňov alebo mesiacov.<sup>98</sup>

Máme rovnaký názor a takýto odstup je ideálny pre väčšinu vzdelávacích aktivít, ktoré sa realizujú aj vo firemnom vzdelávaní. Účastníci školenia si po uplynutí určitej doby uvedomia, čo im zo školenia zostalo na trvalo a čo vôbec nepotrebujú a nevyužívajú. Je to ideálna spätná väzba pre lektorov, najmä z pohľadu zlepšovania kvality a úrovne školení.

Celkový pohľad na školenie môže byť odlišný aj v závislosti na roli pozorovateľa. Pre zadávateľa školenia je podstatné, či vplyvom školenia došlo k očakávaným zmenám a splneniu cieľov. Pre účastníkov je naopak väčšinou dôležité to, či sa na školení cítili príjemne, či školenie nebolo „suché“, ale tvorivé, podnetné a aj trochu humorné. A čo zaujíma lektora? Lektor sa môže pozerať na školenie z rôznych uhlov pohľadu v závislosti od jeho povahy.

---

<sup>96</sup>PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 238. ISBN 978-80-247-2796-7.

<sup>97</sup>PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO, 2008. s. 166. ISBN 978-80-86723-58-7.

<sup>98</sup>PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 238. ISBN 978-80-247-2796-7.

Ako uvádza Plamínek, prístup lektora môže byť na jednej strane veľmi pragmatický a zaujíma ho predovšetkým to, či má dobré hodnotenie. Na strane druhej môžu byť lektori, ktorých skôr ako to, či budú obľúbení, zaujíma, či sú užitoční a chcú za každú cenu vyhovieť požiadavkám účastníkov. Ďalej tvrdí, že hodnotenie vzdelávacej aktivity „zásadne ovplyvňuje nielen kvalita výsledku, ale aj povaha očakávaní od zadávateľa.“<sup>99</sup>

Podľa Tureka, „hodnotenie zasahuje najcitlivejšiu sféru človeka – jeho sebavedomie.“<sup>100</sup>

S oboma tvrdeniami sa autorka plne stotožňuje, nakoľko si myslí, že hodnotenie účastníkov aj lektorov je súčasťou posudzovania efektivity práce vzdelávacích inštitúcií aj samotných vzdelávateľov. Zároveň vie, že každý lektor chce mať vždy čo najlepšie hodnotenie a v tomto prípade zohrávajú v prvom rade veľkú úlohu vzájomné sympatie a ochota zo strany lektora smerom k účastníkom.

Pri vzdelávaní je teda vždy najdôležitejšie zadanie, pričom lektor, tréner, kauč môže prevziať zodpovednosť za zmenu - výsledok, ktorý chceme školením dosiahnuť v rôznej miere, a preto je veľmi dôležité, aby sa zadávateľ a lektor vopred dohodli na miere zodpovednosti za zmenu ešte pred začiatkom vzdelávacieho programu.

---

<sup>99</sup>PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 239. ISBN 978-80-247-2796-7.

<sup>100</sup>TUREK, I. *Inovácie v didaktike*. 2. vyd. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum, 2005. s. 216. ISBN 80-8052-230-8.

## **4 PRIESKUM O PRIDANEJ HODNOTE KONCEPCIE VZDELÁVANIA NA TRÉNINGOVÝCH POBOČKÁCH VO FINANČNEJ INŠTITÚCII**

### **4.1 Proces vzdelávania vo finančnej inštitúcii**

Finančná inštitúcia, ktorej proces vzdelávania autorka popisuje a kde súčasne ako odborný interný lektor pracuje, patrí medzi tri najväčšie finančné inštitúcie na Slovensku. Vzdelávanie je zabezpečované primárne internými lektormi, ktorí sú väčšinou bývalí pracovníci pobočiek finančnej inštitúcie a majú bohaté dlhoročné skúsenosti s prácou na pobočkách. Lektori sú pracovníkmi oddelenia Vzdelávania pobočkovej siete, ktoré sa skladá z: vedúceho oddelenia, dvoch organizačných garantov a lektorov. Lektori sú rozdelení do tímov podľa pracovných pozícií, ktoré školia. Tieto tímy sa podieľajú na organizácii všetkých základných aj nadstavbových školení pracovníkov pobočkovej siete, vymedzujú ich obsah a zostavujú spolu s garantmi celý harmonogram na stanovený počet dní. Podieľajú sa tiež na výbere externých firiem a lektorov k témam, ktoré sú potrebné, aby na školení odzneli, lebo vyplývajú zo zákona alebo sú povinné z hľadiska bezpečnosti, prípadne sú to témy špecifické, ktoré sa môžu týkať finančnej sféry či ekonomiky a je potrebné poskytnúť účastníkom iný rozmer, ktorý nie je možné zabezpečiť z interných kapacít.

Jednotlivé školenia sú pre každú pozíciu naplánované na celý rok vopred, avšak nakoľko sa jedná o inštitúciu, ktorá neustále podlieha rôznym zmenám, ktoré sa často vopred nedajú predvídať, je potrebné operatívne riešiť situácie súvisiace s opätovným školením pracovníkov.

Autorka sa v práci zameriava na vzdelávanie nových servisných pracovníkov, nakoľko práve túto pracovnú pozíciu školí a s jej vzdelávaním súvisí aj projekt tréningových pobočiek.

Vo finančnej inštitúcii sú vybraní účastníci po absolvovaní úvodných školení spojených so simuláciou pobočiek zaradení na tréningové pobočky, ktoré sú podľa nového projektu reálnymi pobočkami, avšak s trénermi, ktorí ďalej pracujú s pracovníkmi podľa špeciálneho tréningového programu.

Títo tréneri sú súčasne aj kouči a dohliadajú na rozvoj pracovníkov a pomáhajú im odstraňovať bariéry a nedostatky, s ktorými sa denne pri práci stretávajú.

Hľadajú spoločne riešenia ako zlepšiť pracovný výkon a dosahovať stanovené ciele čo najefektívnejšie. Po ukončení tréningovej stáže pracovník prechádza do reálneho prostredia materskej pobočky, kde má ešte prideleného svojho tútora – pracovne staršieho a skúsenejšieho kolegu.

Konzultácie a koučingy spadajú mimo tréningovej pobočky už do kompetencie nadriadeného – riaditeľa, prípadne manažéra pre predaj a servis. Sú zamerané na zlepšenie vlastného výkonu pracovníka a majú prispieť k jeho rozvoju a motivácii.

## **4.2 Základné školenie nového servisného poradcu**

Nový pracovník vo finančnej inštitúcii, ktorý bol prijatý na akúkoľvek pozíciu v pobočkovej sieti, by mal štandardne absolvovať základné školenie pre pozíciu servisného poradcu. Toto školenie dá pracovníkovi prehľad o základných produktoch a službách, ktoré spoločnosť vie klientovi ponúknuť, ďalej prehľad o všetkých systémoch, v ktorých pracovník vyhľadáva jednotlivé informácie, spracováva požiadavky klientov, a tiež mu ukáže ako viesť celú komunikáciu s klientom.

Pri nástupe nových pracovníkov funguje úzka spolupráca medzi oddelením Riadenia ľudských zdrojov, pobočkami a oddelením Vzdelávania pobočkovej siete. Nový pracovník by mal byť prijatý do zamestnania tak, aby strávil minimálne päť dní pred začiatkom úvodného školenia na svojej pobočke. Táto požiadavka bola stanovená práve oddelením Vzdelávania pobočkovej siete z dôvodu, aby sa zjednotila vedomostná úroveň pracovníkov ešte pred začiatkom školenia, nakoľko táto pracovná pozícia si nevyžaduje, aby mal uchádzač špeciálne vzdelanie či roky praxe v inej finančnej inštitúcii. Postačuje, aby mal strednú školu s maturitou, nebál sa pracovať s hotovosťou, komunikovať s klientmi a mal minimálne predajné zručnosti. Práve kvôli rôznej vedomostnej úrovni bola oddelením Vzdelávania pobočkovej siete vypracovaná „Príručka pre servisného poradcu“, z ktorej sa pracovníci päť dní na svojich pobočkách intenzívne pripravujú, aby získali požadované základné vedomosti a aby úspešne zvládli vstupný elektronický test. Vstupný test je vypracovaný zo spomínanej príručky, ktorá slúži aj ďalej počas školenia ako podporný materiál – pracovný zošit.

Tento test je zložený zo štyridsiatich otázok s tromi možnosťami výberu odpovedí, pričom vždy len jedna je správna. Čas na vypracovanie vstupného testu je stanovený štyridsať minút a pracovník musí dosiahnuť požadovanú minimálnu úspešnosť 70%.

Na pobočkách majú noví pracovníci prideleného tútora, ktorý je počas prvých piatich dní ich oporou pri príprave na vstupný test a spolu s novým pracovníkom prechádzajú jednotlivé témy z príručky. Na nich oboch je prenesená zodpovednosť dôslednej prípravy, pretože v prípade, ak by nový pracovník vstupný test nezvládol na požadovanú úspešnosť, nemôže pokračovať v školení a musí sa vrátiť späť na svoju pobočku. Nakoľko takéto školenia prebiehajú v mesačnej frekvencii, musel by neúspešný pracovník byť ďalší mesiac na pobočke a o mesiac by bol zaradený na ďalší beh školenia, ale opäť len za podmienky, že úspešne absolvuje vstupný test.

Pre zamestnávateľa je počas tohto mesiaca „neefektívny“, nakoľko bez školenia nemôže pracovať, ale mzda mu bude napriek tomu vyplatená.

Takéto nastavenie a pravidlá majú aj pozitívne dôsledky, nakoľko, ak pobočka pracovníka prijala, potrebuje, aby čo najskôr prešiel školením a bol zaradený do pracovného procesu, a preto je aj v záujme pobočky, aby bola jeho príprava pred školením dôsledná. Skúsenosti sú naozaj veľmi pozitívne, nakoľko sa úroveň pripravenosti pracovníkov neustále zvyšuje. Väčšinou, ak sa na pobočku vrátia pracovníci, ktorým sa nepodarilo dosiahnuť požadovanú hranicu úspešnosti vstupného testu, tak sú to pracovníci prijatí tesne pred školením a nemali vytvorené podmienky na dôslednú prípravu. Samotné školenie potom prebieha podľa stanoveného harmonogramu, ktorého obsah je rozvrhnutý do osemnástich dní, tak ako je uvedené v Prílohe F na str. XVII.



Posledný deň školenia robia pracovníci záverečnú certifikáciu, tiež elektronickou formou a tá sa skladá zo šesťdesiatich otázok s možnosťou výberu jednej správnej odpovede, z možných štyroch. Na vypracovanie majú účastníci šesťdesiat minút, pričom každému účastníkovi je vygenerovaný test náhodne systémom. Aj záverečný certifikačný test musí pracovník vypracovať na požadovanú úroveň úspešnosti min. 70%. V prípade nesplnenia tejto podmienky má možnosť si pracovník tento test opraviť do jedného týždňa na vlastnej pobočke.

Časť pracovníkov po skončení školenia odchádza na vlastné pobočky, kde majú prideleného tútora a časť pracovníkov z vybraných pobočiek podľa kritérií, ktoré uvádzame ďalej v podkapitole 4.4, odchádza na tréningové pobočky, na ktorých ďalších dvadsať dní absolvujú tréningovú stáž. Štandardne po jej absolvovaní prichádzajú na svoje pobočky, kde by mali byť už samostatní a mali by vedieť zvládnuť aj náročnejšie požiadavky.

### **4.3 Ciel' a zdôvodnenie projektu**

Autorka práce pracuje vo finančnej inštitúcii už šesť rokov ako interný lektor. Z vlastných skúseností vie a odborná literatúra jej skúsenosti potvrdila, že v podstate akákoľvek forma vzdelávania dospelých môže byť pre firmu veľmi efektívna, avšak za predpokladu, že bude dodržaný obsah vzdelávania, metódy a ostatné „stavebné prvky“, ktoré podporia úspešné dosiahnutie cieľa so zameraním na lepšiu výkonnosť pracovníkov firiem a konkurencieschopnosť firmy. Štúdiom viacerých literárnych zdrojov sme dospeli k zisteniu, že proces vzdelávania a možnosti prelínania a nadväzovania jeho foriem môžu mať veľkú pridanú hodnotu ako pre firmu, tak aj pre samotných zamestnancov. Je však otázne, aké sú možnosti dostatočnej praktickej aplikácie a aplikovateľnosť predmetnej teórie aj v praxi. Cieľom projektu, na ktorom sa autorka práce podieľala, bolo zefektívniť proces tréningu nových servisných pracovníkov vo finančnej inštitúcii, nakoľko pôvodný koncept tréningovania bol pre banku veľmi nákladný a z pohľadu oddelenia Vzdelávania pobočkovej siete aj málo efektívny.

Podľa pôvodného konceptu tréningov pracovníci nemali pri tréningu vytvorené úplne identické podmienky aké má ich budúce pracovisko – pobočka. Preto bol vážny dôvod zamyslieť sa nad tým, ako by sa dal proces tréningu zmeniť tak, aby sa stalo

trénovanie nových servisných poradcov pridanou hodnotou v maximálnej možnej miere a boli pre nových pracovníkov po školení vytvorené podmienky pre trénovanie s minimálnou odlišnosťou fungovania ich vlastného pracoviska.

Od nového systému práce s novými pracovníkmi na tréningových pobočkách sa očakávalo, že ohnisko pozornosti sa sústreďí na samostatné vybavovanie a zvládnutie základných požiadaviek klienta, ktoré sa postupne alokuje do zvládania riešenia neštandardných požiadaviek, sťažností, reklamácií a exekúcií.

Tiež je veľmi dôležité, že nový projekt má vybraným pracovníkom ešte viac uľahčiť proces adaptácie na pobočkách.

Následne autorka zistenia o úspešnosti realizácie projektu podporila dotazníkovým prieskumom, na základe ktorého sme chceli zistiť ako vnímajú tréningy a koučingy noví pracovníci finančnej inštitúcie, ktorí sa zúčastnili školenia pre nového servisného poradcu a následne stáže na tréningových pobočkách, a tiež ako vnímajú prácu tréningových pobočiek riaditelia a supervízori po príchode pracovníka z tréningovej pobočky na vlastné pracovisko. Na základe výstupov všetkých metód prieskumu zhodnotíme projekt, sformulujeme a navrhujeme odporúčania.

#### **4.4 Analýza počiatočného stavu**

Myšlienka trénovania nových servisných pracovníkov na tréningových pobočkách finančnej inštitúcie bola inicializovaná už v roku 2008 zo strany oddelenia Vzdelávania pobočkovej siete, ktoré zabezpečuje všetky základné a nadstavbové školenia a bola tiež podporovaná vedením spoločnosti v presvedčení, že tréningová pobočka zabezpečí dostatočnú prípravu pracovníkov. V rámci finančnej inštitúcie tak vznikli v uvedenom roku dve tréningové pobočky, ktoré boli síce reálne, nakoľko ich navštevovali reálni klienti a ich názov „Tréningová pobočka“ si už pri vstupe do nich mali možnosť prečítať aj samotní klienti, avšak zloženie pracovníkov tvorila vzorka len úplne nových pracovníkov - servisných poradcov, ďalej dvoch striedajúcich sa skúsených supervízorov, z ktorých jeden bol poverený vedením tejto pobočky a lektorov.

Samotní lektori previedli účastníkov základným školením a následne zabezpečovali týmto pracovníkom na tréningových pobočkách podporu už v roli trénera.

„Kaučom“ na tejto tréningovej pobočke bol supervízor, ktorý poskytoval pracovníkom skôr spätnú väzbu na jeho prácu a usmerňoval ho, akých chýb sa treba do budúcnosti vyvarovať.

Pracovníci nemali možnosť pozorovať ako pracujú služobne starší kolegovia a ako by sa mohli sami rozvíjať. Preto tieto pobočky boli vnímané ako „umelo vytvorené tréningové pobočky“.

Tento koncept sa celkom nezhodoval s fungovaním reálnej pobočky, nakoľko na nej klienti vybavili len obmedzené portfólio požiadaviek oproti pobočke reálneho pracoviska. Na nej, na rozdiel od tréningovej, pracujú okrem servisných poradcov aj ostatné pracovné pozície, ako finanční poradcovia, osobní bankári, business poradcovia, supervízori, manažéri pre predaj a servis, riaditelia, a preto môžu byť požiadavky klientov komplexne vybavované.

Plnohodnotne tréningové pobočky nefungovali práve preto, že veľa požiadaviek museli pracovníci delegovať na reálne pobočky, nakoľko bola pri nich potrebná participácia aj ostatných pracovných pozícií, ktoré na tréningovej pobočke chýbali, čo mnohí klienti vnímali negatívne. Tento koncept tréningovania nespĺňal očakávania z pohľadu efektivity natoľko ako sa pôvodne predpokladalo, nakoľko pracovníci sa nenachádzali v úplne reálnom prostredí a atmosfére. Navyše obe pôvodné tréningové pobočky boli alokované len v rámci Bratislavy a ich účastníci, ktorí boli z pobočiek v rámci rôznych miest Slovenska ako napr. Prešov, Košice, Banská Bystrica a pod. museli byť ubytovaní, čo predstavovalo ďalšie náklady.

Ďalší dôvod bol aj ten, že takto fungujúce tréningové pobočky mohli z hľadiska kapacity spoločne trénovať maximálne desať nových pracovníkov. Pobočky, z ktorých sa pracovníci po základnom školení zúčastnili stáže na tréningových pobočkách boli vopred určené na základe zvolených kritérií. Hlavné kritérium, ktoré zostalo aj v súčasnosti rozhodujúcim, boli pracovníci zo shoppingových pobočiek a pracovníci mobilných skupín, ktorí nie sú stabilne zaradení na jednu pobočku, ale v rámci regiónu sú určení na výpomoc rôznym pobočkám.

Ďalej rozhodovali a stále rozhodujú parametre: zvýšená chybovosť pri realizácii požiadaviek, rozdielovosť pri práci s hotovosťou, zvýšená fluktuácia, pobočky s maximálnym počtom zamestnancov päť.

## 4.5 Analýza rizík

Pri návrhu projektu sa počítalo s minimálnymi rizikami. Riziko na strane novej tréningovej pobočky, ktorá má byť reálna a nie „umelo vytvorená“, môže byť spojené hlavne so zlou organizáciou prevádzky, napriek tomu, že je vypracovaný harmonogram tréningu s časovou dotáciou na celé štyri týždne a tiež presný program činností na každý deň pre trénera aj samotného pracovníka - trainee. Môže to spôsobiť, že pracovník neprejde celý program tréningu plnohodnotne a bude mať pocit, že sa mu tréner dostatočne nevenoval. Vyžaduje si to, aby aj riaditeľ tréningovej pobočky akceptoval rolu pracovníka, ktorý je súčasne supervízorom aj trénerom a kládol primerané nároky na jeho pracovný výkon v súvislosti s ostatnými pracovnými činnosťami.

Ďalším rizikom je fakt, že nevieme zaručiť či každý vybraný tréner zvládne túto rolu, nakoľko nie každý z vybraných pracovníkov má skúsenosť s tréningom a koučovaním. Skutočnosť, že tréner nie je vhodný na vykonávanie tejto role vzdelávateľa nám potvrdia až hodnotenia zo strany účastníkov a riaditeľov pobočiek.

Jedným z možných rizík bude aj fakt, že klienti budú negatívne vnímať, že na jednom pracovisku reálnej pobočky je súčasne viac nových tréningovaných pracovníkov, čo môže u nich vyvolať pocit nedôvery a nespokojnosti z dôvodu dlhšieho vybavovania požiadaviek.

Počíta sa tiež s tým, že tréningové pobočky budú vedome či nevedome ovplyvňovať tréningovaných pracovníkov, a tí budú chcieť naďalej zostať pracovať na tomto pracovisku. Môže to spôsobiť rivalitu pobočiek v rámci regiónov. A naopak samotní trainees budú porovnávať prácu, atmosféru, kolektív na svojej pobočke a tréningovej pobočke, čo tiež môže spôsobiť žiadosti o presuny a rivalitu pobočiek. Môže sa stať, že budú riaditelia žiadať o výnimky, aby sa ich pracovníci nezúčastnili tréningu, ak si budú vedomí, že tréningová pobočka v celkovej svojej atmosfére pôsobí na pracovníkov lepšie ako ich vlastná.

Riziká spojené s novým projektom tréningovania sú minimálne, a preto ich bude možné riešiť operatívne a priebežnými usmerneniami zo strany oddelenia Vzdelávania pobočkovej siete prípadné nedostatky odstraňovať.

## 4.6 Koncepcia a popis projektu

Oddelenie Vzdelávania pobočkovej siete predostrelo v polovici roka 2012 vedeniu spoločnosti projekt tréovania na úplne štandardných pobočkách, ktorý by nahradil pôvodný koncept tréovania na umelo vytvorených pobočkách. Autorka bola ako hlavný garant poverená jeho vypracovaním a implementáciou. Znamenalo to vybrať vhodné pobočky, ktoré by boli príkladom v minimálnej chybovosti, rozdielovosti pracovníkov, ktoré by nemali fluktuáciu a zároveň mali požadovanú návštevnosť. Ďalej bolo potrebné z pôvodných, umelo vytvorených, tréningových pobočiek spraviť reálne pobočky. Zároveň sa museli pôvodní supervízori umiestniť na štandardné pobočky a vybrať noví vhodní kandidáti, ktorí by vedeli odovzdať nielen svoje skúsenosti, teda zastrešiť okrem svojej pracovnej náplne supervízora aj rolu trénera. Ako tréneri musia vedieť nového trainee usmerniť a podieľať sa súčasne aj na jeho rozvoji. Ďalším dôležitým bodom bolo navrhnúť program tréningových stáží tak, aby boli trojrozmerné zvládnuteľné:

- 1) Tréneri musia sťahovať okrem tréningu „nováčika“ zároveň svoju pracovnú náplň supervízora pobočky.
- 2) Noví pracovníci musia mať v čase, keď nepracujú s klientom, vopred naplánované rozvojové činnosti tak, aby vedeli po príchode z tréningových stáží samostatne pracovať.
- 3) Vlastné pobočky pracovníkov musia vedieť na primerane dlhú dobu uvoľniť nového pracovníka po základnom školení a vedieť bez nich fungovať tak, aby to neohrozilo ich vlastný chod.

Posledným a rovnako dôležitým bodom je návrh spôsobu hodnotenia a odmeňovania trénerov.

- 1) Tréneri budú za prácu trénera zvlášť hodnotení, a to vždy kvartálne.
- 2) Odmena za tréovanie bude vypočítavaná z počtu tréovaných pracovníkov a počtu týždňov tréovania.
- 3) Pri hodnotení bude stanovený index kvality tréovania, sledovaný v štyroch parametroch :
  - práca s hotovosťou,
  - práca v systémoch,

- samostatné zvládanie požiadaviek,
  - komunikačné zručnosti.
- 4) Tréner bude v týchto parametroch hodnotený účastníkmi po ukončení tréningu a od riaditeľa materskej pobočky nového pracovníka, a to po mesiaci od ukončenia tréningu.

## 4.7 Realizácia projektu

Myšlienka tréningovania nových pracovníkov na reálnych pobočkách finančnej inštitúcie bola inicializovaná v roku 2012 a v tomto roku projekt zmeny schválilo vedenie spoločnosti. V poslednom štvrtroku roku 2012 prebehla implementácia nového projektu na reálne pobočky. Samozrejme sa očakávalo, že práve spojenie reálneho prostredia a vplyv skúsených pracovníkov – profesionálov vo sfére interného vzdelávania firmy je veľmi dôležité pre dosiahnutie strategických cieľov firmy a maximalizáciu úsilia v oblasti vzdelávania pracovníkov, ako i rozvoja ich zručností a schopností. Od nového systému práce s novými pracovníkmi na tréningových pobočkách sa ďalej očakáva, že ohnisko pozornosti sa sústreďí na samostatné vybavovanie a zvládanie základných požiadaviek klienta, ktoré sa postupne alokuje do zvládania riešenia neštandardných požiadaviek, sťažností, reklamácií a exekúcií. Tiež je namieste myšlienka, že nový projekt má vybraným pracovníkom, ešte viac ako doteraz, uľahčiť proces adaptácie na pobočkách.

Zoznam vybraných pobočiek, ktorých pracovníci sa zúčastňujú tréningových stáží sa oproti pôvodnému konceptu nezmenil a stále hrajú rolu pri výbere rovnaké parametre, ktoré už boli spomenuté.

Do projektu nových tréningových pobočiek bolo vybraných desať pobočiek, ktoré spĺňali kritériá a hlavne boli kapacitne vyhovujúce tak, aby mohli na nich pracovať, okrem kmeňových servisných poradcov, minimálne ďalší dvaja pracovníci ako trainees. Tieto pobočky sú rozmiestnené v deviatich regiónoch a najväčší región, ktorý sa „borí“ aj s najväčšou fluktuáciou, má tréningové pobočky dve.

Na každej pobočke je supervízor, ktorý je zároveň tréner a kauč. Aby bola zabezpečená zastupiteľnosť, supervízor má určenú svoju dvojicu, ktorou je servisný pracovník – senior a v prípade jeho neprítomnosti alebo väčšieho počtu nových trainees, vie tiež zastrešiť tréningovanie nového pracovníka.

Tréner musí byť pracovník, ktorý má skúsenosti a je minimálne o krok pred účastníkmi školenia a vie určovať celú dynamiku diania na pracovisku. Pridanú hodnotu má okamžitá spätná väzba, ktorú poskytuje nielen lektor počas školenia, ale aj tréner počas tréningovej stáže.

Pre tréningovú pobočku je stanovený rozpis činností supervízora na dobu dvadsiatich pracovných dní, teda štyri týždne, čo je štandardná dĺžka stáže.

V prípadoch, ak má materská pobočka pracovníka zlý personálny stav a potrebuje ho z tréningu stiahnuť, záleží samozrejme od šikovnosti pracovníkov, sa čas určený pre tréning môže skrátiť až o 50%.

Ako boli nastavené jednotlivé činnosti pre trénera, kauča, ktorý je zároveň supervízor pobočky, znázorňuje nasledujúca Tabuľka 1.

Tabuľka 1: Rozpis činností SPV/trénera počas tréningu

ROZPIS ČINNOSTÍ SPV-TRÉNERA NA TRÉNINGOVEJ POBOČKE							
1 týždeň		2 týždeň		3 týždeň		4 týždeň	
80% trainees - 20% pobočka		60% trainees - 40% pobočka		40% trainees - 60% pobočka		20% trainees - 80% pobočka	
čas venovaný trainee:	6h/deň	čas venovaný trainee:	4h 45m/deň	čas venovaný trainee:	3h/deň	čas venovaný trainee:	1h 45m/deň
čas venovaný pobočke:	1h 45m	čas venovaný pobočke:	3h	čas venovaný pobočke:	4h 45m	čas venovaný pobočke:	6h
Činnosť	Čas	Činnosť	Čas	Činnosť	Čas	Činnosť	Čas
Bezpečnosť	30 min.	Bezpečnosť	30 min.	Bezpečnosť	30 min.	Bezpečnosť	30 min.
Kontroly	30 min.	Kontroly	30 min.	Kontroly	30 min.	Kontroly	30 min.
Administratíva	45 min.	Administratíva	60 min.	Administratíva	1h 30 min.	Administratíva	1h 15 min.
Podpora nových trainees 6 h (neustála kontrola a podpora nováčikov v pracovnom procese)	Podpora SP 60 min. individuálne koučinky, skupinové koučinky, podpora pri posunoch		Podpora SP 2h 15 min. individuálne koučinky, skupinové koučinky, podpora pri posunoch		Podpora SP 2h 15 min. individuálne koučinky, skupinové koučinky, podpora pri posunoch		
					Mes. delegované úlohy 45 min.		
	Podpora nových trainees 4h 45 min. (neustála kontrola a podpora nováčikov v pracovnom procese)		Podpora nových trainees 3 h (neustála kontrola a podpora nováčikov v pracovnom procese)		Kvart. delegované úlohy 45 min.		
					Podpora nových trainees 1h 45 min. (neustála kontrola a podpora nováčikov v pracovnom procese)		

Zdroj: Šimonfyová, 2013 (vlastné spracovanie)

Jedným z hlavných cieľov je okrem získania schopností, zručností, vedomostí aj mať záujem o tréningovanie a dôveru v trénera.

Jadro tréningovej stáže tvorí samotný program tréningu. Účastníci stáže majú byť hneď v prvý deň trénerom oboznámení s celým programom, dĺžkou trvania stáže, dochádzkou, úlohami, ktoré budú musieť zvládnuť.

Konkrétne vo finančnej inštitúcii je možné celý program veľmi pekne rozvrhnúť práve do dvadsiatich pracovných dní tak, aby obsah spĺňal požiadavky zadávateľov – riaditeľov pobočiek.

Program kopíruje ciele, ktoré majú byť tréningom dosiahnuté:

- utvrdenie získaných teoretických vedomostí počas úvodného školenia v reálnom prostredí pobočky a reálnej práci s klientmi,
- získanie zručnosti pri práci s hotovosťou,
- dodržiavanie bezpečnostných opatrení,
- lepšia orientácia v pracovných systémoch,
- zvládanie neštandardných situácií.

Pracovníci sa stretávajú s denným tréningovým programom, ktorého náročnosť sa zvyšuje tým, ako si pracovníci osvojujú jednotlivé zručnosti.

Prvý týždeň je zameraný na zvládnutie práce s hotovosťou, bezpečnostnými opatreniami a zdokonalenie bežnej komunikácie s klientom. Druhý týždeň, okrem utvrdzovania už získaných vedomostí a zručností z prvého týždňa, prostredníctvom pripravených cvičení a testov, je zameraný na lepšiu orientáciu v pracovných systémoch a hľadanie alternatívnych možností vybavenia klientových požiadaviek. V treťom týždni by mali pracovníci vedieť už samostatne riešiť štandardné požiadavky a zamerať sa na vybavovanie neštandardných situácií ako sú reklamácie, exekúcie a pod. Posledný týždeň je pre pracovníka veľmi dôležitý hlavne z pohľadu preverenia, či vie s klientom komplexne pracovať, či vie využiť jeho potenciál a zároveň si klienta získať tak, aby bol spokojný hlavne klient. Počas celých štyroch týždňov by sa mala úmerne zvyšovať aj úroveň komunikácie nového pracovníka.

Na to, aby bolo overiteľné či bol s pracovníkom skutočne celý program absolvovaný bolo potrebné zabezpečiť kontrolný mechanizmus počas celej stáže. Pre každý jeden týždeň je pripravený „Check list pre SPV/ trénera“ a „Check list pre trainee“. Check listy obsahujú činnosti, ktoré majú byť vykonané v každý deň daného týždňa a sú



zrkadlovo formulované. Tréneri aj trainees si vo svojom check liste zaznamenávajú, ktoré z činností za daný deň zvládli. Ak by sa im niečo v daný deň nepodarilo z definovaných činností realizovať, napríklad z dôvodu výpadku systémov, hľadanie vzniknutého finančného rozdielu alebo inej neočakávanej udalosti, je možné si ich výnimočne zmeniť a realizovať iný deň počas stáže.

Na konci stáže sú podpísané check listy trénerom aj trainee. Check listy majú tréneri k dispozícii aj v elektronickej forme, kvôli možnosti zmeny niektorej z činností, napr. ak si vyžadujú riaditelia pobočiek zaradenie alebo vypustenie niektorej z činností.

Príloha D na str. XIV znázorňuje ako je vypracovaný check list na prvý týždeň pre supervízora/ trénera a takto je pripravený na každý týždeň do konca stáže, pre trénera aj pre pracovníka a sú zrkadlovo formulované. Check listy sa následne zakladajú do evidencnej zložky pracovníka, ktorý prešiel tréningovou stážou.

Takáto zložka obsahuje tiež všetky vypracované cvičenia, testy, úlohy a tiež koučingové správy, moju elektronickú kartu, ktorú vyplňa pracovník na konci stáže a tiež elektronickú kartu trainee, ktorú vyplňa tréner ako hodnotenie na pracovníka.

Tréner má tiež okrem check listu na každý deň v elektronickej podobe alebo tlačenej podobe pripravené cvičenia, testy, úlohy.

Aby bola zabezpečená jednotná úroveň vyhodnocovania ku každému cvičeniu, testu či úlohe, je pripravená aj verzia so správnymi riešeniami, výsledkami a bodovou škálou hodnotenia. Jednotlivé zadania, ktoré pracovníci realizujú počas stáže, majú zvyšovanú náročnosť, aby vedeli následne reagovať a spracovávať aj náročnejšie a neštandardné požiadavky klientov úplne samostatne.

Trénovaný pracovník je priebežne počas stáže monitorovaný zo strany trénera/supervízora, ktorý zaznamenáva jeho úspechy, prípadné nedostatky do „Elektronickej karty trainee“ (Príloha G, str. XIX ). Táto karta obsahuje aj výsledky priebežných testov, záverečného testu a tiež postrehy a odporúčania trénera pre pracovníka do budúcnosti. Elektronická karta je po skončení stáže odoslaná riaditeľovi pobočky, ako aj oddeleniu vzdelávania pobočkovej siete pre evidenciu.

Trénovaný pracovník sa tiež sám v priebehu stáže zhodnocuje do tabuľky „Moja elektronická karta“ (Príloha H, str. XX), do ktorej zaznamenáva ako vníma svoj pokrok, prípadne na čom ešte potrebuje pracovať, aby vedel byť samostatný a plnohodnotným pracovníkom pobočky.

Tak má aj supervízor/tréner možnosť vidieť ako sa sám pracovník hodnotí a v prípade diametrálne odlišného vnímania pracovníka trénerom, mu vie následne tréner poskytnúť spätnú väzbu alebo pozvať pracovníka na kaučing. Niektorí pracovníci majú až príliš vysoké sebavedomie a potom nevidia sami niektoré svoje nedostatky, ktoré by mali odstraňovať, aby zvládli nielen prácu pod tlakom, ktorá je pre finančnú inštitúciu typická, ale sa aj začlenili do firemnej kultúry, ktorá je svojím spôsobom vo finančnej inštitúcii špecifická.

#### **4.8 Výsledky projektu a celkové zhodnotenie.**

Pilotné tréningy na reálnych pobočkách boli na základe spätných väzieb od účastníkov stáže, ich riaditeľov a aj samotných trénerov veľmi úspešné. Samotní trénovaní pracovníci vyzdvihujú detailne rozpracovaný program tréovania pripravený na každý deň. Oceňujú okrem štandardnej práce s klientom, ktorú zvládajú pod dohľadom trénera už po prvom týždni takmer samostatne, aj možnosť overovania a rozvoja svojich vedomostí, ktoré získali počas školenia, prostredníctvom pripravených úloh a cvičení. Vyzdvihujú možnosť zapájať sa do každodenných delegovaných činností na pobočke, a tiež to, že sú v regióne a ich tréning je takmer identický s fungovaním ich vlastných pobočiek.

Riaditelia nováčikov sú po ich príchode veľmi spokojní práve preto, že už nepotrebujú permanentný dohľad ako keby prišli do pobočiek bez tréningu. Oceňujú, že pracovníci zvládajú úplne samostatne prácu s hotovosťou, ovládajú bezpečnostné opatrenia, spracovávanie bežných požiadaviek klientov a ak potrebujú pomoc, tak je to skôr pri náročnejších situáciách.

Veľkým pozitívom je skutočnosť, že vzrástol záujem o tréovanie zo strany riaditeľov pobočiek a dokonca samotných nováčikov, ktorí si uvedomujú pridanú hodnotu tejto formy vzdelávania na pracovisku. Je dokonca registrovaná požiadavka na rozšírenie tréningových pobočiek na minimálne dve v každom regióne.

Tréneri vnímajú tiež svoju prácu pozitívne a skôr ako poslanie a pomoc pri adaptácii nových kolegov. Sami sa pri tom rozvíjajú nielen vedomostne, ale majú možnosť overiť si, či zvládajú prácu s ľuďmi, sú trepezliví a vedia prenášať svoje skúsenosti iným.

Na nadriadených trénerov je potrebné viac apelovať, aby delegovali činnosti pobočky aj na ostatných pracovníkov, aby sa tréneri mohli prioritne venovať podľa rozpisu práve tejto činnosti.

Úloha, ktorá vyplynula z realizácie projektu, je zamyslenie sa nad možnosťou vytvorenia ďalších vhodných pobočiek a kandidátov na tréningovanie.

#### **4.8.1 Vízia do budúcnosti**

Pôsobenie finančného trhu a zároveň veľkosť finančnej inštitúcie si vyžaduje realizáciu a zdieľanie najlepších foriem a metód v oblasti vzdelávania s ohľadom na čo najvyššiu pridanú hodnotu nielen pre finančnú inštitúciu, ale aj pre jej pracovníkov. Oddelenie vzdelávania pobočkovej siete sa neustále usiluje o zlepšovanie a optimalizáciu vzdelávacích procesov a činností.

To však znamená, že aj nároky na pôsobenie a fungovanie oddelenia Vzdelávania pobočkovej siete sa budú úmerne zvyšovať. Toto očakávanie je umocnené aj faktom, že celá finančná spoločnosť stavia na inováciách a prichádza s neustále novými technológiami, ktoré si vyžadujú efektívnu organizáciu a aktívnu účasť všetkých zamestnancov, ktorí sa na vzdelávaní podieľajú.

Úlohu a jednotlivé role vzdelávateľov – školiteľov, trénerov, koučov vidí nielen oddelenie Vzdelávania pobočkovej siete, ale aj vedenie spoločnosti v tom, že budú:

- predkladať efektívne stratégie v oblasti vzdelávania dospelých,
- fungovať, ako odborníci a profesionáli, v oblasti komunikačných a predajných zručností,
- používať a prispôbovať metódy vzdelávania dospelých tak, aby to zodpovedalo potrebám zamestnancov a celej spoločnosti,
- kvalifikovaní pre vedenie a koučovanie pracovníkov,
- mať potrebu stáleho rozvoja a potrebu celoživotného učenia.

Oddelenie Vzdelávania pobočkovej siete zameria svoje úsilie na to, aby mali všetci lektori a tréneri na pobočkách, ktorí sú zároveň aj kouči, pochopenie pre to, čo chce firma a aký je jej zámer, etiku a stratégiu, aplikáciu inovácií a technológií a sústavný rozvoj. Je veľký predpoklad, že činnosti, ktoré oddelenie Vzdelávania pobočkovej siete vykonáva, budú neustále podliehať zmenám a to v závislosti na potrebách finančnej

spoločnosti, ako i v závislosti na individuálnych schopnostiach vzdelávaných pracovníkov.

Cieľom bude neustále poskytovať efektívne služby uspokojujúce potreby firmy, manažmentu a samotných pracovníkov v oblasti vzdelávania a naďalej ich poskytovať optimálne a efektívne.

#### **4.8.2 Profil vzdelávateľa vo finančnej inštitúcii**

Hlavnou činnosťou vzdelávateľa vo finančnej inštitúcii je zabezpečiť kvalitné školenia a poskytovanie služieb v oblasti vzdelávania interným klientom, ktorými sú riaditelia pobočiek a manažéri útvarov, ktoré komunikujú s klientom.

Služby, ktoré vzdelávatelia na rôznych úrovniach poskytujú, sú definované podľa odbornosti a sú zamerané na rozvoj zamestnancov pracujúcich na pobočkách alebo na kontaktnom telefonickom centre.

Vzdelávatelia svoju pozornosť sústreďujú hlavne na potreby manažmentu a snažia sa ju udržať v čo najlepšej rovnováhe s požiadavkami nových pracovníkov. Je zrejmé, že nový projekt tréningu na reálnych pobočkách si vyžiadal aj čiastočnú zmenu vo vnímaní profilu trénera, a predovšetkým sa dotkol samotných trénerov, ktorí sa potrebovali prispôbiť novému konceptu práce a okrem pôvodných pridelených pracovných činností musia zvládať aj tréning nového pracovníka.

Zmenené nároky sa prejavili v niektorých požiadavkách, napr.:

- okrem praktických skúseností a zručností, disponovať aj teoretickými vedomosťami, ktorými disponuje aj školiteľ počas základného školenia ( čím viac, tým lepšie, tzn. multifunkčnosť trénera),
- vyznať sa v ľuďoch a v ich charaktere,
- schopnosť riešiť nielen pracovné problémy, ale aj problémy vzťahov na pracovisku,
- orientovať sa vo faktoroch ovplyvňujúcich formovanie a rozvoj nového pracovníka (citlivý prístup, schopnosť pracovníka prijímať nové informácie, charakter človeka, atmosféra na pracovisku a pod.),
- mať dostatočné odborné vedomosti z oblasti poskytovaných produktov, služieb a inovácií,
- mať ochotu stále sa učiť nové veci,

- vedieť rozvíjať svoje organizačné schopnosti,
- vedieť komunikovať a jednať s ľuďmi,
- byť nadchnutý a zapálený pre prácu trénera,
- byť flexibilný a ústretový,
- byť dôsledný pri plnení jednotlivých úloh vyplývajúcich z programu tréningu.

## **4.9 Spokojnosť s procesom vzdelávania vo finančnej inštitúcii**

Vo finančnej inštitúcii sa pravidelne realizuje hodnotenie každej vzdelávacej aktivity formou dotazníka, s cieľom zistiť úroveň spokojnosti nových pracovníkov a ich nadriadených so vzdelávaním.

Prieskum spokojnosti s každým ukončeným školením alebo tréningom dáva spoločnosti pohľad na kvalitu vzdelávania. Výsledky prieskumov hodnotení, ktoré sú evidované od konca roku 2012 a súvisia so vznikom nového konceptu tréningovania, potvrdzujú nielen stúpajúcu tendenciu spokojnosti pracovníkov a ich nadriadených s prípravou na prácu s klientom v pobočkách, ale tiež vyzdvihujú v slovných komentároch schopnosť nových pracovníkov oveľa samostatnejšie pracovať, v porovnaní s výsledkami hodnotení od roku 2008 do roku 2012, kedy fungoval pôvodný koncept tréningovania.

Pre optimalizáciu konštatovania týchto záverov o všeobecnej spokojnosti s procesom vzdelávania vo finančnej inštitúcii sa autorka rozhodla uvedené overiť a doložiť dotazníkovým šetrením v radoch nových servisných pracovníkov, ktorí prešli po úvodnom školení stážou na novej tréningovej pobočke a tiež dotazníkovým šetrením, ktoré bolo určené riaditeľom a supervízorom ich materských pobočiek vo finančnej inštitúcii.

### **4.9.1 Metódy prieskumu**

Podstata dotazníkovej formy spočívala v tom, že sme potrebné informácie získali prostredníctvom systému otázok, ktoré boli formulované v dvoch rôznych dotazníkoch, adresovaných v elektronickej podobe prostredníctvom interného komunikačného systému novým pracovníkom, ktorí ukončili základné školenie Servisného poradcu a následne sa zúčastnili stáže na tréningovej pobočke a ich riaditeľom a supervízorom.

Dotazníky boli odoslané spolu so sprievodnými listami a boli koncipované ako anonymné a odoslané zámerne týmto vybraným skupinám zamestnancov finančnej inštitúcie ( Príloha A na str. I a Príloha B na str. IV).

#### **4.9.2 Harmonogram prieskumu**

Prieskum prebiehal v etapách, ktoré boli založené na primárnom zbere informácií prostredníctvom dotazníkov, adresovaných a vyplňaných novými Servisnými pracovníkmi, ktorí sa zúčastnili stáže na tréningovej pobočke a ich riaditeľmi a supervízormi vo finančnej inštitúcii.

Harmonogram prieskumu bol nasledovný:

1) prípravná fáza:

- január 2013 - príprava na prieskum návrh dotazníka,
- jún – august 2013 – štúdium odbornej literatúry,

2) realizačná fáza:

- február – október 2013 – distribúcia dotazníkov zámerne vybraným pracovníkom finančnej inštitúcie (noví pracovníci, ktorí sa zúčastnili školenia a zároveň stáže na tréningovej pobočke a ich riaditelia a supervízori),
- október - november 2013 – realizácia zberu údajov z vyplnených dotazníkov,

3) vyhodnocovacia fáza:

- november 2013 – analýza výsledkov z vyplnených dotazníkov prostredníctvom ich prenosu do MS Excel a grafické znázornenie,
- december 2013 – vyhodnotenie výsledkov prieskumu.

#### **4.9.3 Popis skúmanej vzorky**

Prieskum bol orientovaný na nových servisných pracovníkov, ktorí sa zúčastnili úvodného osemnásťdňového školenia a následne po ňom sa zúčastnili dvadsaťdňovej stáže na tréningových pobočkách a zároveň bol zameraný na skupinu ich riaditeľov a supervízorov na materských pobočkách. Skúmanú vzorku sme vybrali zámerne a oslovili sme 150 nových servisných pracovníkov, ktorí sa okrem základného školenia zúčastnili tiež stáže na tréningových pobočkách, 28 riaditeľov a 25 supervízorov

vybratých pobočiek podľa kritérií uvedených v podkapitole 4.4, ktorých pracovníci absolvujú tréningy.

Z uvedeného množstva poslaných dotazníkov novým Servisným poradcom sa nám vrátilo 138 vyplnených dotazníkov (92%) a všetky odoslané dotazníky 28 riaditeľom a 25 supervízorom (100%). Zaznamenanú návratnosť hodnotíme ako veľmi vysokú a spracovanie dotazníkového prieskumu má vďaka tomu vyššiu vypovedaciu hodnotu.

#### **4.9.4 Prezentácia výsledkov prieskumu**

Rozposlali sme dva typy dotazníkov, z ktorých každý bol určený inej cieľovej skupine. Prvý dotazník pre nových kolegov pozostával zo 4 otázok, ktoré boli identifikačného charakteru a 9 otázok bolo zameraných na preverenie, do akej miery vnímajú noví pracovníci, ktorí sa zúčastnili po osemnásťdňovom úvodnom školení, dvadsaťdňovej stáže na tréningovej pobočke, samotné tréningy a prepojenosť jednotlivých foriem vzdelávania.

Druhý dotazník bol určený riaditeľom a supervízorom tých pobočiek, ktorých pracovníci sa zúčastnili stáže na tréningovej pobočke a pozostával z rovnakých 4 identifikačných otázok a z 9 otázok zameraných na to, ako vnímajú riaditelia a supervízori nové tréningové pobočky podľa nového konceptu a aký vidia prínos v tréningoch na reálnych pobočkách finančnej inštitúcie.

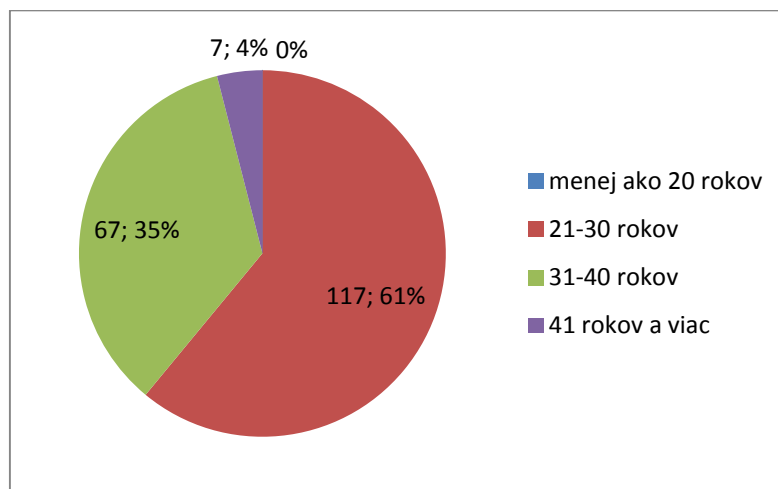
#### **4.9.5 Identifikačné údaje skúmanej vzorky**

V rámci prieskumu, vzhľadom na stanovené cieľové skupiny, ktorými boli noví pracovníci Servisní poradcovia finančnej inštitúcie, ktorí sa po úvodnom školení zúčastnili stáže na tréningovej pobočke a ich riaditelia a supervízori na materských pobočkách, nás zaujímali identifikačné znaky respondentov ako pohlavie, vek dosiahnuté vzdelanie a dĺžka pracovného pomeru u zamestnávateľa.

Prieskumu sa v rámci oslovených nových pracovníkov zúčastnilo 39 mužov a 99 žien.

Pri druhej oslovenej skupine riaditeľov a supervízorov materských pobočiek sa zúčastnilo 20 mužov a 33 žien.

Graf 1: Štruktúra respondentov podľa veku

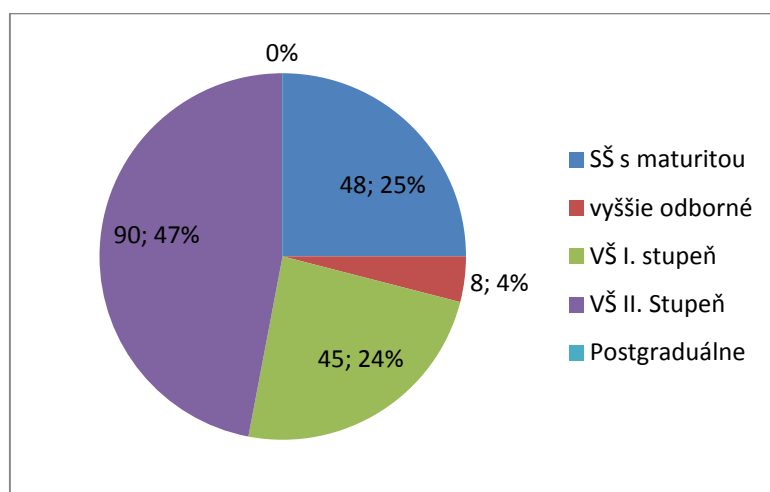


Zdroj: Šimonfyová, 2013 (vlastný prieskum)

Z vyššie uvedeného grafu č. 1, ktorý zobrazuje štruktúru respondentov podľa veku vyplýva, že majoritu, 61%-né zastúpenie, tvorili respondenti vo veku 21-30 rokov a boli to práve noví zamestnanci. Pracovníci vo veku 31-40 rokov reprezentujú 35% a vo vekovej kategórii 41 rokov a viac tvoria 4%. Vyššie vekové kategórie boli zastúpené naopak, v nadpolovičnej väčšine riaditeľmi a supervízormi pobočiek. Zastúpenie 0% mala skupina vo veku menej ako 20 rokov. Na základe týchto zistení dedukujeme, že vek pracovníkov na pozíciách nových zamestnancov, ale aj riaditeľov a supervízorov pobočiek, korešponduje s deklarovaným vekovým priemerom zamestnancov finančnej inštitúcie, ktorý je pre pobočkovú sieť 35 rokov.



Graf 2: Štruktúra respondentov podľa dosiahnutého vzdelania



Zdroj: Šimonfyová, 2013 (vlastný prieskum)

Graf č. 2 vo vzťahu k najvyššiemu dosiahnutému vzdelaniu indikuje, že najväčšie, 47%-né zastúpenie respondentov, tvorili zamestnanci s VŠ vzdelaním II. stupňa. Ďalej 25% respondentov má ukončené SŠ vzdelanie s maturitou, 24% respondentov má ukončené VŠ vzdelanie I. stupňa a 4% má vyššie odborné vzdelanie. Žiaden pracovník neukončil postgraduálne štúdium. Na základe týchto zistení môžeme dedukovať, že vzdelanostná úroveň pracovníkov na oslovených pozíciách rastie.

Ďalším dôležitým faktorom identifikácie skúmanej vzorky bolo zistiť, koľko respondentov pobočiek pracuje v banke dlhšie ako jeden rok, nakoľko ich hodnotenie je relevantné z pohľadu porovnania konceptu tréningovania, ktorý prebiehal do polovice roku 2012 a súčasného konceptu, ktorý bol úspešne implementovaný do pobočkovej siete finančnej inštitúcie.

Z predmetného súboru respondentov je 32% takých, ktorí vo finančnej inštitúcii pracujú viac ako dva roky a sú to 28 riaditelia a 25 supervízori pobočiek, ktorí majú skúsenosť aj s predchádzajúcim konceptom tréningovania na umelo vytvorených tréningových pobočkách a vedia porovnať pripravenosť pracovníkov podľa starého konceptu tréningovania a tréningovania v súčasnosti.

Do tejto skupiny pracovníkov tiež patria 9 pracovníci, ktorí sa zúčastnili úvodného školenia pre pozíciu Servisný poradca a následne stáže na tréningovej pobočke.

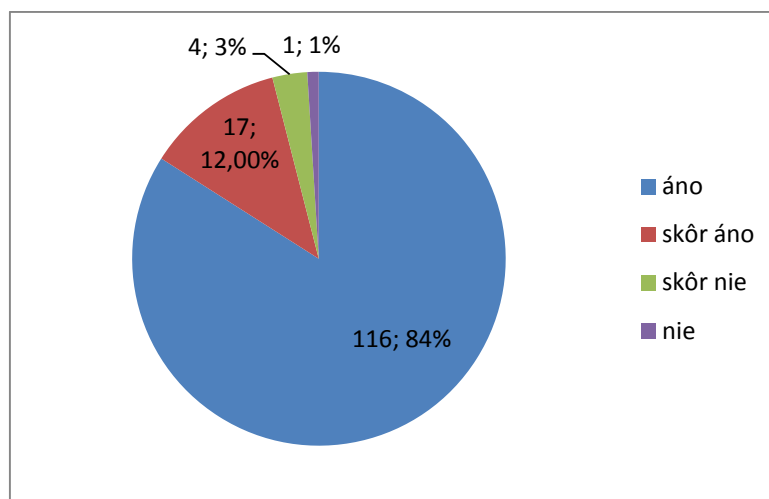
Predpokladáme, že ide o pracovníkov, ktorí sa vrátili po materskej dovolenke alebo prestupovali z inej pracovnej pozície. Ostatní pracovníci so 68%-ným zastúpením pracujú v spoločnosti maximálne 1 rok a sú to noví pracovníci, ktorí vedeli adekvátne zhodnotiť, či je pre nového pracovníka nastavenie konceptu tréningovania vyhovujúce a či by tréning odporučili každému novému pracovníkovi po základnom školení.

Čo sa týka štruktúry respondentov podľa pracovného zaradenia, čo vedeli vopred podľa zaslaných dotazníkov konkrétnej cieľovej kategórii zamestnancov, sa na prieskume zúčastnilo 72% nových servisných poradcov, 13% supervízorov a 15% riaditeľov. Pozitívne je, že prieskumu sa zúčastnili všetci oslovení riaditelia a supervízori pobočiek, ktorých pracovníci sa pravidelne zúčastňujú po základnom školení tréningovej stáže, čo znamená, že je v prieskume vyjadrená plnohodnotná spätná väzba od manažérov pobočiek. Pozitívom je ďalej skutočnosť, že z oslovených 150 nových servisných poradcov, 138 odoslalo vyplnené dotazníky, čím sme dosiahli relevantnú spätnú väzbu na to, ako samotní účastníci vnímajú tréningové stáže.

#### **4.9.6 Spokojnosť s procesom tréningovania vo finančnej inštitúcii**

Základom pre náš prieskum boli otázky ohľadom spokojnosti so službami oddelenia Vzdelávania pobočkovej siete, ktoré boli určené novým servisným poradcov vo finančnej inštitúcii, ich riaditeľom a supervízorom, týkajúce sa hodnotenia poskytovaných služieb v oblasti vzdelávania a posúdenia nového konceptu tréningovania, resp. odporúčania, ktoré by priniesli ešte ďalšie zefektívnenie činností, vyzdvihujú samostatnosť tréningovaných pracovníkov, ich komunikačné zručnosti a rýchlosť riešení neštandardných situácií či iné návrhy na zlepšenie.

Graf 3: Odporúčanie zúčastniť sa stáže na tréningových pobočkách od pracovníkov, ktorí sa jej zúčastnili



Zdroj: Šimonfyová, 2013 (vlastný prieskum)

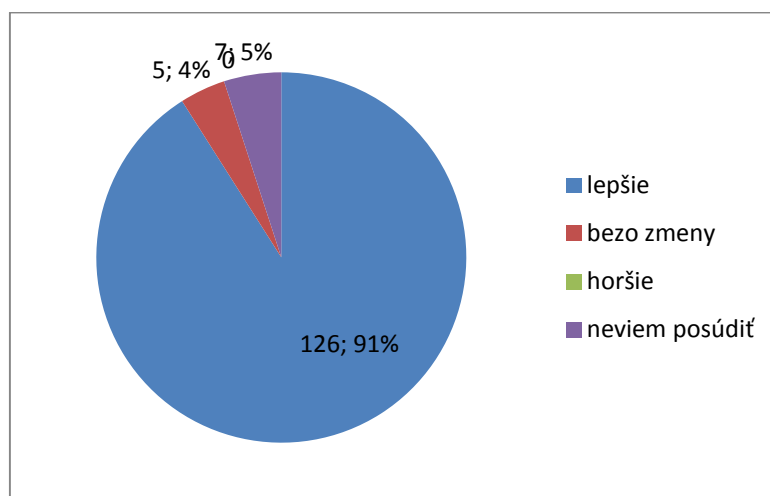
Graf č. 3 reprezentuje názory oslovených respondentov - nových pracovníkov ohľadom odporúčania stáže na tréningovej pobočke. Z uvedených výsledkov sme zistili, že až 84% pracovníkov by určite odporučilo stáž na tréningovej pobočke, ďalších 12% sa vyjadrilo, že skôr áno. Len 3% respondentov vyjadrilo názor, že by tréning skôr neodporučili, čo môže vyplývať aj z osobnostných charakteristík účastníkov, ktorí nemajú radi zmenu prostredia, nevedia vytvárať dobré vzťahy na pracovisku a sú veľmi senzitívny na prácu pod tlakom. Len jeden účastník by neodporučil stáž na tréningovej pobočke a preto predpokladáme, že sa počas stáže neaklimatizoval na prostredie tréningovej pobočky. Z týchto zistení vyplýva, že nadpolovičná väčšina účastníkov je spokojná s nastavením práce na tréningovej pobočke, čo bolo aj cieľom realizácie tohto projektu.

Ďalej nás v otázke č. 2, v súvislosti s odporúčaniami zaujímalo, ako sú pracovníci, ktorí sa zúčastnili stáže na tréningovej pobočke, spokojní s nastavením obsahu tréningu. 80 respondentov (58%) deklarovalo maximálnu spokojnosť a ďalších 58 pracovníkov, čo je 42%, bolo skôr spokojných, čo nás núti zamyslieť sa, kde môžu byť ešte rezervy a ako obsah tréningu nastaviť k ešte väčšej spokojnosti tak, aby sme dosiahli u tréningovaných pracovníkov minimálnu požadovanú úroveň spokojnosti 70%. Je veľmi uspokojivé, že žiaden pracovník nevyjadril nespokojnosť.

Súčasťou programu tréningovej stáže je tiež vzájomná interakcia medzi trénerom/koučom a pracovníkom. V ďalšej otázke č. 3 nás preto zaujímalo, ako pracovníci hodnotia odovzdávanie spätnej väzby zo strany trénerov/koučov, ktorá je nevyhnutnou súčasťou rozvoja pracovníkov. Pracovníci hodnotili odovzdávanie spätnej väzby veľmi pozitívne a až 113 pracovníkov, čo je 82%, bolo veľmi spokojných. 25 účastníkov, čo predstavuje 18%, bolo skôr spokojných a nespokojnosť nevyjadril žiaden účastník. Z týchto zistení môžeme konštatovať, že tréneri, ktorí sú zároveň na tréningových pobočkách kouči, sa naozaj snažia viesť nových pracovníkov správnym kladením otázok k tomu, aby trénovaní pracovníci sami prišli na to, aké majú nedostatky, ktoré je potrebné odstrániť a pomáhajú im nájsť riešenia, ktoré vedú k ich odstráneniu a rozvoju pracovníka.

Rozvoj pracovníkov a odstraňovanie nedostatkov musia byť počas stáže efektívne, aby pracovníci na svoje materské pobočky prišli maximálne pripravení a samostatní, a to si vyžaduje realizáciu koučingov v pravidelnej frekvencii. V otázke č. 4 nás preto zaujímalo, ako často boli pracovníci počas stáže kaučovaní, nakoľko podľa programu stáže je kaučing naplánovaný jedenkrát týždenne. 91 respondentov (66%) uviedlo, že kaučing prebiehal raz týždenne. 35 respondentov (26%) sa vyjadrilo, že boli kaučovaní v dennej frekvencii. Ďalší traja pracovníci, čo je 2%, boli kaučovaní dva až trikrát mesačne. Štyria pracovníci, čo sú 3%, boli kaučovaní raz mesačne a dvaja pracovníci, čo predstavuje 1%, uviedli, že neboli kaučovaní vôbec. Ostatní traja pracovníci, ktorí predstavujú posledné 2% z oslovených respondentov uviedli, že boli kaučovaní v inej frekvencii. Z týchto zistení môžeme dedukovať, že väčšina trénerov/koučov dodržiava kaučingy podľa zvoleného programu trénovania, a to raz týždenne, ostatní kauči sa zrejme prispôbujú skôr osobnosti pracovníkov a podávaniu ich výkonu a podľa toho volili frekvenciu buď nižšiu alebo vyššiu. Núti nás však zamyslieť sa, prečo dvaja pracovníci neboli kaučovaní vôbec. Myslíme si, že sa v tomto prípade jednalo skôr o inštruktážny kaučing a pracovníci ho mohli preto vnímať skôr ako usmernenie.

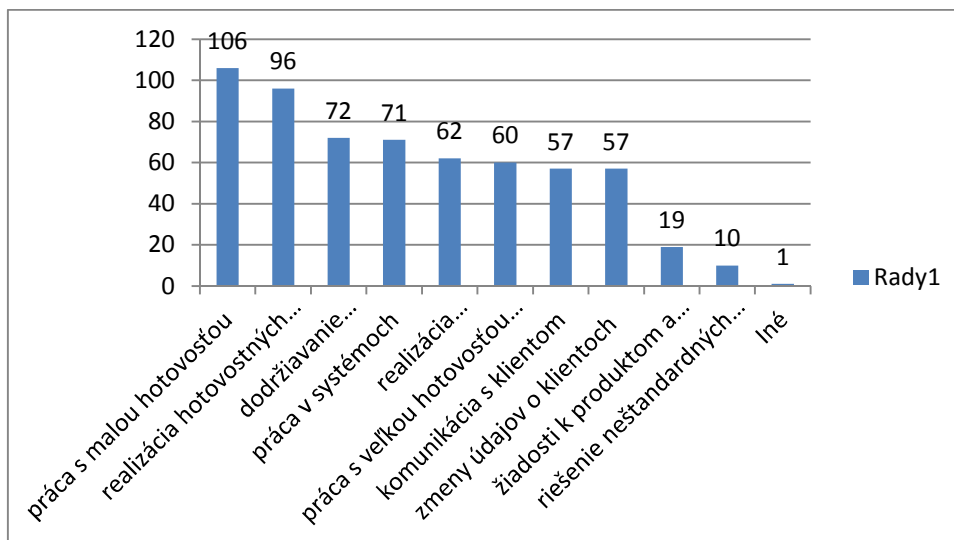
Graf 4: Ako ovplyvnilo tréningovanie a kaučovanie ďalší rozvoj pracovníkov



Zdroj: Šimonfyová, 2013 (vlastný prieskum)

Graf č. 4 nám deklaruje, ako vnímali noví pracovníci tréningovú pobočku a kaučovanie pre svoj ďalší rozvoj. Na základe zistení sa až 126 respondentov, čo je 91%, vyjadrilo, že práve stážou sa cítia lepšie pripravení a vnímajú, že sa posunuli. Len 5 pracovníkov (4%) nepocítilo na svojom rozvoji žiadnu zmenu a sedem pracovníkov (5%) nevie posúdiť na sebe zmenu. Veľmi nás teší, že stáže a koučingy majú pridanú hodnotu pre rozvoj pracovníkov, nakoľko to je aj jedným z hlavných cieľov tréningov a kaučingov. Nakoľko tréner, ktorý je zároveň kouč, pracuje s pracovníkom cielene, podľa programu a snaží sa aj preto, že on sám je za túto prácu hodnotený od účastníkov aj riaditeľov materských pobočiek a chce podať čo najlepší výkon. Okrem iného, svojou prácou a prístupom k nej, motivuje tréňovaného pracovníka. Aj z rozhovorov s pracovníkmi vyplynulo, že sa cítia byť po absolvovaní tréningovej stáže viac pripravení na svoje materské pobočky, a preto nás v ďalšej otázke zaujímalo, ktoré činnosti si pracovníci osvojili tréningom natoľko, že nebudú potrebovať ďalšiu pomoc na vlastnej pobočke.

Graf 5: Činnosti, ktoré si pracovníci osvojili tréningom natoľko, že nebudú potrebovať ďalšiu pomoc na vlastnej pobočke

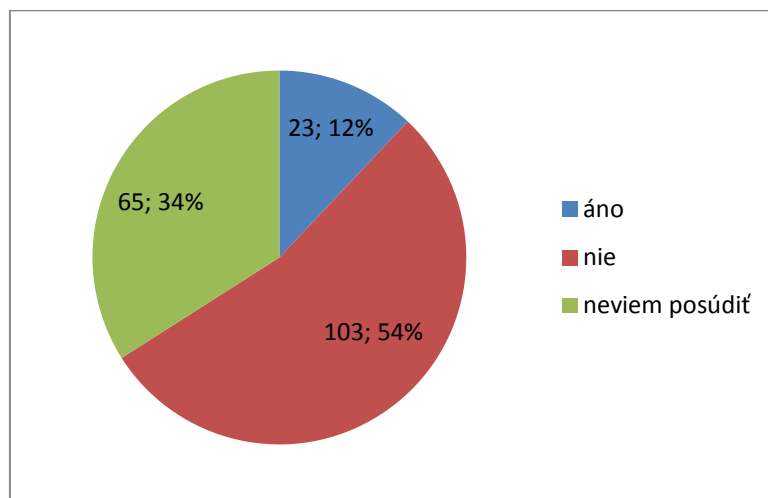


Zdroj: Šimonfyová, 2013 ( vlastný prieskum)

Na základe vyhodnotených informácií z grafu č. 5 vyplýva, že najviac si na tréningovej pobočke noví pracovníci osvojujú prácu s malou hotovosťou (106 pracovníkov) a realizáciu hotovostných operácií (96 pracovníkov). Naopak, najmenej sa cítia byť istí pri riešení neštandardných situácií (1 pracovník), s ktorými sa stretnú v praxi málo a so žiadosťami k jednotlivým produktom a službám (10 pracovníkov). Je prekvapivé, že ostatné činnosti, a to dodržiavanie bezpečnostných opatrení (72 pracovníkov), práca v systémoch (71 pracovníkov), realizácia bezhotovostných transakcií (62 pracovníkov), práca s veľkou hotovosťou (60 pracovníkov), komunikácia s klientom (57 pracovníkov) a zmeny údajov o klientoch (57 pracovníkov), sú aj po absolvovaní stáže vnímané tak, že pracovníci budú ešte aj na svojej pobočke čiastočne potrebovať pomoc. Najviac nás zaráža, že sa pracovníci necítia komunikačne zdatní, nakoľko toto je oblasť, na ktorej vie pracovník prioritne pracovať aj sám a za mesačnej podpory trénera/kouča, by mal byť schopný odbúrať prípadné komunikačné bariéry. Možno bude stáť za úvahu rozmyšľať nad predĺžením stáže, čo však môže robiť problém v personálnom obsadení pobočiek.

Otázku č. 6 v dotazníku pre nových pracovníkov, ktoré činnosti zvládajú pracovníci najlepšie po absolvovaní tréningovej stáže, sme verifikovali otázkou č.1 v dotazníku pre riaditeľov a supervízorov, čím sme krížovou kontrolou chceli zistiť, či sa názory respondentov zhodujú. Z vyhodnotených dotazníkov sme identifikovali, že pracovníci sa vo väčšine oblastí hodnotia oveľa lepšie ako ich nadriadení na materských pobočkách. Ich názory sa zhodujú v dvoch parametroch, a to, že najlepšie pracovníci zvládajú prácu s malou hotovosťou, čo potvrdilo 51 manažérov pobočiek a ďalej realizáciu hotovostných transakcií, 49 manažérov. V ďalších dvoch parametroch sa názory pracovníkov a manažérov materských pobočiek líšili označením poradia. Riaditelia a supervízori si myslia, že pracovníci ešte celkom samostatne zvládajú realizáciu bezhotovostných transakcií (47 manažérov) a dodržiavanie bezpečnostných opatrení (43 manažérov). Pracovníci tieto parametre označili v opačnom poradí. V ostatných šiestich parametroch sa spoločne zhodli v názoroch, že pracovníci v týchto oblastiach potrebujú aj po príchode zo stáže neustále podporu a pomoc. Len 11 manažérov si myslí, že pracovníci bez pomoci zvládajú prácu v systémoch, 10 manažérov sa vyjadrilo, že pracovníci vedia pracovať s veľkou hotovosťou, len 9 manažérov sa vyjadrilo, že pracovníci vedia bez problémov komunikovať s klientom. Hodnotenie spokojnosti pripravenosti v posledných troch parametroch nás neprekvapilo ani u jednej skupiny opýtaných, nakoľko sa jedná o činnosti, ktoré si vyžadujú viac praxe, nakoľko sú to menej časté situácie. Samostatné zvládanie zmien údajov o klientovi označilo iba 7 manažérov, žiadosti k produktom a službám 5 manažérov a riešenie neštandardných situácií podľa manažérov nezvláda žiaden pracovník po príchode z tréningovej stáže samostatne bez pomoci.

Graf 6: Spokojnosť respondentov s počtom tréningových pobočiek



Zdroj: Šimonfyová, 2013 (vlastný prieskum)

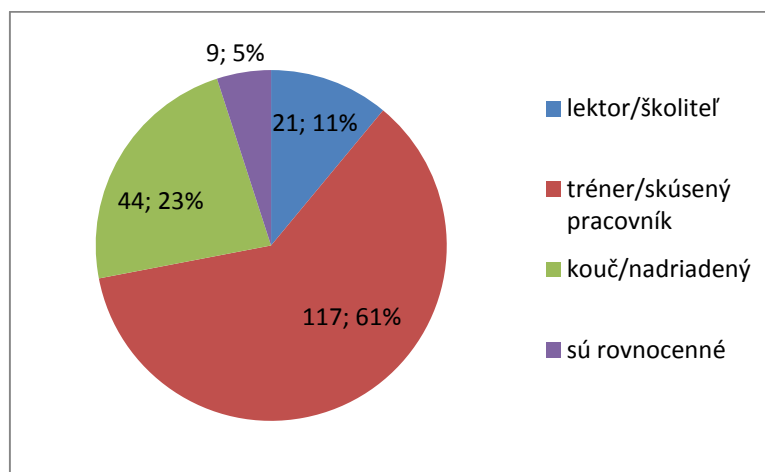
V ďalšej dotazníkovej otázke pre nových pracovníkov (otázka č. 7) aj riaditeľov a supervízorov (otázka č. 2), ktorej výsledky reprezentuje graf č. 6 sme zisťovali, či je podľa respondentov počet tréningových pobočiek dostačujúci. Neprekvapilo nás, že nadpolovičná väčšina 54% (103 respondentov) si myslí, že by sa sieť tréningových pobočiek mala rozšíriť, nakoľko ich v súčasnosti v rámci všetkých deviatich regiónov pracuje v zmysle projektu len desať, pričom v regióne s najväčšou fluktuáciou takto pracujú dve pobočky. Samotní pracovníci z referencií od svojich kolegov vedia, že sťaž na tréningovej pobočke im pomôže prekonať počiatočné obavy a strach, či novú prácu vôbec zvládnu a ich riaditelia a supervízori sú si vedomí, že čím viac pracovníkov bude môcť byť zaradených na tréningovú stáž, tým bude mať materská pobočka menej práce s novým pracovníkom a klienti nepocítia taký markantný rozdiel vo vybavovaní požiadaviek. 34% (65 respondentov) nevie posúdiť, či je počet tréningových pobočiek dostačujúci a 12% (23 respondentov) sa vyjadrilo, že podľa nich počet tréningových pobočiek postačuje.

V nadväznosti na predchádzajúcu otázku nás v ďalšej otázke č. 3, ktorá bola krížovou k predchádzajúcej, zaujímal názor riaditeľov a supervízorov, či by podporili rozšírenie siete tréningových pobočiek.



76% (40 manažérov) sa vyjadrilo kladne a uvítali by viac pobočiek, ktoré budú pracovať v zmysle nového projektu. 17% (9 manažérov sa nevedelo vyjadriť) a 7% (4 manažéri) by túto myšlienku nepodporili.

Graf 7: Ktorá rola vzdelávateľa je v procese vzdelávania a rozvoja pracovníka vnímaná ako najdôležitejšia



Zdroj: Šimonfyová, 2013 (vlastný prieskum)

Graf č. 7 ďalej reprezentuje názory všetkých respondentov ( otázka č. 8 v dotazníku nových SP a v otázka č. 4 RP/supervízori), ktorí sa až v 61% (117 respondentov) zhodli, že najdôležitejší je v procese vzdelávania a rozvoja pracovníkov, tréner.

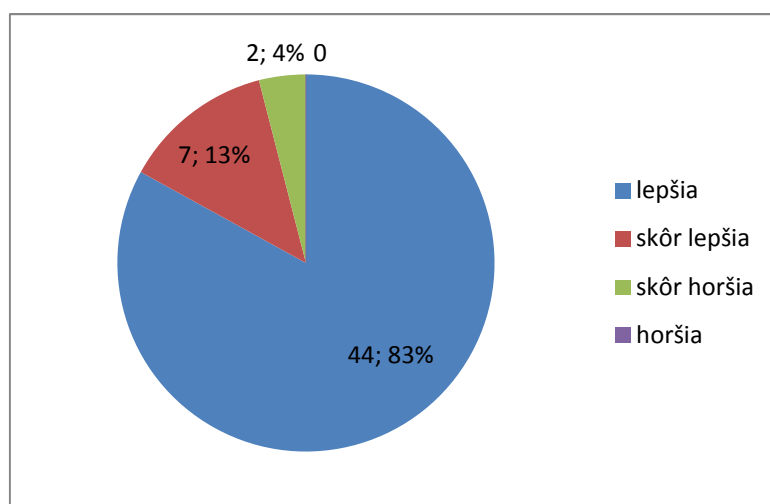
44 respondentov (23%) si myslí, že je to skôr kouč a 21 respondentov (11%) zastáva názor, že najdôležitejší pre rozvoj je lektor/školiteľ. Tí, ktorí označili lektora za najdôležitejšieho pre svoj rozvoj to takto môžu vnímať z dôvodu, že lektor je osoba, ktorá ich ako prvá sprevádza 18-dňovým procesom školenia v úplne novom pracovnom prostredí a je pre nich vzor a autorita, tak ako je pre šesťročné dieťa pani učiteľka.

Je prekvapivé, že len 9 pracovníkov (5%) zo všetkých opýtaných si myslí, že všetky role sú rovnako dôležité a rovnocenné.

Riaditeľov a supervízorov sme sa v otázke č. 5 pýtali, či si vedia predstaviť, že by sa každý nový pracovník po skončení úvodného školenia zúčastnil stáže na tréningovej pobočke. Až 72% (38 manažérov) by súhlasilo, 21% (11 manažérov) sú skôr naklonení tejto myšlienke a 7% (4 manažéri) by skôr nesúhlasili.

Je zrejmé, že väčšina manažérov pobočiek si uvedomuje akú pridanú hodnotu so sebou prináša tento projekt a ocenili by, aby prichádzal každý nový pracovník samostatný a pripravený tak, aby mu vlastná pobočka venovala už len minimálnu pozornosť v nových pracovných povinnostiach a skôr sa potom vedia sústrediť na iné priority.

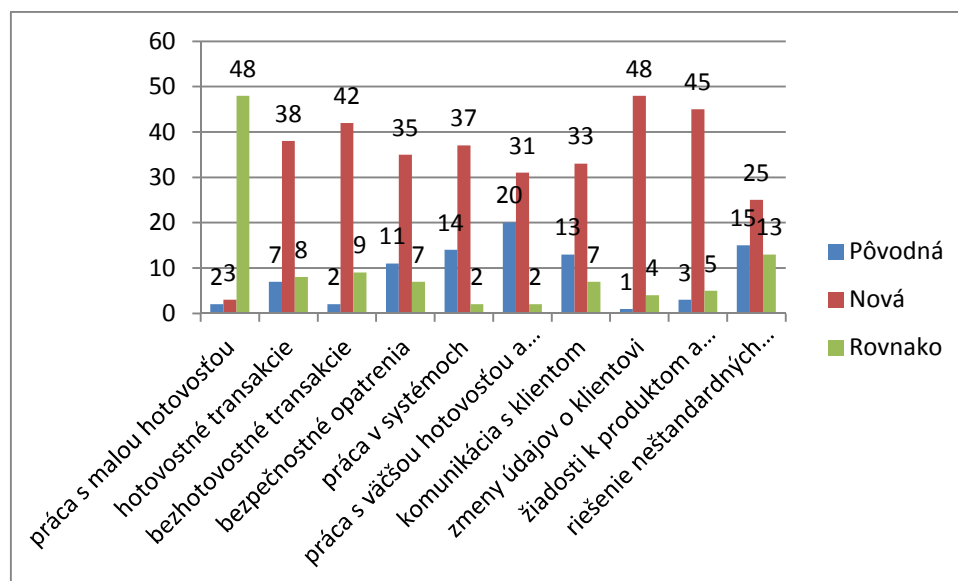
Graf 8: Celková pripravenosť pracovníkov z reálnych tréningových pobočiek v porovnaní s umelo vytvorenými tréningovými pobočkami



Zdroj: Šimonfyová, 2013 (vlastný prieskum)

Z prieskumu vyplynulo ako riaditelia a supervízori (otázka č. 6) vnímajú pripravenosť pracovníkov na desiatich nových tréningových pobočkách, ktoré sú reálnymi pobočkami regiónov, oproti dvom umelo vytvoreným tréningovým pobočkám. 83% respondentov je presvedčených, že pripravenosť pracovníkov je lepšia. 13% respondentov si myslí, že o niečo sa ich úroveň pripravenosti zlepšila. Naopak 4% manažérov sa vyjadrilo, že pracovníci sa im zdajú skôr horšie pripravení a žiaden z riaditeľov ani supervízorov si nemyslí, že by boli celkovo horšie pripravení. Očakáva sa, že pripravenosť bude stále lepšia a aj tréneri/kouči sa budú na základe hodnotení od účastníkov stáží aj ich riaditeľov stále rozvíjať a táto spätná väzba bude pre nich „zrkadlo“ ich práce.

Graf 9: Porovnanie úrovne tréningovania v jednotlivých činnostiach podľa starého a nového nastavenia tréningovania



Zdroj: Šimonfyová, 2013 (vlastný prieskum)

Graf č. 9 reprezentuje názory riaditeľov a supervízorov z dotazníkovej otázky č. 7, v ktorej nás zaujímalo, v ktorých činnostiach sú noví pracovníci pripravenjší, ak ich porovnajú podľa starého a nového konceptu tréningovania. Pripravenosť na prácu s malou hotovosťou vníma 48 manažérov bez rozdielu, 3 manažéri si myslia, že účastníci sú lepšie v tejto oblasti pripravení z reálnej tréningovej pobočky a 2 manažéri, že z umelo vytvorenej. Z uvedených zistení ďalej vyplýva, že vo všetkých ostatných oblastiach: spracovávanie hotovostných transakcií, bezhotovostné transakcie, dodržiavanie bezpečnostných opatrení, práca v systémoch, práca s väčšou hotovosťou a mincami, komunikácia s klientom, zmeny údajov o klientovi, žiadosti k produktom a službám, a tiež riešenie neštandardných situácií, vnímajú manažéri oveľa lepšiu pripravenosť pracovníkov podľa nového projektu tréningovania v porovnaní s pôvodným konceptom na umelo vytvorených tréningových pobočkách.

Tento výsledok je veľmi uspokojivý, nakoľko hlavným cieľom nového projektu tréningovania bolo trénovať efektívnejšie tak, aby boli pracovníci viac pripravení do reálneho prostredia pobočky, čo sa nám podľa dosiahnutých zistení podarilo.

V závere prieskumu sme zosumarizovali odpovede trénovaných pracovníkov na otázku č. 9, v čom vidia priestor na zlepšenie z pohľadu nastavenia vzdelávania v súvislosti s efektívnejším dosahovaním stanovených cieľov. Písomné komentáre, orientované na zlepšenie kvality vzdelávania vo finančnej inštitúcii sme zoradili do nasledovných oblastí:

- zmena systému výučby na začiatku školenia, viac sa venovať práci v systémoch,
- zabezpečiť lepšie fungovanie systémov počas úvodného školenia,
- predĺžiť školenie minimálne o 2 až 3 dni a zmeniť jeho koncepciu, napr. týždeň školenie a týždeň tréningová pobočka a opäť týždeň školenie týždeň tréningová pobočka,
- na úvodnom školení sa viac venovať precvičovaniu praktických úloh ako teórii a posledný týždeň sa venovať len komunikačným tréningom,
- viac komunikovať o slabých stránkach pracovníkov a pracovať na ich odstránení už počas školenia aj počas tréningovej stáže,
- počas tréningu sa viac venovať riešeniu neštandardných situácií, sťažnostiam a reklamáciám klientov,
- na pobočkách vytvoriť jedno provizórne pracovisko na skúšanie situácií, v ktorých má pracovník problém,
- neskracovať dĺžku tréningovej stáže, nakoľko program tréningovej stáže je rozvrhnutý na štyri týždne a práve posledné dva týždne sú zamerané na predajnú komunikáciu, čo novým pracovníkom veľmi chýba, ak je ich stáž skrátená,
- viac sa venovať oslovovaniu klientov na jednotlivé služby a produkty,
- umožniť tréningovú stáž väčšiemu počtu pracovníkov a rozšíriť sieť tréningových pobočiek,
- zabezpečiť, aby bol jednému pracovníkovi pridelený jeden tréner/kouč,
- viac sa zamerať na motiváciu nového pracovníka, záujem o jeho rozvoj a kariérny posun.

Odporúčania nových pracovníkov sme ďalej verifikovali zosumarizovaním názorov riaditeľov a supervízorov pobočiek otázkou č. 8, v ktorej nás zaujímalo v čom vidia najväčší prínos alebo priestor na zlepšenie v oblasti tréningovania nových pracovníkov na tréningových pobočkách.

Písomné vyjadrenia majoritne zamerané na to, v čom vidia riaditelia a supervízori prínos tréningovania na Tréningových pobočkách finančnej inštitúcie sme zoskupili do nasledovných oblastí:

- pomoc pri integrovaní nového pracovníka do firemnej kultúry,
- intenzívna pomoc v adaptačnej dobe, keď má pracovník málo skúseností a veľa vedomostí zo školenia, ktoré je potrebné pretaviť do praxe,
- individuálny prístup zo strany trénera, ktorý sa mu venuje počas stáže,
- pracovníci oveľa lepšie zvládajú prácu v systémoch a majú už po mesiaci stáže aj nejaké praktické skúsenosti, a preto sa im pobočka nemusí tak venovať, ako keby prišli na materskú pobočku po ukončení základného školenia,
- pracovník už samostatne zvláda základné pracovné činnosti,
- neustála podpora zo strany skúseného pracovníka a priestor na doškolenie náročnejších a menej štandardných situácií,
- získanie lepších zručností a návykov, zvládanie bezpečnostných opatrení, získanie pocitu istoty pre nového pracovníka, ktorý má pri sebe skúseného pracovníka, ktorý mu vie vždy pomôcť, čo na materskej pobočke reálny stav nie je,
- osvojenie si práce s hotovosťou, pracovníci väčšinu úkonov zvládajú samostatne.

V čom naopak vidia riaditelia a supervízori priestor na zlepšenie sme zoradili v nasledovných bodoch:

- osvojovanie si návykov, ktoré sú zaužívané na Tréningovej pobočke, pričom vykonávanie určitých činností môže byť na materskej pobočke mierne odlišné a noví pracovníci sa ich potom ťažšie odúčajú,
- skrátenie času na tréningovej pobočke na 2 týždne z dôvodu personálnej situácie a bez nutnosti udelenia výnimky, nakoľko vyťaženým pobočkám chýba pracovník aj dva mesiace.

Následne sme krížovou otázkou č. 9 chceli zistiť od riaditeľov a supervízorov materských pobočiek, aké ďalšie schopnosti a kompetencie by mali pracovníci získať počas tréningu pre úspešný výkon svojej profesie.

Na základe týchto písomných komentárov sme tieto návrhy zosumarizovali:

- venovať sa kurzom pri transakciách s cudzími menami, nakoľko noví pracovníci nevedia klientovi poradiť, ak peniaze posiela do zahraničia,
- ako profesionálne zvládnuť komunikáciu pri požiadavke klienta, s ktorou sa nový pracovník stretol prvýkrát a nevie ako postupovať,
- zamerať sa na základnú znalosť aj iných produktov finančnej inštitúcie ako tých, ktoré sa pracovníci učia na základnom školení, nakoľko to výrazne pomáha v komunikácii pri oslovení klientov,
- samostatné zvládanie práce aj s veľkou hotovosťou,
- pracovník by mal byť vedený k tomu, aby si čiastočne osvojil aj predajné zručnosti,
- zvládanie námietok klienta – tréning predajného rozhovoru,
- zvládanie nervózneho a neslušného klienta,
- uvedomelosť pracovníka v tom, že vo finančnej inštitúcii by mal pracovať hlavne pracovník, ktorý chce pracovať a nie byť len zamestnaný.

#### **4.9.7 Zhodnotenie výsledkov/formulácia odporúčaní**

Na základe dosiahnutej úrovne poznania, ku ktorej sme dospeli štúdiom domácej a zahraničnej literatúry, opierajúc sa pritom o výsledky vykonaného prieskumu, môžeme konštatovať, že skúmaný proces vzdelávania, konkrétne tréning nových servisných pracovníkov vo finančnej inštitúcii, bol v roku 2012 úspešne optimalizovaný a zefektívnený oproti konceptu, ktorý prebiehal od roku 2008. Potvrdilo sa, že nové nastavenie tréningu na reálnych pobočkách, kde sú trénermi – supervízori, príp. servisní pracovníci-seniori týchto pobočiek, je optimálnym modelom. Kopíruje stratégiu vzdelávania finančnej inštitúcie a požiadavky na úroveň tréningu nových servisných pracovníkov a tiež podporuje konkurencieschopnosť s ohľadom na výkonnosť pracovníkov. V neposlednom rade celkový proces vzdelávania, teda aj tréningu, vykazuje s určitosťou svoju pridanú hodnotu.

Na základe výstupov z analýzy dokumentov oddelenia Vzdelávania pobočkovej siete vo finančnej inštitúcii, informácií získaných v rámci pozorovaní na stážach jednotlivých pobočiek a osobných rozhovorov s trénermi i pracovníkmi, môžeme

zhodnotiť, že celkový proces vzdelávania a rozvoja nových pracovníkov, teda nastavenia školení, tréningov a koučingov vo finančnej inštitúcii, bol úspešný vďaka úspešnému projektovaniu týchto aktivít s ohľadom na stanovenie obsahu a cieľov.

Úspech projektu ako aj pretrvávajúcu efektivitu vzdelávania vo finančnej inštitúcii, vidíme v základných 10 elementoch, kedy školitelia, tréneri a kauči:

- 1) získali podporu zo strany vedenia,
- 2) počítali s úspešnejšou prípravou a rozvojom pracovníkov,
- 3) sústredili sa na efektívne a kvalitné poskytovanie služieb internému klientovi,
- 4) určili si vhodné a správne metódy vzdelávania,
- 5) komunikovali a konzultovali rôzne možnosti,
- 6) stavali na skúsenostiach a profesionalite,
- 7) vytvorili novú dimenziu služieb internému klientovi,
- 8) určili si správne ciele,
- 9) nastavili správne a merateľné ukazovatele v hodnotení vzdelávania,
- 10) neustále zlepšovali procesy a nastavenia.

Dospeli sme k názoru, že takto nastavený model vzdelávania, teda základné školenia pre servisných poradcov a následná stáž na tréningových pobočkách spojená s pravidelnými koučingami vo finančnej inštitúcii, vykazuje jednoznačné prínosy v nasledovných oblastiach:

- nižšie a transparentnejšie náklady,
- vyššia kvalita služieb v oblasti interného vzdelávania,
- efektívnejšie vzdelávanie – zjednotenie vedomostnej úrovne pracovníkov,
- vyššia spokojnosť interného klienta – riaditeľov a supervízorov pobočiek, vďaka zhode medzi očakávanými a poskytnutými službami v oblasti vzdelávania,
- participácia skúsených pracovníkov na vzdelávaní nových kolegov,
- lepšia kooperácia a komunikácia medzi oddeleniami RLZ , Vzdelávania pobočkovej siete a samotnými pobočkami,
- kvalitnejšie poskytovanie služieb a zlepšenie výkonnosti zamestnancov.

Taktiež, ako sme predpokladali, výsledky uskutočneného prieskumu medzi novými pracovníkmi, ktorí sa zúčastnili stáže na tréningových pobočkách a ich riaditeľmi a supervízormi, potvrdili potrebu kontinuálneho, na seba nadväzujúceho vzdelávania v rôznych formách, ktoré zabezpečí kvalitný rozvoj zamestnancov,

čo pracovníci aj riaditelia vnímajú a hodnotia veľmi pozitívne.

Na základe poznatkov, ktoré vyplynuli z realizácie projektu nového konceptu tréningu a z uskutočnenej analýzy výsledkov prieskumu, by sme v oblasti vzdelávania, a to vo všetkých jeho formách, finančnej inštitúcii navrhli nasledovné odporúčania:

- 1) Je nevyhnutné posilniť vnímanie oddelenia Vzdelávania pobočkovej siete ako partnera, a nielen vykonávateľa a administrátora v oblasti vzdelávania, s dôrazom na vzťah s nadriadenými pracovníkmi pobočiek, s kooperujúcimi útvarmi ako dodávateľmi služieb napr. IT, Podpora predaja, Metodika pod.
- 2) Keďže orientácia na klienta, kvalita a efektivita vzdelávania sú z pohľadu zadávateľov najdôležitejšími atribútmi, autorka odporúča oddeleniu Vzdelávania pobočkovej siete permanentnú kontrolu plnenia cieľov a očakávaní v týchto troch kľúčových atribútoch. To však neznamená, že ostatné aspekty, ako proaktívny prístup lektorov a trénerov, flexibilita, promptnosť a kreativita v oblasti vzdelávania majú byť na ich úkor potláčané. Je potrebné sústrediť sa na ich rovnováhu.
- 3) V regiónoch, ktoré sa javia ako slabšie v oblasti tréningu z pohľadu výsledkov hodnotení od samotných trainees a ich nadriadených, odporúčame uskutočňovať častejšie kontroly a preveriť príčiny veľmi odlišných nespokojností od priemeru a na základe nich prijať opatrenia na zlepšenie.
- 4) Vo vzťahu k ostatným vzdelávacím činnostiam, t.j. školeniam, simuláciám ako aj komunikačným tréningom odporúčame aj naďalej dodržiavať existujúci profesionálny štandard. Naďalej odporúčame realizovať priebežné kontroly kvality tak, aby bolo vzdelávanie konzistentné s požiadavkami od zadávateľov, a to aj z dlhodobého hľadiska.
- 5) Zhrnutie návrhov na zlepšenie priebehu školení a tréningových stáží, ktoré spadajú pod oddelenie Vzdelávania pobočkovej siete a primárne sa týkajú orientácie na klienta a kvality poskytovaných služieb, odporúčame podrobiť hlbšej analýze za účelom zistenia, či sú predmetné návrhy, resp. požiadavky opodstatnené. Následne odporúčame vypracovať akčný plán riešenia.
- 6) Vedenie finančnej inštitúcie by malo neustále sledovať vývoj v oblasti vzdelávania a jeho aplikovateľnosti v podmienkach interného prostredia firmy



ako aj inovatívne trendy v oblasti vzdelávania, aby mohlo zvážiť možnosť využívania nových metód a foriem vzdelávania ako sú školenia a tréningy prostredníctvom online programov na PC a eLearningov.

## ZÁVER

Ľudia sú najdôležitejším kapitálom pre každú firmu. Kvalitný vzdelávací proces zabezpečený internými alebo externými lektormi, ktorí sú odborníkmi vo svojej oblasti, s jednoznačne vymedzenými cieľmi a tomu prispôsobeným obsahom vzdelávania, v prostredí, ktoré disponuje kvalitnými vzdelávacími prostriedkami, môže pripraviť aktívnych pracovníkov, ktorí sú kľúčovým zdrojom pre každú firmu. Vzdelávanie potom determinuje podnikateľský proces a implikuje úspešnosť inštitúcie.

Cieľ diplomovej práce spočíval v popísaní procesu vzdelávania pracovníkov a prínos súčasného aplikovania niekoľkých foriem vzdelávania vo vzdelávacom procese realizovanom vo finančnej inštitúcii, s dôrazom na vyššiu efektivitu a dosahovaný výkon pracovníkov.

Pre finančnú inštitúciu je podstatný ucelený pohľad na vzdelávanie jej pracovníkov, ako aj nadväznosť a prepojenosť jednotlivých foriem vzdelávania, pretože prostredníctvom vzdelávania, je možné významne ovplyvniť správanie a výsledky práce, teda výkonnosť zamestnancov, a tým aj celkové plnenie nastavených cieľov, konkurencieschopnosť a vnímanie firmy na finančnom trhu.

V oblasti vzdelávania dospelých neexistujú jednoznačné poučky a vzorce. Ide skôr o súbor určitých odporúčaní, zásad, postupov, ktoré môžeme označiť jednotným názvom „best practices“, teda niečo, čo sa používa a je to osvedčené. Pri rozhodovaní o spôsobe školenia a tréningu vo finančnej inštitúcii, autorka odporučila prispôbiť vzdelávanie vždy aktuálnym potrebám firmy, s ohľadom na veľkosť skupín, realizované činnosti, primárne a podporné procesy, firemnú a personálnu stratégiu, firemnú kultúru, či ostatným vnútorným a vonkajším podmienkam. Inšpiratívne sú aj zovšeobecnené poznatky o problematike vzdelávania dospelých a prípadové štúdie z iných podobne zameraných úspešných inštitúcií.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

### Zoznam použitých českých a slovenských zdrojov

- BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87107-12-7.
- BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
- BRUMOVSKÁ, T. a G. SEIDLOVÁ MALKOVÁ. *Mentoring: Výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. 1. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-772-5
- HOTÁR, V.S. – PAŠKA, P. – PERHÁCS, J. a kol. *Výchova a vzdelávanie dospelých*. 1. vyd. Bratislava: Media Trade, 2000. ISBN 80-08-02814-9
- GABURA, J. a J. PRUŽINSKÁ. *Poradenský proces*. 1. vyd. Praha: SOCIOLOGICKÉ NAKLADATELSTVÍ, 1995. ISBN 80-85850-10-9.
- KASÍKOVÁ, H. *Učíme (se) spolupráci spoluprací*. 2. vyd. Kladno: AISIS, 2009. ISBN 978-80-904071-6-9.
- KOLÁŘ, Z. a R. ŠIKULOVÁ. *Vyučování jako dialog*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1541-4.
- PALÁN, Z. a T. LANGER. *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PAŠKA, P. *Problémy pedagogiky dospelých*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1970. 67-296-70 508/21852.
- PAŠKA, P. *Základy pedagogiky dospelých*. 1. vyd. Bratislava: Obzor, 1976. 735-21-735.
- PELÁNEK, R. *Průručka instruktora zážitkových akcí*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-353-6.
- PETLÁK, E. a kol. *Kapitoly zo súčasnej didaktiky*. 1. vyd. Bratislava: IRIS, 2005. ISBN 80-89018-89-0.
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

SUCHÝ, J. a P. NÁHLOVSKÝ. *Koučování v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1692-3.

ŠVEC, Š. *Základné pojmy v pedagogike a andragogike*. 2. vyd. Bratislava: IRIS, 2002. ISBN 80-89018-31-9.

TUMA, M. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. 1. vyd. Bratislava: Obzor, 1987. 735-21-85/5.

TUREK, I. *Inovácie v didaktike*. 2. vyd. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum, 2005. ISBN 80-8052-230-8.

VALENTA, J. *Učíme (se) komunikovat*. 2. vyd. Kladno: AISIS, 2010. ISBN 978-80-904071-5-2.

### **Zoznam použitých zahraničných zdrojov**

BERTRAND, Y. *Soudobé teorie vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-216-5.

### **Zoznam použitých internetových zdrojov**

COPYRIGHT. *Koučovanie*. [online]. © 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.edwell.sk/koucovanie/>

COPYRIGHT. *Školenie*. [online]. © 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.edwell.sk/skolenie/>

COPYRIGHT. *Tréner..* [online]. © 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.edwell.sk/trener/>

COPYRIGHT. *Vzdelávanie*. [online]. © 2013 [cit. 2013-08-20]. Dostupné z: <http://www.edwell.sk/vzdelavanie/>

# ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

## Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Základné formy vzdelávania dospelých .....	14
Obrázok 2: Ako riešiť nedostatky pri vzdelávaní .....	15
Obrázok 3: Tri fázy vývoja dobrého lektora .....	21
Obrázok 4: Štýly školenia v trojuholníku ja – účastníci – vec .....	24
Obrázok 5: Trojuholník osobnostného rastu .....	34
Obrázok 6: Formy vzdelávania podľa spôsobu osvojovania .....	39
Obrázok 7: Pyramída cieľov .....	43
Obrázok 8: Základné kroky projektovej prípravy .....	50

## Zoznam grafov

Graf 1: Štruktúra respondentov podľa veku .....	72
Graf 2: Štruktúra respondentov podľa dosiahnutého vzdelania .....	73
Graf 3: Odporúčanie zúčastniť sa stáže na tréningových pobočkách od pracovníkov, ktorí sa jej zúčastnili .....	75
Graf 4: Ako ovplyvnilo tréningovanie a kaučovanie ďalší rozvoj pracovníkov .....	77
Graf 5: Činnosti, ktoré si pracovníci osvojili tréningom natoľko, že nebudú potrebovať ďalšiu pomoc na vlastnej pobočke .....	78
Graf 6: Spokojnosť respondentov s počtom tréningových pobočiek .....	80
Graf 7: Ktorá rola vzdelávateľa je v procese vzdelávania a rozvoja pracovníka vnímaná ako najdôležitejšia .....	81
Graf 8.: Celková pripravenosť pracovníkov z reálnych tréningových pobočiek, v porovnaní s umelo vytvorenými tréningovými pobočkami .....	82
Graf 9: Porovnanie úrovne tréningovania v jednotlivých činnostiach podľa starého a nového nastavenia tréningovania .....	83

## Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Rozpis činností SPV/trénera počas tréningu .....	63
---	----

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha A – Dotazník pre nového servisného poradcu .....	I
Príloha B – Dotazník pre riaditeľa pobočky /supervízora .....	IV
Príloha C – Projekt školenia Servisného poradcu .....	VIII
Príloha D – Check list pre SPV/trénera .....	XIV
Príloha E – Kaučingová správa .....	XVI
Príloha F – Harmonogram základného školenia servisného poradcu .....	XVII
Príloha G - Elektronická karta trainee – hodnotenie pracovníka trénerom .....	XIX
Príloha H - Moja elektronická karta – vlastné hodnotenie pracovníka.....	XX

# PRÍLOHY

Príloha A – Dotazník pre nového servisného poradcu

## Dotazník

Vážená kolegyňa/Vážení kolega,

dovoľte, aby som Vás požiadala o vyplnenie uvedeného dotazníka. Cieľom prieskumu je zmapovanie skúseností a vnímané prínosy realizácie projektu Tréningových pobočiek na reálnych pobočkách vo finančnej inštitúcii. Získané informácie slúžia ako podklad pre analytickú časť mojej diplomovej práce na tému *Úloha lektora, trénera, kouča vo finančnej inštitúcii, jeho ciele a obsah prípravy*.

Vaša ochota vyplniť tento dotazník pomôže k lepšej orientácii a zmapovaniu danej problematiky.

Dotazník je anonymný a dobrovoľný.

Vopred Vám ďakujem za Váš vynaložený čas a spoluprácu.

Bc.Martina Šimonfyová,

manažér vzdelávania

### A. Identifikačné údaje:

1. Vaše pohlavie:

muž

Žena

2. Váš vek:

menej ako 20 rokov

21 – 30 rokov

31 – 40 rokov

41 rokov a viac

3. **Vaše dosiahnuté vzdelanie:**
- |                          |                           |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | stredoškolské s maturitou |
| <input type="checkbox"/> | vyššie odborné            |
| <input type="checkbox"/> | vysokoškolské I. stupňa   |
| <input type="checkbox"/> | vysokoškolské II. Stupňa  |
| <input type="checkbox"/> | postgraduálne             |

4. **Dĺžka pracovného pomeru u zamestnávateľa:**

- do 1 mesiaca     1mes. – 1 rok     2 – 4 roky     5 rokov a viac

## B. Projekt ténovania nových Servisných poradcov

1. **Ak by bola možnosť, odporučili by ste každému novému pracovníkovi stáž na tréningovej pobočke?**

- áno                       skôr áno                       skôr nie                       nie

2. **Ako hodnotíte vypracovanie obsahu tréningového programu na tréningovej pobočke?**

- výborné                       uspokojivé                       menej                       neuspokojivé

3. **Ako ste boli spokojný/á s odovzdávaním spätnej väzby od trénera/kauča na tréningovej pobočke?**

- spokojný                       skôr spokojný                       skôr nespokojný  
 nespokojný                       nedostal/a som spätnú väzbu

4. **V akej frekvencii ste boli koučovaný/á ?**

- denne                       týždenne                       2 až 3x mesačne  
 raz za mesiac                       iné                       nebol som koučovaný

5. **Ako ovplyvnilo tréningovanie/koučovanie na Tréningovej pobočke Váš ďalší rozvoj?**

- lepšie                       bezo zmeny                       horšie                       neviem posúdiť



**6. Ktoré z uvedených činností ste si na tréningovej pobočke osvojili natoľko, že nebudete potrebovať ďalšiu pomoc? (uved'te max.3 možnosti ) :**

- práca s malou hotovosťou
- práca s veľkou hotovosťou a mincami
- práca v systémoch
- dodržiavanie bezpečnostných opatrení
- realizácia hotovostných transakcií
- realizácia bezhotovostných transakcií
- zmeny údajov o klientoch
- žiadosti k jednotlivým produktom a službám
- zadávanie podnetov
- realizácia neštandardných situácií
- komunikácia s klientom
- iné (uved'te):

.....

**7. Je podľa Vás počet tréningových pobočiek dostačujúci vzhľadom na vyškolený počet pracovníkov?**

- áno                       nie                       neviem posúdiť

**8. Uved'te, ktorá rola vzdelávateľa je podľa Vás pre adaptáciu nového pracovníka najdôležitejšia?**

- lektor/školiťel                       tréner/skúsený pracovník  
 kouč/nadriadený                       sú rovnocenné

**9. V čom by ste videli priestor na zlepšenie z pohľadu nastavenia školení, tréningov a koučingov s ohľadom na efektívnejšie dosahovanie cieľov ?**

.....  
.....  
.....

.

## Dotazník

Vážení pán riaditeľ / riaditeľka, Vážení supervízor/supervízorka,

dovoľte, aby som Vás požiadala o vyplnenie tohto dotazníka. Cieľom je zistiť, ako sú vnímané prínosy a prípadné odporúčania nadriadených pracovníkov na ďalšie vzdelávanie nových pracovníkov vo finančnej inštitúcii na tréningových pobočkách podľa vypracovaného programu. Získané informácie slúžia ako podklad pre analytickú časť mojej diplomovej práce na tému *Úloha lektora, trénera, kouča vo finančnej inštitúcii, jeho ciele a obsah prípravy*.

Vaša ochota zodpovedať na tieto otázky pomôže k lepšej orientácii a zmapovaniu danej problematiky.

Vopred Vám ďakujem za Váš vynaložený čas a spoluprácu.

Bc.Martina Šimonfyová,  
manažér vzdelávania

### A. Identifikačné údaje:

1. Vaše pohlavie:  muž  
 Žena
2. Váš vek:  menej ako 20 rokov  
 21 – 30 rokov  
 31 – 40 rokov  
 41 rokov a viac
3. Vaše dosiahnuté vzdelanie:  stredoškolské s maturitou  
 vyššie odborné  
 vysokoškolské I. stupňa  
 vysokoškolské II. Stupňa  
 postgraduálne

**4. Dĺžka pracovného pomeru u zamestnávateľa:**

- do 1 mesiaca       1mes. – 1 rok       2 – 4 roky       5 rokov a viac

**B. Projekt tréningovania nových Servisných poradcov**

**1. Ktorú z uvedených činností zvládajú pracovníci, ktorí sa vrátia zo stáže na tréningovej pobočke najlepšie nepotrebujú pri nej pomoc? (uved'te max.3 možnosti):**

- práca s malou hotovosťou
- práca s veľkou hotovosťou a mincami
- práca v systémoch
- dodržiavanie bezpečnostných opatrení
- realizácia hotovostných transakcií
- realizácia bezhotovostných transakcií
- zmeny údajov o klientoch
- žiadosti k jednotlivým produktom a službám
- zadávanie podnetov
- realizácia neštandardných situácií
- komunikácia s klientom
- iné

(uved'te):

.....

**2. Je podľa Vás počet tréningových pobočiek dostačujúci vzhľadom na vyškolený počet pracovníkov?**

- áno                       nie                       neviem posúdiť

**3. Ak by sa uvažovalo o rozšírení tréningových pobočiek, podporili by ste túto myšlienku ?**

- áno                       nie                       neviem

**4. Uved'te, ktorá rola vzdelávateľa je podľa Vás pre adaptáciu nového pracovníka najdôležitejšia?**

- lektor/školiťel  tréner/skúsený pracovník  
 kauč/nadriadený  sú rovnocenné

**5. Ak by ste mali na pobočke ideálnu personálnu situáciu, vedeli by ste si predstaviť, že každý nový servisný pracovník absolvuje po skončení školenia mesačnú stáž na tréningovej pobočke ?**

- úplne súhlasím  skôr súhlasím  skôr nesúhlasím  nesúhlasím

**6. Ako vnímate celkovú pripravenosť pracovníkov z reálnych tréningových pobočiek v porovnaní s umelo vytvorenými tréningovými pobočkami?**

- lepšia  skôr lepšia  skôr horšia  horšia

**7. Podľa ktorého konceptu Tréningových pobočiek, je úroveň tréningovania nových Servisných pracovníkov v jednotlivých činnostiach lepšia, prípadne rovnaká:**

	Pôvodný	Nový	Rovnako
práca s malou hotovosťou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
práca s veľkou hotovosťou a mincami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
práca v systémoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dodržiavanie bezpečnostných opatrení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
realizácia hotovostných transakcií	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
realizácia bezhotovostných transakcií	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zmeny údajov o klientoch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
žiadosti k jednotlivým produktom a službám	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zadávanie podnetov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
realizácia neštandardných situácií	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
komunikácia s klientom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

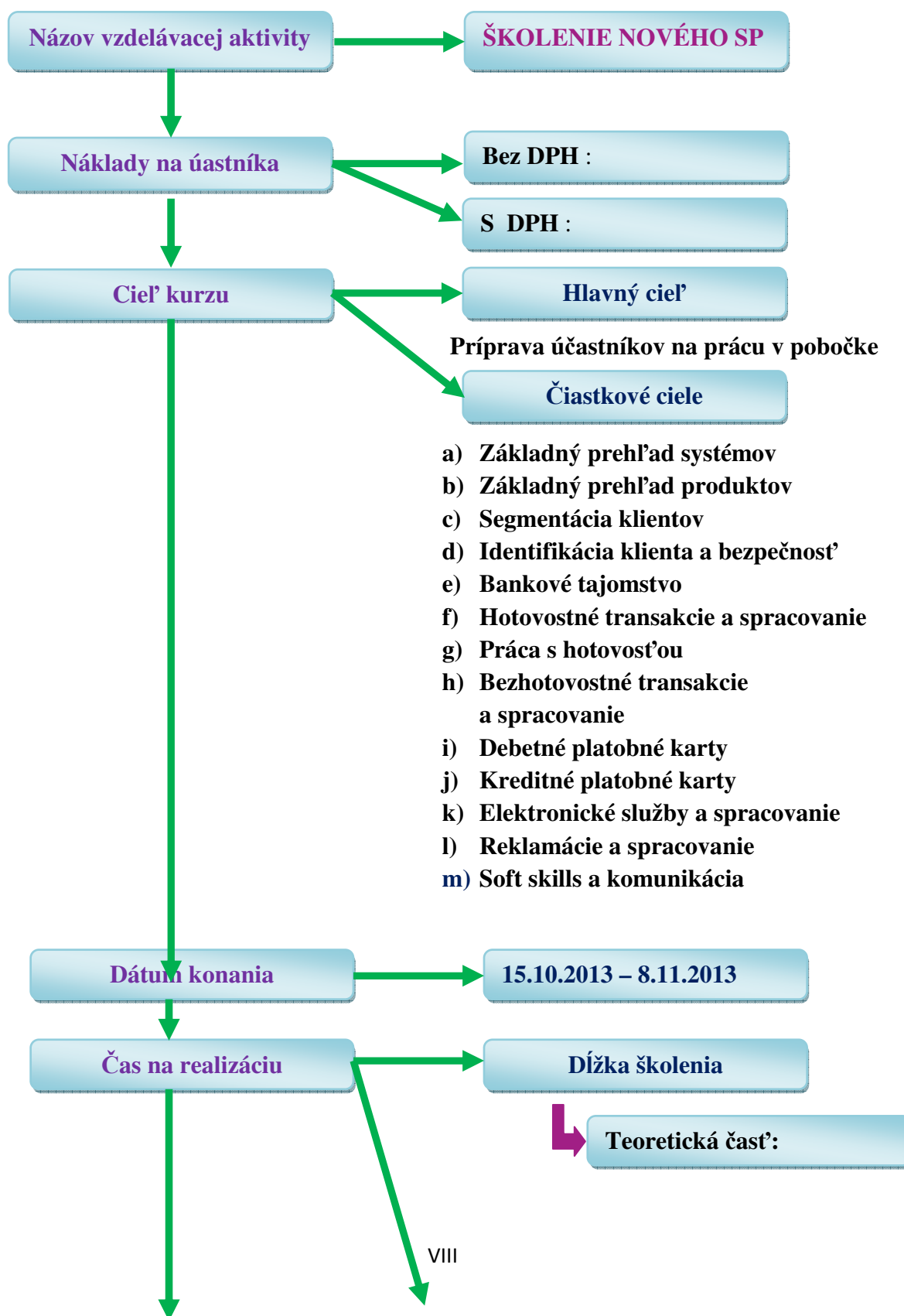
**8. V čom vidíte najväčší prínos, prípadne priestor na zlepšenie tréovania nových pracovníkov na reálnych tréningových pobočkách?**

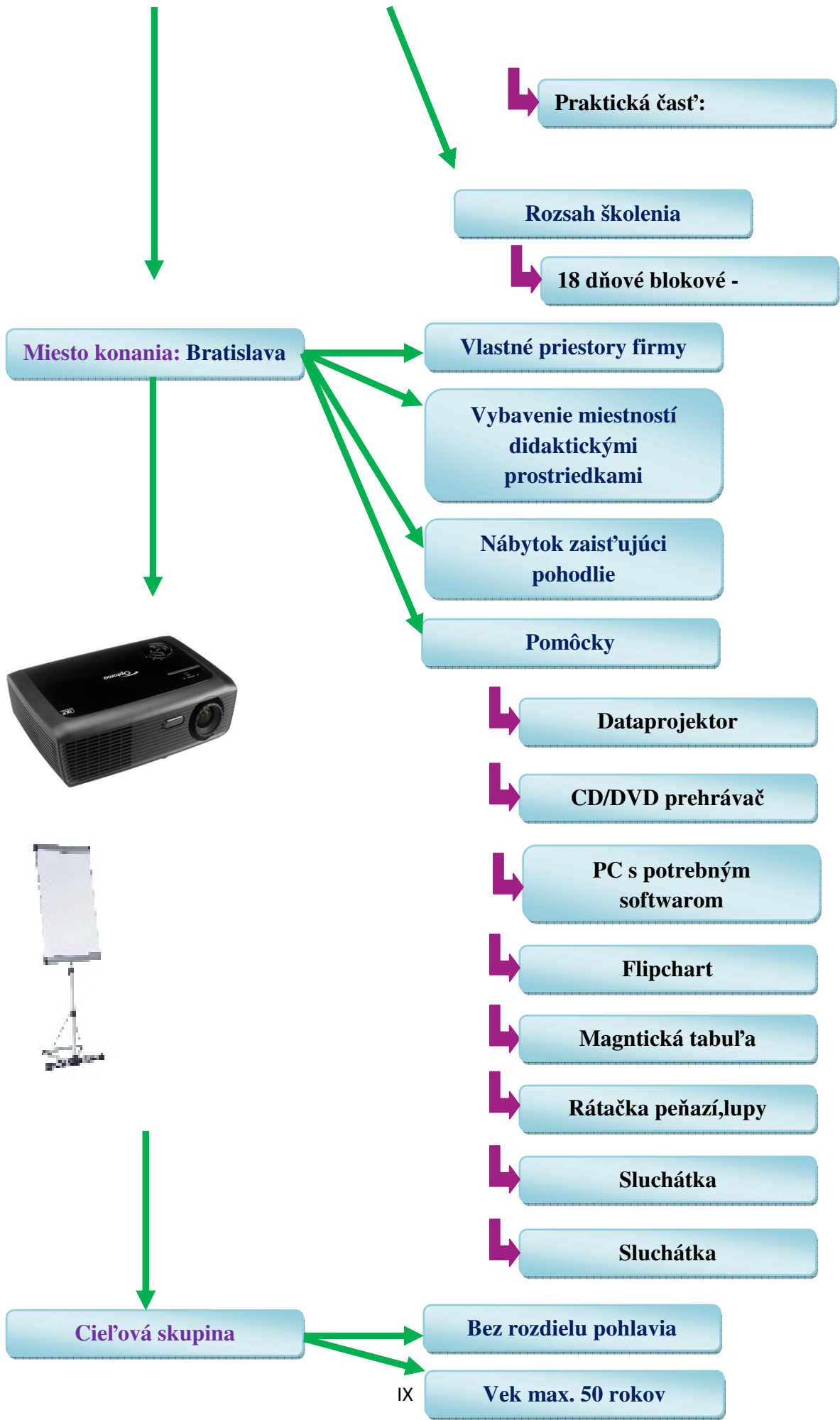
.....  
.....  
.....  
.

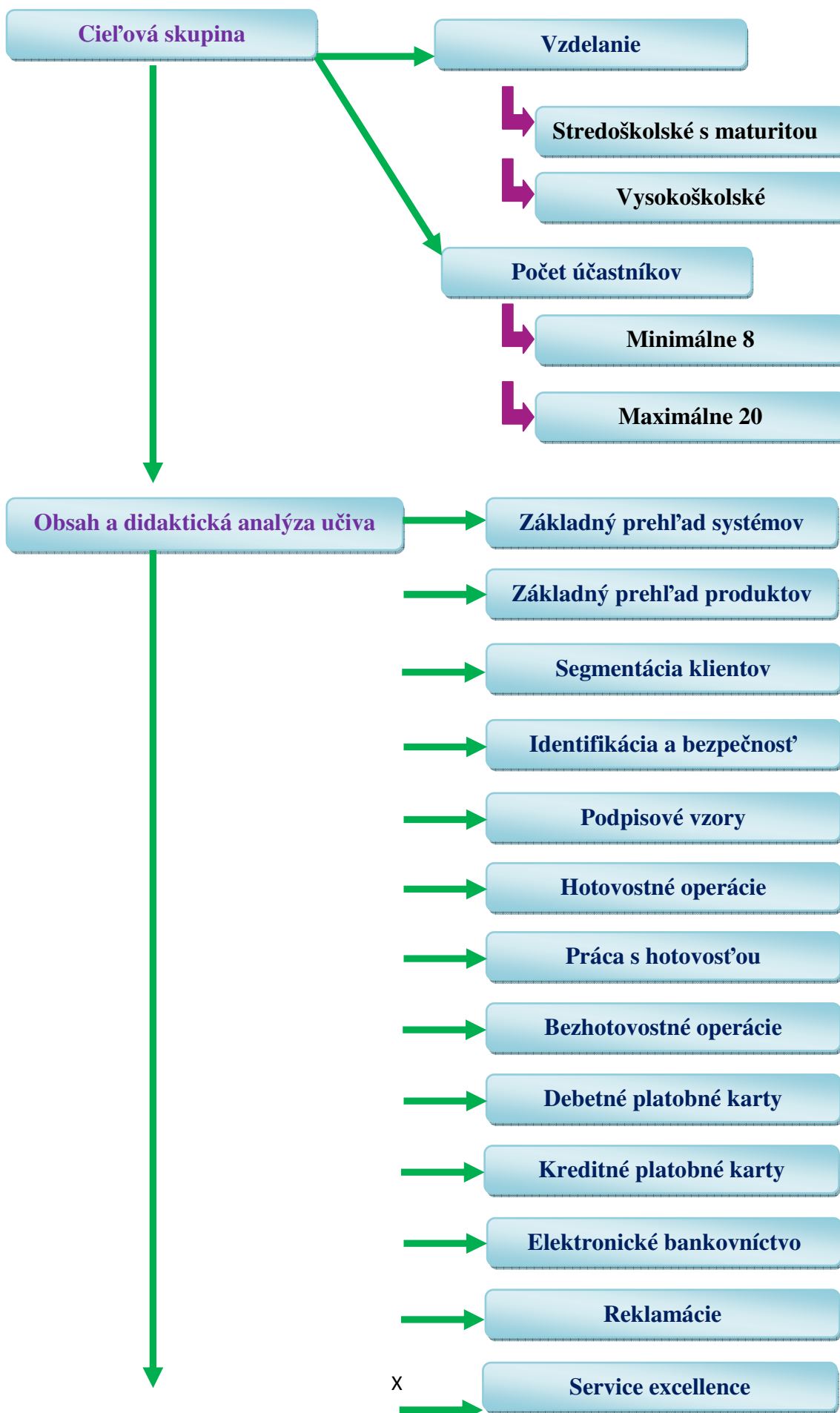
**9. Aké ďalšie schopnosti, kompetencie, by Vaši pracovníci mali získať počas tréningu pre úspešný výkon tejto profesie ?**

.....  
.....  
.....  
.

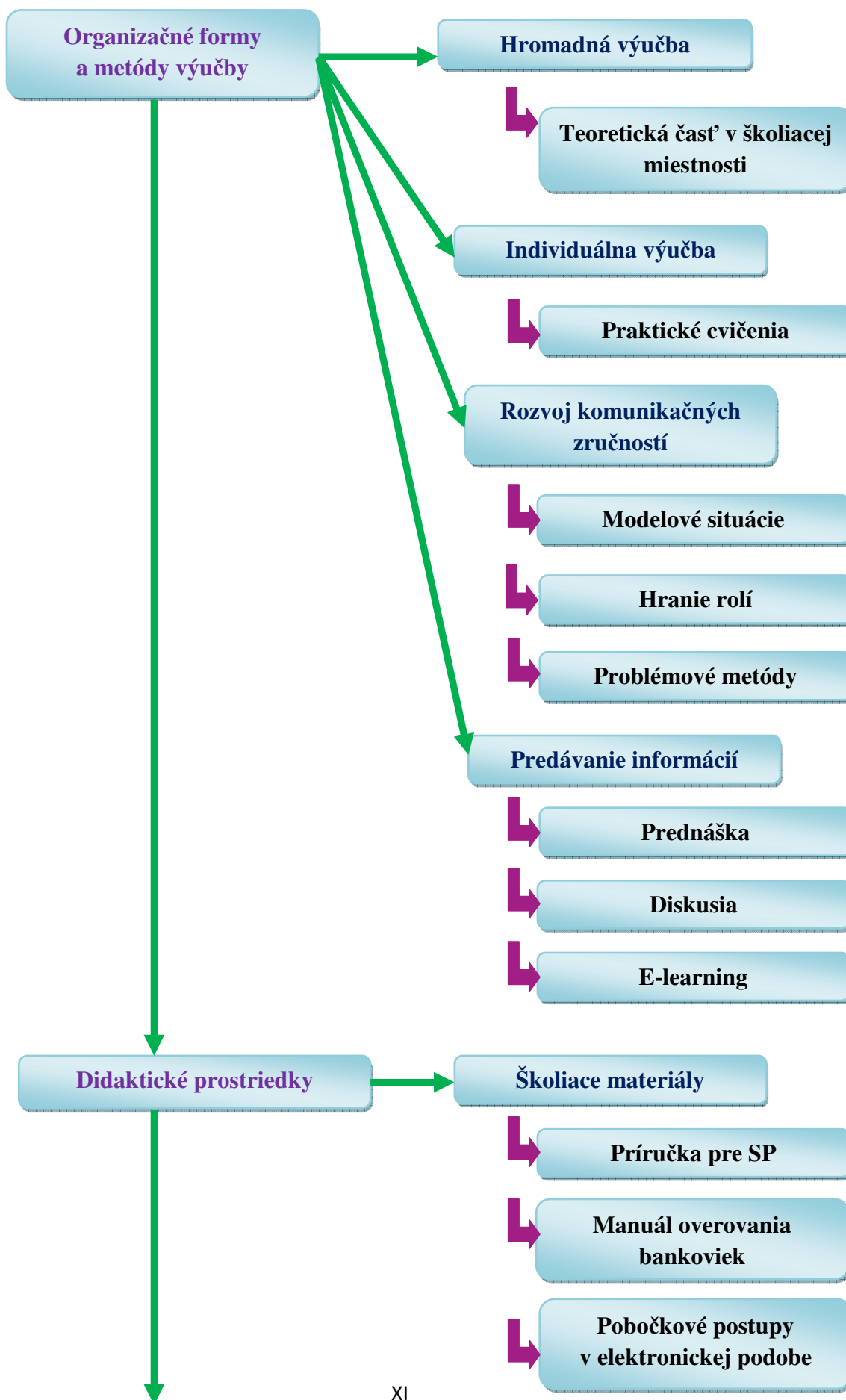
## PROJEKT ŠKOLENIA SERVISNÉHO PORADCU

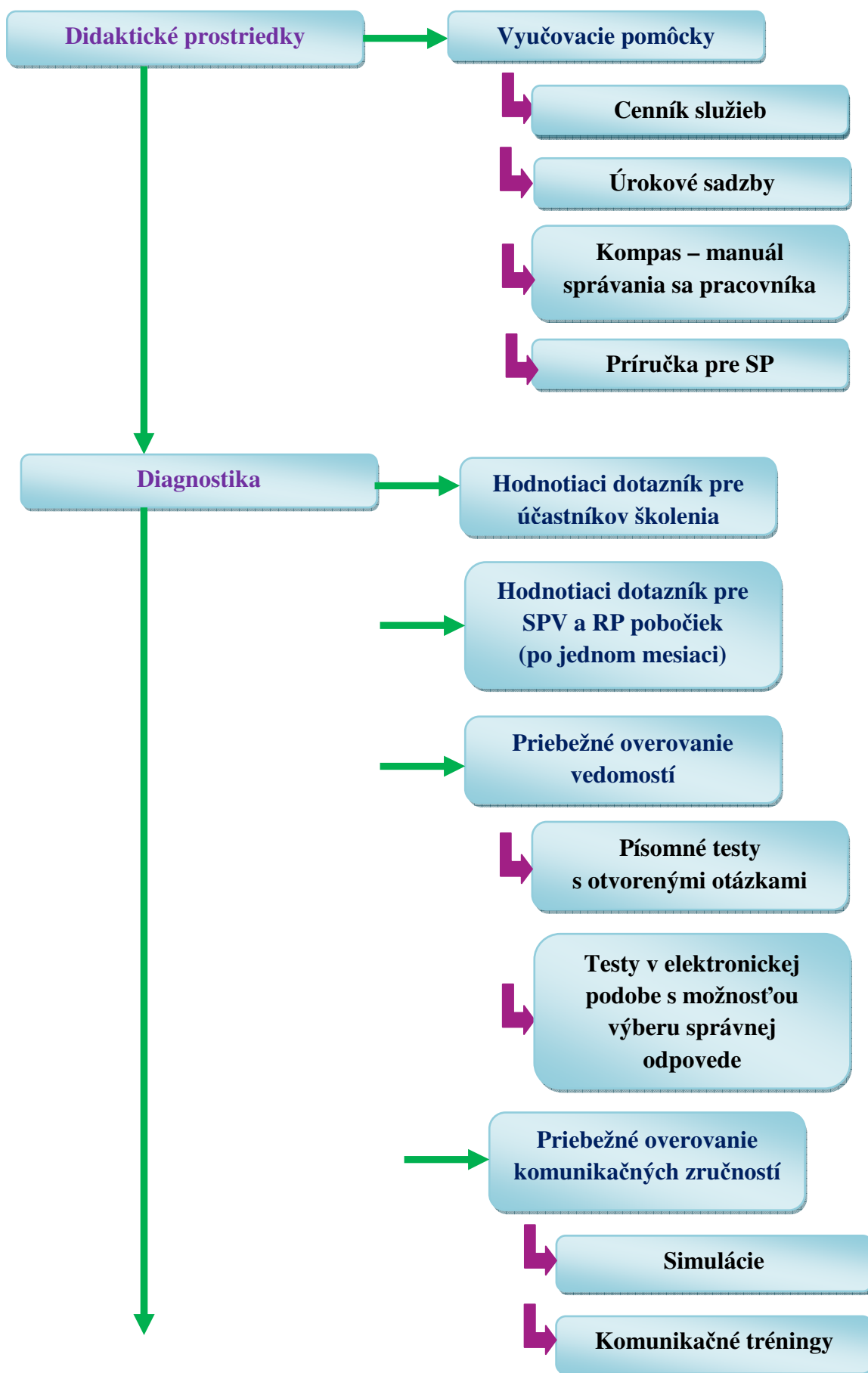


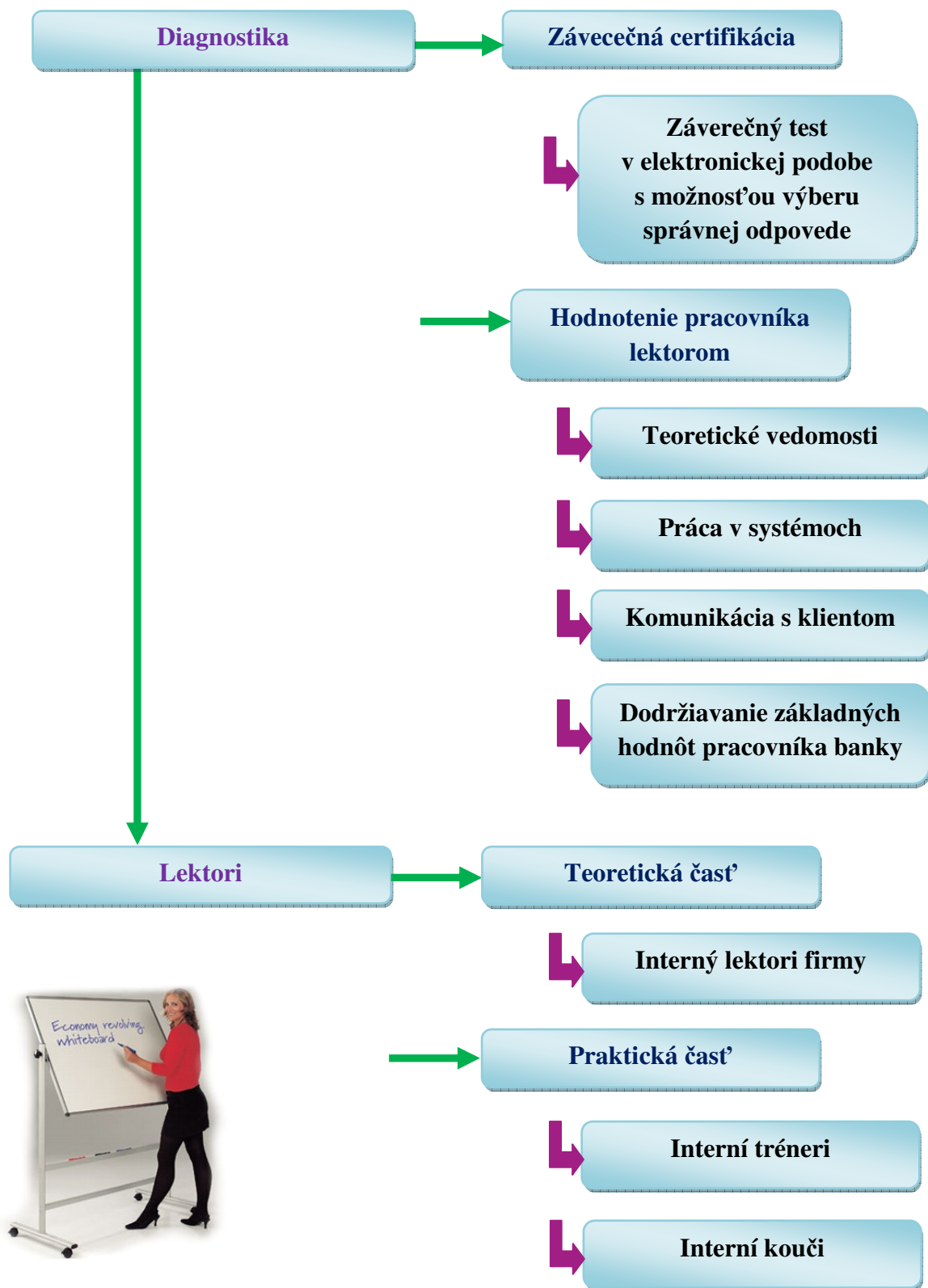












## CHECK LIST PRE SPV/TRÉNERA

*V tomto check liste nájdeš zoznam činností, ktoré je potrebné prejsť s novým trainee počas tréningovej stáže v **1. týždni** :*

### Prvý deň:

- Pracuj so svojim trainee s oboma stranami check listu.
- Ukáž novému kolegovi systém práce na pobočke a pouč ho o dôležitosti sledovania aktualít.
- Realizuj úvodný Workshop.
- Pomôž pracovníkovi s prvým prihlásením do domény počítača a systémov.
- Pomôž kolegovi s dotáciou hotovosti, jej usporiadaním a prácu s počítačkou Peňazí.
- Zabezpeč zapísanie pracovníka vo všetkých evidenciách.
- Inštruuj pracovníka o manažovaní bankovej haly.
- Vysvetli novému pracovníkovi ako je potrebné spočítať si hotovosť pri ukončení pracovnej zmeny.
- Pomôž novému pracovníkovi so založením pokladničných dokladov na konci dňa.

### Druhý deň:

- Oboznám pracovníka s úvodnými inštrukciami.
- Nauč pracovníka scanovať prevodné príkazy.
- Pomôž pracovníkovi zorientovať sa priebežne v mailoch a plniť priebežne jeho povinnosti.
- Buď mu oporou v bežných situáciách a buď mu ochotný vždy pomôcť, avšak uč ho vždy samostatnosti.

### Tretí deň:

- Pomôž novému kolegovi s nastavením vizitky, nastavením stáže v databáze evidencie neprítomnosti na pracovisku a pregenerovaním hesla do systému PK.

- ☐ Nechaj nového pracovníka, aby Ťa sledoval pri komunikácii, aby videl ako komunikuješ s klieňtom. V Tvojej komunikácii musí spozorovať dodržiavanie soft skills a tiež snahy nadštandardného vybavenie požiadavky klienta.

#### **Štvrtý deň:**

- ☐ Odošli kolegovi na prečítanie „Tip of the day“ a buď mu nápomocný.
- ☐ Prihlás sa s kolegom do ďalšieho systému a ukáž mu ako sa s ním pracuje.
- ☐ Ukáž pracovníkovi ako sa realizuje ručná uzávierka v prípade rozdielu hotovosti a ako s hotovosťou pracovať.
- ☐ Ukáž novému kolegovi, kde nájde sadzobník poplatkov, POS materiály, tlačivá, úrokové sadzby.

#### **Piaty deň:**

- ☐ Pomôž novému kolegovi všetky databázy v systémoch, ktoré bude pri práci potrebovať a pracovať s nimi.
- ☐ Priebežne zapisuj pracovníkove pokroky a nedostatky pri jeho práci a tiež výsledky priebežných testov do elektronickej karty pracovníka

Meno pracovníka: .....

Telefónne číslo: .....

Čo by chcel pracovník dosiahnuť v pracovnej oblasti:

Čo pracovníka zaujíma v súkromnej oblasti:

Iné postrehy a poznámky:

Podpis trénera: .....

Podpis trainee: .....

## KAUČINGOVÁ SPRÁVA

**Kaučing sa konal dňa :**

**Kauč:**

**Kaučovaný:**

---

Čo sa mi podarilo dosiahnuť od predchádzajúceho kaučingu?

Na čo sa mám zamerať do budúceho kaučingu?

Ako to chcem dosiahnuť?

Príloha F – Harmonogram základného školenia servisného poradcu

Program školenia SERVISNÝ PORADCA 1.BEH v termíne od:				do:
1. týždeň	1. deň	08:00 - 09:30	Úvodná prednáška	zástupca firmy
		09:45 - 10:45	Postavenie banky, pozicioning značky, kľúčové segmenty	odd. marketingu
		11:00 - 12:00	Kvalita servisu. Kvalita služieb vo finančnej inštitúcii	odd. kvality
		13:00 - 14:00	BOZP a požiarna ochrana	externý lektor
		14:15 - 15:15	Riadenie ľudských zdrojov	odd. REZ
		15:30 - 16:00	Riadenie zmeny	odd. change mng.
	2. deň	08:00 - 09:00	Compliance a ochrana pred praním špinavých peňazi	odd. compliance
		09:15 - 10:15	Informačná bezpečnosť	odd. bezpečnosti
		10:30 - 12:30	Bankové informácie a kontroly na pobočkách	odd. kontroly
		13:30 - 15:30	Informačné pokyny + zoznámenie sa so skupinou	lektor
	3. deň	08:00 - 09:00	Vstupný test	lektor
		09:15 - 10:00	Stručný prehľad systémov	
		10:00 - 12:00	Opakovanie - rekapitulácia teórie z príručky - produkty	
13:00 - 16:00		Identifikácia klienta, bezpečnostné opatrenia ,podpisy		
2. týždeň	4. deň	08:00 - 09:00	Opakovanie - rekapitulácia teórie z príručky - BO, PV	lektor
		09:15 - 12:00	Práca v systémoch, informácie o klientoch, zmeny	
		13:00 - 16:00	Práca v systémoch, informácie o klientoch, zmeny	
		16:00 - 17:00	E-learning - produkty	
	5. deň	08:00 - 09:00	Opakovanie - rekapitulácia teórie z príručky - vklady,výbery	lektor
		09:15 - 12:00	Vklady v systéme	
		13:00 - 16:00	Výbery v systéme	
	6. deň	08:00 - 09:00	Opakovanie - rekapitulácia teórie z príručky - zmenáreň	lektor
		09:15 - 12:00	Zmenáreň + práca v systéme	
		13:00 - 16:00	Práca s hotovosťou-odvody , dotácie, rozmieňanie,poplatky	
	7. deň	08:00 - 09:00	Opakovanie - rekapitulácia teórie z príručky - prevody	lektor
		09:15 - 12:00	Domáci platobný príkaz - preberanie + práca v systéme	
		13:00 - 16:00	Zahraničný platobný príkaz - preberanie + práca v systéme	
		16:00 - 17:00	E-learning - služby	
	8. deň	08:00 - 09:00	Test z teoretickej prípravy	lektor
		09:15 - 10:30	Praktické úlohy, vyhľadavanie v systémoch	
		10:30 - 12:00	Trvalý príkaz - práca v systéme	
		13:00 - 14:30	Inkasá, SEPA inkaso - práca v systéme	
14:30 - 16:00		Výpisy k účtom - práca v systéme		

3. týždeň	9. deň	08:00 - 09:00	Opakovanie - rekapitulácia teórie z príručky - elektronické služby	lektor
		09:15 - 12:00	Elektronické služby, mobilné aplikácie + práca v systéme	
		13:00 - 14:30	Zmeny na účtoch	
		14:30 - 17:00	SIMULÁCIA POBOČKY - typické situácie na pobočke	
	10. deň	08:00 - 09:00	Test z teoretickej prípravy	lektor
		09:15 - 12:00	Princípy práce na pobočkách	
		13:00 - 16:00	Etika servisného poradcu + praktické hry	
	11. deň	08:00 - 09:00	Opakovanie - rekapitulácia teórie z príručky - trvalé príkazy+inkasá	lektor
		09:15 - 11:30	Riešenie sťažností a reklamácií	odd.reklamácií
		12:30 - 14:30	Zrušenia účtov	lektor
		14:30 - 17:00	SIMULÁCIA POBOČKY - typické situácie na pobočke	
	12. deň	08:00 - 09:00	Test z teoretickej prípravy	lektor
		09:15 - 10:15	Rozdelenie PK	
		10:15 - 12:00	Debetné platobné karty + úľahy a žiadosti v systéme	
		13:00 - 16:00	SIMULÁCIA POBOČKY - typické situácie na pobočke	
	13. deň	08:00 - 09:00	Opakovanie - rekapitulácia teórie z príručky - platobné karty	lektor
09:15 - 12:00		Kreditné platobné karty + práca v systéme		
13:00 - 16:00		Rekapitulácia + Best practise		
4. týždeň	14. deň	08:00 - 09:00	Test z teoretickej prípravy	lektor
		09:15 - 10:30	WEBEX - školenie na diaľku	
		10:30 - 12:00	Overovanie pravosti identifikačných dokladov	
		13:00 - 16:00	Opakovanie - komunikačno-praktický tréning	
	15. deň	08:00 - 13:00	Zásady správania pri kolíznych a neštandardných situáciách	odd. bezpečnosti
		14:00 - 16:00	Opakovanie - rekapitulácia teoretických poznatkov	lektor
	16. deň	08:00 - 11:30	Overovanie pravosti peňazi /EUR/, počítanie, práca s rátačkou	odd. CP
		12:30 - 16:00	Overovanie pravosti peňazi /CM/	
	17. deň	08:00 - 09:00	Úloha servisu vo finančnej spoločnosti. Organizácia pobočiek.	regionálny riaditeľ
		09:15 - 12:00	Rekapitulácia + Best practise	lektor
		13:00 - 16:00	SIMULÁCIA - komunikačno-praktický tréning	
	18. deň	08:00 - 09:30	Záverečná certifikácia - výstupný test	garant školenia
		09:45 - 11:30	Rekapitulácia + Best practise	lektor
		12:30 - 14:00	Rekapitulácia + Best practise	

Zdroj: Šimonfyová, 2013 (vlastné spracovanie)



Príloha G - Elektronická karta trainee – hodnotenie pracovníka trénerom

ELEKTRONICKÁ KARTA TRAINEE			
:ZÁKLADNÉ ÚDAJE		:TESTY	
Meno		Názov testu	Výsledok testu
Priezvisko		Práca s hotovosťou	
Osobné číslo		Neštandardné situácie	
Pobočka		Bezpečnostné opatrenia	
Región		Výstupný test	
Telefonický kontakt			
Meno školiteľa			
:CELKOVÁ ZNÁMKA ( v škále od najlepšej 4 - 1)			
:SUBJEKTÍVNE HODNOTENIE		:TYPOLÓGIA TRAINEE	
:komunikácia s klientom		:silné stránky	
:práca s hotovosťou		:rozvojové príležitosti	
:práca v systémoch		:POSTREHY TRAINEE Z MATERSKEJ POBOČKY	
		:pozitívneúnegatívne skúsenosti	
:schopnosť využiť teoretické vedomosti v praxi		:NÁZOR TRÉNERA NA KARIÉRNÝ RAST TRAINEE	
		:subjektívny názor a odporúčanie do budúcnosti	
:postrehy z pobočky, dlegované úlohy			
:snaha o oslovenie klienta na novinky			

Zdroj: Šimonfyová, 2013 (vlastné spracovanie)



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Meno autora: Bc. Martina Šimonfyová**

**Odbor: Andragogika**

**Forma štúdia: kombinované štúdium**

**Názov práce: Úloha lektora, trénera, kauča vo finančnej inštitúcii, jeho ciele a obsah prípravy**

**Rok: 2014**

**Počet strán textu: 82**

**Celkový počet strán príloh: 20**

**Počet titulov českých a slovenských použitých zdrojov: 19**

**Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 1**

**Počet internetových zdrojov: 4**

**Vedúci práce: Mgr. Mariana Sirotová, Ph.D.**