

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Alžbeta Feketíková

Moderné metódy vzdelávania zamestnancov

Praha 2013

Vedúci diplomovej práce: prof. PhDr. Dušan Polonský, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Alžbeta Feketíková

Modern Methods of Educating Employees

Prague 2013

The Diploma Thesis Work Supervisor:
prof. PhDr. Dušan Polonský, CSc.

Prehlásenie

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

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 15.3.2013

.....
Alžbeta Feketíková

Podakovanie

Touto cestou by som sa rada poďakovala môjmu vedúcemu diplomovej práce prof. PhDr. Dušanovi Polonskému, CSc. za jeho odborné vedenie, cenné rady, metodickú pomoc a podnetné pripomienky pri vypracovaní mojej diplomovej práce. Zároveň by som sa chcela poďakovať aj mojej rodine a priateľom za ich morálnu podporu a pomoc pri písaní tejto práce.

Anotácia

Diplomová práca prezentuje v teoretickej časti vzdelávací proces, spojený hlavne so záujmom a motiváciou ľudí pre dosiahnutie vyššej kvalifikácie a poukazuje na systém celoživotného vzdelávania v Slovenskej republike. V nadväznosti na to rieši vzdelávanie zamestnancov v sociálnych organizáciách, proces jeho riadenia a rozoberá moderné metódy vzdelávania. Vo výskumnej časti sa zaoberá aktuálnou problematikou súčasného vzdelávania zamestnancov s prihliadnutím na využitie moderných metód vzdelávania vo firme XY v Ružomberku, ktorá si nežalá byť menovaná. Rozoberá ciele, obsah, formy, metódy vzdelávania v súvislosti s manažérskymi pozíciami základného a stredného manažmentu. Teoretické vedomosti sú využité v praktickej aplikácii vzdelávacieho projektu na vzdelávanie zamestnancov. Na záver je detailne popísaná príprava, implementácia a realizácia vzdelávacieho programu, zameraného na formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov.

Kľúčové pojmy

Celoživotné vzdelávanie, komunikácia, kvalifikácia, ľudské zdroje, moderné metódy vzdelávania, programy vzdelávania, riadenie vzdelávania, vzdelávací proces, vzdelávanie zamestnancov.

Annotation

The theoretical part of this thesis deals with the educational process linked to interest and motivation of people intending to get higher qualification and points out the system of life-long education in the Slovak Republic. Accordingly, it discusses the education of employees in social organisations, administration of this educational process as well as modern methods of education. The exploratory part of the thesis deals with topical issues of education of employees by taking into consideration the use of modern methods of education in the XY company in Ružomberok, which wishes not to be named. It discusses goals, content, forms, methods of education in relation to low and middle managerial positions. Theoretical knowledge is used in the practical application of an educational project for education of employees. In conclusion there is a detail description of preparation, implementation and realisation of the educational programme focussed on the development and improvement of communication skills for managers.

Key words

Communication, education of employees, educational administration, educational process, educational programmes, human resources, long-life education, modern methods of education, qualification.

OBSAH

ÚVOD	8
1 CHARAKTERISTIKA VZDELÁVACIEHO PROCESU	10
1.1 PODSTATA VZDELÁVANIA, VZDELANIA A KVALIFIKÁCIE.....	10
1.1.1 <i>Proces vzdelávania</i>	10
1.1.2 <i>Proces učenia</i>	11
1.1.3 <i>Motivácia, vôľa a cieľ k učeniu</i>	13
1.1.4 <i>Produkt vzdelávania</i>	15
1.1.5 <i>Potreba kvalifikácie</i>	16
1.2 SÚČASNÉ TENDENCIE VO VZDELÁVACOM PROCESSE.....	17
1.2.1 <i>Programové vyhlásenie vlády SR na roky 2012 – 2016 – „Znalostná spoločnosť, vzdelávanie a kultúra“</i>	18
1.2.2 <i>Súčasný výzvy celoživotného vzdelávania</i>	19
1.3 SYSTÉM CELOŽIVOTNÉHO VZDELÁVANIA V SLOVENSKEJ REPUBLIKE.....	20
1.3.1 <i>Druhy ďalšieho vzdelávania</i>	22
1.3.2 <i>Zavedenie stratégie pre celoživotné vzdelávanie</i>	23
1.3.3 <i>Implementácia kvalifikačných požiadaviek</i>	23
2 VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV SOCIÁLNYCH ORGANIZÁCIÍ	25
2.1 PROGRAMY VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV.....	26
2.1.1 <i>Oblasť vzdelávania</i>	26
2.1.2 <i>Oblasť rozvoja zamestnancov</i>	27
2.1.3 <i>Učenie zo skúseností</i>	29
2.1.4 <i>Plánovanie vzdelávacích programov</i>	30
2.2 RIADENIE VZDELÁVANIA V ORGANIZÁCIÍ.....	32
2.2.1 <i>Funkcie a úlohy riadenia ľudských zdrojov</i>	33
2.2.2 <i>Procesijné riadenie vzdelávania zamestnancov</i>	35
2.2.3 <i>Realizácia vzdelávania a vyhodnotenie jeho efektívnosti</i>	36
2.3 MODERNÉ METÓDY VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV.....	38
2.3.1 <i>Charakteristika používaných metód vzdelávania</i>	38
2.3.2 <i>Vzdelávanie manažérov a metódy výcviku</i>	44
3 VÝSKUM VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV VO FIRME XY	48
3.1 PREDMET, CIEĽ, ÚLOHY A HYPOTÉZY VÝSKUMU.....	48
3.2 HARMONOGRAM USKUTOČNENIA VÝSKUMU A CHARAKTERISTIKA VÝSKUMNÉHO SÚBORU.....	50
3.2.1 <i>Komunikácia ako prostriedok formovania a rozvíjania manažérskych zručností</i>	50
3.2.2 <i>Realizácia plnenia úloh</i>	51
3.3 INTERPRETÁCIA VÝSKUMNÝCH ZISTENÍ.....	56
3.4 ZÁVERY Z VÝSKUMU A ODPORÚČANIA PRE PRAX.....	61
ZÁVER	64
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	66
ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK	70
ZOZNAM PRÍLOH	71

ÚVOD

Naša spoločnosť za posledné desaťročie prechádza veľmi dynamickými spoločenskými zmenami. Sú poznačené mnohými protichodnými tendenciami, demokratizačnými procesmi, transformačnými premenami, ako aj politickou nestabilitou. To všetko vyvoláva zásadné zmeny v bežnom živote ľudí. Istoty ľudí, ktoré boli v minulosti dlho budované, mali svoje tradičné hodnoty pre zamestnávateľov aj pre rodiny, sa v súčasnosti prudko menia. Spočiatku vzdelanie nemalo takú významnú hodnotu pre ľudí, ale následkom dynamických spoločenských zmien, spojených so sebarealizáciou človeka, s jeho ambíciami a potrebami budovať si profesijnú kariéru, hodnota vzdelania významne narastá.

Vzdelávanie ako proces, ktorý vedie k získaniu vzdelania, nadobúda nové rozmery a stáva sa prostriedkom pre dosahovanie synergického efektu v spoločnosti, s cieľom formovania učiacej sa spoločnosti. To znamená, že aj proces vzdelávania sa mení. Z tradičného sa stáva celoživotné, ktorého cieľom je poskytnúť všetkým ľuďom bez rozdielu veku rovnaký prístup ku kvalitným vzdelávacím príležitostiam a najnovším informáciám. Výsledkom je nárast potreby investovania do ľudských zdrojov, sociálneho kapitálu, ktorý má nevyčísliteľnú hodnotu. Veď každá firma, či organizácia, je dnes pod veľkým tlakom okolia a k tomu, aby sa udržala v boji s konkurenciou, musí dosahovať aspoň porovnateľné alebo lepšie výsledky. To sa dá dosiahnuť len s kvalitnými zamestnancami, ktorí sú iniciatívni, snaživí, kreatívni, flexibilní, ktorí majú relevantný záujem neustále sa vzdelávať. Aj hospodársky rast ovplyvňujú investície do vzdelávania zamestnancov v znalostnej spoločnosti, teda tam, kde si zamestnanci zvyšujú kvalifikáciu, rozvíjajú svoje schopnosti, zručnosti a spôsobilosti a súčasne venujú pozornosť rozvoju svojej profesijnej kariéry.

Cieľom diplomovej práce je uskutočniť teoretickú analýzu vzdelávacieho procesu, s vymedzením jeho podstatných prvkov a fází, poukázať hlavne na jeho spojenie so záujmom a motiváciou ľudí pre vzdelávanie s cieľom dosiahnuť vyššiu úroveň kvalifikácie. V súvislosti s tým prezentovať systém celoživotného vzdelávania v Slovenskej republike, ktorý to ľuďom v súčasnosti umožňuje. V nadväznosti na to je cieľom riešiť vzdelávanie zamestnancov v sociálnych organizáciách, charakterizovať proces jeho riadenia a rozobrať moderné metódy vzdelávania zamestnancov. Vo výskumnej časti diplomovej práce je cieľom pripraviť projekt a uskutočniť model súčasného vzdelávania zamestnancov podniku s prihliadnutím na využitie moderných metód vzdelávania vo firme XY v Ružomberku.

K naplneniu týchto cieľov sme zvolili osnovu, ktorá pozostáva z troch kapitol. Prvá kapitola je venovaná charakteristike vzdelávacieho procesu - od utvárania osobnosti, potrieb vzdelávania, učenia sa až po celoživotné vzdelávanie. Vymedzujeme v nej pojmy ako je vzdelávanie, učenie, motivácia, kvalifikácia. V druhej kapitole je pozornosť zameraná už na konkrétnu skupinu vzdelávaných, ktorú tvoria zamestnanci sociálnych organizácií. Táto, v našom podaní najrozsiahlejšia kapitola rozoberá cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov, od riadenia ľudských zdrojov, identifikácie vzdelávacích potrieb, plánovania vzdelávacích programov, procesijného riadenia až po realizáciu vzdelávania s použitím moderných metód vzdelávania zamestnancov a vyhodnotenie jeho efektívnosti. Samostatnú podkapitolu venujeme moderným metódam vzdelávania, kde stručne charakterizujeme jednotlivé druhy metód, ktoré sa najčastejšie využívajú pri výcviku a vzdelávaní manažérov. Empirickú časť tvorí tretia kapitola, zameraná na výskum vzdelávania zamestnancov spoločnosti XY, kde sme uplatnili metódu štúdia firemných dokumentov a metódu neštandardizovaného dotazníka, ktorým sme verifikovali mieru spokojnosti zamestnancov firmy s uskutočneným modulom firemného vzdelávania. Metódou dedukcie sme skoncipovali závery z výskumu a odporúčania pre ďalšie vzdelávanie zamestnancov a ich realizáciu v každodennej praxi firmy.

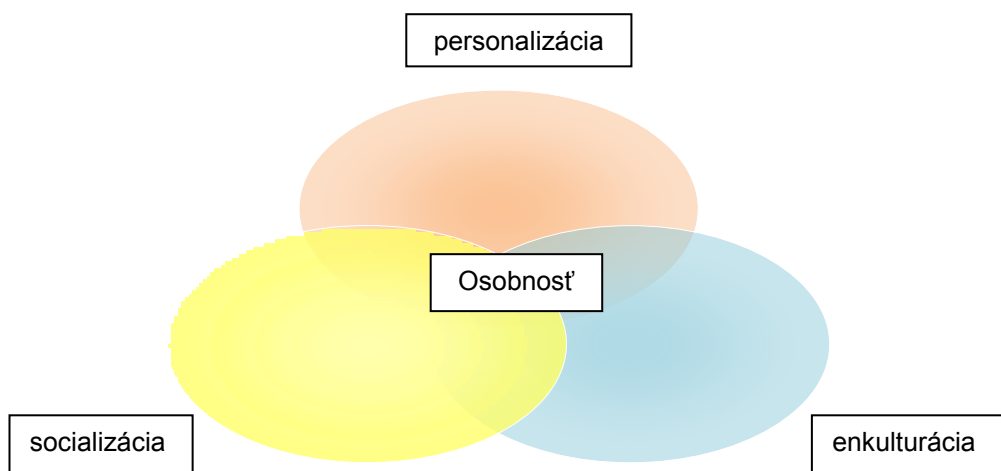
1 CHARAKTERISTIKA VZDELÁVACIEHO PROCESU

1.1 Podstata vzdelávania, vzdelania a kvalifikácie

1.1.1 Proces vzdelávania

Pojem **vzdelávanie** je najbežnejším pojmom v pedagogike. Môžeme ho charakterizovať ako proces osvojovania si vedomostí, zručností, skúseností a návykov, prevažne v racionálnej rovine. Nemôžeme spochybníť fakt, že je súčasťou výchovy v širokom význame. Tiež ho môžeme definovať aj ako proces všestrannej humanizácie a kultivácie človeka pri utváraní osobnosti v procese socializácie (postupné vrastanie jedinca ako biologickej jednotky do spoločenských podmienok života)¹, enkulturácie (proces učenia, počas ktorého si človek osvojuje, učí sa kultúru, hodnoty a normy danej spoločnosti)² a personalizácie.

Obrázok 1: Utváranie osobnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie

Vzdelávanie je tak chápané veľmi široko, pričom nejde len o nahromadenie vedomostí, ale zoširoka poňatý rozvoj človeka, s cieľom umožniť mu čo

¹ PAULIČKA, I. a kol. *Všeobecný encyklopedický slovník S-Ž*. 1. vyd. Praha: OTTOVO nakladatelství, 2002. s. 199.

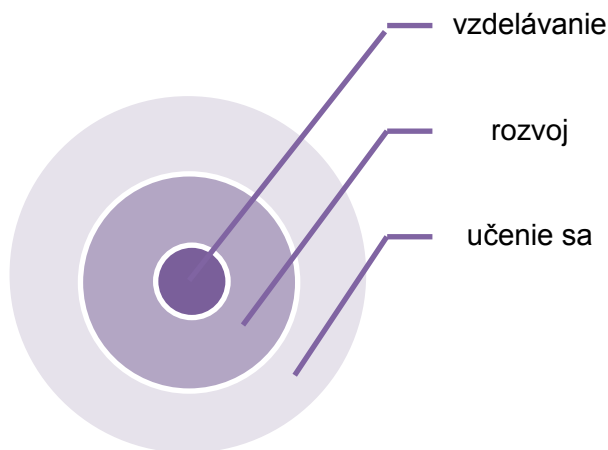
² PAULIČKA, I. a kol. *Všeobecný encyklopedický slovník A-F*. 1. vyd. Praha: OTTOVO nakladatelství, 2002. s. 856.

najoptimálnejšie sa pripraviť na povolanie, získať kvalifikáciu a zapojiť sa do života spoločnosti, o pochopenie príčin a následkov, vrátane tvorby nových hodnôt.³ Je jedným zo spôsobov učenia.

1.1.2 Proces učenia

Učenie je proces zmeny, ktorý vedie k poznaniu niečoho nového. Je našou súčasťou od narodenia (učíme sa sedieť, chodiť, hovoriť, kresliť, čítať, písať, počítať a pod.) až po smrť, aj keď si to mnohokrát neuvedomujeme. Stretávame sa s ním denne nielen v škole, v zamestnaní, ale aj v súkromnom živote, kedy pohlcujeme rôzne poznatky a skúsenosti, pričom sa priebežne menia formy a metódy vzdelávania. **Učenie dospelých** sa vo veľkej miere líši od učenia detí. Vyplýva to z odlišných motívov, intelektuálnej, emocionálnej a akčnej vybavenosti, skúseností a miery zodpovednosti za vlastný rozvoj.⁴ Dospelý väčšinou nie je izolovaný od svojich rolí v pracovnom, spoločenskom a privátnom živote, nie je teda redukovaný na žiaka. Podľa Hroníka je učenie „rozvojom, ktorý vedie k pretrvávajúcej a efektívnej zmene v duševnej činnosti a konaní.“⁵

Obrázok 2: Vzťah vzdelávania, rozvoja a učenia sa



Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávání pracovníků*, s. 31

³ KOHOUT, K. *Základy obecné pedagogiky*. Vydání I. Praha: Vysoká škola J.A.Komenského, 2002. s. 22.

⁴ BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. s.12.

⁵ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 259.

Tabuľka 1: Hlavné rozdiely medzi vzdelávaním dospelých a detí

DOSPELÝ	DIEŤA
Prístup učiteľa	
ako klient	pravidlá určuje učiteľ
rovnocenný partner	žiak je podriadený
má skúsenosti, ktorými môže obohatiť ostatných	
Obsah učiva	
veľké množstvo v krátkom čase	obsah podľa predmetov - jasná osnova
Zameranie	
skúsenosti a hodnoty - ako uvažovať	vedomosti a informácie - čo si myslieť
Potreby	
založené na prani jednotlivca	potreby spoločnosti
jasné očakávanie: vedomostí, úspechu na trhu práce, únik od stereotypu,	
Východisko	
praktické	všeobecné - krátkodobé potreby
Osobnosť študenta	
práca s hotovou individualitou	formátovanie osobnosti
osobnosť s radom skúseností a názorov	tzv. nepopísaný list
Motivácia	
vnútorná	vonkajšia
Udržanie pozornosti	
ranné až večerné hodiny, víkendy	dopoludňajšie hodiny
Demotivačné faktory	
zloženie skupiny	učiteľ
únava	únava
fyzický a zdravotný stav	fyzický a zdravotný stav
starosti v rodine, práci	karhanie rodičov
mobbing	zlyhanie pred spolužiakmi
obava z neúspechu	šikana
Kompetencie učiteľa	
odborné	pedagogicko-psychologické
didaktické	diagnostické
pedagogicko-psychologické	didaktické
diagnostické	odborné

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa pracovného materiálu Vetešku a Vacínovej⁶

⁶ VETEŠKA, V., VACÍNOVÁ, T. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých-Andragogika na prahu 21. století*. 1. vyd. Praha: Univerzita J.A.Komenského, 2008.

1.1.3 Motivácia, vôľa a cieľ k učeniu

Meniace sa technológie výroby nútia človeka doplniť, rozšíriť a aj prehĺbiť nadobudnuté vzdelanie. V súčasnosti sa často stáva, že po absolvovaní formálneho vzdelávania je nevyhnutné zmeniť svoju kvalifikáciu, rekvalifikovať sa na inú profesiu prostredníctvom ďalšieho vzdelávania.⁷

K tomu, aby sme mohli absolvovať proces vzdelávania, je nevyhnutná **motivácia** k nemu. Je to psychický proces zvýšenia alebo poklesu aktivity, mobilizácie organizmu, ktorý sa prejavuje napätím, nepokojom, činnosťou a zameranosťou osobnosti na dosiahnutie cieľov. Tento proces je ovplyvňovaný empiriou, hodnotovým systémom subjektu, schopnosťami, návykmi a emociálnymi stavmi. Motiváciu samotnú môžeme vymedziť ako interakciu vnútorných a vonkajších podmienok v čase a v priestore.

Vnútorne podmienky: potreby, pudy, emócie a činitele, ktoré človeka v priebehu života sprevádzajú.

Vonkajšie podmienky: ostatní jedinci, komunikácia medzi nimi, produkty ľudských aktivít, prírodné prostredie a jeho vplyv.⁸

Podstatou motivácie je motív. **Motív** (z lat. **motivus** = uvádzajúci do pohybu) môže byť: pohnútka vedomého konania, podnet, popud správania jedinca.⁹ Zámerný aspekt motivácie vyjadrujú činitele cieľovosti. To znamená, že človek nie je hnaný len potrebami alebo usmerňovaný hodnotami, ale vedome si vytýči **cieľ**, ktorý chce dosiahnuť, teda kladie si ciele.

Základné členenie cieľov v andragogike:

- **operačné** (konkrétne, merateľné) – týkajú sa radových pracovníkov a nižšieho manažmentu,
- **operatívne** (konkrétne, plánovacie obdobie) – týkajú sa stredného manažmentu,
- **strategické** (dlhodobé, ťažko merateľné) – týkajú sa TOP manažmentu.

Klasifikácia a štruktúra cieľov je veľmi široká a rôznorodá. Napríklad podľa:

- časového vymedzenia (blízke, stredné, vzdialené),
- obsahového zamerania (informatívne, formatívne, transformatívne),
- zamerania výuky (kognitívne, afektívne, psychomotorické),

⁷ PORUBSKÁ, G., ĎURDIAK, L. *Manažment vzdelávania dospelých*. Nitra: SlovDidac, 2005. 212 s.

⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2003. s. 40.

⁹ NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 2004. s. 428-441.

- miery všeobecnosti (celkové, dielčie, etapové, konkrétne),
- stotožnenia (autonómne – vnútorné; heterogénne – vonkajšie),
- teoretické a praktické,
- všeobecné a špecifické,
- materiálne a formálne,
- adaptačné a anticipačné.¹⁰

Deje sa to v spojení s jeho potrebami, pričom ho ovplyvňujú **záujmy**. Dosiahnuť stanovený cieľ nám pomáha **vôľa**. Samotné vôľové konanie môže prebiehať v týchto fázach:

- uvedomenie si cieľa (chcem vedieť lepšie po nemecky),
- uvedomenie si prostriedkov, vedúcich k cieľu (kurz, pobyt v Nemecku, samoštúdium),
- zvažovanie možností (na pobyt nemám dosť financií, pri samoštúdiu mi chýba vytrvalosť),
- rozhodnutie a výber prostriedkov (prihlásim sa na kurz),
- plán činnosti (od kedy, do akého kurzu – intenzívny, polintenzívny a iné),
- uskutočnenie (reálne začnem navštevovať kurz).

Fáza zvažovania možností a spôsobov dosiahnutia požadovaného stavu sa môže pomenovať aj ako **boj motívov**. Rozhodovanie často býva sprevádzané nepríjemným napätím, kedy prežívame vnútorný konflikt.¹¹ Je to druh frustrácie pri prežívaní súčasného pôsobenia viacerých duševných síl, pričom vždy strácame jednu z možností.

Podľa Beneša „*vzdelávanie dospelému pomáha zvládať nároky života, nesnaží sa ale vytvárať jeho osobnosť.*“¹² Môže prebiehať organizovane aj spontánne.¹³ Organizovaný spôsob učenia prebieha: formálne alebo neformálne.

Formálne vzdelávanie – sa uskutočňuje vo výchovno-vzdelávacej inštitúcii, kde sú ciele, obsah i prostriedky presne definované, mnohokrát aj legislatívne vymedzené (zákon o výchove a vzdelávaní = školský zákon, zákon o vysokých školách = vysokoškolský zákon a iné). Prebieha v stanovenom čase, v určených formách,

¹⁰ PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A.Komenského, 2003. s. 115-117.

¹¹ ZEL'OVÁ, A. *Úvod do psychológie*. Košice: Bankovní institut vysoká škola, 2004. s. 26.

¹² BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 37.

¹³ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 31.

v rôznych stupňoch a typoch škôl. Zahŕňa obvykle celú populáciu a je ukončené príslušným osvedčením.

Neformálne vzdelávanie – sa uskutočňuje vo výchovno-vzdelávacej inštitúcii mimo národnej výchovno-vzdelávacej sústavy (inštitúcie vzdelávania dospelých, podnikové vzdelávanie, kultúrne zariadenia a pod.). Študuje sa v rôznych formách, typoch s rôznym obsahom: zdravotná výchova, rekvalifikačné kurzy, motivačné kurzy, atď.¹⁴

Naopak, **informálne vzdelávanie (učenie sa)** – tzv. spontánne, nesystematické, neorganizované – je výsledkom nezámerného pozorovania, napr. sledovanie televízie, čítanie časopisov, novín, počúvanie rádia, v súčasnosti aj tzv. surfovanie na internete. Je prirodzenou súčasťou celoživotného učenia. Stretávame sa s ním v rodine, na pracovisku, medzi priateľmi, pri trávení voľného času, pričom môže mať na nás pozitívny aj negatívny vplyv.

Vzdelávanie ako činnosť nie je určená iba pre mladších ľudí, ale základné vedomosti sú prípravou pre skúsenosti i morálne hodnoty, ktoré sú nevyhnutné pre ich ďalší život.¹⁵ Vo veku 20 až 40 rokov je človek z pohľadu fyzického aj psychického vývoja v najproduktívnejšom období svojho života. Mnohí sa venujú vzdelávaniu na vysokej škole a dokážu sa učiť bez vážnejších problémov, no v druhej polovici tohto obdobia sa už začínajú vyskytovať problémy s krátkodobou pamäťou pri uchovávaní nových informácií. Vtedy sa mechanické učenie, tzv. bifľovanie, stáva náročnejšie a málo efektívne.

Vo veku 40 až 50 rokov sa ťažkosti s verbálnym mechanickým učením prejavujú oveľa častejšie a intenzívnejšie, a tak väčšina ľudí využíva získanie nových vedomostí a zručností prostredníctvom pojmového a senzomotorického učenia.¹⁶

1.1.4 Produkt vzdelávania

Výsledkom všetkých činností, ktorými je človek formovaný a sú zamerané na rozvoj človeka v spojení s jeho aktivitou a spoluprácou, teda výsledkom vzdelávacieho procesu je pojem **vzdelanie**. Môžeme ho kľudne nazvať, že je to produkt vzdelávania. Laicky povedané: je to vlastne to, čo v nás zostane, keď zabudneme, čo sme sa učili v škole.

Taktiež je to dosiahnutá úroveň po absolvovaní vzdelávania. Táto úroveň je považovaná za otvorený systém, ktorý je neustále obnovovaný, rozširovaný,

¹⁴ KOHOUT, K. *Základy obecné pedagogiky*. Vydání I. Praha: Vysoká škola J.A.Komenského, 2002. s. 45

¹⁵ FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. s. 206.

¹⁶ LANGMEIER, J., KREJČÍŘOVÁ, D. *Vývojová psychologie*. 2. vyd. Praha: GRADA, 2006. s. 167-191.

obohacovaný a prehĺbovaný. Vzdelanie môžeme členiť podľa stupňa školskej sústavy na:

- základné,
- stredné,
- vyššie,
- vysokoškolské
alebo podľa vzťahu k profesii:
- všeobecné,
- odborné (súčasť kvalifikácie).¹⁷

Pomerne často sa stretávame s výrazom, že vzdelanie je **kapitálom** (súčasťou tzv. kultúrneho kapitálu). Ekonomický prínos kvalitného vzdelania individua a spoločnosti ako celku je naozaj veľmi vysoký a s vývojom spoločnosti naďalej rastie. Ide o to, aby sa tento kapitál využíval v prospech jednotlivcov, ale aj celej spoločnosti. Stratégia by mala byť taká, aby vzdelanie predchádzalo vývoju spoločnosti tým, že sa budeme učiť novým veciam z hľadiska ich budúcej potreby, aby sme nedoháňali čoraz rýchlejší vývoj. Netýka sa to len technického pokroku, ale i nových vzťahov medzi národmi, globálnymi problémami, otázkami politiky a pod.¹⁸

Kvalita vzdelania nie je daná množstvom poznatkov, ale ich ucelenosťou a hĺbkou.¹⁹ Vo vzťahu k zamestnávateľovi môžeme povedať, že vzdelanie je dané stupňom dokončenia školského vzdelávania a objemom všetkých schopností a vedomostí, ktoré pracovník získal počas svojho života.

1.1.5 Potreba kvalifikácie

Kvalifikácia – „*Stupeň odbornej spôsobilosti na výkon určitej zložitej práce v povolani; jeho súčasťou sú odborné vzdelávanie a odborná prax.*“²⁰ Je daná profilom prípravy na povolanie pre dané pracovné miesto a dĺžku práce. Ľudia si skutočnosť potreby vzdelanosti čoraz viac uvedomujú, a preto sa neustále zvyšuje záujem o najvyššie vzdelanie. Skončenie direktívneho plánovania v roku 1989 a pro-expanzívny model financovania školstva (prechod od verejných vysokých škôl na

¹⁷ PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A.Komenského, 2003. s. 12.

¹⁸ KOHOUT, K. *Základy obecné pedagogiky*. Vydání I. Praha: Vysoká škola J.A.Komenského, 2002. s. 22-83.

¹⁹ PAULIČKA, I. a kol. *Všeobecný encyklopedický slovník S-Ž*. 1.vyd. Praha: OTTOVO nakladatelství, 2002. s. 878.

²⁰ Ekonomický slovník. Euro.Ekonom.sk Dostupné z: http://www.euroekonom.sk/poradna/ekonomicky_slovník/?q=kvalifikacia. [cit. 2013-02-08].

súkromné vysoké školy) podnietili masový nárast vysokého školstva na Slovensku vo všetkých jeho dimenziách: čo sa týka počtu vysokých škôl, z 13 v roku 1989 vzrástol počet na 37 v roku 2011.²¹ Počet študentov z porevolučných 63 tisíc sa o 20 rokov neskôr astronomicky šplhal až na 250 tisíc.²²

V súčasnosti už nestačí hovoriť len o tom, že potrebujeme mať vzdelaných a kvalifikovaných ľudí. Potrebné je konať tak, aby tí absolventi, ktorí úspešne absolvujú vysokú školu, boli prínosom pre prax hneď po nástupe do ich prvého zamestnania. Nevynutnosťou preto je zabezpečiť, aby boli zladené požiadavky praxe s ponukou vysokých škôl v oblasti odborovej štruktúry a kompetenčného profilu študentov. Obsah vzdelania do značnej miery určuje trh práce, na ktorom sa absolventi chcú uplatniť.

Aj hektický rozvoj vied si priamo vynucuje ďalšie formy vzdelávania, keďže vedomosti nadobudnuté v mladosti v škole veľmi rýchlo strácajú svoju objektívnu platnosť, je nevyhnutné ich pravidelne aktualizovať. Pri prehľbovaní kvalifikácie ide o vzdelávanie, pri ktorom sa udržiava, prehľbuje a obnovuje kvalifikácia, ktorá už bola dosiahnutá, t.j. fakticky ide o permanentnú inováciu profesionálnych znalostí zamestnanca, potrebných k výkonu práce podľa pracovnej zmluvy, resp. podnikateľa k výkonu jeho podnikateľskej činnosti.²³ Preto sa rozvíjajú nové formy vzdelávania dospelých, kde patria rekvalifikačné, doplnujúce, postgraduálne formy štúdia, dištančné vzdelávanie, open-univerzity, ale aj univerzity tretieho veku a iné.

K tejto problematike nevyhnutne patrí aj zvyšovanie kvalifikácie, čo je pokračovanie odbornej prípravy zamestnancov v rámci ich doterajšieho zaradenia, pričom si zamestnanec obnovuje a rozvíja doposiaľ nadobudnuté vedomosti a zručnosti. Táto potreba je nevyhnutná. Vyvolávajú ju nové kvalifikačné požiadavky pracovných pozícií v súvislosti prípravy na zmeny, ktoré sú na trhu práce, vo výrobe a riadení.

1.2 Súčasné tendencie vo vzdelávacom procese

V súčasnosti má vzdelávanie iný význam ako v minulosti. Stalo sa nepretržitým procesom celkového formovania osobnosti na základe jeho schopností kriticky myslieť a progresívne konať. Podľa komisárky pre vzdelávanie Androulla Vassiliou: Európski politici potvrdzujú, že vzdelávanie a odborná príprava sú rozhodujúce pre rozvoj

²¹ Výročné štatistiky ÚIPŠ o vysokom školstve na Slovensku dostupné z: http://www.uips.sk/sub/uips.sk/images/MK/web_vs_podla_datumu_vzniku.pdf [cit. 2013-02-10].

²² Tamtiež.

²³ BARANCOVÁ, H. *Zákonník práce. Komentár*. Bratislava: Sprint, 2005. s. 669

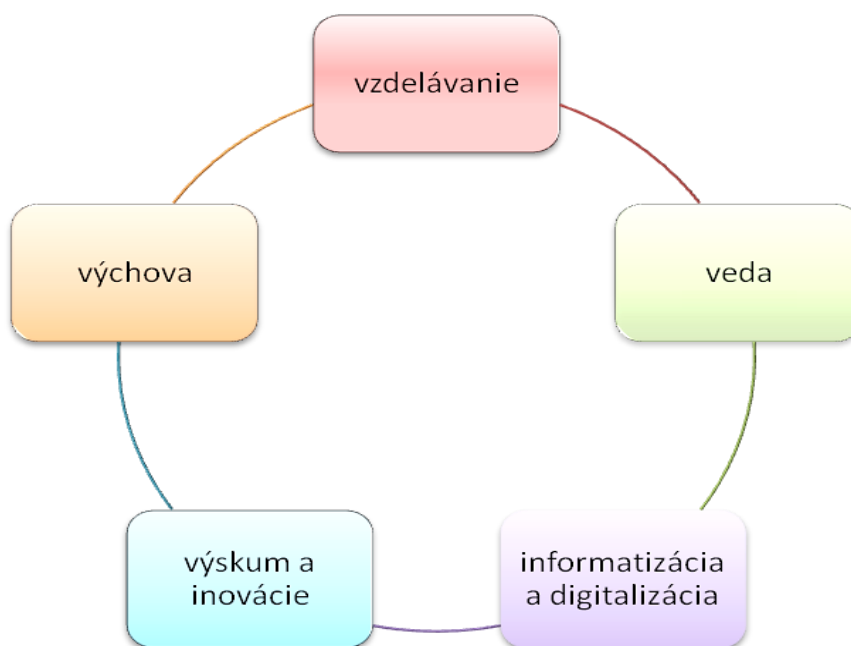
a úspech v dnešnej znalostnej spoločnosti a ekonomike. „Celoživotné vzdelávanie sa musí stať realitou v celej Európe. Je kľúčom k rastu a zamestnanosti, rovnako ako poskytnutou možnosťou pre všetkých aktívne sa zapojiť do diania v spoločnosti.“²⁴

1.2.1 Programové vyhlásenie vlády SR na roky 2012 – 2016 – „Znalostná spoločnosť, vzdelávanie a kultúra“

Podľa programového vyhlásenia vlády Slovenskej republiky na roky 2012 – 2016, vláda považuje za základný pilier znalostnej spoločnosti a ekonomiky:

- výchovu,
- vzdelávanie,
- vedu,
- výskum a inovácie,
- informatizáciu a digitalizáciu.

Obrázok 3: Základný pilier znalostnej spoločnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Programového vyhlásenia vlády 2012-2016.

²⁴ European Commission-Education & Training-lifelong learning.
Dostupné z: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc28_en.htm

Výchova a vzdelávanie musí viesť ľudí k humanizmu, tolerancii, solidarite, spolupráci a zodpovednosti k životu a uskutočňovať systematické odovzdávanie spoločných kultúrnych a demokratických hodnôt v medzigeneračnom procese. Sústreďuje sa na rast úrovne a kvality vzdelávania všetkých občanov, kde kladie dôraz na mladú generáciu, na rozvoj a využívanie vedomostného a tvorivého potenciálu so zvýšením požiadaviek na adaptabilitu a odbornú zdatnosť ľudí. Vláda si uvedomuje, že konkurencieschopnosť Slovenska je závislá od konkurencieschopných ľudí, ktorí sú vzdelaní, zruční, kreatívni a adaptabilní.

Ďalej sa vláda v programovom vyhlásení zaviazala, že bude rozvíjať ucelenú vzdelávaciu sústavu, ktorá má zahŕňať prechod od predškolskej výchovy až po celoživotné vzdelávanie. Mieni podporovať rozvoj vzdelávania s jeho priamym previazaním na prax, s dôrazom na spoločenskú a technologickú modernizáciu spoločnosti.²⁵

1.2.2 Súčasné výzvy celoživotného vzdelávania

Na začiatku 21. storočia sa Európa nachádza na strategickom rozhraní nových výziev:

- globálny charakter prebiehajúcich procesov,
- formovanie a novelizácia medzinárodných vzťahov, ktoré sa opierajú najmä o dodržiavanie ľudských práv, odlišujúcich sa od pravidiel tradične zaužívaného medzinárodného práva,
- veľmi intenzívny rozvoj vedy, techniky, genetiky a informatiky,
- kríza ideológie, religiozity, racionalizmu i spoločenských vied,
- nové rozdeľovanie svetového trhu cez konkurenčné skupiny, ktoré reprezentujú záujmy vymedzenej časti sveta,
- pri globálnom civilizačnom pokroku znepokojujúca neschopnosť hospodárskeho systému, čo potvrdzujú opakované krízy a stagnácie,
- diferenciacia stupňa podielu spoločenských skupín na civilizačnom procese a v demokracii,
- zmeny v spôsobe využitia voľného času pri jeho rozšírení,
- prudký nárast nezamestnanosti,
- nárast kriminality a ohrozenia jednotlivca.

²⁵ Programové vyhlásenie vlády. Dostupné z: <http://www.minedu.sk/programove-vyhlasenie-vlady-sr-skolstvo-veda-mladez-a-sport/> [cit. 2013-02-18].

Tieto zmeny, ktoré sa odohrávajú sú obrovské a svojou šírkou zaplavujú celý svet. Jednou z výziev je zabezpečenie stále rastúcej konkurencieschopnosti Únie v konfrontácii s inými subjektami globálneho trhu: **Rast, konkurencieschopnosť a zamestnanosť**. Príkladom je vytváranie a formovanie učiacej sa spoločnosti, teda učenie sa všetkých a po celý život. Patrí sem investícia do výchovy človeka, jeho rozvoja a vzdelávania.²⁶

Za prirodzený jav je potrebné považovať to, že celoživotné vzdelávanie dnes korešponduje s potrebami trhu práce, pretože dominujúce odborné vzdelávanie je podstatným činiteľom procesu socializácie. Dospelým ľuďom pomáha pri osvojovaní odborných rolí, pričom si prehlbujú odborné kompetencie a spoločenskú mobilitu. Cieľom tohto procesu je ich realizácia v spoločnosti a súčasne získanie schopnosti uplatniť svoje záväzky k iným ľuďom a tak isto spoznať seba samého. Integrovaná edukácia rozvíja a zdokonaľuje aj komunikačné schopnosti ľudí nielen v pracovnej oblasti, ale i v oblasti napĺňania všeobecnejších kultúrnych vzorov správania.

Všetky výzvy, pred ktorými stojí integrujúca Európa, determinujú úsilie, zamerané na prevzatie iniciatívy vo vzťahu k jednotlivým procesom, ktoré sú rôznorodé a pre každú krajinu iné. Dôležité je, že účastníci týchto výziev uznávajú celoživotné vzdelávanie ako najdôležitejší činiteľ, ktorý umožňuje vyrovnávať sa s výzvami 21. storočia. Za politickými deklaráciami nastúpili praktické a účinné aktivity ako napríklad programy Leonardo da Vinci, Socrates a iné.

1.3 Systém celoživotného vzdelávania v Slovenskej republike

Človek sa už učí ako novorodenec a k učeniu v školskom veku a dospelosti pristupuje už s určitým systémom vedenia a s vyhranenými intenciami – nutnosť všeobecného vzdelania, profesné kompetencie, osobné záujmy a ďalšie ho potom vedú k obohacovaniu doposiaľ získaných vedomostí, zručností a návykov.²⁷

Ďalšie, resp. celoživotné vzdelávanie, je vymedzené zákonom č. 568/2009 Z. z. **o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov**. Celoživotné vzdelávanie je popri vzdelávaní na základných školách, stredných školách a na vysokých školách súčasťou vzdelávacej sústavy Slovenskej republiky. Celoživotným vzdelávaním podľa citovaného zákona sú všetky aktivity, ktoré sa uskutočňujú v priebehu života, s cieľom zlepšiť vedomosti, zručnosti a schopnosti.

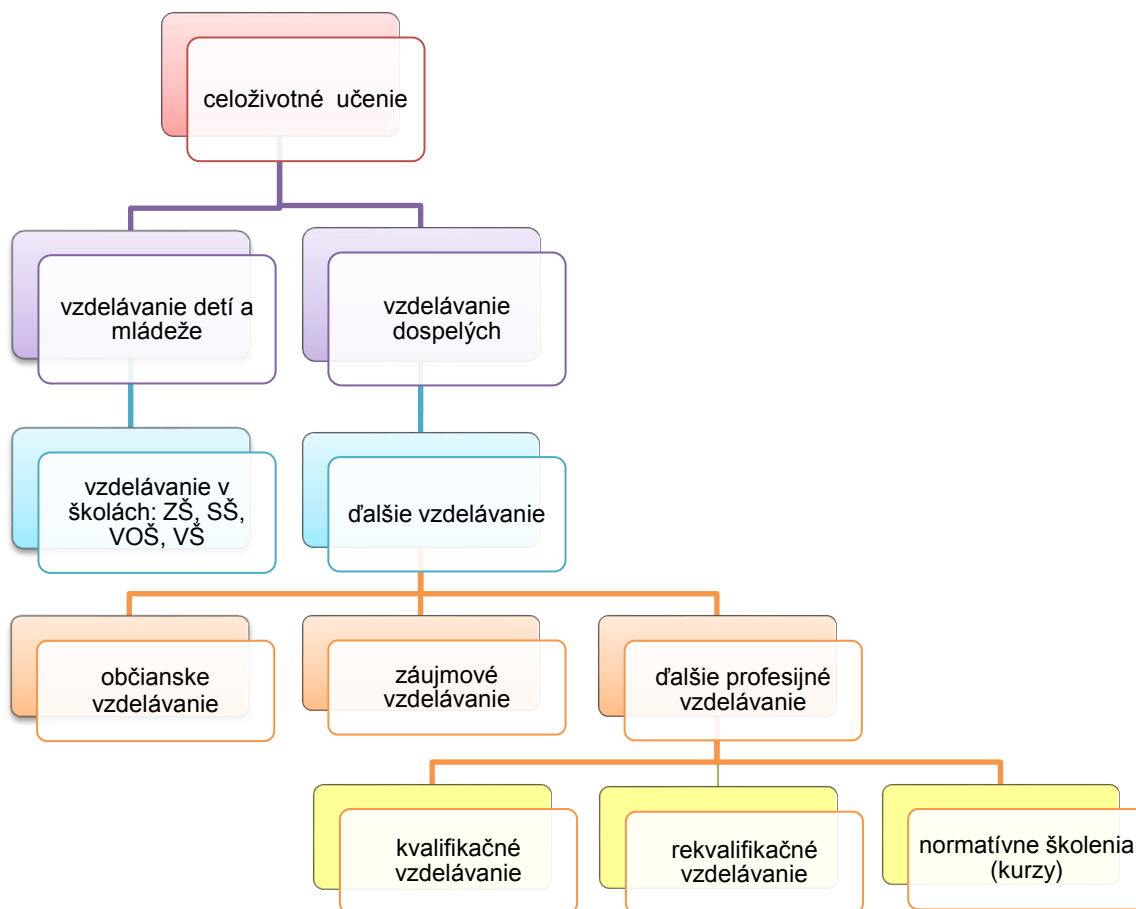
²⁶ PRUSÁKOVÁ, V. *Vzdelávanie dospelých v pôsobnosti miest a obcí*. Bratislava: STIMUL, 2001. s. 16-17.

²⁷ NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 2004. s. 394.

Celoživotné vzdelávanie (Obrázok 4) ako základný princíp výchovy a vzdelávania uplatňovaný vo vzdelávacej sústave Slovenskej republiky tvorí:

- *školské vzdelávanie* a
- *d'alšie vzdelávanie*, nadväzujúce na stupeň vzdelania dosiahnutý v školskom vzdelávaní.

Obrázok 4: Systém celoživotného vzdelávania (učenia)



Zdroj: PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. s. 160

Školským vzdelávaním je výchova a vzdelávanie, ktoré je uskutočňované v materských školách, základných školách, gymnáziách, stredných odborných školách, konzervatóriách, školách pre deti a žiakov so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami, zriadených podľa osobitných predpisov a štúdium v akreditovaných študijných programoch na vysokých školách, uskutočňované podľa zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách v znení neskorších predpisov. Úspešným absolvovaním školského vzdelávania sa získava stupeň vzdelania.

Ďalším vzdelávaním je vzdelávanie vo vzdelávacích inštitúciách ďalšieho vzdelávania (ďalej len „vzdelávacia inštitúcia“), ktoré nadväzuje na školské vzdelávanie a umožňuje získať čiastočnú kvalifikáciu alebo úplnú kvalifikáciu alebo doplniť, obnoviť, rozšíriť alebo prehĺbiť si kvalifikáciu, nadobudnutú v školskom vzdelávaní alebo uspokojiť záujmy a získať spôsobilosť zapájať sa do života občianskej spoločnosti. Úspešným absolvovaním ďalšieho vzdelávania nemožno získať stupeň vzdelania.²⁸

1.3.1 Druhy ďalšieho vzdelávania

Medzi ostatné druhy vzdelávania v Slovenskej republike patria predovšetkým nasledujúce:

ďalšie odborné (profesijné) vzdelávanie v akreditovanom vzdelávacom programe, ktorý vedie k doplneniu, obnoveniu, rozšíreniu alebo prehĺbeniu kvalifikácie potrebnej na výkon odbornej činnosti. Má priamu väzbu na profesijné zaradenie a uplatnenie dospelého a tým aj na jeho ekonomickú aktivitu,²⁹

rekvalifikačné vzdelávanie v akreditovanom vzdelávacom programe, ktorý vedie k získaniu čiastočnej kvalifikácie alebo k získaniu úplnej kvalifikácie – odbornej spôsobilosti pre jednu alebo viac pracovných činností v inom povolání ako v tom, pre ktoré fyzická osoba získala kvalifikáciu prostredníctvom školského vzdelávania,

kontinuálne vzdelávanie vo vzdelávacích programoch, ktorým si účastník ďalšieho vzdelávania dopĺňa, rozširuje, prehľbuje alebo obnovuje kvalifikáciu ako predpoklad na výkon odbornej činnosti v súlade s osobitnými predpismi,

záujmové vzdelávanie, občianske vzdelávanie, vzdelávanie seniorov a iné vzdelávanie, ktorým účastník ďalšieho vzdelávania uspokojuje svoje záujmy, zapája sa do života občianskej spoločnosti a všeobecne rozvíja svoju osobnosť.³⁰ Vývojové trendy smerujú k posilňovaniu špecifík záujmového vzdelávania, ktoré zahŕňa problematiku všeobecne vzdelávaciu, etickú, kultúrnu, filozofickú, náboženskú, športovú, zdravotnícku a i.

Možno sem zaradiť: prednáškový večer, diskusné fórum, besedy, filmové fórum, tematický večer, kvízy, rôzne druhy záujmových krúžkov a pod.

²⁸ 568/2009 Zákon o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov [cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.minedu.sk/data/files/1901.pdf>

²⁹ PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A.Komenského, 2003. s. 22.

³⁰ PORADCA PODNIKATEĽA. Dostupné z: <http://www.pp.sk/WebPMPP/main/ArticleShow.aspx?ArtID=44348&print=1>, [cit. 2013-02-08].

Vedná disciplína, ktorá sa zaoberá výchovou a vzdelávaním dospelých v kontexte celoživotného učenia, je **andragogika**. „Realizuje sa v školskom, profesijnom a záujmovom subsysteme, v sieti škôl, podnikov a osvetových stredísk.“³¹

Celoživotní študenti v omnoho väčšej miere podstupujú riziká tým, že opúšťajú zóny istoty a skúšajú nové cesty a experimentujú, pričom tieto riziká im prinášajú niekedy víťazstvá a niekedy prehry, z ktorých sa snažia poučiť. Aktívne vyhľadávajú a vyžadujú názory a námety, vedia pozorne počúvať a získavať tak spätnú väzbu na následky svojich aktivít. Bez takejto otvorenej spätnej väzby je učenie takmer nemožné.³²

1.3.2 Zavedenie stratégie pre celoživotné vzdelávanie

Slovenská republika do konca roka 2006 nemala stratégiu celoživotného vzdelávania a celoživotného poradenstva. Tento stav nezodpovedal oprávneným záujmom občanov a zamestnávateľov, verejnej správy na všetkých jej úrovniach a vzdelávacích inštitúcií, teda štyrom najdôležitejším aktérom v oblasti rozvoja ľudských zdrojov a zamestnanosti. Preto v apríli 2007 vláda Slovenskej republiky schválila **Stratégiu celoživotného vzdelávania a celoživotného poradenstva**, ktorú predložil minister školstva a definuje implementačné postupy a nositeľov úloh do roku 2015.³³

1.3.3 Implementácia kvalifikačných požiadaviek

Implementácia kvalifikačných požiadaviek zamestnávateľov na zamestnancov prostredníctvom národného projektu „Národná sústava kvalifikácií“ a „Národná sústava povolání“ pod gesciou Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu (ďalej len *MŠVVaŠ SR*) v spolupráci s Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky (ďalej len *MPSVR SR*).

V súlade so zákonom č. 5/2004 Z. z. o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o službách zamestnanosti“), ako aj v súlade s vývojom na trhu práce *MPSVR SR zabezpečuje a koordinuje tvorbu a aktualizáciu národnej sústavy povolání (ďalej len „NSP“)*. Na jej tvorbe spolupracuje s orgánmi štátnej správy, orgánmi miestnej územnej samosprávy, so zamestnávateľmi, zástupcami zamestnávateľov a zástupcami

³¹ MANNIOVÁ, J. *Kapitoly z pedagogiky*. Bratislava: Axima, 2004. s. 25.

³² KOTTER, J.P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2008. s. 186.

³³ European Commission – Education & Training – lifelong learning. [cit. 2013-02-18]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/nationalreport08/sk07_sk.pdf

odborových organizácií. NSP sa tvorí a koordinuje ako ucelený informačný systém opisu štandardných nárokov trhu práce na jednotlivé pracovné miesta.

Národnú sústavu povolání dopĺňa a nadväzuje na ňu *Národná sústava kvalifikácií* a je kľúčovým systémom v prepojení požiadaviek trhu práce so vzdelávacími potrebami, je založený na výsledkoch vzdelávania (learning outcomes), ktoré sú spoločným jazykom pre odlišné kvalifikačné systémy či nástroje v rôznych krajinách EÚ (napríklad európsky kvalifikačný rámec). Národný projekt Národnej sústavy kvalifikácií bol navrhnutý v súlade s cieľmi Stratégie pre celoživotné vzdelávanie 2011, nakoľko na Slovensku chýba jednotný systém štruktúry a opisov kvalifikácií, podľa ktorého by fungovalo uznávanie výsledkov vzdelávania (ako formálneho, tak aj neformálneho a informálneho učenia sa). V súčasnosti je národný projekt pozastavený, momentálne sa na sekcii ďalšieho vzdelávania a mládeže MŠVVa Š SR pripravuje vyhláška, ktorou sa vydávajú opisy niektorých kvalifikácií, teda kvalifikačné a hodnotiace štandardy pre vybrané čiastočné a úplné kvalifikácie.³⁴

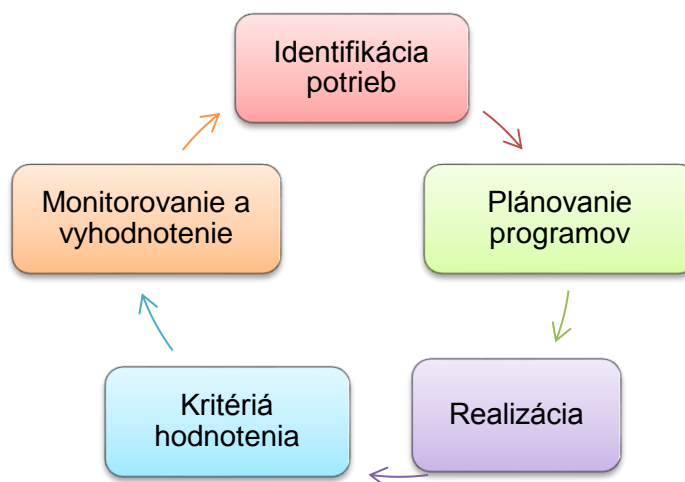
³⁴ Informácia o plnení úloh akčného plánu politiky mládeže na roky 2010 – 2011, ktorý vyplýva z Kľúčových oblastí a akčných plánov štátnej politiky vo vzťahu k deťom a mládeži v Slovenskej republike na roky 2008 – 2013 Dostupné: www.rokovania.sk/File.aspx/Index/Mater-Dokum-144589 [cit. 2013-02-22].

2 VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV SOCIÁLNYCH ORGANIZÁCIÍ

Celoživotné vzdelávanie dospelých plní významnú sociálnu úlohu, pričom v úzkej nadväznosti na funkciu výchovy a vzdelávania má neobyčajne významné ekonomické poslanie, nakoľko pomáha zabezpečiť vysokú produkciu pracovnej sily. Stredobodom záujmu rozvoja spoločnosti je stále ľudský faktor, teda človek, ktorý na jednej strane tvorí hodnoty a na druhej strane je náročným konzumentom hodnôt.³⁵

Je to nepretržitý proces rozvoja zamestnancov **sociálnych organizácií**³⁶ od najnižších pozícií, ktoré tvoria radoví pracovníci, po tie najvyššie, tvorené top manažérmi. Tento proces je rozdielny vo forme a rozsahu a závisí od vyčlenených finančných prostriedkov i plánovania ľudských zdrojov. Každá kvalifikovaná pracovná sila, ktorá disponuje potrebnou zásobou vedomostí, schopností a zručností, talentu a kreativity, sa stáva významným zdrojom úspechu organizácie. Týmto je zdôraznený význam ľudského kapitálu, kedy zamestnanci sú vnímaní ako aktíva podniku, teda ako zdroj schopný vytvárať ekonomický úžitok.³⁷ Obrázok 5, poukazuje na dôležitosť, že vzdelávanie má byť dobre organizované a systematické a má prebiehať nepretržite v rámci opakujúceho sa cyklu.³⁸

Obrázok 5: Cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov



Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. s. 122

³⁵ TUMA, M. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. Bratislava: Obzor, 1987. s. 125.

³⁶ definícia sociálna organizácia: „sekundárna a účelová skupina, vytvorená a fungujúca k plneniu spoločenských (nadosobných) cieľov a úloh.“ In: POLONSKÝ, D. *Vybrané kapitoly z ekonomickej sociológie*. Žilina: EDIS, 2011. s. 113.

³⁷ VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektívni vzdelávaní zamestnanců*. 2. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 72-76.

³⁸ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT v.fra, 2001. s. 121.

2.1 Programy vzdelávania zamestnancov

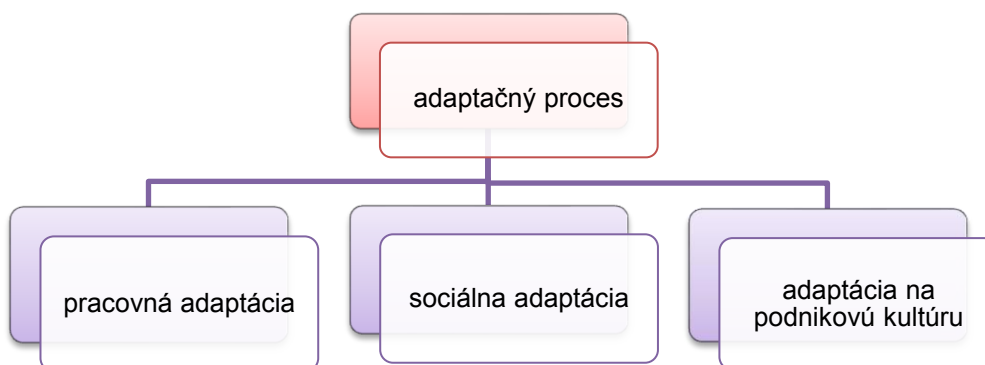
2.1.1 Oblasť vzdelávania

K tomu, aby boli zamestnanci odborne (kvalifikovane) pripravení v súvislosti so svojou pracovnou náplňou a kompetenciami, je nevyhnutné, aby sa neustále vzdelávali a zdokonaľovali za podpory vzdelávacích aktivít podniku. Tie predstavujú najmä:

- adaptáciu nových zamestnancov,
- zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov,
- rekvalifikáciu.

Pri **adaptácii nových zamestnancov** by mal podnik umožniť novým zamestnancom naučiť sa dobre vykonávať svoju prácu, osvojiť si jeho kultúru, najmä hodnoty a tradície podniku a stať sa súčasťou medziľudských vzťahov na pracovisku. Tento proces, ktorý znázorňuje Obrázok 6, predstavuje organizované prispôsobenie sa nového pracovníka v novom pracovnom prostredí.³⁹

Obrázok 6: Adaptačný proces



Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. s. 111

V podniku by mal existovať systém adaptácie nových zamestnancov na realizáciu adaptačného procesu prostredníctvom **individuálnych programov adaptácie**. Tieto programy sú pre každý podnik iné, líšia sa najmä obsahom a rozsahom, ale aj dĺžkou v závislosti od veľkosti podniku. Môžu trvať niekoľko dní až mesiacov. Obsah týchto programov spravidla tvoria spracované otázky, ktoré sa týkajú záležitostí podniku (charakteristika podniku, podniková politika, organizačná štruktúra, prehľad výrobného procesu, rôzne predpisy a pravidlá a pod.), výhody pre

³⁹ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT vfa, 2001. s. 111.

zamestnanca (systém odmeňovania, výplatné dni, režim práce, služby poskytované zamestnávateľom, benefity, systém vzdelávania, poradenstvo a iné) a záležitosti, týkajúce sa pracoviska a spolupracovníkov (predstavenie nadriadenému a spolupracovníkom, pracovné miesto, konkrétne pracovné úlohy, pracovné podmienky, požiadavky bezpečnosti práce, kontakty na kľúčových zamestnancov, slobodný prístup k informáciám atď.). Hlavný adaptačný cieľ sa skladá z čiastkových cieľov:

- oboznámenie sa s prácou,
- vytváranie vzťahov k spolupracovníkom,
- formovanie pocitu spolupatričnosti zamestnanca s podnikom.⁴⁰

Adaptačné programy sú súčasťou útvaru riadenia ľudských zdrojov a príslušných líniových manažérov.⁴¹ Je na rozhodnutí každého riadiaceho pracovníka, aby postup adaptácie nových pracovníkov modifikoval podľa špecifických znakov organizácie.⁴²

V oblasti **zvyšovania (prehlbovania) kvalifikácie** podnik musí sústavne vytvárať podmienky na to, aby zamestnanci mali potrebné vedomosti, schopnosti a zručnosti pre produktívnu prácu a pre zlepšovanie výkonnosti organizácie ako celku. Využívajú sa na to rôzne druhy vzdelávacích metód v **programoch rozširujúcich kvalifikáciu** (profesijné zdokonaľovanie), ktoré pomáhajú napr. pri zvládaní nových výrobných procesov a technológií v dynamicky sa rozvíjajúcej spoločnosti.

Pri procese vývoja organizácie - v nadväznosti na strategické ciele podniku, je výhodné postupne rekvifikovať vlastných zamestnancov, ktorí už spĺňajú existujúce kvalifikačné predpoklady. Potom sú **programy rekvifikácie** časovo aj finančne menej náročné. Ďalšou výhodou je, že zamestnanec, ktorý pozná svoje ďalšie uplatnenie na pracovisku, má motiváciu celý proces rekvifikácie efektívne zvládnuť.

2.1.2 Oblasť rozvoja zamestnancov

Rozvoj zamestnancov je popri vzdelávaní ďalším prostriedkom pre získanie nových vedomostí, zručností a schopností, smerujúcich k odstráneniu rozdielov medzi požadovanou a terajšou kvalifikáciou. Nie je zameraný na nevyhnutné vykonávanie zamestnania, ale na ich napredovanie, rozvíjanie osobnosti a na **kariérny rast**. Kariéra

⁴⁰ MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. s. 500.

⁴¹ WERTHER, W. B. Jr., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. s. 248 a 249.

⁴² FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: Vysoká škola J.A.Komenského, 2008. s. 211.

je dráha životom, najmä profesionálnym. Popri vonkajších kritériách kariéry – napr. plat, postavenie, sú dnes zdôrazňované vnútorné kritériá, akými sú hlavne spokojnosť pracovníka a možnosti jeho seberealizácie.

John Holland (1966) podľa týchto kritérií vypracoval typológiu profesionálnych záujmov pracovníkov (Obrázok 7), kde patria nasledujúce typy:

R - realistický – vyznačuje sa agresívnym správaním, takými schopnosťami a zručnosťami, ktoré sú spojené hlavne s fyzickou aktivitou. Vhodný je najmä pre poľnohospodárstvo a pre remeslá.

I - skúmavý – dáva prednosť poznávacím aktivitám (premýšľanie, organizovanie) pred emocionálnymi aktivitami (city). Vhodný je pre biológiu, matematiku, geológiu a kybernetiku.

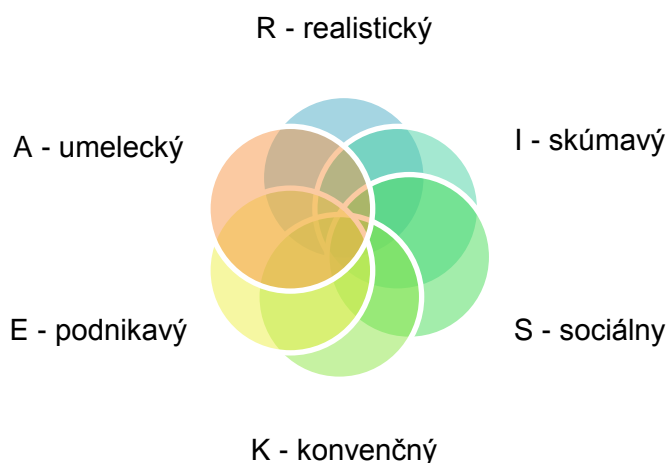
S - sociálny – preferuje interpersonálnu aktivitu pred intelektuálnou aj fyzickou aktivitou. Vhodný je pre sociálnu prácu, diplomáciu, poradenstvo, sekretárku.

K - konvenčný – vyhľadáva činnosť s presne vymedzenými pravidlami a realizuje príkazy nadriadených a záujmy organizácie na úkor vlastných potrieb. Vhodný je pre účtovníctvo a financie.

E - podnikavý – využíva svoje schopnosti presvedčovať k získavaniu ostatných a k dosahovaniu svojich cieľov. Vhodný je pre manažment, právo, obchod.

A - umelecký – usiluje sa o sebavyjadrenie, vyjadrenie svojich citov a tvorivú prácu. Vhodný je pre hudobné a výtvarné umenie, herectvo.⁴³

Obrázok 7: Typy profesionálnej osobnosti



Zdroj: vlastné spracovanie podľa J. Hollanda (1966)

⁴³ BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 323.

Inou typológiou je typológia na základe sebapoznania podľa E. H. Sheina, (tzv. kariérové kotvy), medzi ktoré patria najmä:

- technicko – funkčné kompetencie,
- manažérske kompetencie,
- istota,
- autonómia,
- kreativita,
- služba,
- súperenie,
- životná rovnováha.⁴⁴

Rozvoj zamestnancov formuje ich pracovný potenciál a vytvára tak z nich adaptabilné pracovné zdroje. Príkladom sú **programy**, zamerané na: jazykové kurzy, kurzy asertivity, počítačové kurzy, kurzy vedenia komunikácie a pod.⁴⁵

2.1.3 Učenie zo skúseností

Na oblasť rozvoja zamestnancov naväzuje aj učenie zo skúseností. Je to druh vzdelávania v procese dospelých ľudí, založený na zovšeobecňovaní poznatkov z reálneho života. D. Kolb skúmal tento proces a stanovil štyri kroky osvojovania poznatkov:

1. **konkrétna skúsenosť** – čo človek prežije (úspech, nehoda, úraz, reklamná kampaň a iné),
2. **premýšľavé pozorovanie** – človek prežitú skúsenosť vyhodnocuje, pričom premýšľa ako a prečo sa tak stalo,
3. **abstraktná predstava, záver** – po prechádzajúcich skúsenostiach si človek tvorí vlastné teórie,
4. **aktívne experimentovanie** – v dôsledku vlastných skúseností a záverov človek uskutočňuje potrebnú zmenu.

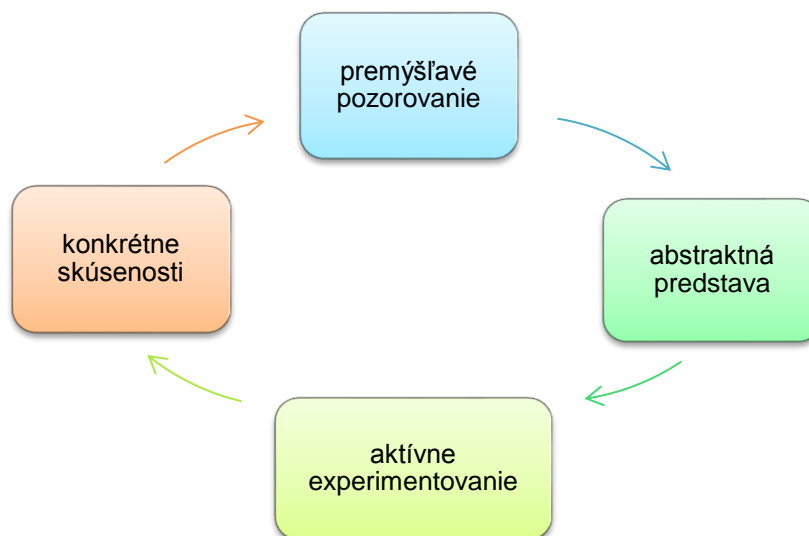
Cyklus sa môže opakovať, lebo ani po štvrtom kroku nemusí byť objavená príčina poruchy alebo nedostatky marketingovej kampane. Treba však dávať pozor, aby pri učení sa zo skúseností nebol vynechaný žiadny krok, aj keď proces môže byť započatý v ktorejkoľvek fáze. Tieto fázy na seba logicky naväzujú.⁴⁶ Pozri Obrázok 8.

⁴⁴ BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 324.

⁴⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 287.

⁴⁶ BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. s. 317.

Obrázok 8: Učenie zo skúseností – Kolbov cyklus



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F. kol. *Management*. s. 318

2.1.4 Plánovanie vzdelávacích programov

Na určenie konkrétnych cieľov a identifikáciu potreby vzdelávania naväzuje **plánovanie vzdelávania zamestnancov**. Rozhodnutia manžérov pri obsadzovaní pracovného potenciálu sa vždy odrážajú v čiastkových plánoch ďalšieho rozvoja ľudských zdrojov. Sem patrí aj plán vzdelávania zamestnancov, ktorý zosúladzuje kvalifikačnú štruktúru zamestnancov s cieľmi podniku.

Podľa špecifikácií a pracovných pozícií sa koncipujú programy, určené pre danú kategóriu zamestnancov a vymedzujú sa v nich oblasti vzdelávania, počty a kategórie zamestnancov, ktorých je potrebné vzdelávať. Súčasťou takéhoto plánu je aj časový harmonogram, použitie metód a finančné náklady, potrebné na vzdelávanie.⁴⁷

Plánovanie je teda výstupnou fázou **identifikácie a analýzy potrieb**. Pri tejto analýze sa možno stretnúť s otázkami typu:

- V akej situácii teraz sme?
- Kde sa nachádzame?
- Kam smerujeme?
- Čo nám môže pomôcť?
- Aké budú prekážky?
- Čo musíme zmeniť, aby sme dosiahli stanovené ciele?⁴⁸

⁴⁷ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT vfra, 2001. s. 125.

⁴⁸ PRUSÁKOVÁ, V. *Vzdelávanie dospelých v pôsobnosti miest a obcí*. Bratislava: STIMUL, 2001. s. 180.

Po zodpovedaní na predmetné otázky sa zvyčajne dospeje k záveru, ktorým je naplánovanie vzdelávacích aktivít pre zamestnancov. Finálnym produktom plánovania je následné zhotovenie **projektu vzdelávania zamestnancov**. Pozri Obrázok 9.

Obrázok 9: Vývin projektu



Zdroj: Vlastné spracovanie

Najdôležitejšími prvkami plánovania a projektovania vzdelávania zamestnancov sú:

Cieľová skupina – účastníci vzdelávania, pre ktorých je projekt určený. Keďže sa jedná o dospelých ľudí, ktorí už majú svoje skúsenosti, je vhodné, aby sa pri vzdelávaní tieto skúsenosti využívali a nadväzovalo sa na ne.

Ciele vzdelávania – určujú, ako bude účastník schopný vykonávať novú činnosť po ukončení vzdelávania. Je potrebné rozlišovať cieľ (zdôrazňuje, čo bude schopný robiť účastník na konci lekcie) a zámer (čo bude lektor v priebehu lekcie robiť). Ciele majú byť konkrétne, primerané, kontrolovateľné, konzistentné – vzájomné prepojenie s plnením hlavného **programového cieľa**. Tu sa často využíva **Bloomova taxonómia cieľov**,⁴⁹ ktorú vystihuje Obrázok 10 na nasledujúcej strane.

Obsah vzdelávania – výber, spracovanie, stanovenie poradia a určenie metodiky – tematický plán, ktorý má nesledovné prvky: téma, cieľ, hlavné body, prehľad učebných úloh, metódy vzdelávania, učebné pomôcky a didaktické prostriedky, prehľad hodnotenia, dokumentácia.

Lektori – lektor je vo vzdelávacom procese kvôli účastníkom, nie naopak. Výber lektora má prebiehať na základe jeho odbornej a lektorskej kompetencie, ktorú tvoria odborné vedomosti, praktické skúsenosti, metodika a komunikačné schopnosti, nakoľko efektívnosť vzdelávacieho procesu značne závisí od profesionality lektora.

⁴⁹ ZLÁMALOVÁ, H. *Distancní vzdělávání a e-Learning*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2008. s. 76.

Organizácia – časový plán vzdelávania, miesto jeho konania, prostriedky a vzdelávacie zariadenie, organizátor, rozpočet, materiálno-technické zabezpečenie, spôsob hodnotenia a forma ukončenia z legislatívneho hľadiska.⁵⁰

Obrázok 10: Bloomova taxonómia cieľov

zapamätanie si	<ul style="list-style-type: none"> • definovať, pomenovať, zopakovať, reprodukovať
porozumenie	<ul style="list-style-type: none"> • dokázať, interpretovať, ilustrovať, vysvetliť, opraviť
aplikácia	<ul style="list-style-type: none"> • aplikovať, diskutovať, použiť, navrhnúť
analýza	<ul style="list-style-type: none"> • analyzovať, urobiť rozbor, rozlíšiť, rozčleniť,
syntéza	<ul style="list-style-type: none"> • kategorizovať, klasifikovať, navrhnúť, vyvodiť závery
hodnotiace posúdenie	<ul style="list-style-type: none"> • argumentovať, obhájiť, oponovať, zdôvodniť, zhodnotiť

Zdroj: ZLÁMALOVÁ, H. *Distanční vzdělávání a e-Learning*. s. 76

2.2 Riadenie vzdelávania v organizácii

„Riadenie ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorá svoju pozornosť sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje, a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku.“⁵¹

Dosiahnuť konkurenčnú výhodu prostredníctvom strategického začlenenia vhodných a lojálnych zamestnancov na základe integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov je hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov. Medzi základné podmienky na dôsledné splnenie cieľov organizácie v rámci úspešného pôsobenia v trhovom prostredí, patrí využitie potenciálu všetkých zamestnancov. Dá sa to dosiahnuť nielen prostredníctvom riadenia, ale aj prostredníctvom rozvoja ľudských zdrojov, ich jednotlivých činností, ktoré zabezpečia vhodné správanie zamestnancov

⁵⁰ PRUSÁKOVÁ, V. *Vzdelávanie dospelých v pôsobnosti miest a obcí*. Bratislava: STIMUL, 2001. s. 181-203.

⁵¹ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT v.fra, 2001. s. 10.

pomocou rôznych vzorov a modelov správania a konania v rámci firemnej kultúry organizácie.⁵² Konkrétne ciele pri stratégii riadenia vzdelávania môžu byť:

- rozvoj intelektuálneho kapitálu,
- zlepšovanie a propagovanie učenia a vzdelávania.⁵³

Riadenie vzdelávania zamestnancov sa skutočňuje pod vplyvom rôznych faktorov v konkrétnom vnútornom a vonkajšom prostredí podniku.

Vnútorne prostredie – je tvorené strategickými cieľmi pri výbere technológie pracovných činností a pri voľbe vhodnej organizačnej štruktúry, pričom sú determinované hlavne manažérskymi rozhodnutiami na vyšších úrovniach riadenia.

Vonkajšie prostredie – je determinované tlakom konkurencie na globálnom trhu, vývojom ekonomických podmienok, týkajúcich sa rastu alebo poklesu produkcie, miery inflácie, miery zamestnanosti a pod., ako aj vplyvom politickej stability krajiny, demografického vývoja (pôrodnosť, úmrtnosť, migrácia) a dopytu na trhu práce. Toto prostredie je turbulentné a ustavične sa mení, môže byť chaotické, čím vyvoláva následné zmeny vo vnútornom prostredí.⁵⁴

2.2.1 Funkcie a úlohy riadenia ľudských zdrojov

Na dosiahnutie hlavného cieľa riadenia ľudských zdrojov sú zamerané dve základné **úlohy**:

1. **Zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov, ktorí spĺňajú požadovanú profesijnú a kvalifikačnú štruktúru** – riadenie pružne zohľadňuje aj prípadnú premenlivosť, ktorá sa dotýka počtu zamestnancov a požiadaviek na pracovné miesta.
2. **Zosúladenie správania sa zamestnancov v rámci strategických cieľov podniku** – efektívne fungovanie podniku predpokladá systematické vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, využívanie ich pracovných schopností za pomoci stimulačných nástrojov.

Plnenie týchto úloh zabezpečujú rôzne pracovné činnosti, tzv. **personálne funkcie**, ktoré naplňajú obsah dynamicky sa meniaceho spôsobu riadenia ľudských

⁵² POLONSKÝ, D. a kol. *Vybrané kapitoly z ekonomickej sociológie*. Žilina: EDIS, 2011. s. 135.

⁵³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 443.

⁵⁴ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT vŕra, 2001. s. 12.

zdrojov.⁵⁵ Prax vo vyspelých podnikoch dokazuje, že tieto **funkcie** majú nasledujúcu logickú náväznosť:

- **strategické riadenie ľudských zdrojov** – filozofia politiky, programy a praktiky riadenia ľudských zdrojov,
- **plánovanie ľudských zdrojov** – zakomponovanie personálnych činností do riadenia podniku a do celkového plánovacieho a hodnotiaceho procesu,
- **analýza práce** – systematické zhromažďovanie, aktualizácia a vyhodnocovanie informácií držiteľov pracovných miest,
- **získavanie a výber zamestnancov** – vyvolávanie záujmu potencionálnych uchádzačov o voľné pracovné miesta (inzercia, vývesky, internet, úrady práce, vzdelávacie inštitúcie, sprostredkovateľské a poradenské agentúry, ako aj odporúčanie vlastných zamestnancov, personálny lízing, náhodní žiadatelia a pod.)⁵⁶ a v procese výberu uchádzačov aj rozpoznanie individuálnych zvláštností jednotlivých uchádzačov, aby sa dosiahol požadovaný efekt – t.j. výber najvhodnejšieho kandidáta,
- **rozmiešťovanie zamestnancov** – prijímanie, adaptácia a asimilácia nových zamestnancov, funkčný postup, prevedenie na inú prácu, interná mobilita,
- **ukončenie pracovného pomeru** – odchod na dôchodok, nadbytočnosť,
- **vzdelávanie a rozvoj zamestnancov** – cyklické a nepretržité vzdelávanie za účelom dosiahnutia najvyššieho výkonu pri využití svojich schopností v nadväznosti na strategické potreby podniku,
- **riadenie a plánovanie kariéry** – vybudovanie kvalifikovaných nástupcov v súvislosti s budúcimi požiadavkami na zaistenie fungovania podniku,
- **riadenie pracovného výkonu** – nástroj na dosiahnutie lepších výsledkov podniku, kde výstupom je hodnotenie pracovného výkonu prostredníctvom rôznych metód,
- **odmeňovanie zamestnancov** – peňažné a nepeňažné odmeny, ako aj rôzne iné zamestnanecké výhody v závislosti na politike podniku, na pracovnom procese, postupe v kariére, na prínose a kompetenciách v organizácii a pod,
- **pracovné vzťahy** – *formálne*: upravené predpismi, pravidlami, normami, zákonmi a usmerneniami a *neformálne*: čo predstavujú rôzne osobné kontakty,

⁵⁵ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT vfra, 2001. s. 13.

⁵⁶ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT vfra, 2001. s. 69-76.

- **pracovné podmienky** – komplex technologických postupov, technickej vybavenosti, úrovne delby práce a kooperácie, štýlu vedenia zamestnancov, systémov motivácie a stimulácie, vhodnosť interiéru pracovného prostredia, bezpečnosť práce, ako aj flexibilita pracovného času,
- **personálny informačný systém** – presné a aktuálne informácie o zamestnancoch, o personálnych činnostiach, pracovných miestach, ako aj programové vybavenie s komplexnou databázou všetkých zamestnancov podniku.⁵⁷

2.2.2 Procesijné riadenie vzdelávania zamestnancov

Proces vzdelávania a osobného rozvoja je jednou z hlavných podmienok efektívnej pracovnej činnosti, v dôsledku čoho sa stáva ústrednou činnosťou personálneho oddelenia. Podľa úrovne rozvoja ľudských zdrojov sa rozlišujú:

- **Rozvojové akcie na základe aktuálnej potreby jednotlivca alebo podniku** – prístup je chaotický a nesystematický, nemá potrebný rozvojový a vzdelávací efekt.
- **Systematický prístup** – prepája vzdelávanie s firemnou a personálnou stratégiu, pričom dochádza k pozitívnemu ovplyvňovaniu pracovnej motivácie ľudí, samozrejme vrátane získania potrebných vedomostí a schopností zamestnancov.
- **Učiaca sa organizácia** – tvorí cielený a riadený sociálny systém. Rozvoj prebieha kontinuálne a čerpá aj z každodenných skúseností.⁵⁸ Úspešný podnikateľ musí vedieť zmeny predvídať, ovplyvňovať a využívať ich ako nové príležitosti, možnosti a šance. Učiaca sa organizácia podporuje aktívne vzdelávanie, hľadá a rozvíja vlastnosti a schopnosti, ktoré doposiaľ neboli využité alebo boli využité v nedostatočnej miere. Jedná sa o rozvoj tvorivosti, originality v najrôznejších formách výcviku a facilitácie, ako sú: tréningy, workshopy, outdoorové aktivity, koučinky a pod.⁵⁹

Veľmi dôležitou súčasťou implementácie **procesijného riadenia** je aj vzdelávanie v tejto oblasti s niekoľkými kľúčovými funkciami vzdelávania:

- zamestnancom pomáha vyhnúť sa chybám,
- odstraňuje obavy, ktoré vznikajú pri zavádzaní procesijného riadenia,

⁵⁷ KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT v.fra, 2001. s. 14.

⁵⁸ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 89.

⁵⁹ BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. s. 44-49.

- vyvoláva túžbu zamestnancov zapájať sa,
- vyhľadáva talenty (najlepších, ktorých firma má),
- vyvoláva vedomie naliehavosti reengineeringu,⁶⁰
- zjednocuje terminológiu.

Akonáhle sú zamestnanci dostatočne vzdelaní, je nevyhnutné, aby sa zapojili do realizácie procesijného riadenia celej organizácie.⁶¹

Pri rozvoji vzdelávania už v prvej fáze cyklu sa dá zistiť, u ktorých zamestnancov bude vhodné **individuálne** vzdelávanie alebo **kolektívne** vzdelávanie. V procese rozhodovania, kto bude zaradený do konkrétneho vzdelávacieho programu, rozhoduje zodpovedný personálny zamestnanec, resp. zamestnanec vzdelávacieho útvaru a líniovní manažéri. Tieto **vzdelávacie aktivity** môžu byť:

- povinné,
- súvisiace s plánovaným rozvojom kariéry,
- ponúkané pre záujmy zamestnancov v rámci rozvojových aktivít.⁶²

2.2.3 Realizácia vzdelávania a vyhodnotenie jeho efektívnosti

Vzdelávací cyklus prebieha podľa plánovaných vzdelávacích aktivít a pred samotným zahájením je vhodné, keď administrátor vzdelávacieho programu pripraví univerzálny kontrolný zoznam všetkých aktivít, ktoré je potrebné zaistiť. Sem patrí príprava hodnotiacich dotazníkov, ako aj evidencia účasti jednotlivých zamestnancov na týchto vzdelávacích aktivitách. Počas trvania vzdelávacieho programu (kurzy, semináre a pod.) je nevyhnutné priebežné monitorovanie, či vzdelávanie prebieha podľa zadefinovaného plánu, časového harmonogramu a schváleného rozpočtu. Na konci by mal byť kurz ukončený vypracovaním hodnotiacej správy pre aktuálny prehľad o stave plnenia plánu a čerpaní finančných prostriedkov.⁶³

Pri vyhodnotení efektívnosti vzdelávacieho procesu sa môžu použiť tieto postupy:

- **Definovanie výsledkov, ktoré má školenie dosiahnuť** – presná špecifikácia, o aké výsledky sa jedná.

⁶⁰ *Reengineering* v podstate znamená zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu (redesign) podnikových procesov tak, aby sa dosiahlo radikálne zdokonalenie z hľadiska kritických meradiel výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť. Ide teda o zavádzanie radikálnych organizačných zmien v podniku. In: HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2000. s. 38.

⁶¹ ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 190 -192.

⁶² DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 293.

⁶³ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 294.

- **Transformácia výsledkov na ciele** – ciele definujú nielen čo, ale aj kedy majú byť dosiahnuté. Musia byť:
 - S** – zrozumiteľne vyjadrené,
 - M** – merateľné,
 - A** – adekvátne dosiahnuteľné,
 - R** – reálne,
 - T** – termínované (viazané na určitú udalosť).
- **Zaistenie, aby každý účastník** (školený, školiteľ, vedúci) **poznal od začiatku cieľ**.
- **Vytvorenie metód pre porovnanie skutočných výsledkov s cieľmi** – zostavovanie testov, príprava formulárov a dotazníkov pre hodnotenie, zaistenie stretnutia za účelom získania spätnej väzby.
- **Vyhodnotenie okamžitého a dlhodobého prínosu** – prostredníctvom dotazníkov hneď po skončení školiacej akcie alebo s odstupom času (1 – 3 mesiace) po aplikácii v praxi.
- **Využitie výsledkov** – sú to výstupné údaje predchádzajúcich vzdelávacích aktivít, ktoré sú kritickými vstupnými údajmi pre ďalšie vzdelávacie cykly.⁶⁴
- **Spôsob zisťovania vedomostí** – teoretické skúšky (ústna odpoveď, písomný test), pohovor, praktické preskúšanie zručnosti.⁶⁵

V systéme vzdelávania zamestnancov sa realizuje nielen presonálny útvar, ale aj oddelenie vzdelávania zamestnancov, manažéri a iné externé vzdelávacie organizácie alebo agentúry. Vzdelávanie sa môže realizovať:

- **V podniku buď priamo na pracovisku** – vyučovaním, koučovaním manažermi, prípadne vedúcimi tímu. Ak nie sú vedúci tímu alebo manažéri dostatočne kompetentní, vzdelávací efekt nedosiahne požadovaný výsledok. Patrí sem: inštruktáž, koučovanie, mentorovanie, konzultovanie, asistovanie, rotácia práce, pracovné porady, sebvzdelávanie, konzultovanie.
- **V podniku mimo pracoviska** - to znamená v priestoroch, ktoré sú vhodné vybavené na výučbu: laboratória, dielne, počítačové učebne a pod. Najčastejšie sú to školenia, kurzy a tréningy. Patrí sem: demonštrovanie, prípadové štúdie, brainstorming, simulácia, hranie rolí, prednáška, workshop, assessment centre, videokonferencie, e-learning.

⁶⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 298.

⁶⁵ Personálny manažment. Personálna stratégia a politika. Bratislava: RAABE, 2001.

- **Externe, teda mimo podniku** - prostredníctvom externých vzdelávacích inštitúcií. Používa sa najmä na rozvoj zručností manažérov, nevýhodou môže byť riziko neprenesenia zručností na pracovisko, ak z väčšieho pracovného tímu kurz absolvoval len jeden člen. Môžu to byť tie isté aktivity ako mimo pracoviska, no zároveň aj rôzne outdoorové trainingy, teambuildingy, stáže, študijné pobyty, sympóziá, kolokviá a pod.⁶⁶

2.3 Moderné metódy vzdelávania zamestnancov

Z hľadiska efektívnosti je kľúčovou otázkou vzdelávania predovšetkým voľba výberu vhodnej **metódy** vzdelávania. Tá je naviazaná na závislosť rôznych faktorov, akými sú:

- určenie študijnej skupiny,
- ciele programu vzdelávania,
- obsah vzdelávania,
- naliehavosť,
- disponibilné zdroje (časový priestor, finančné a materiálne podmienky).

2.3.1 Charakteristika používaných metód vzdelávania

Súčasnú metódy vzdelávania, by mali podporovať rozvoj kreativity a flexibility, ochotu prijímať zmeny vonkajšieho a vnútorného prostredia, reagovať na tieto zmeny a pritom využívať všetky možné dostupné moderné, technické, informačné a podporné prostriedky. **Metódy vzdelávania** bez ďalšieho členenia, s ktorými sa stretávame nielen v dostupnej odbornej literatúre, ale aj v praxi, uvádzame nasledovne v abecednom poradí:

Action learning – učenie sa akciou – je metóda, ktorá rešpektuje filozofiu učiacej sa organizácie. Je zameraná na sústavné učenie sa a riešenie každodenných problémov, kde sa využívajú pripomienky spolupracovníkov, obchodných partnerov a nadriadených. Je vhodná pre tímovú prácu, kde sa zdieľajú skúsenosti.⁶⁷ Navodzujú sa pri nej podmienky a manažéri sa počas výcviku učia pracovať s problémami, ktoré sú im veľmi blízke z praxe.⁶⁸

Asistovanie – poverenie úlohou - školený je priradený ku skúsenému zamestnancovi, od ktorého sa učí jednotlivým pracovným postupom pri konkrétnych

⁶⁶ ARMSTRONG, M. *Personální Management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 543.

⁶⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 302.

⁶⁸ FOLWARCZNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 107.

pracovních úlohách. Cieľom tejto metódy je postupom času získať väčšiu autonómiu školeného až do chvíle, keď bude schopný požadovanú prácu vykonávať samostatne. To, že školiť sústavne pôsobí na školeného, má svoje výhody (je pod dohľadom, cíti pevný chrbát) aj nevýhody (osvojenie nesprávnych pracovných návykov, oslabenie kreativity). Využitie metódy asistovania sa najviac využíva pri rutinných a manuálnych činnostiach.⁶⁹

Assessment centre – diagnosticko-výcvikový program (alebo **development centre**) - metóda, ktorá sa používa pri personálnych činnostiach, ako napr. výber zamestnancov a hodnotenie rozvoja potenciálu zamestnancov. Primárne slúži na tréning tímovej práce a manažérskeho schopností. Pri použití tejto metódy pri vzdelávaní je účastník konfrontovaný s reálnymi situáciami alebo s prípadovými štúdiami, ktoré sú typické pre dané pracovné úlohy s ich náhodným výberom (za použitia výpočtovej techniky) v rôznych časových intervaloch. Dynamickým striedaním náhodných javov sa mení miera stresu, s čím sa účastník musí vysporiadať, pritom sa sleduje jeho jednanie a výkon. Touto formou sa naučí rýchlo rozhodovať, pracovať pod stresom a zároveň hospodáriť s časom. Hneď po vyriešení môže účastník svoj výsledok porovnať s optimálnym riešením a následne sa zúčastní hodnotiaceho rozhovoru s viacerými hodnotiteľmi, ktorí ho sledovali. Náročnosť tejto metódy spočíva vo finančnej nákladnosti, najmä na prípravu a technické vybavenie, ale cez to všetko patrí k najefektívnejším metódam vzdelávania.⁷⁰

Basket metod - Balík dodanej pošty — metóda je zaradená medzi najnáročnejšie, tzv. problémové metódy. Rieši množstvo problémov na vybranej riadiacej pozícii. Situácia je zameraná na oblasť pošty s rôznymi materiálmi, ktorú nadriadený pred náhlym odchodom nestihol vytriediť. Náročnosť tímovej práce spočíva v zostavení balíka s množstvom inštrukcií a materiálov. Väčšinou ho pripravujú vedúci pracovníci a špecialisti z oblasti andragogiky.⁷¹

Brainstorming – variant prípadovej štúdie, kde účastníci navrhujú ústnou formou spôsob riešenia zadaného problému. Uplatňujú sa v nej špecifické pravidlá ako napríklad zákaz kritiky vo fáze zbierania nápadov, ktoré sa môžu hodnotiť a diskutovať o nich až v druhej fáze. Výsledkom je optimálny nápad alebo kombinácia viacerých. Metóda prispieva k rozvoju kreativity.⁷²

⁶⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 253.

⁷⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 299.

⁷¹ KALNICKÝ, J. *Systémová andragogika*. 2. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. s. 90.

⁷² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 255.

- Ak je brainstorming určený len pre dvoch účastníkov, vtedy ho nazývame **pingpongový brainstorming**. Jeden účastník povie svoj návrh a druhý naň reaguje svojim návrhom.
- „**Hobo metóda**“ – po oboznámení sa s problémom nasleduje etapa samoštúdia a späť sa pokračuje v brainstormingu.
- **Gordeonova metóda** – cieľom je vytvoriť iba jedno, ale zato originálne riešenie problému.⁷³

Brainwriting – metóda 6-3-5 – variant prípadovej štúdie, na rozdiel od brainstormingu sa realizuje písomnou formou. Využíva sa pravidlo, kde 6 účastníkov má napísať 3 riešenia zadaného problému za 5 minút.⁷⁴

Coaching – koučovanie - je metóda, ktorá patrí k najsilnejším nástrojom rozvoja zamestnancov. Ide o proces, pri ktorom si zamestnanec pod dohľadom určeného školiteľa (kouča) sústavne a dlhodobo osvojuje schopnosti, znalosti a zručnosti, aby mohol lepšie zvládnuť pracovné úlohy. Kouč vedie zamestnanca vysvetľovaním, usmerňovaním (nejedná sa o prikazovanie), radením a pripomienkovaním, kde núti zamestnanca premýšľať a poskytuje mu spätnú väzbu. Tieto aktivity sú podchytené vo výstupných správach, ktoré sú podkladom pre pokračovanie ďalšieho procesu vo vzdelávaní. Koučovanie sa väčšinou využíva na vzdelávanie profesionálneho a kariérneho rastu.⁷⁵

Counselling – konzultácie, poradenstvo – patrí medzi najnovšie druhy metód, ktorými sa formujú pracovné schopnosti zamestnanca. Zamestnanec si školiteľa (mentora) vyberá sám a ich vzťah je menej formálny oproti koučingu. Sú v pozícii vzájomného konzultovania a ovplyvňovania, kde sa školiteľ často stáva poradcom aj v mimipracovnej oblasti. Nevýhodou je časová náročnosť, nesústavnosť a vysoké zaťaženie školiteľa.⁷⁶

Cross training – rotácia práce – metóda, kde podstatou je striedanie práce, na rôznych pracovných miestach. Využíva sa najmä tam, kde je potrebná zastupiteľnosť pri plnení pracovných úloh a pri výchove riadiacich pracovníkov. Zamestnanec je flexibilný a získava širší prehľad o problematike organizácie. Organizačne je dosť náročná.⁷⁷

⁷³ KALNICKÝ, J. *Progresívna andragogika – Androdidaktika*. Bratislava: Národné osvetové centrum, 1994. s. 42.

⁷⁴ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 98.

⁷⁵ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 94.

⁷⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 253.

⁷⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 299.

Delegovanie – metóda, ktorá sa využíva najmä u riadiacich pracovníkov, a to tak, že vedúci sa zhostí zložitej úlohy (musí byť vhodný výber), ktorú doposiaľ vykonával sám a presunie ju na niektorého podriadeného pracovníka, čo mu ušetrí veľa času, zmení sa obsah jeho práce, podporí rozvoj kompetencií pracovníka a zároveň si ho otestuje a zistí, či bol schopný zvládnuť aj náročnejšie úlohy. Má veľký vplyv na motiváciu pracovníkov, nakoľko zvládnutie náročnejších úloh uspokojuje potreby uznania a seberealizácie.⁷⁸

Delfská metóda – veľmi účinná a pritom ľahko aplikovateľná metóda. Služi na získavanie názorov expertov a prognostických informácií, týkajúcich sa budúceho vývoja konkrétnej oblasti. Pre problém, ktorý treba riešiť, organizátori vypracujú dotazníky, ktoré sa rozďajú viacerým odborníkom, aby ich nezávisle na sebe vyplnili. Spracované výsledky z dotazníkov sú opäť zaslané odborníkom na ďalšie kolo ankety.⁷⁹

Demonštrovanie – názorné, praktické vyučovanie – pomocou trenažérov sa vedomosti prezentujú a sprostrekovávajú názorným spôsobom, za pomoci audiovizuálnej techniky, počítačov, alebo priamo vo výukových dielňach, ktoré sú v bezpečnom prostredí a bez rizika spôsobenia závad. Nevýhodou je, že tieto podmienky nie sú celkom totožné s podmienkami v skutočných prevádzkach.⁸⁰

Diskusia – je dôležitou aktivizujúcou metódou, kde počas diskusie dochádza ku komunikácii (rozhovor viacerých osôb, dialóg), pričom zúčastnení na seba vzájomne pôsobia svojim konaním, správaním a aj prezentovaním svojich názorov.⁸¹ Aby bola diskusia správne vedená a rozvíjaná, je nevyhnutné dodržiavať etické pravidlá: hlavne disciplínu, prístupnosť, pravdivosť, slobodu prejavu, rovnosť príležitostí, úctu k ostatným, nepredpojatosť.⁸²

Panelová diskusia – jej didaktický efekt je najvýraznejší. Princíp spočíva v diskusii odborníkov rôznych vedných disciplín, kde sú do živej diskusie prizvaní aj ľudia, ktorých sa diskusia na prvý pohľad netýka. Tak zúčastnení získajú oveľa väčší prehľad o danom probléme ako od jedného lektora.⁸³

e-learning – elektronické vzdelávanie – „počítačové a on-line vzdelávanie je metóda, ktorá sprostrekováva vzdelávacie aktivity pomocou digitálnych informácií,

⁷⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2003. s. 76-77.

⁷⁹ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s.100.

⁸⁰ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 300.

⁸¹ KIPS, M. *Didaktika*. Bratislava: Slovenská vedecká spoločnosť pre telesnú výchovu a šport, 2005. s. 87.

⁸² Tamtiež s. 88.

⁸³ KALNICKÝ, J. *Progresívna andragogika – Androdidaktika*. Bratislava: Národné osvetové centrum, 1994. s. 77.

osobných multimediálnych počítačov a počítačových sietí, pričom využíva odkiaľkoľvek a kedykoľvek prístupné vzdelávacie prostredie.“⁸⁴ Napredovaním informačných technológií a internetu sa táto metóda stáva omnoho prístupnejšou, nachádza uplatnenie pre individuálne ale aj kolektívne vzdelávanie. Systém si vyžaduje didakticky a pedagogicky pripravený kurz a využíva kombináciu iných vzdelávacích metód za pomoci využitia multimediálnej technológie. Táto metóda je vhodná najmä pre výcvik nových zamestnancov, školenie, kde je podporované samoštúdium. Výhodou je, že sa môže aplikovať na pracovisku aj mimo neho, skracaje vzdialenosti (školiťel – školený), znižuje náklady (cestovné, stravné, ubytovanie, školiace zariadenie), šetrí čas (dochádzanie), poskytuje sekundárne zdroje študijných materiálov, sprostredkováva neopakovateľné diskusie (diskusné fóra), odstraňuje subjektívne hľadisko pri hodnotení, zvyšuje aktivitu účastníkov vzdelávacieho kurzu (interakcie, komunikácia a vyhľadávanie informácií).⁸⁵ Nevýhodou môže byť počítačová negramotnosť, závislosť na technológiách, jazykové bariéry, vysoké vstupné náklady vzdelávateľa, nekompaktibilita komponentov.⁸⁶

Feedback – metóda 360° spätnej väzby – využíva sa pomerne často najmä ako metóda hodnotenia, môže slúžiť aj na identifikáciu vzdelávacích potrieb. Zamestnanca hodnotia viacerí ľudia, s ktorými sa na pracovisku stretáva. Spätnú väzbu poskytuje priamy nadriadený, ale aj kolegovia na rovnakej úrovni, priamy podriadený alebo zákazníci.⁸⁷ Metóda je vhodná najmä pre hodnotenie manažérov. Proces hodnotenia začína určením hodnotiteľov, ktorí vypracujú posudky a tie spravidla vyhodnocuje tretia osoba.

Gordonova metóda – metóda vychádzajúca z kritiky brainstormingu, kde výsledkom sú povrchové riešenia a jej cieľom je vytvoriť len jedno optimálne riešenie, ktoré sa v diskusii progresívnym spôsobom hľadá medzi účastníkmi, pričom správne riešenie pozná iba lektor.⁸⁸

Hranie rolí – manažérske hry – výchovno-vzdelávacia metóda, vedúca k postupnému plneniu rozvojových i vecne vzdelávacích cieľov prostredníctvom navodenia, prípravy, rozohrania a reflexie modelovanej situácie. Od zúčastnených sa vyžaduje značná aktivita a samostatnosť. Je zameraná na osvojenie si určitej sociálnej

⁸⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 303.

⁸⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 303.

⁸⁶ ZLÁMALOVÁ, H. *Distanční vzdělávání a e-Learning*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2008. s. 107.

⁸⁷ BLÁHA, J. a kol. *Personalitka pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. s. 143

⁸⁸ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 98.

roly a požadovaných charakteristík osobností. Scenár má otvorený koniec, aby účastníci hry mohli vlastným spôsobom riešiť situáciu. Najčastejšie ju využívajú manažéri.⁸⁹

Inštruktáž – najjednoduchšia metóda zácviaku nového zamestnanca, kde skúsený zamestnanec alebo jeho priamy nadriadený predvedie (niekedy aj opakovane) pracovný postup, ktorý si nový pracovník osvojí.⁹⁰

Mentoring – mentorovanie - proces, pri ktorom mentor (skúsenejší zamestnanec, ktorý má autoritu a dobre pozná organizáciu) pomáha menej skúsenému zamestnancovi v jeho výkone práce a následnej kariére. Mentor býva radcom aj mimo práce.⁹¹

Metóda CNB – veľmi podobná s brainstormingom a brainwritingom. Účastníci napíšu heslovite svoje riešenie do spoločného zápisníka a následne ich odprezentujú všetkým účastníkom, tí potom v druhom kole zapíšu do zápisníka nové myšlienky.⁹²

Metóda Phillips 66 – zaraďuje sa medzi problémové diskusné metódy. Využíva sa pri riešení problémov, kde sa rieši v malých tímoch pre veľké plénum. Tiež je založená na princípe brainstormingu.⁹³

Outdoor training - učenie sa hrou alebo vzdelávanie pohybovými aktivitami – je to metóda, ktorá formou športovej aktivity v otvorenom priestranstve učí poznávať povahu manažérskej práce. Po zadaní úlohy si účastníci rozširujú nielen manažérske zručnosti, ako je komunikácia, vedenie ľudí, koordinácia viacerých činností, ale aj prehľbujú zmyslové vnímanie problémov. Aktivity sú často koncipované do jedného príbehu. Nevýhodou je veľká náročnosť na prípravu, niekedy neochota zamestnancov vykonávať športové aktivity alebo aj nepochopenie podstaty aktivity.⁹⁴ Tieto aktivity sú najčastejšie zamerané na teambuilding, leadership, change management a sebaopoznávanie.⁹⁵

Pracovná porada – vhodná metóda pri fomovaní pracovných schopností, dochádza k výmene skúseností, prezentácii rôznych názorov a postojov k daným

⁸⁹ KALNICKÝ, J. *Progresívna andragogika – Androdidaktika*. Bratislava: Národné osvetové centrum, 1994. s. 46.

⁹⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. s. 252.

⁹¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 300.

⁹² BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 99.

⁹³ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 98.

⁹⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 302.

⁹⁵ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 215.

problémom, prispieva k rozširovaniu znalostí všetkých pracovníkov. Nevýhodou je nejasný vzťah získaných poznatkov k pracovným úlohám.⁹⁶

Prednáška - klasická - je pasívna, zameraná na sprostredkovanie faktických informácií a teoretických znalostí. Školení získavajú ucelený obraz k danej téme, no pri výklade neexistuje interakcia medzi školiteľom a školeným.⁹⁷

Prednáška spojená s diskusiou – seminár – pomerne často vyskytujúca sa metóda, ktorá odstraňuje jednosmernosť toku informácií.⁹⁸

Prezentácia - je modernejšou formou prednášky, kde sa používajú rôzne techniky (výklad, príklady, príbehy, kreslenie, premietanie, analógia, zovšeobecnenie), obrázky, videá aj animované sekvencie.

Simulácia – vytváranie modelovej situácie, ktorá je spätá s realitou len je zjednodušená. Tvorí ju kombinácia hrania rolí a prípadovej štúdie. Využíva sa tam, kde nemôže prebiehať reálny výcvik (z hľadiska nebezpečia, vysokých nákladov).⁹⁹

Synektika – forma skupinovej tvorby, kde účastníci kreatívne hľadajú myšlienky k daným situáciám. Prebieha voľná diskusia o danej téme.¹⁰⁰

Učenie sa akciou – metóda, kde sa ťažisko vzdelávania presúva od výkladu k akčnej forme. Navodzujú sa pri nej podmienky, kde sa manažéri učia pracovať počas výcviku s problémami, ktoré sú im blízke z praxe.¹⁰¹

Workshop a prípadové štúdie – účastníkom sa predkladajú reálne alebo fiktívne situačné problémy, ktoré už boli alebo práve prebiehajú a tie musia v stanovenom čase vyriešiť tým, že vypracujú riešenie daného problému. Sú určené predovšetkým pre manažérov a vedúcich zamestnancov.¹⁰²

2.3.2 Vzdelávanie manažérov a metódy výcviku

V prvej kapitole sme uviedli nenahraditeľnosť ľudského kapitálu a problematiku celoživotného vzdelávania, ktorá sa týka súčasného vývoja globálnej spoločnosti. Vzdelávanie zamestnancov je hlavným nástrojom pre rozvoj ľudských zdrojov v podniku, na všetkých pracovných pozíciách. Vo väčšine organizácií je podnikové vzdelávanie už zahrnuté do firemnej kultúry a strategického plánu. Zamestnanci ho tak

⁹⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 302.

⁹⁷ KALNICKÝ, J. *Progresivna andragogika – Androdidaktika*. Bratislava: Národné osvetové centrum, 1994. s. 76.

⁹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 300.

⁹⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 301.

¹⁰⁰ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. s. 101.

¹⁰¹ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 107.

¹⁰² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 478.

vnímajú ako samozrejmu súčasť pracovnej morálky. K tomu, aby bolo vzdelávanie účinné a efektívne, treba určiť druhy a zvoliť vhodné metódy vzdelávania, ich aplikáciu pre konkrétne pracovné pozície. Najväčší dôraz v oblasti vzdelávania a rozvoja sa kladie na manažerov, ktorí sa podieľajú na vzdelávaní a strategickom rozvoji zamestnancov (najmä podriadených), a pritom sú sami vzdelávaní.

Nakoľko **manažér**¹⁰³ je riadiaca funkcia, je potrebné, aby spĺňal tieto atribúty:

- technickú zdatnosť (zručnosť),
- ľudskosť a sociálnu zrelosť,
- kompetenčné schopnosti.

Jednou z úloh manažéra v rámci vykonávania svojej funkcie je aj participácia pri výbere a následnom formovaní zamestnancov. K tomu, aby manažéri boli kompetentní a dokázali zodpovedne plniť svoje úlohy, potrebujú sa neustále vzdelávať, rozvíjať svoje znalosti a získavať ďalšie skúsenosti.

Kompetentnosť v manažmente sa získava:

- výučbou (štúdiom – objasňovaním a následným vnucovaním),
- výcvikom (cvičením a tréningom),
- výchovou (presvedčovaním a príkladovaním).¹⁰⁴

Prehlbovanie kompetencií býva realizované **cyklickými výcvikovými kurzami**, ktoré sú spojené s **tréningom**¹⁰⁵ a nadväzujú na seba. Je to neustály proces: identifikácia potrieb vzdelávania zamestnancov - plánovanie vzdelávania – následná realizácia vzdelávania podľa stratégie a cieľov podnikového vzdelávania, ktorá je ukončená vyhodnotením, a spätnou väzbou (pozri obrázok 5: Cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov, kapitola 2). Spravidla sú to výcvikové kurzy, zamerané na tréning manažérskych zručností pod odborným dohľadom, najčastejšie prostredníctvom externej vzdelávacej firmy alebo agentúry. „*Manažéri sa učia riadiť tím, že riadia pod vedením dobrého manažéra.*“¹⁰⁶

¹⁰³ *Manažér je odborník na riadenie, vedúci pracovník podniku; osoba, ktorá zastupuje záujmy umelca, umeleckého súboru, príp. športovca, športového tímu.* In: PAULIČKA, I. a kol. *Všeobecný encyklopedický slovník M-R*. 1.vyd. Praha: OTTOVO nakladatelství, 2002. s. 50.

¹⁰⁴ PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment*. Bratislava: SPRINT, 1999. s. 59, 475.

¹⁰⁵ *Tréning – tá časť vzdelávania, v ktorej prevažuje vôľový proces nad emotívnym a kognitívnym, teda sústavný výcvik na dosahovanie vyššej spôsobilosti.* In: PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment*. Bratislava: SPRINT, 1999. s. 472.

¹⁰⁶ ARMSTRONG, M. *Personální Management*. Praha: Grada Publishing, 1999. s. 568.

Metódy tréningu slúžia nielen na získavanie praktických zručností, ale aj na osvojovanie postojov a znalostí, ktoré sú predpokladom uplatňovania poznatkov v praxi. Patria sem nasledovné metódy:

Praktické precvičovanie – nasleduje po teoretickom objasňovaní praxou, kde precvičovateľ pozorne a rýchlo odstraňuje chyby a omyly účastníkov, od ktorých je ťažko odučiť sa navždy.

Metóda tréningu „in basket“ – na zvládnutie veľkého objemu súrných manažérskych aktivít, ktoré sú v „koši“ (nevybavené telefonáty, e-maily, nespripomienkované odborné materiály, pošta a pod.). Cieľom tréningu je rýchlo, kvalitne a správne zadelenie a určenie priorít.

Metóda výcviku „outdoor“ (mimo učebne, v prírode) – nový trend – zážitkové učenie mimo budovy, vo voľnej prírode, čo je ideálne prostredie pre simulované cvičenia a úlohy, kde môžu nastať nepredvídateľné situácie s neočakávaným správaním sa, a práve tie umožňujú otestovať manažérsky a ľudský potenciál, ako aj odhaliť netušené schopnosti ľudí v tíme. Metóda je využívaná pri budovaní tímu a pri rozvoji spolupráce. Pomáha vyťažiť z vlastnej skúsenosti maximum a získať tak potrebné poznatky, ušité na mieru.¹⁰⁷

Metóda manažérskych hier – účastníci sú oboznámení s fiktívnou situáciou a majú na ňu reagovať sériou rozhodnutí, ktoré na seba nadväzujú. Ak je hra starostlivo pripravená, účastníkom dáva pocit, že skutočne rozhodujú a vyvoláva v nich nadšenie.

Manažérske simulácie – simuluje sa podnikateľské prostredie dvoch alebo viacerých firiem, ktoré sú konkurenčné a na základe vysielaných podnetov z iného prostredia pripravujú svoje rozhodnutia. Cieľom je vytvoriť asociáciu možného správania sa, ako aj jeho následkov.

Prípadové štúdie – sú metódy vzdelávania, založené na situáciách z reálneho života. Prezentujú sa písomne, hovorene alebo hraním rolí. Úlohou účastníkov je vzbudiť aktivitu, učiť sa od ostatných, navzájom si pomáhať a chápať sa, byť empatickými, využívať vlastné skúsenosti a tak si osvojovať zručnosti, postoje a vedomosti.¹⁰⁸

Spomenuté metódy majú rôznu stupeň účinnosti a neexistuje žiadna vzdelávacia metóda, ktorá by bola jednoznačne najlepšia. Výber vhodne zvolenej metódy, resp. viacerých vzdelávacích metód, závisí od viacerých faktorov: od daného

¹⁰⁷ ZAHŘÁDKOVÁ, E. *Teambuilding-cesta k efektivní spolupráci*. vyd.1. Praha: Portál, 2005. s. 135.

¹⁰⁸ PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment*. Bratislava: SPRINT, 1999. s. 479-481.

súboru účastníkov, od cieľov vzdelávania, od predmetu a obsahu vzdelávacieho modulu, od princípov učenia, od časových možností a veľmi dôležitú úlohu zohrávajú finančné prostriedky, ktoré možno preinvestovať na vzdelávanie zamestnancov.

Spoločne s uvedeným je veľmi dôležitým faktorom efektívnosti a účinnosti vzdelávania (v tom hlavne zručného využitia metód, foriem a prostriedkov vzdelávania) všestranná pripravenosť lektorov vzdelávania – rozvinutosť ich kompetencií:

- odborných (podľa obsahu vzdelávania),
- komunikačných,
- sociálnych,
- motivačných,
- didaktických a i.¹⁰⁹

Napokon (nie na poslednom mieste) závisí efektívnosť a účinnosť vzdelávania na samotnom prostredí, v ktorom prebieha – či v rámci podniku alebo v externých podmienkach. Spokojnosť účastníkov vzdelávania môže byť týmito podmienkami ovplyvňovaná – v pozitívnom aj negatívnom smere.

Výsledkom všetkých faktorov, ktoré sme uviedli, je ich synergický efekt, ktorý by sa mal prejaviť ako na zvýšení kvalifikovanosti zamestnancov (účastníkov vzdelávania), tak aj na ich pracovnej spokojnosti, výkonnosti, flexibilitate, komunikácii, na medziľudských vzťahoch a pod., čo možno verifikovať rôznymi výskumnými postupmi.

¹⁰⁹ BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. s. 56

3 VÝSKUM VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV VO FIRME XY

V empirickej časti diplomovej práce sa zaoberáme spracovaním vzdelávacieho modelu, ktorý je zameraný na komunikačné zručnosti manažérov a na empirické zistenie spätoväzobnej informácie o efektívnosti tohto vzdelávacieho modelu pre manažérov, metódou neštandardizovaného dotazníka. Skupinu respondentov dotazníka tvorili manažéri rôznych organizačných útvarov na nižšom a strednom stupni riadenia v podniku.

Firma, v ktorej bol výskum realizovaný, je najväčším priemyselným subjektom, ako aj najväčším zamestnávateľom v regióne Liptova. Pre dosiahnutie úspechu v dlhodobom meradle vykonáva mnohé vzdelávacie a sociálne aktivity, smerujúce k dosiahnutiu spokojnosti zamestnancov, ako aj ostatných zainteresovaných skupín, vynakladá veľké investície do technológie za účelom dosahovania nielen vyššej, ale predovšetkým environmentálne prijateľnej produkcie. Má jasné ciele a všetky aktivity, smerujúce k ich naplneniu, sú vykonávané v zmysle stratégie dosahovania trvalo udržateľného rozvoja ľudských zdrojov. Nakoľko je to organizácia, ktorá si želá zostať v anonymite, plne túto požiadavku rešpektujeme a v texte ju uvádzame pod názvom Firma XY.

3.1 Predmet, cieľ, úlohy a hypotézy výskumu

Predmetom výskumu je vypracovanie vzdelávacieho modulu k formovaniu a rozvíjaniu komunikačných zručností manažérov nižšieho a stredného manažmentu, ktorý je súčasťou širšieho vzdelávacieho programu získavania manažérskych zručností (budovanie tímu, vodcovstvo a riadenie tímu, komunikácia). Súčasne je predmetom výskumu verifikácia spokojnosti manažérov so vzdelávacím modulom, zameraným na ich komunikačné zručnosti a možnosti ich rozvíjania v praxi pri každodennej činnosti (Plán osobného rozvoja – Príloha B).

Cieľom výskumu je spracovať vzdelávací modul na formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov, s dôrazom na rozvoj verbálnej i neverbálnej komunikácie a niektorých prejavov paralingvistiky.

Ciele:

1. Vypracovať vzdelávací modul: „Formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov“.
2. Zrealizovať vzdelávací modul na formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov v konkrétnych podmienkach sociálnej organizácie – firmy

XY, vrátane jeho personálneho, materiálno-technického a finančného zabezpečenia.

3. Uskutočniť verifikáciu vzdelávacieho modulu „Formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov“ zo strany účastníkov vzdelávania a zapracovanie ich návrhov a odporúčaní do ďalších modulov vzdelávania manažérov.

Úlohy:

1. Štúdium literatúry a príprava podkladov na prípravu vzdelávacieho modulu „Formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov.“
2. Spracovať program vzdelávania, oboznámiť s ním účastníkov vzdelávania, ktorých deleguje pracovná organizácia.
3. Zabezpečiť lektorov (výber vhodnej školiacej agentúry, resp. profesionálneho lektora s vynikajúcimi recenziami), financovanie, stravovanie, ubytovanie, odvoz a pod.
4. Zabezpečiť miestnosť, didaktické prostriedky a učebné pomôcky (flip-charte, pracovné materiály, lepiace bločky, zvýrazňovače, písacie potreby, dataprojektor, počítače, zobrazovacie plochy a pod.), ktoré podporujú rozumové poznávanie a zmyslové vnímanie.
5. Vypracovať výskumný dotazník na zistenie efektivity vzdelávacieho modulu „Formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov“ zo strany účastníkov.
6. Uskutočniť vyhodnotenie dotazníka – interpretáciu zistení a návrhy a odporúčania pre zefektívnenie vzdelávacieho modulu „Formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov“.

Hypotézy výskumu:

- H 1** Účastníci vzdelávania budú lepšie hodnotiť vhodnosť obsahu vzdelávania a rozsah podkapitol, než využiteľnosť poznatkov v praxi, úroveň diskusie a spojenie teórie s praxou.
- H 2** Účastníci vzdelávania budú mať lepší dojem z celkového priebehu vzdelávania, z kvality dokumentov a materiálov, zo sociálnej atmosféry v skupinách, ako z úrovne praktických cvičení a z harmonogramu vzdelávania.
- H 3** Účastníci vzdelávania budú pozitívnejšie hodnotiť u lektora jeho zameranie sa na účastníkov vzdelávania, na prejavenie odbornej erudície a metodiky prezentácií,

než jeho verbálnu komunikáciu, neverbálnu komunikáciu a jeho paralingvistické prejavy.

- H 4** Účastníci vzdelávania budú lepšie hodnotiť úroveň ubytovania, voľbu miesta konania vzdelávania a kvalitu stravovania/občerstvenia, ako úroveň komunikácie /informovanosti, úroveň spoločenského programu a záujem zo strany účastníkov.

3.2 Harmonogram uskutočnenia výskumu a charakteristika výskumného súboru

K 31.12.2012 bol počet zamestnancov vo firme XY 1300. Podiel žien tvoril 16%, mužov bolo porovnateľne viac 84%. V roku 2012 bola vzdelávaniu zamestnancov venovaná zvýšená pozornosť na všetkých pracovných pozíciách. Išlo najmä o vzdelávanie novoprijatých zamestnancov počas ich adaptačného procesu, cyklické preškolenie úplne všetkých zamestnancov v oblasti BOZP prostredníctvom e-learningu, rozsiahlym vzdelávaním a tréňovaním schopností, zručností a kariérneho rastu prostredníctvom manažérskych kurzov prešli manažéri na všetkých stupňoch riadenia. Veľkou výhodou každého zamestnanca je, že môže priamo v podniku bezplatne absolvovať kurz anglického jazyka podľa potrebnej úrovne jazykovej zdatnosti. Organizačná štruktúra je uvedená v Prílohe A.

3.2.1 Komunikácia ako prostriedok formovania a rozvíjania manažérskych zručností

Od správnej voľby výberu vzdelávacích metód v závislosti od úrovne ich využitia, závisí úspech vzdelávacej aktivity. Kombinácia viacerých (spravidla dvoch až štyroch) metód rôzneho typu, dopĺňaných testami, zvyšuje efektivitu učenia. Pri všetkých spomínaných aktivitách je nevyhnutná komunikácia. Túto problematiku budeme podrobne analyzovať, a to aj prostredníctvom zrealizovaného vzdelávacieho programu **Manažérske zručnosti**, ktorý pozostáva z troch podprogramov:

1. Budovanie tímu
2. Vodcovstvo a riadenie tímu
3. Komunikácia

Nami rozpracovaný a zrealizovaný výskum je zameraný na tretí podprogram, ktorý sme nazvali „*Formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov*“.

Komunikácia, a teda komunikačné zručnosti, sú základom sociálno-psychologických zručností, ktoré človek potrebuje na to, aby sa adaptoval v konkrétnom spoločenskom prostredí. V pracovnom prostredí, konkrétne na pozícii manažérov, sú komunikačné kompetencie a zručnosti z hľadiska potrieb podniku veľmi

dôležité a nakoľko nie sú statické, často sa menia, je potrebné ich neustále rozvíjať, osvojovať si a zdokonaľovať pomocou rôznych aktívnych foriem, nácvikov a tréningov v rámci výchovno-vzdelávacích procesov na profesionálnej úrovni.

3.2.2 Realizácia plnenia úloh

Úloha 1: Po preštudovaní potrebnej odbornej literatúry (je uvedená v zozname použitej literatúry), zameranej na vzdelávanie zamestnancov a komunikáciu sme začali s prípravou vzdelávacieho modulu. Vybrali sme si vzdelávaciu skupinu (manažéri na nižšom a strednom stupni riadenia je ich 18), určili cieľ programu, obsahovú náplň s problematikou komunikácie a stanovili sme počet hodín, potrebných na vzdelávanie.

VZDELÁVACÍ MODUL - FORMOVANIE A ROZVÍJANIE KOMUNIKAČNÝCH ZRUČNOSTÍ MANAŽÉROV

Cieľ modulu:

Účastníci sa naučia porozumieť procesu komunikácie, ako aj špeciálnym komunikačným schopnostiam a zručnostiam pri komunikácii s kolegami na pracovisku, s nadriadenými, či s obchodnými partnermi, zdokonalia sa v interpersonálnej komunikácii, naučia sa pochopiť a skvalitniť interpersonálne vzťahy, aktívne počúvať, zvládať a riešiť konflikty, analyzovať ich, ako aj vypracovať plán osobného rozvoja.

Obsahová náplň modulu:

KOMUNIKÁCIA, PODSTATA, ŠTRUKÚRA, TYPY

- **Pojem komunikácia** – čo rozumieme pod pojmom komunikácia (výmena faktov, myšlienok, pocitov, nápadov, nálad, emócií, postojov a pod.).
- **Štruktúra** – komunikátor (kto odovzdáva), komunikant (osoba prijímajúca odovzdávanie), komuniké (obsah odovzdávania), komunikačný kanál (forma).
- **Ciele komunikácie** – porozumieť, informovať, dohodnúť sa, presvedčiť, overiť, prezentovať.
- **Princíp fungovania komunikácie** – vysielateľ – správa – prijímateľ.
- **Proces fungovania komunikácie** – vysielateľ – správa – prijímateľ – spätná väzba.
- **Bariéry v komunikácii** – vonkajšie (vyrušenie inou osobou, hluk v miestnosti, vizuálne rozptyľovanie); vnútorné (emócie, obava, strach, sústredenie sa na seba a nie na partnera).

- **Typy** – verbálna, neverbálna.
- **Charakteristika dobrej komunikácie** – vysielanie (súlady verbálnej a neverbálnej komunikácie, konkrétnosť a špecifickosť, jasnosť a zrozumiteľnosť, umenie bez agresie vyjadrovať kladné aj záporné požiadavky); prijímanie (neskákať do reči, prejavíť záujem – počúvať, nečítať myšlienky).

VERBÁLNA KOMUNIKÁCIA A JEJ DRUHY

- **Druhy verbálnej komunikácie** – hovorová, písomná (rozhovor, dialóg).
- **Čo je dobré mať na zreteli** – citlivo vyberať slová – vyhýbať sa dvojzmyselnosti.
- **Význam podania informácie pre kolegu.**
- **Zámer slovnej informácie** – oznam, rozsudok, deklarácia, vysvetlenie.
- **Pozitívne vyjadrovanie** – nehovoriť negatívne: „nezabudni“ – „pamätaj si“; „neboj sa“ – „buď smelý“; „nepríd neskoro“ – „príd včas“.
- **Parafrázovanie** – keď mám „okno“.

NEVERBÁLNA KOMUNIKÁCIA A JEJ DRUHY

- **Čo vyjadruje** – emócie, postoj, temperament ľudí; odhalí čo si ľudia naozaj myslia a cítia.
- **Druhy neverbálnej komunikácie** – očný kontakt, gestá, držanie tela, mimika, pohyby tela, chôdza, dotyky rúk (ramien), čuchové podnety, polohy tela, hlas, spôsob reči, vzdialenosť pri komunikácii – proxemika.
- **Proxemika** – intímny priestor, osobný priestor, spoločenský priestor a verejný priestor.
- **Vplyv a význam reči tela** – telesné signály, ktoré nás prezradia.

ZÁSADY AKTÍVNEHO POČÚVANIA

motto: „máme dve uši a len jedny ústa – v takom pomere ich treba aj využívať!“

- **Komunikačné zlovyky pri rozprávaní** – nejasnosť, preháňanie, nálepkovanie, nadmerné zovšeobecňovanie, prekrúcanie skutočností, únik od témy, prehnané emócie, neúprimnosť.
- **Komunikačné zlovyky pri počúvaní** – skákanie do reči, čítanie myšlienok, nereagovanie, neverbálne odmietnutie.
- **Cieľ aktívneho počúvania** – lepšie porozumenie, chcieť počúvať, súcitenie a prejav empatie, účasť na počúvaní.

- **Pravidlá aktívneho počúvania:**
 1. Počúvať bez prerušovania.
 2. Signalizovať záujem, prejsť porozumenie, empatiu.
 3. Akceptovať pocity skryté za informáciami.
 4. Dlhšie úseky rozhovoru zhrnúť vlastnými slovami.
 5. Pri zapojení do rozhovoru sa zaoberať tým, čo povedali ostatní.
 6. Písať si poznámky.
 7. Používať slová: áno, správne, rozumiem, poprosiť o hlasnejšie vysvetlenie.
- **Spôsoby parafrázovania:**
 1. Konkrétne (zrkadlenie) – zopakovať mne podanú informáciu vlastnými slovami.
 2. Selektívne (kľúčové informácie) – v odpovedi použiť slovo „rozumím“ a len konkrétne (presné) informácie.
 3. Obsahové:
- **Požítie vhodných slov** - áno, výborne, správne, chápem, určite, pochopiteľne, ďakujem, nech sa páči, prosím, počúvam Vás, pokračujte, môžete sa spoľahnúť, osobne Vás budem informovať a pod.
- **Technika otázok** - otvorené (vyžadujú dlhšie odpovede, ktoré sú bohaté na informácie) – pomocou aká, aké, čo a pod.; uzatvorené (vyžadujú krátku odpoveď alebo odpoveď áno/nie).
- **Empatia** – vcítiť sa do pocitov druhého za účelom lepšieho pochopenia pri komunikácii.
- **Reflektovanie** – pomenovanie pocitov, čo v nás vyvoláva.
- **Oceňovanie a uznanie** – vyjadrenie spolupatričnosti, podpory za ich názory.

TECHNIKA „NIE“

- **Postup** – vyjasnenie – kľudné opakovanie slova „nie“ na daný návrh kolegu – ukončenie – zhrnutie.
- **Zásady a odporúčania** – vyhnúť sa odpovedi na otázku „Prečo?“, byť úctivý, nevysvetľovať dlho, rešpektovať kolegu.

PROBLÉMY V PROJEKTOVOM TÍME, KONFLIKTY A ICH RIEŠENIE

- **Problém** – situácia, ktorá zatiaľ nebola vyriešená, je ťažké ju vyriešiť; otázka, na ktorú sa ťažko odpovedá.
- **Z čoho sa skladá** – situácia, cieľ, prekážky, následky a dôsledky.

- **Konflikt** – spor, nezhoda, rozpor, medzi myšlienkami alebo osobami.
- **Druhy** – vonkajší a vnútorný.
- **Dôvody** – rôzne ciele, rôzne cesty k cieľom, vzťahy (keď sa dve navzájom prepojené strany nedohodnú).
- **Riešenie** – vyjasnenie, návrhy, riešenie, overenie.
- **Techniky prekonávania konfliktov**- využitie štyroch pozícií vzťahu; stúpanie po rebríku; analýza silového poľa, tlmenie hnevu.

PLÁN OSOBNÉHO ROZVOJA (Príloha B)

- Čo konkrétne ma oslovilo?
- Ako a kde to využijem?
- Kedy to využijem?

Trvanie vzdelávacej aktivity: 12 hodín.

Úloha 2: Program vzdelávania sme prispôbili pracovným povinnostiam a možnostiam účastníkov, nakoľko sa vzdelávanie uskutoční mimo pracoviska, zohľadnili sme vzdialenosť realizácie miesta vzdelávania, ako aj finančné prostriedky vyčlenené na vzdelávaciu aktivitu „Formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov“. Už na začiatku roku 2012 boli všetci manažéri oboznámení s celoročným plánom vzdelávacích aktivít, preto obdržali pozvánku (Príloha C) so spracovaným programom vzdelávania modulu „Formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov“ a bližšie informácie, týkajúce sa skupinového presunu na miesto realizácie vzdelávania (zabezpečeného firmou), prostredníctvom e-mailu v dostatočnom predstihu.

Úloha 3: Výber lektorov sme riešiť nemuseli, nakoľko firma XY, má na túto vzdelávaciu aktivitu obstaranú osvedčenú externú vzdelávaciu agentúru s profesionálnymi lektormi, ktorá má presne zadefinovaný harmonogram všetkých vzdelávacích aktivít na celý rok 2012. Stravovanie a ubytovanie sú zabezpečené pre všetky vzdelávacie moduly na celý rok vopred a sú zohľadnené v celkových nákladoch na rozvoj a vzdelávanie zamestnancov. Preprava účastníkov je zabezpečovaná služobnými vozidlami.

Úloha 4: Zariadenie, v ktorom sa realizuje vzdelávacia aktivita „Formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov“ je situované v krásnom horskom

prostredí Liptova, disponuje modernou klimatizovanou školiacou miestnosťou s vhodným technickým vybavením (flip-chart, notebooky, pripojenie na internet, DVD prehrávač s ozvučením, stropný dataprojektor, zobrazovacia plocha). Učebný materiál a didaktické pomôcky, ktoré budú používané pri cvičeniach komunikačných zručností, sú v réžii dodávateľskej vzdelávacej agentúry.

Úloha 5: Hodnotiaci dotazník (Príloha D) sme vypracovali s cieľom zistiť mieru spokojnosti účastníkov s realizáciou programu „Komunikácia“, ktorý absolvovali, za účelom získania informácií, ktoré budú použité len pre potreby ďalšieho vzdelávania zamestnancov. V dotazníku, ktorý je anonymný, sú 4 otázky s viacerými podotázkami, ktoré účastníci hodnotia známkami od 1 po 5 (1 - výborne, 2 – veľmi dobre, 3 – dobre, 4 – vyhovujúco, 5 – nevyhovujúco), a pri každej otázke je priestor, kde môžu respondenti vyjadriť svoje návrhy a odporúčania a navrhnúť možné spôsoby skvalitnenia a zefektívnenia vzdelávania. Podrobné výsledky odpovedí sú rozpísané v kapitole 3.3 Interpretácia výskumných zistení na nasledujúcej strane. Dotazník vyplnili všetci účastníci vzdelávacej aktivity „Formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov“ v počte 18 respondentov.

3.3 Interpretácia výskumných zistení

Pre každú z hypotéz, sme v dotazníku priradili otázky, ktoré svojim obsahom riešia vymedzenú oblasť hypotézy. Hypotéza **H 1** predpokladala, že účastníci vzdelávania budú lepšie hodnotiť vhodnosť obsahu vzdelávania a rozsah podkapitol, než využiteľnosť poznatkov v praxi, úroveň diskusie a spojenie teórie s praxou. Respondenti sa vyjadrovali k otázke:

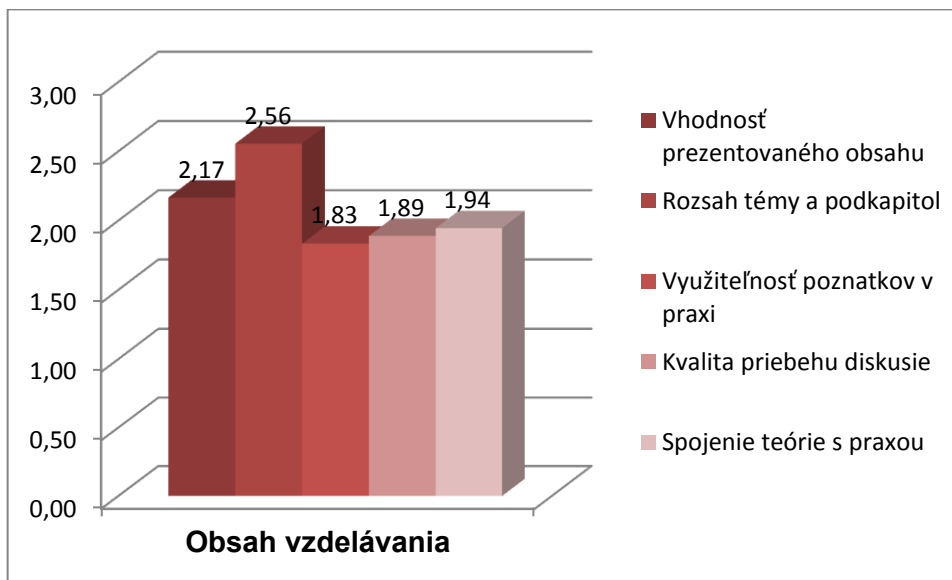
1. Vyjadrite sa k obsahu projektu „Formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov“

Tabuľka 2: Zoznam otázok pre hypotézu H 1

Obsah	1	2	3	4	5	hodnota	známka
Vhodnosť prezentovaného obsahu	5	7	4	2	0	39	2,17
Rozsah témy a podkapitol	3	6	5	2	2	46	2,56
Využiteľnosť poznatkov v praxi	8	5	5	0	0	33	1,83
Kvalita priebehu diskusie	7	7	3	1	0	34	1,89
Spojenie teórie s praxou	7	6	4	1	0	35	1,94

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výskumných zistení

Graf 1: Grafické znázornenie odpovedí na 1. otázku



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výskumných zistení

Na základe spracovaných výsledkov odpovedí od respondentov možno konštatovať, že predpoklady hypotézy **H 1** sa nenaplnili. Manažéri najviac (najlepšou známku 1,83) ocenili využitie poznatkov získania teoretických vedomostí počas vzdelávacej aktivity a prínos kvalitnej diskusie, ktoré uplatnia v každodennej praxi.

Ako doplnjúce návrhy boli k danej problematike uvádzané:

- Vyčleniť dlhší časový priestor na problematiku komunikačných zručností.
- Obsah zvolený správne, ale odporúčam rozdeliť na tri dni.
- Navrhujem zopakovať v ďalšom štvrťroku.

Naopak, najhoršie ohodnotenie (2,56) bolo za rozsah témy a podkapitol a to vzhľadom na časovú náročnosť, ktorú respondenti uvádzali v návrhoch na zlepšenie.

Cieľom výskumu hypotézy **H 2** bolo hodnotenie dojmu z celkového priebehu vzdelávania, z kvality dokumentov a materiálov, zo sociálnej atmosféry v skupinách, oproti dojmu z úrovne praktických cvičení a z harmonogramu vzdelávania. Respondenti hodnotili nasledujúce otázky:

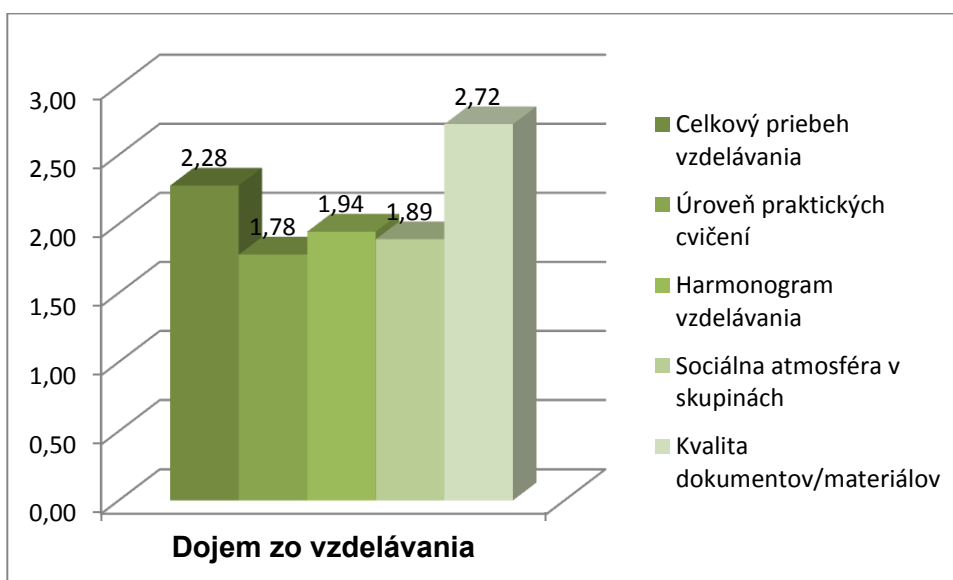
2. Aký máte dojem z prezentácie obsahu projektu „Formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov?“

Tabuľka 3: Zoznam otázok pre hypotézu H 2

Dojem zo vzdelávania	1	2	3	4	5	hodnota	známka
Celkový priebeh vzdelávania	6	5	3	4	0	41	2,28
Úroveň praktických cvičení	8	6	4	0	0	32	1,78
Harmonogram vzdelávania	6	8	3	1	0	35	1,94
Sociálna atmosféra v skupinách	7	6	5	0	0	34	1,89
Kvalita dokumentov/materiálov	2	5	7	4	0	49	2,72

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výskumných zistení

Graf 2: Grafické znázornenie odpovedí na 2. otázku



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výskumných zistení

Z odpovedí na 2. otázku možno konštatovať, že respondenti prejavili v menšej miere spokojnosť s celkovým priebehom vzdelávania (2,28) a jeho harmonogramom (1,94). Najväčší úspech mala úroveň praktických cvičení, ktorá bola ohodnotená známku 1,78. Manažéri vysoko ocenili praktické vzdelávacie aktivity, ktoré boli zamerané na manažérske schopnosti a znalosti, s použitím moderných vzdelávacích metód. Druhým najlepším ohodnotením (1,89) bolo hodnotenie sociálnej atmosféry v skupinách, kde sa účastníci vzdelávacej aktivity prejavili v úplne inej súperiacej pozícii. Najhoršie hodnotenie (2,72) bolo za kvalitu poskytnutých materiálov a dokumentov. Prekvapilo nás, že hodnotenie kvality materiálov, ktoré účastníci obdržali bolo najslabšie ohodnotené oproti ostatným hodnotiacim otázkam, no v návrhoch a odporúčaníach nebola o tom uvedená žiadna zmienka. Respondenti poskytli tieto doplnujúce návrhy:

- Zaraďiť ešte viac praktických cvičení.
- Harmonogram zostaviť minimálne na celé dva dni.
- Zopakovať vzdelávaniu aktivitu.

Môžeme teda konštatovať, hypotéza **H 2** dokázala, že úroveň praktických cvičení zanechala v účastníkoch najväčší pozitívny dojem.

Šetrenie hypotézy **H 3** malo posúdiť, či účastníci vzdelávania budú pozitívnejšie hodnotiť u lektora jeho zameranie sa na účastníkov vzdelávania, na prejavenie odbornej erudície a metodiky prezentácií, než jeho verbálnu komunikáciu, neverbálnu komunikáciu a jeho paralingvistické prejavy. Respondenti klasifikovali nasledujúcu otázku:

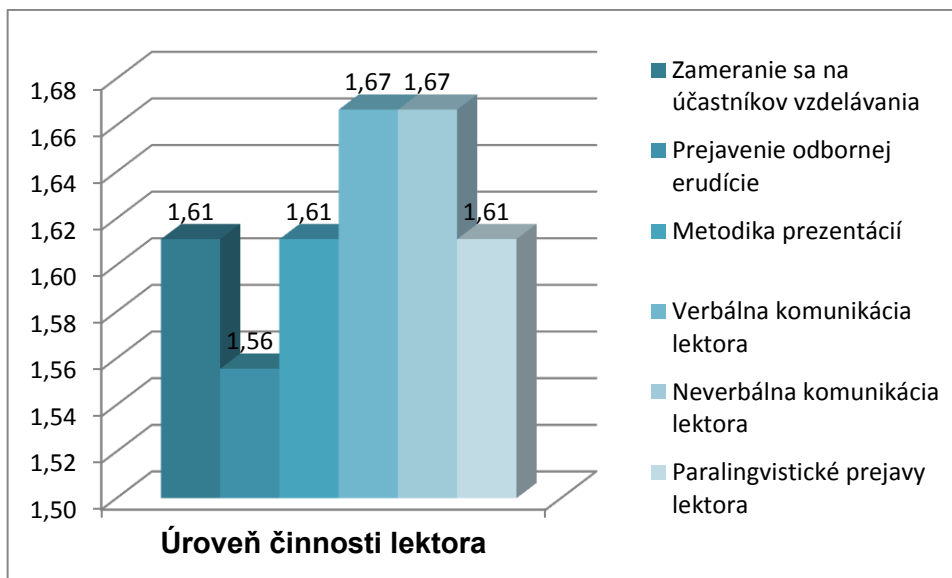
3. Posúďte úroveň činnosti lektora pri prezentácii projektu „Formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov“

Tabuľka 4: Zoznam otázok pre hypotézu H 3

<i>Úroveň činnosti lektora</i>	1	2	3	4	5	hodnota	známka
Zameranie sa na účastníkov vzdelávania	9	7	2	0	0	29	1,61
Prejavenie odbornej erudície	10	6	2	0	0	28	1,56
Metodika prezentácií	9	7	2	0	0	29	1,61
Verbálna komunikácia lektora	9	6	3	0	0	30	1,67
Neverbálna komunikácia lektora	8	8	2	0	0	30	1,67
Paralingvistické prejavy lektora	9	7	2	0	0	29	1,61

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výskumných zistení

Graf 3: Grafické znázornenie odpovedí na 3. otázku



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výskumných zistení

Výsledky výskumných zistení, ktoré sú uvedené v Tauľke 4 (na predchádzajúcej strane) potvrdzujú, že vzdelávacia agentúra disponuje profesionálnym, vysoko erudovaným lektorom, ktorý spĺňa odborné, paralingvistické a andragogické atribúty. Respondenti ohodnotili jeho prejav známkou 1,56 čo je naozaj vysoké hodnotenie. Ani jeden z účastníkov ho nehodnotil známkou 4 a 5 (vyhovujúco a nevyhovujúco). Iba dvaja účastníci z osemnástich ho hodnotili známkou 3 (dobře). Vo vyhodnotení ostatných podotázok sú takmer zanedbateľné rozdiely. Pri Otázke 3 bol zo strany účastníkov iba jeden návrh:

- Vylepšenie partnerského prístupu lektora.

Pri hypotéze **H 3** môžeme konštatovať, že účastníci vzdelávacej aktivity boli spokojnejší so zameraním lektora na účastníkov vzdelávania, na prejavenie jeho odbornej erudície a metodiky prezentácií, než s jeho verbálnou a neverbálnou komunikáciou a paralingvistickými prejavmi. Musím ale pripomenúť, že aj hodnotenie za verbálnu a neverbálnu komunikáciu i paralingvistické prejavy lektora bolo veľmi pozitívne od 1,61 po 1,67.

Hypotéza **H 4** mala potvrdiť alebo vyvrátiť, či budú účastníci vzdelávania lepšie hodnotiť úroveň ubytovania, voľbu miesta konania vzdelávania a kvalitu stravovania/občerstvenia, než úroveň komunikácie/informovanosti, úroveň spoločenského programu a záujmu zo strany účastníkov.

Respondenti sa mali vyjadriť a hodnotiť nasledujúcu otázku:

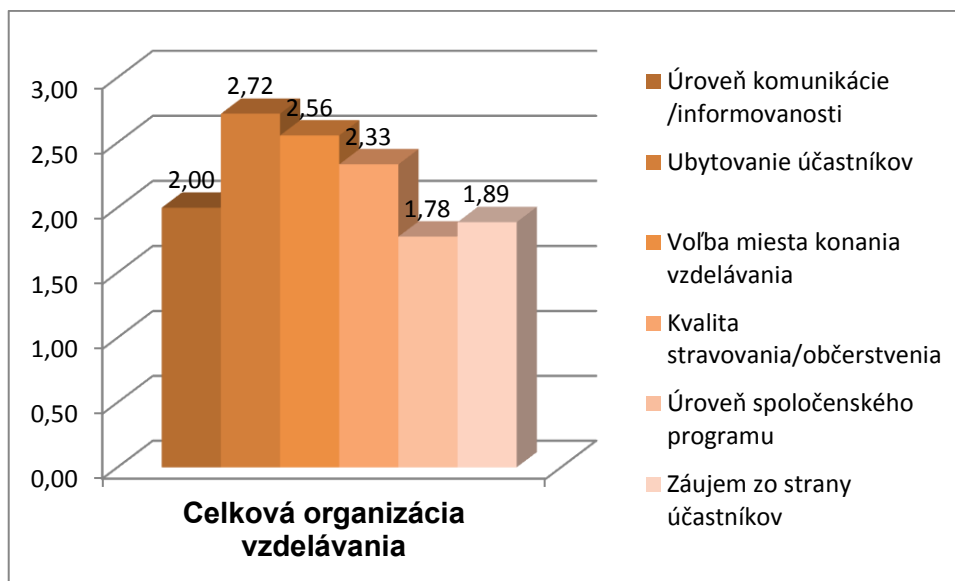
4. Vyjadrite sa k úrovni celkovej organizácie vzdelávacieho projektu „Formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov“

Tabuľka 5: Zoznam otázok pre hypotézu H 4

<i>Celková organizácia vzdelávania</i>	1	2	3	4	5	hodnota	známka
Úroveň komunikácie /informovanosti	6	7	4	1	0	36	2,00
Ubytovanie účastníkov	2	3	8	4	1	49	2,72
Voľba miesta konania vzdelávania	5	5	6	2	1	46	2,56
Kvalita stravovania/občerstvenia	5	5	5	3	0	42	2,33
Úroveň spoločenského programu	9	5	3	1	0	32	1,78
Záujem zo strany účastníkov	7	6	5	0	0	34	1,89

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výskumných zistení

Graf 4: Grafické znázornenie odpovedí na 4. otázku



Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výskumných zistení

Z analýzy výsledkov vyhodnotených podotázok, ktoré sú uvedené v Tabuľke 5 môžeme vyvodiť záver, že účastníci vzdelávania lepšie hodnotia úroveň spoločenského programu (1,78), prejav záujmu o túto vzdelávaciu aktivitu (1,89) a úroveň komunikácie a informovanosti (2,00), než zvolené miesto konania vzdelávania (2,56), kvalitu stravovania/občerstvenia (2,33) a ubytovania (2,72).

Pri tejto otázke bolo najviac návrhov na zlepšenie:

- Výber iného zariadenia s modernejšie zariadenou ubytovacou časťou.
- Zvoliť inú lokalitu.
- Stravu prispôbiť aj pre celiatikov.
- Dať väčší dôraz na ubytovacie časť, nakoľko ešte všetky izby nie sú zrekonštruované.

Teda hypotéza **H 4** sa nepotvrdila, nakoľko ubytovanie účastníkov bolo na priemernej úrovni a našli sa aj výhrady ku stravovaniu, kde jeden respondent bol celiatik.

3.4 Závery z výskumu a odporúčania pre prax

Po komplexnom spracovaní hodnotiaceho dotazníka a verifikovaní hypotéz sme dospeli k záveru, že účastníci vzdelávacieho modulu „Formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov“ najlepšie ohodnotili profesionálne schopnosti a prejavenie odbornej erudície činnosti lektora. (Pozri Tabuľku 6, na konci kapitoly 3.4). Preto odporúčame do budúcnosti ďalej rozvíjať spoluprácu s externou vzdelávacou agentúrou, konkrétne s daným lektorom, ktorý si vie získať priazeň účastníkov, vhodne ich motivuje a nenútené aj prostredníctvom hier, diskusií, prezentácií, modelových situácií a didaktických prostriedkov vzdeláva.

Veľmi pozitívny výsledok dosiahla úroveň praktických cvičení, kde najväčší dojem zanechal tréning prezentačných zručností, na ktorom si účastníci vzdelávania svoje vystúpenia zamerané na komunikáciu opakovane natáčali na videokameru, ktoré potom analyzovali a vyhodnocovali. Táto činnosť bola ohodnotená výslednou známku 1,78 a takou istou známku bola ohodnotená aj úroveň spoločenského programu. V návrhoch respondentov boli zaznamenané požiadavky na opakovanie vzdelávacej aktivity tohto druhu s viacerými praktickými cvičeniami a rozšíreným počtom hodín. Preto odporúčame v ďalšom cyklickom vzdelávaní pokračovať a aplikovať viacero praktických cvičení.

Rovnaké hodnotenie 1,89 dostali tri hodnotené aktivity: zamerané na kvalitu priebehu diskusie; sociálnu atmosféru v skupinách a záujem celkovej organizácie vzdelávania zo strany účastníkov; čo nasvedčuje tomu, že účastníci vzdelávania považujú vzdelávanie za dôležitú oblasť riadenia ľudských zdrojov a sú motivovaní pre ďalšie vzdelávanie. Tiež ocenili tvorivú prácu v tímoch, kde sa bližšie spoznali a aktívne sa zapájali do diskusií. Je preto potrebné, aby tieto aktivity ďalej rozvíjali.

Aktivity, ktoré mali hodnotenie nad 2,33 súviseli s kvalitou stravovania/občerstvenia, voľbou miesta konania vzdelávania (2,56) a rozsahom témy a podkapitol. Stravovanie/občerstvenie bolo v piatich prípadoch hodnotené známku 1, v piatich

prípadoch známku 2, v piatich prípadoch známku 3 a traja respondenti hodnotili známku 4. Jeden z respondentov mal námietky k tomu, že nebolo umožnené stravovanie pre celiatikov. Do budúca odporúčame vopred túto požiadavku nahlásiť, aby sa predišlo kolíziám. Rozsah témy a podkapitol sa účastníkom javil ako veľmi rozsiahly na stanovený počet hodín určených na vzdelávanie, ktoré bolo treba dodržať. Odporúčame túto záležitosť prekonzultovať s lektorom a určitú pasáž posunúť do ďalšej časti vzdelávacieho programu.

Najhoršie zo všetkých hodnotených aktivít vyšlo ubytovanie účastníkov (2,72) a kvalita materiálov a dokumentov (2,72). S ubytovaním boli na 1 spokojní len 2 respondenti, jeden hodnotil ubytovanie nevyhovujúco (5), priemerne ho hodnotili ôsmi respondenti. V zariadení prebieha postupný proces rekonštrukcie a modernizácie, čo nasvedčuje tomu, že v budúcnosti sa aj táto záležitosť postupne zlepší. Ku kvalite materiálov len toľko, že niektoré texty boli slabo čitateľné, čo by sa nemalo stávať. Odporúčame tento nedostatok odstrániť.

Úspešnosť realizácie vzdelávacieho programu vo veľkej miere závisí od stratégie vzdelávacieho procesu; výberu vhodného obsahu témy, správneho výberu vzdelávacej skupiny ľudí, profesionálnych kompetencií lektora, v neposlednej rade aj vhodnosti miesta a priestoru na vzdelávanie a i. Kľúčovou otázkou z hľadiska úspešnosti sú zvolené a použité metódy vzdelávania, motivácia, očakávania od účasti na vzdelávaní, priebežné hodnotenie ako aj záverečné vyhodnotenie jednotlivých aktivít s cieľom získať informácie a spätnú väzbu o účinnosti vzdelávacej aktivity. Je vhodné aby manažéri chápali, že účasť na vzdelávaní im pomáha prekonať určité bariéry, zdokonaľiť sa vo svojich zručnostiach, rozšíriť svoje poznatky a posunúť sa v kariérom raste.

Na záver odporúčame pokračovať v ďalšom nadväzujúcom vzdelávaní, manažérov, so zameraním na motiváciu a delegovanie ako aj na cieľovú orientáciu a tvorivé riešenie problémov podľa celoročného plánu vzdelávacích aktivít.

Tabuľka 6: Vyhodnotenie aktivít

Por. č.	Hodnotená aktivita	známka
1.	Prejavenie odbornej erudície	1,56
2.	Zameranie sa na účastníkov vzdelávania	1,61
3.	Metodika prezentácií	1,61
4.	Paralingvistické prejavy lektora	1,61
5.	Verbálna komunikácia lektora	1,67
6.	Neverbálna komunikácia lektora	1,67
7.	Úroveň praktických cvičení	1,78
8.	Úroveň spoločenského programu	1,78
9.	Využitelnosť poznatkov v praxi	1,83
10.	Kvalita priebehu diskusie	1,89
11.	Sociálna atmosféra v skupinách	1,89
12.	Záujem zo strany účastníkov	1,89
13.	Spojenie teórie s praxou	1,94
14.	Harmonogram vzdelávania	1,94
15.	Úroveň komunikácie /informovanosti	2,00
16.	Vhodnosť prezentovaného obsahu	2,17
17.	Celkový priebeh vzdelávania	2,28
18.	Kvalita stravovania/občerstvenia	2,33
19.	Rozsah témy a podkapitol	2,56
20.	Voľba miesta konania vzdelávania	2,56
21.	Kvalita dokumentov/materiálov	2,72
22.	Ubytovanie účastníkov	2,72

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výskumných zistení

ZÁVER

Cieľom vzdelávania je zvyšovať kvalifikáciu zamestnancov a ich potenciál, naučiť ich možným, často nevyhnutným zručnostiam, vedomostiam, ktoré súvisia s ich pracovnou náplňou, zodpovednosťou a kompetenciami. V neposlednom rade dokáže vzdelávanie zvyšovať motiváciu zamestnancov. Konkrétna forma a typ vzdelávania vyplýva pre jednotlivých zamestnancov najčastejšie z interných hodnotení a v priebehu analýzy vzdelávacích potrieb v rámci firmy. Špecifické požiadavky sa kladú na riadiacich pracovníkov - manažérov, ktorí sa podieľajú na vzdelávaní a strategickom rozvoji, a pritom sú sami vzdelávaní, nakoľko musia disponovať komunikačnými kompetenciami a zručnosťami. Vo väčšine spoločností ide o plánovaný a dlhodobý proces. V cieľoch školení by malo byť jasne popísané, čo by mal zamestnanec po absolvovaní daného školenia, tréningu, vzdelávacej aktivity, byť schopný dosiahnuť, prípadne čo ďalej rozvíjať. Pri vyhodnotení vzdelávania je dôležité sa uistiť, či investície do školenia priniesli, alebo potenciálne priniesú žiadané výsledky, ktoré môže zamestnanec využiť pri dennodennej práci. Dôležité je výsledky odsledovať nielen tesne po absolvovaní vzdelávacej aktivity ale aj s istým časovým odstupom.

Pri spracovaní diplomovej práce sme využili metódu štúdia dokumentov (vedeckých prác, monografií, učebníc, zákonov, časopiseckých príspevkov a pod.), všeobecno-vedné metódy poznávania, akými sú analýza a syntéza, indukcia a dedukcia, komparácia a hľadanie analógií, ktoré sme uplatnili hlavne v prvých dvoch kapitolách práce – pri charakterizovaní vzdelávacieho procesu (definícii pojmov a kategórií), uvedení súčasných tendencií vo vzdelávaní, pri vymedzení systému celoživotného vzdelávania v Slovenskej republike, ako aj pri analýze a zdôvodnení vzdelávania zamestnancov v sociálnych organizáciách. Cieľom výskumu bolo spracovať vzdelávací modul na formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov, s dôrazom na rozvoj verbálnej i neverbálnej komunikácie a niektorých prejavov paralingvistiky, zrealizovať ho v podmienkach sociálnej organizácie XY. Súčasťou cieľa bolo uskutočniť verifikáciu vzdelávacieho modulu „Formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov“ zo strany účastníkov vzdelávania a zapracovanie ich návrhov a odporúčaní do ďalších modulov vzdelávania.

Vo výskumnej časti diplomovej práce sme uplatnili metódu štúdia firemných dokumentov a metódu neštandardizovaného dotazníka, ktorým sme verifikovali mieru spokojnosti zamestnancov firmy s uskutočneným modulom firemného vzdelávania zameraného na komunikáciu. Metódou dedukcie sme skoncipovali závery z výskumu

a odporúčania pre ďalšie vzdelávanie zamestnancov a ich realizáciu v každodennej praxi danej firmy.

Za teoretický prínos diplomovej práce považujeme predovšetkým teoretickú analýzu vzdelávacieho procesu s využitím dostupnej pedagogickej a andragogickej literatúry a literatúry z oblasti riadenia ľudských zdrojov. Súčasne s tým interpretáciu postupu vzdelávania zamestnancov sociálnych organizácií, predovšetkým na báze využitia moderných metód v oblasti vzdelávania.

Za praktický prínos diplomovej práce považujem jej využiteľnosť vo vzdelávacom procese študentov univerzít a vysokých škôl a iných záujemcov. Takisto realizáciu empirického výskumu vzdelávania zamestnancov vo vybranej výrobnjej spoločnosti, na základe spracovaného projektu výskumu a sformulovaných záverov a odporúčaní pre prax podnikového vzdelávania zamestnancov.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých slovenských zdrojov

BARANCOVÁ, H. *Zákonník práce. Komentár*. Bratislava: Sprint, 2005.

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT vfra, 2001. ISBN 80-88848-72-5.

KALNICKÝ, J. *Progresívna andragogika – Androdidaktika*. Bratislava: Národné osvetové centrum, 1994. ISBN 80-7121-062-5.

KIPS, M. *Didaktika*. Bratislava: Slovenská vedecká spoločnosť pre telesnú výchovu a šport, 2005. ISBN 80-89075-25-8.

MANNIOVÁ, J. *Kapitoly z pedagogiky*. Bratislava: Axima, 2004. ISBN 80-968956-2-1.

PAULIČKA, I. a kol. *Všeobecný encyklopedický slovník A-F*. 1.vyd. Praha: OTTOVO nakladatelství, 2002. ISBN 80-7181-618-3.

PAULIČKA, I. a kol. *Všeobecný encyklopedický slovník M-R*. 1.vyd. Praha: OTTOVO nakladatelství, 2002. ISBN 80-7181-708-2.

PAULIČKA, I. a kol. *Všeobecný encyklopedický slovník S-Ž*. 1.vyd. Praha: OTTOVO nakladatelství, 2002. ISBN 80-7181-768-6.

POLONSKÝ, D. a kol. *Vybrané kapitoly z ekonomickej sociológie*. Žilina: EDIS, 2011. ISBN 978-80-554-0314-4.

POLONSKÝ, D. *Úvod do sociologického výskumu*. Topoľčany : Prima print, 2000. ISBN 80-968110-2-9.

PORUBSKÁ, G., ĎURDIAK, Ľ. *Manažment vzdelávania dospelých*. Nitra: SlovDidac, 2005. ISBN 80-969303-0-3.

PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment*. Bratislava: SPRINT, 1999. ISBN 80-88848-36-9.

PRUSÁKOVÁ, V. *Vzdelávanie dospelých v pôsobnosti miest a obcí*. Bratislava: STIMUL, 2001. ISBN 80-88982-46-4.

TUMA, M. *Metódy výchovy a vzdelávania dospelých*. Bratislava: Obzor, 1987. 65-007-87.

ZEL'OVÁ, A. *Úvod do psychológie*. Košice: Bankovní institut vysoká škola, 2004.

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

ARMSTRONG, M. *Personální Management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 979-80-244-1859-9.

BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-9068-8.

BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

BĚLOHLÁVEK, F. a kol. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-840-6.

BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

FARKOVÁ, M. *Vybrané kapitoly z psychologie*. Praha: Vysoká škola J.A.Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-64-8.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-028-7.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KALNICKÝ, J. *Systémová andragogika*. 2. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-489-1.

KOHOUT, K. *Základy obecné pedagogiky*. Vydání I. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2002. ISBN 80-7048-043-2.

KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-015-0.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-2.

LANGMEIER, J. a KREJČÍŘOVÁ, D. *Vývojová psychologie*. 2. vyd. Praha: GRADA, 2006. ISBN 80-247-1284-9.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1290-7.

PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A.Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-24704-05-6.

VETEŠKA, J., VACÍNOVÁ, T. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých - Andragogika na prahu 21. století*. 1. vyd. Praha: Univerzita J.A.Komenského, 2008. ISBN 978-80-7452-012-9.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

WERTHER, W. B. Jr., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-X.

ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding-cesta k efektivní spolupráci*. vyd.1. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

ZLÁMALOVÁ, H. *Distanční vzdělávání a e-Learning*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-74-7.

Zoznam použitých internetových zdrojov

Ekonomický slovník. Euro. Ekonom. sk. [cit. 2013-02-08].
Dostupné z: http://www.euroekonom.sk/poradna/ekonomicky_slovník/?q=kvalifikacia

European Commission-Education&Training-lifelong learning. [cit. 2013-02-07].
Dostupné z: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc28_en.htm

Informácia o plnení úloh akčného plánu politiky mládeže na roky 2010 – 2011, ktorý vyplýva z Kľúčových oblastí a akčných plánov štátnej politiky vo vzťahu k deťom a mládeži v Slovenskej republike na roky 2008 – 2013 Dostupné z: www.rokovania.sk/File.aspx/Index/Mater-Dokum-144589

PORADCA PODNIKATEĽA. *Vzdelávanie zamestnancov*. [online]. 18.9.2012 [cit. 2013-02-09].
Dostupné z: <http://www.pp.sk/WebPMPP/main/ArticleShow.aspx?ArtID=44348&print=>

Programové vyhlásenie vlády. [cit. 2013-02-18]. Dostupné z: <http://www.minedu.sk/programove-vyhlasenie-vlady-sr-skolstvo-veda-mladez-a-sport/>

Výročné štatistiky ÚIPŠ o vysokom školstve na Slovensku. pdf [cit. 2013-02-19].
Dostupné z: http://www.uips.sk/sub/uips.sk/images/MK/web_vs_podla_datumu_vzniku
568/2009 Zákon o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov
[cit. 2013-02-11]. Dostupné z: <http://www.minedu.sk/data/files/1901.pdf>

Zoznam ostatných zdrojov

Personálny manažment. Personálna stratégia a politika. Bratislava: RAABE, 2001.
ISBN 80-96206-2-1.

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Utváranie osobnosti.....	10
Obrázok 2: Vzťah vzdelávania, rozvoja a učenia sa	11
Obrázok 3: Základný pilier znalostnej spoločnosti.....	18
Obrázok 4: Systém celoživotného vzdelávania (učenia sa)	21
Obrázok 5: Cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov.....	25
Obrázok 6: Adaptačný proces	26
Obrázok 7: Typy profesionálnej osobnosti	28
Obrázok 8: Učenie zo skúseností – Kolbov cyklus.....	30
Obrázok 9: Vývin projektu.....	31
Obrázok 10: Bloomova taxanómia cieľov.....	32

Zoznam grafov

Graf 1: Grafické znázornenie odpovedí na 1. otázku.....	56
Graf 2: Grafické znázornenie odpovedí na 2. otázku.....	57
Graf 3: Grafické znázornenie odpovedí na 3. otázku.....	59
Graf 4: Grafické znázornenie odpovedí na 4. otázku.....	60

Zoznam tabuliek

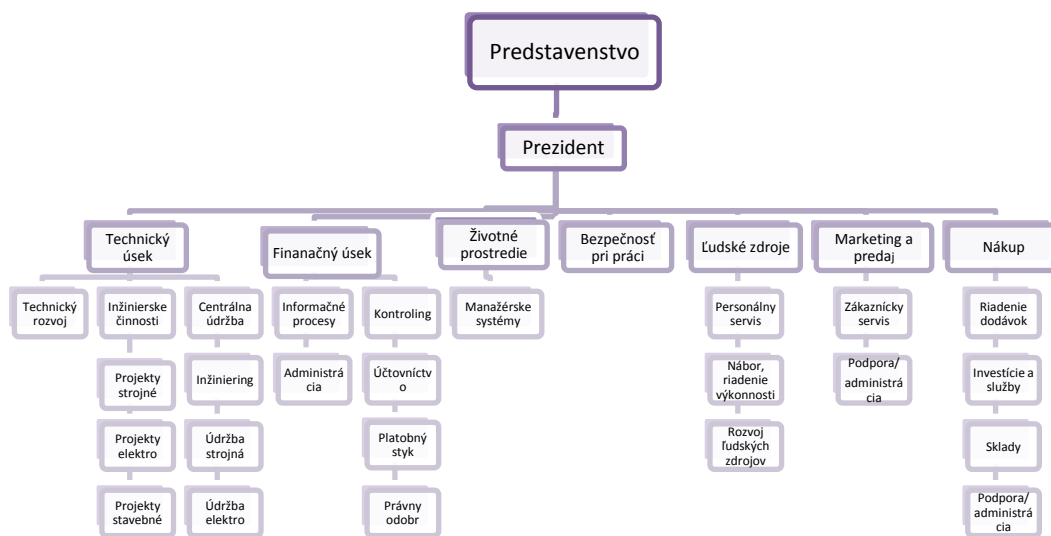
Tabuľka 1: Hlavné rozdiely medzi vzdelávaním dospelých a detí	12
Tabuľka 2: Zoznam otázok pre hypotézu H 1	56
Tabuľka 3: Zoznam otázok pre hypotézu H 2	57
Tabuľka 4: Zoznam otázok pre hypotézu H 3	58
Tabuľka 5: Zoznam otázok pre hypotézu H 4.....	60
Tabuľka 6: Vyhodnotenie aktivít.....	63

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Organizačná štruktúra.....	I
Príloha B – Plán osobného rozvoja.....	II
Príloha C – Pozvánka	III
Príloha D – Dotazník.....	IV

PRÍLOHY

Príloha A – Organizačná štruktúra



Príloha B – Plán osobného rozvoja

PLÁN OSOBNÉHO ROZVOJA

Téma	Čo ma oslovilo?	Ako to využijem?	Kedy to využijem?
Komunikácia - podstata, štruktúra, proces, typy			
Verbálna komunikácia a jej druhy			
Neverbálna komunikácia a jej druhy			
Zásady aktívneho počúvania			
Technika NIE			
Problémy v projektovom tíme, konflikty a ich riešenie			

Meno a priezvisko:

Dátum vyhotovenia:

Príloha C – Pozvánka

POZVÁNKA

FORMOVANIE A ROZVÍJANIE KOMUNIKAČNÝCH ZRUČNOSTÍ MANAŽÉROV

Hotel LAURA, Liptovský Mikuláš 14. a 15. november 2012

PROGRAM

14. november 2012

12:00 – 12:30	Prezentácia účastníkov
12:30 – 16:00	Úvod Komunikácia – podstata, štruktúra, proces, typy Verbálna komunikácia a jej druhy Neverbálna komunikácia a jej druhy
16:00 – 16:15	Prestávka
16:15 – 18:30	Zásady aktívneho počúvania Plán osobného rozvoja a práca s ním
18:30 – 19:30	Večera
19:30 – 21:00	Cvičenia komunikačných zručností - interpersonálna komunikácia - skupinová komunikácia - komunikačné siete Vyhodnotenie

15. november 2012

7:30 – 8:00	Raňajky
8:15 – 10:00	Zopakovanie podstatných myšlienok z predchádzajúceho dňa Technika „NIE“
10:00 – 10:15	Prestávka
10:15 – 12:00	Problémy v projektovom tíme, konflikty a ich riešenie
12:00 – 13:00	Obed a záver

Príloha D - Dotazník

HODNOTENIE EFEKTÍVNOTI PROJEKTU „KOMUNIKÁCIA“ ZO STRANY ÚČASTNÍKOV PROJEKTU

Vážená pani, pán,

dostal sa Vám do rúk dotazník, ktorého cieľom je zistiť mieru Vašej spokojnosti s realizáciou projektu „Komunikácia“, ktorý ste absolvovali. Ubezpečujem Vás, že získané informácie budú použité len pre potreby ďalšieho vzdelávania zamestnancov a nebudú nikým zneužitú. Budeme Vám povďační, keď identifikujete pozitívne aj negatívne stránky vzdelávania a súčasne navrhnete aj možné spôsoby jeho skvalitnenia a zefektívnenia. Dotazník je anonymný, preto sa nikde nepodpisujte. Označte krížiky (X) pri odpovediach v jednotlivých hodnoteniach, ktoré sú Vám najbližšie, prípadne otvorene vyjadrite svoj názor.

Za Vaše odpovede Vám vopred ďakujeme!

Vzdelávací tím

- 1. Vyjadrite sa k obsahu projektu „Formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov“** (1 - výborne, 2 – veľmi dobre, 3 – dobre, 4 – vyhovujúco, 5 – nevyhovujúco)

<i>P.č.</i>	<i>Obsah vzdelávania</i>	1	2	3	4	5	<i>Celk. priemer</i>
1.	Vhodnosť prezentovaného obsahu						
2.	Rozsah témy a podkapitol						
3.	Využitelnosť poznatkov v praxi						
4.	Kvalita priebehu diskusie						
5.	Spojenie teórie s praxou						

Uvedte Vaše návrhy a odporúčania pre zlepšenie:

.....

.....

- 2. Aký máte dojem z prezentácie obsahu projektu „Formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov?“** (1 - výborne, 2 – veľmi dobre, 3 – dobre, 4 – vyhovujúco, 5 – nevyhovujúco)

<i>P.č.</i>	<i>Dojem zo vzdelávania</i>	1	2	3	4	5	<i>Celk. priemer</i>
1.	Celkový priebeh vzdelávania						
2.	Úroveň praktických cvičení						
3.	Harmonogram vzdelávania						
4.	Sociálna atmosféra v skupinách						
5.	Kvalita dokumentov/materiálov						

Uved'te Vaše návrhy a odporúčania pre zlepšenie:

.....
.....

3. Posúďte úroveň činnosti lektora pri prezentácii projektu „Formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov“ (1 - výborne, 2 – veľmi dobre, 3 – dobre, 4 – vyhovujúco, 5 – nevyhovujúco)

<i>P.č.</i>	<i>Úroveň činnosti lektora</i>	1	2	3	4	5	<i>Celk. priemer</i>
1.	Zameranie sa na účastníkov vzdelávania						
2.	Prejavenie odbornej erudície						
3.	Metodika prezentácií						
4.	Verbálna komunikácia lektora						
5.	Neverbálna komunikácia lektora						
6.	Paralingvistické prejavy lektora						

Uved'te Vaše návrhy a odporúčania pre zlepšenie:

.....
.....

4. Vyjadrite sa k úrovni celkovej organizácie vzdelávacieho projektu „Formovanie a rozvíjanie komunikačných zručností manažérov“ (1 - výborne, 2 – veľmi dobre, 3 – dobre, 4 – vyhovujúco, 5 – nevyhovujúco)

<i>P.č.</i>	<i>Celková organizácia vzdelávania</i>	1	2	3	4	5	<i>Celk. priemer</i>
1.	Úroveň komunikácie /informovanosti						
2.	Ubytovanie účastníkov						
3.	Voľba miesta konania vzdelávania						
4.	Kvalita stravovania/občerstvenia						
5.	Úroveň spoločenského programu						
6.	Záujem zo strany účastníkov						

Uved'te Vaše návrhy a odporúčania pre zlepšenie:

.....
.....

Ešte raz Vám ďakujeme za vyplnenie dotazníka a za Váš čas !

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Alžbeta Feketiková

Odbor: Andragogika

Forma štúdia: Kombinovaná

Názov práce: Moderné metódy vzdelávania zamestnancov

Rok: 2013

Počet strán textu bez príloh: 58

Celkový počet strán príloh: 5

Počet titulov slovenských použitých zdrojov: 15

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 31

Počet internetových zdrojov: 7

Počet ostatných zdrojov: 1

Vedúci práce: Prof. PhDr. Dušan Polonský, CSc.