

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2012–2014

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Pavla Hybská

Adaptácia a ďalšie vzdelávanie zamestnanca

Praha 2014

Vedúci diplomovej práce:

Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2012-2014

DIPLOMA THESIS

Pavla Hybská

Adaptation and further education of employees

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.

Prehlásenie

Prehlasujem, že moja diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktorý som vypracovala samostatne. Uvedenú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením mojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa:

Pavla Hybská

Pod'akovanie

Chcela by som pod'akovať Doc. Ing. Stanislavovi Prečuchovi, CSc. za odborné rady, ktorými prispel k vypracovaniu tejto diplomovej práce a tiež respondentom, ktorí sa zúčastnili dotazníkového prieskumu.

Anotácia

Cieľom diplomovej práce „Adaptácia a ďalšie vzdelávanie zamestnancov“ je popísať adaptačný proces zamestnancov vybranej organizácie a vzdelávanie v nej v rámci adaptačného procesu s dôrazom na novoprijatých zamestnancov, poukázať na dôležitosť adaptačno - vzdelávacieho procesu a na základe výsledkov analýzy navrhnúť opatrenia na zlepšenie.

Kľúčové slová

Adaptácia zamestnanca, adaptačný proces, riadenie ľudských zdrojov, vzdelávanie, vzdelávací proces.

Annotation

The aim of the thesis, Adaptation and further education of employees "is to describe the process of adaptation of the selected organizations and staff training in it within the adaptation process with an emphasis on new recruits, highlight the importance of an adaptation - learning process and the results of the analysis suggest measures for improvement.

Key words

Adapting employee, adaptation process, human resource management, education, learning process.

Obsah

Úvod	9
TEORETICKÁ ČASŤ	
1. PODSTATA A CHARAKTERISTIKA KONCEPCIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	11
1.1 Charakteristika ľudských zdrojov v organizácii.....	11
1.2 Hlavné úlohy RLZ	14
1.3 Význam personálnej práce pre organizáciu a jej prínos	16
2. ADAPTAČNÝ PROCES A JEHO ZAČLENENIE DO PROCESOV SPOLOČNOSTI	17
2.1 Vymedzenie pojmu a významu adaptácie zamestnancov	17
2.2 Priebeh a nástroje adaptácie	18
2.3 Oblasti a zložky adaptácie zamestnanca.....	20
2.4 Adaptačný proces.....	23
2.4.1 Ciele adaptačného procesu.....	24
2.4.2 Časový plán adaptácie.....	25
2.4.3 Zodpovednosť za priebeh adaptácie	26
2.4.4 Vyhodnotenie a výsledok adaptácie	27
3. PODNIKOVÉ VZDELÁVANIE A JEJ VÝZNAM V ADAPTAČNOM PROCESE	29
3.1 Podstata a význam vzdelávania zamestnancov.....	30
3.1.2.Vzt'ah učenia sa, rozvoja a vzdelávania.....	31
3.2. Cyklus systematického vzdelávania.....	33
3.2.1 Identifikácia potreby vzdelávania.....	35
3.2.2 Plánovanie vzdelávania zamestnancov.....	38
3.2.3. Realizácia vzdelávania.....	39
3.2.4 Hodnotenie vzdelávacích aktivít.....	40
3.3 Metódy vzdelávania zamestnancov.....	42
3.4. Potreba celoživotného vzdelávania.....	45
PRAKTICKÁ ČASŤ	
4. Charakteristika organizácie	47
4.1. Charakteristika súčasného stavu adaptačno – vzdelávacieho procesu v Allianz – Slovenskej poisťovni.....	48
5. Prieskumná časť na overenie pracovných hypotéz	53
6. Návrhy na zlepšenie a optimalizáciu adaptačno – vzdelávacieho procesu	72

Záver	74
Zoznam použitej literatúry	75
Zoznam obrázkov, tabuliek a grafov	
Zoznam príloh	
Príloha číslo 1.....	

Úvod

Adaptácia ako aj vzdelávanie novoprijatých zamestnancov je jednou z činností riadenia ľudských zdrojov. Žiadna z firiem sa nezaobíde bez toho, aby neprijímala nových zamestnancov, ktorí sú hlavným zdrojom každej firmy. Na Slovensku nie je tejto oblasti venovaná taká pozornosť, ako tomu je v západných krajinách. Pozornosť tejto oblasti venujú skôr zahraničné firmy pôsobiace na našom území, ale rýdzo slovenské firmy to nepovažujú za dôležitú časť. Väčšinou firmy po prijatí nového zamestnanca nevenujú pozornosť adaptácii nového zamestnanca a s pracovnými úlohami sa musí popasovať sám.

V súčasnom sa meniacom prostredí je potrebné, aby sa zamestnanci aj neustále vzdelávali a rozvíjali svoje schopnosti, pretože vedomosti získané na strednej a vysokej škole alebo rôznych odborných kurzoch nestačia. Základnými vlastnosťami, ktoré v súčasnosti zamestnávateľia od zamestnancov požadujú sú flexibilita, adaptabilnosť a proaktívnosť. Vzdelávanie a rozvoj lepšie pripraví zamestnancov na zvládanie nových úloh a výziev, zamestnanci by mali byť pripravení zvládnuť nové požiadavky od svojich nadriadených, ale aj byť pripravení na to, že zmenia svoje pracovné zaradenie v organizácii.

Ľudské zdroje sú významnou konkurenčnou výhodou organizácie, a aj preto by nemali stagnovať, ale snažiť sa o zlepšovanie jednak odborných vedomostí, riešenie konfliktov, práca v tíme, organizačné schopnosti a podobne. Na rozvoji a vzdelávaní by malo v prvom rade záležať samotným zamestnancom, organizácie by však takisto mali prejavovať iniciatívu. Jednak tým zamestnancom ukážu, že im na nich záleží, a na druhej strane aj preto, že sú to práve ľudia, ktorí využívajú ostatné zdroje.

Cieľom diplomovej práce je poukázať na význam adaptácie, na dôležitosť adaptačného procesu a na vzdelávanie zamestnancov v organizácii. Túto tému som si zvolila preto, lebo sa domnievam, že proces adaptácie a vzdelávania je jednou z

najdôležitejších činností riadenia ľudských zdrojov, pretože už prvotným kontaktom s novým zamestnancom dáva firma najavo, že si ho váži a je pre spoločnosť prínosom. Takýto zamestnanec má potom lepší pocit, viac si dôveruje a vidí, že firma sa snaží robiť všetko pre to, aby sa tu nový zamestnanec cítil od prvej chvíle pohodlne.

Práca je rozdelená na teoretickú a výskumnú časť. Teoretická časť je rozdelená do troch kapitol. V prvej kapitole diplomovej práce sa zaoberám charakteristikou riadenia ľudských zdrojov a funkciami. V druhej kapitole sa venujem charakteristike adaptácii zamestnancov a jej zložkami. Vzdelávanie zamestnancov a všetko, čo s ním súvisí opisujem v tretej kapitole. V štvrtej kapitole sa zaoberám analýzou súčasného stavu adaptácie a vzdelávania v konkrétnom podniku a na základe tejto analýzy stanovím hypotézy. Záver diplomovej práce je venovaný návrhom a odporučeniam, ktoré by mohli prispieť k zlepšeniu adaptačno – vzdelávacieho procesu zamestnancov.

TEORETICKÁ ČASŤ

1. PODSTATA A CHARAKTERISTIKA KONCEPCIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Podnik môže fungovať len vtedy, ak sa mu podarí zhromaždiť štyri základné zdroje:

- materiálne,
- finančné,
- informačné,
- ľudské.

Ľudské zdroje stoja nad materiálnymi a finančnými, sú motorom, ktorý uvádza do pohybu ostatné zdroje a determinuje ich využívanie, rozhodujú o prosperite a konkurencie schopnosti podniku a tvoria jadro riadenia každého podniku. Zamestnanci predstavujú prioritný aktuálny zdroj efektívnej činnosti a prosperity podniku. Toto tvrdenie sa odvíja od toho ako sú zamestnanci na túto svoju úlohu pripravení a aké podmienky sa im utvoria na jej naplnenie. Ak hovoríme o ľudskom zdroji podniku, rozumieme tým celý ľudský potenciál. Tvoria ho nielen počet a štruktúra zamestnancov ale aj také aspekty ako je vzdelanosť, kultúra, medziľudské vzťahy, schopnosť spolupráce, vnímanie sociálneho prostredia a pod. Cieľavedomé vytváranie a využívanie ľudského potenciálu je predpokladom budovania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod podniku. (Kachaňáková, 2003, s.9)

1.1 Charakteristika ľudských zdrojov v organizácií

„Ľudia a ich kolektívne zručnosti, schopnosti a skúsenosti, spoločne s ich schopnosťou ich využívať v záujme zamestnávateľskej organizácie, sú teraz považovaní za niečo, čo významne prispieva k úspešnosti organizácie a čo tvorí významný zdroj konkurenčnej výhody“ (Armstrong, 2007, s. 35).

Každá organizácia na zabezpečenie svojich pracovných úloh, výkonov potrebuje ľudské, finančné, informačné i materiálové zdroje. Ľudské zdroje v organizácii to sú všetci jednotlivci, ktorí na základe pracovnej zmluvy vykonávajú prácu v organizácii. Možno nimi rozumieť zamestnancov, ktorí sú „na základe vlastného rozhodnutia zapojení do pracovného procesu, schopní seberealizácie pri vykonávaní cieľavedomých pracovných činností, ktoré vedú k tvorbe hodnôt“ (Vetráková, 2006, s. 18).

Na rozdiel od technických strojov sa ľudia dajú neustále zlepšovať, sú schopní získavať nové vedomosti, rozvíjať svoje schopnosti a zručnosti, sú kreatívni, prichádzajú s novými myšlienkami a nápismi, sú schopní nachádzať nové riešenia problémy. Organizácii poskytujú jedinečnú konkurenčnú výhodu na trhu.

Vetráková (2006) vidí hodnotu ľudských zdrojov pre organizáciu :

- 1) v schopnosti človeka ustavične hľadať možnosti zdokonaľovania a zabezpečenia seberealizácie,
- 2) v schopnosti človeka nepretržite sa prispôsobovať novým potrebám,
- 3) v schopnosti človeka premieňať svoju hodnotu na spoločenskú silu, ktorá uvádza do pohybu ostatné zdroje podľa vlastnej vôle.

Stotožňujem sa s názorom P.A. Samuelsona a W. D. Nordhaua že, ľudské zdroje sú nositeľom ľudského kapitálu a potenciálu. Títo autori pokladajú ľudský kapitál za súhrn užitočných a cenných zručností a vedomostí, ktoré ľudia naakumulovali v procese vzdelávania a výcviku. Domnievajú sa, že ľudský kapitál založený na vzdelaní je dobrou investíciou do budúcnosti a určitou „zárukou“ vyšších ziskov.

Rievajová(2003) charakterizuje ľudský kapitál ako súhrn vrodenných a získaných schopností a vedomostí ľudí a ich praktické skúsenosti a zručnosti. Vlastníkmi tohto kapitálu sú jednotlivci, ktorí ho organizácii poskytujú. Aby mal podnik kvalitných zamestnancov, je potrebné rozvíjať ich špecifické schopnosti a ich intelektuálny kapitál. Aj keď prostriedky vložené do vzdelávania neprinášajú efekt okamžite, ale až po určitom čase, tieto investície zvyšujú hodnotu zamestnancov pre podnik.

Ľudský kapitál je podľa I. Vágnera „*najcennejším disponibilným zdrojom organizácie. Mal by byť preto manažmentom organizácie cieľavedome utváraný a rozvíjaný*“ (Vágner, 2004, s.105).

Synek definoval ľudský kapitál ako „*vlastníctvo vedomostí, aplikovaných skúseností, organizačnej technológie, kvalitu vzťahu k zákazníkom a odborné vedomosti zamestnancov*“ (Synek, 2006, s.209). Podrobnejšie ho definuje N. Bontis: „*Ľudský kapitál predstavuje ľudský faktor v organizácii; je to kombinácia inteligencie, zručností a skúseností, čo dáva organizácii jej zvláštny charakter. Ľudské zložky organizácie sú tie zložky, ktoré sú schopné učenia sa, zmeny, inovácie a kreatívneho úsilia, čo - ak je riadne motivované - zabezpečuje dlhodobé prežitie organizácie*“ (Armstrong, 2007, s.50).

Kým ľudský kapitál prezentuje zásobu vedomostí, schopností a skúseností ľudí, ľudský potenciál vyjadruje predpoklad jednotlivca na vykonávanie práce, uskutočňovanie rôznych činností. Ide o akúsi základňu, na ktorej sa rozvíja ľudský kapitál. Podľa M. Synka je daný schopnosťami, intelektom, mierou predvídavosti, schopnosťou adaptácie a úrovňou motivácie.

Vetráková charakterizuje ľudský potenciál ako „*dispozíciu ľudí vedieť, chcieť využiť a ďalej rozvíjať svoj nazhromaždený kapitál vyjadrujeme pojmom ľudský potenciál*“ (Vetráková, 2006, s.113). Organizácia by mala poznať potenciál, ktorý má vo svojich zamestnancoch, mala by aktívne a čo najefektívnejšie využívať svoje talenty. Vzhľadom k tomu, že obchodné ciele a plány sú stále náročnejšie a ťažšie dosiahnuteľné, vzniká potreba rozvíjať ľudský potenciál a udržať zamestnancov s vysokým potenciálom.

V prvej kapitole charakterizujeme ľudské zdroje v organizácii, aké činnosti a úlohy v sebe zahŕňa riadenie ľudských zdrojov a aký význam má personálna práca pre každú organizáciu.

1.2 Hlavné úlohy riadenia RLZ

Riadenie ľudských zdrojov v sebe zahŕňa viacero činností a úloh. Hlavnou úlohou riadenia ľudských zdrojov je zabezpečenie plnenia strategických plánov spoločnosti prostredníctvom ľudského kapitálu. Dôležitou úlohou je získavanie a udržanie odborne kvalifikovaných pracovníkov.

Úlohou riadenia ľudských zdrojov v najobecnejšom pojatí je slúžiť tomu, aby bola organizácia výkonná a aby sa jej výkon neustále zlepšoval. Zabezpečiť túto úlohu môžeme iba neustálym zlepšovaním využitia všetkých zdrojov, ktorými organizácia disponuje: materiálnych, finančných, informačných, ľudských zdrojov. (Koubek, 2008, s.15)

Kachaňáková definuje hlavný cieľ ako splnenie dvoch základných úloh zameraných na :

- 1) Zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesii i kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi podniku,
- 2) Zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi podniku. Rozumie sa tým efektívne fungovanie zamestnancov, ktoré predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj efektívne využívanie ich pracovných schopností pomocou adekvátnych stimulačných nástrojov. (Kachaňáková, 2007, s.12)

Väčšina autorov sa približne zhoduje na základných činnostiach riadenia ľudských zdrojov:

1. Vytváranie a analýza pracovného miesta – definovanie pracovných úloh a s nimi spojených právomocí a zodpovedností, popis a špecifikácia pracovných miest,
2. Personálne plánovanie – plánovanie potreby pracovníkov v organizácii a plánovanie personálneho rozvoja pracovníkov,
3. Získavanie, výber a prijímanie pracovníkov – príprava a zverejňovanie informácií o voľných pracovných miestach, predvýber, výber uchádzačov,
4. Hodnotenie pracovníkov – príprava potrebných formulárov, časového plánu hodnotenia, organizácia hodnotenia,

5. Rozmiestňovanie pracovníkov a ukončenie pracovného pomeru –zaraďovanie pracovníkov na konkrétne pracovné miesto,
6. Odmeňovanie – motivovanie a ovplyvňovanie pracovného výkonu,
7. Vzdelávanie pracovníkov – identifikácia potrieb vzdelávania, plánovanie vzdelávania, hodnotenie výsledkov vzdelávania a ich účinnosti,
8. Pracovné vzťahy - spracovávanie informácií o dohodách, zákonných ustanoveniach, zamestnanecké a medziľudské vzťahy,
9. Starostlivosť o pracovníkov – bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, vedenie dokumentácie, záležitosti sociálnych služieb,
10. Personálny informačný systém – uchovávanie, spracovávanie a analýza dát týkajúcich sa pracovných miest, pracovníkov a ich práce,
11. Prieskum trhu práce – odhalenie potencionálnych zdrojov pracovných síl pre organizáciu na základe analýzy populačného vývoja, analýz konkurenčných ponúk pracovných príležitostí a iné,
12. Zdravotná starostlivosť o pracovníkov – vychádza zo zdravotného programu organizácie,
13. Činnosti zamerané na metodiku prieskumu, zaisťovanie a spracovanie informácií – vytváranie harmonogramu personálnej práce a systému zameraných na využívanie matematických a štatistických metód v personálnej práci,
14. Dodržiavanie zákonov o oblasti práce a zamestnávanie pracovníkov – dodržiavanie zákonníku práce a iných zákonov týkajúcich sa zamestnávania ľudí, pracovníkov, práce, odmeňovania či sociálnych záležitostí.

Tieto funkcie majú určité špecifické väzby. Nie je možné určitú funkciu preskočiť alebo ju dať do iného poradia. Každá logicky na seba nadväzuje. Ciele a zásady pri vykonávaní jednotlivých personálnych činností musia byť vzájomne previazané a zladené. V malých organizáciách býva škála personálnych činností užšia. Naopak, vo veľkých podnikoch je táto škála personálnych činností široká a mnohé z týchto činností sú na dennom poriadku. Veľké organizácie zamestnávajú personalistov špecializovaných na konkrétnu personálnu prácu, alebo si prenajímajú externých špecialistov na činnosti realizované len zriedkavo.

1.3 Význam personálnej práce pre organizáciu a jej prínos

Koubek(2005) vo svojej knihe zdôrazňuje, že personálna práca v podobe riadenia ľudských zdrojov je rozhodujúcim nástrojom zvyšovania výkonnosti, konkurencieschopnosti, aj ekonomickej úspešnosti organizácie. Nezanedbateľný je aj podiel personálnej práce na vytváraní zdravých medziľudských vzťahov v organizácii, pozitívnych väzbách pracovníkov k organizácii, stotožňovanie individuálnych cieľov s cieľmi organizácie atď. To všetko sa premieta do hospodárskych výsledkov a postavenia organizácie.

Personálna práca ako systém činností, zahrňujúci prácu s ľuďmi v pracovnom procese , je jedným zo subsystémov manažmentu organizácie.

2. ADAPTAČNÝ PROCES A JEHO ZAČLENENIE DO PROCESOV SPOLOČNOSTI

K obsadeniu pracovného miesta v organizácii predchádza proces získavania, výberu a prijímania zamestnanca. V podnikovej praxi sa často očakáva, že ak je pracovné miesto obsadené správnou osobou, tá všetko zvládne sama, bude podávať požadovaný pracovný výkon a k organizácii bude lojálna. Zamestnanec sa však na novom pracovnom mieste potrebuje oboznámiť s pracovnými úlohami, podmienkami aj s pracovným a sociálnym prostredím. Riadený proces adaptácie môže toto obdobie urýchliť, zefektívniť a ovplyvniť charakter ďalších vzťahov zamestnanca, či sú to vzťahy k práci, organizácii, nadriadenému či k členom pracovnej skupiny. Druhá kapitola diplomovej práce je zameraná na vymedzenie pojmu a významu adaptácie zamestnancov, popísanie adaptačného procesu a úloh, osôb zodpovedných za adaptáciu zamestnancov.

2.1 Vymedzenie pojmu a významu adaptácie zamestnancov

„V systéme personálneho manažmentu by mal na fázu prijatia nového zamestnanca nadväzovať proces ich adaptácie, ktorý sa najmä v zahraničnej literatúre čoraz častejšie označuje ako orientačný proces. V našich podmienkach je zatiaľ viac udomácnený pojem adaptačný proces“(Kachaňáková, 2008,s110).

Podľa Urbana(2007) adaptácia nových zamestnancov patrí často k relatívne podceňovaným oblastiam riadenia. Jej priebeh a výsledky sú rovnako dôležité ako správne získavanie a výber nových pracovníkov. Jej cieľom je urýchliť integráciu nového zamestnanca do firmy, zaistiť jeho plnú pracovnú výkonnosť a zabrániť jeho prípadnej demotivácii alebo nespokojnosti plynúcej z nedostatku informácií, nedostatočného zvládnutia pracovných úloh a nejasných pracovných očakávaní.

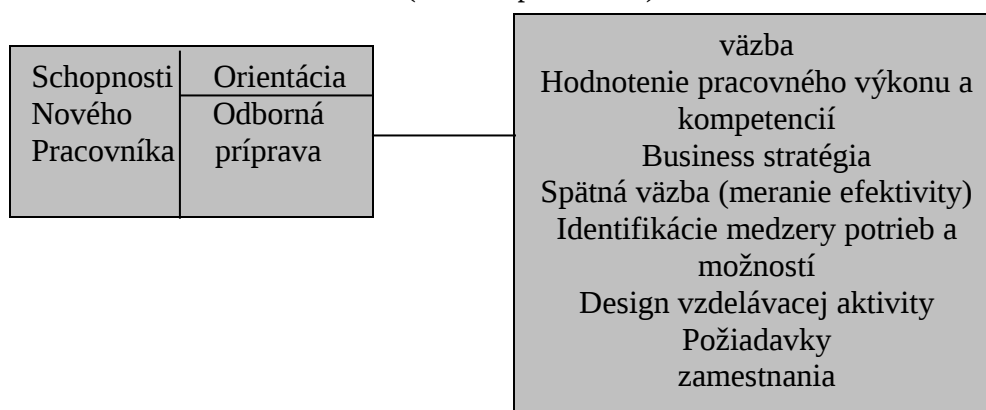
Niekoľko prvých mesiacov, alebo dokonca len dní zážitkov nového pracovníka na pracovnom mieste môže mať trvalý vplyv na jeho pohľad a postoje. Všeobecne

chápeme adaptáciu ako proces aktívneho prispôsobovania človeka životným podmienkam a ich zmenám.

Bedrnová tvrdí „, že človek neprijíma podmienky, v ktorých žije len pasívne, ale snaží sa ich prispôbiť svojim potrebám, hodnotám či cieľom“ (Bedrnová, 2002, s. 341). Adaptácia tak predstavuje jednotu aktívnych a pasívnych foriem splynutia človeka s prostredím – prispôsobenie prostredia človeku a človeka prostrediu.

Personálne oddelenie môže uľahčiť prechod nového pracovníka do nového zamestnania. Ako ukazuje nasledujúci obrázok, schopnosti nových zamestnancov väčšinou na splnenie požiadaviek daného zamestnania nestačia. Je potrebné to doplniť o orientáciu a odbornú prípravu.

Obrázok č.1: Rovnováha medzi schopnosťami nového zamestnanca a požiadavkami daného zamestnania(vlastné spracovanie)



Zdroj: Bedrnová, E., Psychologie a sociologie řízení, Management Press, 2002, s.341

2.2 Priebeh a nástroje adaptácie

Adaptácia prebieha jednak po oficiálnej, teda formálnej stránke, jednak neformálnym spôsobom. Formálny priebeh adaptácie je plánovitý proces zabezpečovaný personálnym útvarom a bezprostredný priebeh adaptácie nadriadeným. Pri neformálnom spôsobe adaptácie ide o viac-menej spontánny proces zabezpečovaný spolupracovníkmi.

Adaptačný plán (program)

Pri nástupe do nového zamestnania by pracovník mal získať svoj písomný individuálny adaptačný plán, ktorý závisí od pracovnej pozície, na ktorú nastupuje. Urban(2007) opisuje, že adaptačný plán je ustanovený so všeobecnými informáciami a dokumentmi, s ktorými sa zamestnanec v priebehu svojej celopodnikovej adaptácie zoznámi, aké školenia, prípadne osobné stretnutia má absolvovať, s akými organizačnými útvarmi sa má zoznámiť a na kedy sú naplánované hlavné kontrolné body jeho adaptácie, spravidla rozhovory s nadriadeným alebo zástupcom personálneho úseku.

Poskytnutie základných informácií

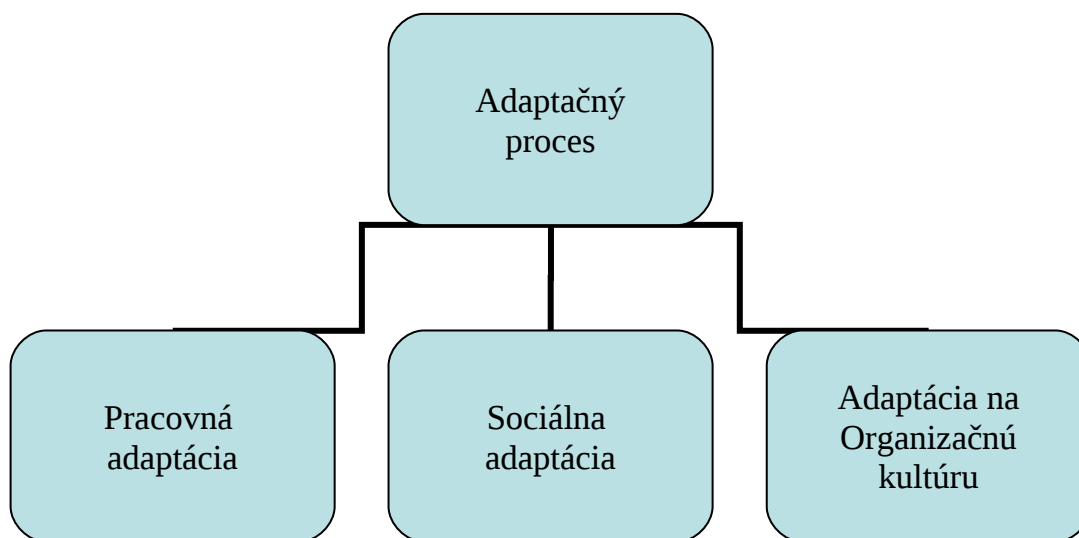
Úvodná časť adaptácie je zameraná na predávanie rozhodujúcich informácií o celom podniku, ústnou aj písomnou formou. Informácie sa týkajú väčšinou pracovných podmienok, pravidiel odmeňovania, možnosti vzdelávania a výcviku, ochrany zdravia a bezpečnosti práce, sociálneho programu firmy, stravovacích možností, poskytovaného poistenia, pravidiel vysielania na pracovné cesty, disciplinárnych postupov, zamestnaneckých kódexov a pod.

Orientačné a spätno-väzbové rozhovory s nadriadeným by v priebehu adaptácie mali prebiehať pravidelne. Zameriavať by sa mali nielen na to, ako nový zamestnanec postupne zvláda požadované pracovné skúsenosti, ale aj na to, ako je firma spokojná s jeho pracovným správaním a čím by mu mohla pri jeho zapracovaní pomôcť. Tieto rozhovory sú pre personálne riadenie dobrou základňou aj pre vyhodnocovanie efektívnosti adaptačného procesu.

2.3 Oblasti a zložky adaptácie zamestnanca

Podľa Kachaňákovvej(2007) z obsahového hľadiska priebeh adaptačného procesu tvoria: pracovná adaptácia, sociálna adaptácia a adaptácia na organizačnú kultúru. Tak ako môžeme vidieť na obrázku 2.

Obrázok č. 2: Adaptačný proces z obsahového hľadiska



Zdroj: Kachaňáková, A., Riadenie ľudských zdrojov, Sprint, 2007, s.111

Pracovná adaptácia

Obsah pracovnej adaptácie závisí od konkrétnych podmienok pracovného miesta, na ktoré bol zamestnanec prijatý, a od jeho pripravenosti na danú prácu. Vo všeobecnosti jej obsah tvoria aktivity zamerané na orientáciu a prispôbovanie nového zamestnanca: pracovným podmienkam; charakteru a obsahu pracovnej činnosti; riadiacemu systému a organizácii práce.

„Ľudia zväčša pri zmene svojho pracovného zaradenia, alebo firmy, prichádzajú na miesta, kde je pracovná náplň totožná, alebo podobná tomu, čo robili predtým, prípadne na čo sa v škole pripravovali. I tak je prakticky vždy prítomné niečo, čo je odlišné. Človek sa musí naučiť niečo nové, získať zručnosti a oboznámiť sa s novými pracovnými skutočnosťami“(Hitka, 2007, s. 58).

V podstate pri pracovnej adaptácii ide o akýsi vstupný zácvik a zaškolenie nového zamestnanca v rámci celkového formovania jeho schopností podľa potrieb firmy.

Súčasne dochádza aj k definitívnemu umiestneniu pracovníka na správne pracovné miesto.

Sociálna adaptácia

„Cieľom sociálnej adaptácie je dosiahnuť zaradenie zamestnanca do existujúceho systému medziľudských vzťahov na pracovisku aj v organizácii. Tento sociálny kontext pracovnej činnosti treba zohľadniť už pri výbere zamestnancov, t. j. vybrať takého zamestnanca, ktorý dokáže optimálne spolupracovať v pracovnej skupine a ktorého budú spolupracovníci akceptovať“ (Kachaňáková, 2008, s. 111).

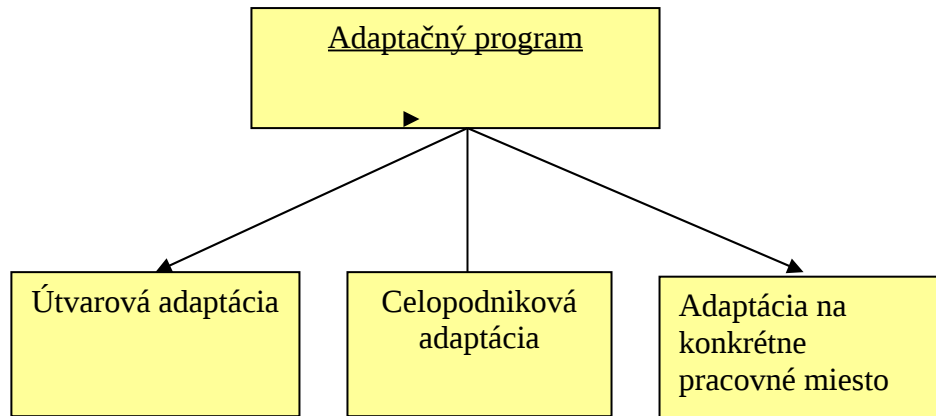
Adaptácia na organizačnú kultúru

Organizačná alebo podniková kultúra predstavuje systém spoločných hodnôt a noriem, ktoré sa prijali a rozvinuli v podniku a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov, v spoločných zvykoch, obyčajoch, oblečení, materiálnom vybavení a pod. Hlavným cieľom tejto adaptácie je pomôcť novým zamestnancom zorientovať sa v už existujúcich sociálnych normách a štandardoch konania a prispôbiť sa im.

„Jednotlivé zložky adaptačného procesu sa navzájom prelínajú a ovplyvňujú. Adaptácia nových zamestnancov je prepojená na rôzne vzdelávacie aktivity a smeruje jednak do oblasti celej organizácie, jednak priamo do jednotlivých útvarov a na konkrétne pracovné miesto. Mal by sa na nej podieľať personálny útvar a príslušní líniovní manažéri“ (Kachaňáková, 2008, s. 112).

Z plošného hľadiska môžeme adaptáciu zamestnancov rozdeliť takto:

Obrázok č.3: Adaptačný proces z plošného hľadiska(vlastné spracovanie)



Zdroj: Werther, W. Lidský faktor a personální management, Praha, 1992, s. 278

Podľa Armstronga(2002) adaptácia zamestnancov zahŕňa tri oblasti:

- a) **celopodnikovú adaptáciu**, zameranú na sprostredkovanie informácií všeobecného charakteru, ktorá je spoločná pre všetkých zamestnancov podniku, spravidla bez ohľadu na charakter a obsah ich práce, Celopodniková adaptácia je nazývaná aj ako uvádzanie pracovníkov do podniku,
- b) **útvarovú adaptáciu (prípadne skupinovú adaptáciu)**, ktorá sa týka organizačnej jednotky, resp. pracovnej skupiny a jej úlohou je poskytnutie detailných a špecifických informácií pre danú organizačnú jednotku, resp. pracovnú skupinu,
- c) **adaptáciu na konkrétne pracovné miesto**, ktorá je obsahovo diferencovaná podľa charakteru a obsahu práce na konkrétnom pracovnom mieste.

2.4 Adaptačný proces

V odbornej literatúre sa uvádza , že **Adaptačný program** je súhrnom formalizovaných opatrení, ktoré podporujú odbornú a sociálnu integráciu nových zamestnancov v organizácii. Univerzálny predpis na zostavenie adaptačného programu a jeho realizáciu nie je. Jeho výsledná podoba závisí predovšetkým od týchto skutočností:

- a) náročnosť pracovného miesta, rozsah rozhodovania a kontroly, intenzita kooperácie – čím zložitejší je obsah pracovného miesta, tým je program adaptácie náročnejší,
- b) postavenie pracovného miesta, na ktoré bol zamestnanec prijatý, v hierarchii organizácie,
- c) kategória zamestnancov:

novoprijatí zamestnanci: sem patria absolventi škôl, ktorí nastupujú do svojho prvého zamestnania,

noví pracovníci, ktorých doterajšia práca nezodpovedá špecifickým požiadavkám pracovného zaradenia,

skúsení odborníci z iných organizácií, ktorí pracovali v danom odbore.

zamestnanci, ktorí menia pracovné miesto v rámci organizácie:

zamestnanci po rekvalifikácii pri inovačných zmenách,

zamestnanci po preradení na pracovné miesto, ktoré sa odlišuje obsahom práce, postavením v organizačnej štruktúre alebo je v inom pracovnom a sociálnom prostredí,

zamestnanci po návrate na pôvodné pracovisko po dlhej neprítomnosti – napr. po rodičovskej dovolenke.

Existuje niekoľko definícií adaptácie alebo adaptačného procesu, ale v podstate ide vždy o to isté.

Koubek(2005) popisuje adaptáciu pojmom orientácia, ktorú definuje ako dôkladne premyslený a pre každý druh pracovných miest, každé pracovisko aj organizáciu špecifický program adaptačných a vzdelávaných aktivít, ktoré majú uľahčiť a urýchliť proces zoznamovania sa nových pracovníkov s jeho novými pracovnými úlohami, pracovnými podmienkami a pracovným a sociálnym

prostredím, ale tiež s potrebnými znalosťami a skúsenosťami tak, aby ich pracovný výkon pokiaľ je to možné, čo najskôr dosiahol požadovanú úroveň.

Adaptácia zahŕňa, aspekty odborného zapracovania a privyknutia novým pracovníkom úlohám, aspekty sociálneho začlenenia do nového pracovného prostredia a pracovnoprávne a administratívne kroky a formality spojené s uvedením do novej funkcie. Jednoducho povedané, ide o riadený proces zoznamovania sa pracovníka s organizáciou, jeho úlohami, štýlom práce, technológiou, špecifickými predpismi organizácie a inými predpismi a podmienkami, za ktorých bude pracovník vykonávať svoju prácu.

2.4.1 Ciele adaptačného procesu

Každá spoločnosť by sa mala snažiť čo najviac pomáhať dosiahnuť ciele jedincov a zároveň sa snažiť zaistiť, aby tieto ciele boli dosiahnuté takým spôsobom, ktorý pomáha k dosiahnutiu cieľov spoločnosti. Proces adaptácie odpovedá do značnej miery vzájomnému vzťahu individuálnych a podnikových hodnôt, a to je dôvod, prečo by každá organizácia mala považovať adaptačný proces za dôležitý. Keď sa nový zamestnanec prispôbi novému prostrediu a osvojí si jeho pravidlá, je považovaný za právoplatného člena a ďalej sa nepodrobuje zvláštnym predpisom typickým pre adaptačný proces. (Marques, Jirásek, 2000)

Autori Milkovich a Boudreau konkretizujú tento hlavný cieľ adaptačného procesu prostredníctvom nasledujúcich čiastkových cieľov:

- o Oboznámenie sa s prácou (dosahovanie žiaduceho výkonu v čo najkratšom čase),
- o Vytváranie vzťahov k spolupracovníkom (vrátane podriadených a nadriadených),
- o Pochopenie štýlu práce podniku,
- o Formovanie pocitu spolupatričnosti zamestnanca s podnikom tým, že sa mu ukáže, ako zapadá jeho práca do rámca celého podniku.

Z uvedeného vyplýva, že novým zamestnancom je potrebné vytvoriť také podmienky, aby sa naučili dobre vykonávať svoju prácu na novom pracovisku, vžili sa

do existujúceho systému medziľudských vzťahov a prijali hodnoty a tradície podniku.
(Kachaňáková, 2007, s. 99)

2.4.2 Časový plán adaptácie

Dĺžka adaptácie sa určuje podľa pracovného miesta, organizácie, veľkosti pracovnej skupiny a zložitosti organizačnej štruktúry. Časový horizont adaptácie býva zvyčajne od 3 do 12 mesiacov. Časový plán adaptačného procesu podľa Koubeka(2002) môže prebiehať podľa nasledovnej štruktúry. Samozrejme, je možné túto osnovu meniť, nemala by sa však veľmi odlišovať od týchto krokov:

1. Odovzdanie vybraných písomných materiálov môže prebehnúť bezprostredne po rozhodnutí o prijatí zamestnanca, ešte pred podpisom novej pracovnej zmluvy.
2. Pri príležitosti podpisu pracovnej zmluvy dostane nový zamestnanec ďalšie ústne a písomné informácie, a to ako od útvaru riadenia ľudských zdrojov, tak od budúceho priameho nadriadeného.
3. V medziobdobí medzi podpísaním pracovnej zmluvy a nástupom nového zamestnanca sa doporučuje, aby s ním jeho budúci priamy nadriadený udržoval kontakt, pomáhal mu prípadne s riešením niektorých osobných a pracovných problémov a poskytol mu ďalšie potrebné informácie.
4. V deň nástupu do zamestnania nový zamestnanec absolvuje všetky procedúry spojené s osvojením si základných práv a povinností a práve tento deň je venovaný intenzívnej snahe o zorientovanie pracovníka, predovšetkým ústnou formou. Je prevedený po celej organizácii, predstavený svojim spolupracovníkom, plní prvé pracovné úlohy.
5. Počas prvého týždňa má nový zamestnanec niekoľko pohovorov s nadriadenými, spolupracovníkmi, ako aj špecialistami, učí sa ako, kedy a kam sa má obracať so svojimi požiadavkami v súvislosti so svojím zamestnaním a prácou konkrétne. Zaraďuje sa do pracovnej skupiny svojich spolupracovníkov, spolupracuje so svojimi nadriadenými pri plánovaní svojich pracovných úloh.
6. V priebehu druhého týždňa už začína plniť všetky bežné povinnosti svojho pracovného miesta. Aspoň jedno zo stretnutí s nadriadeným je venované problémom, ktoré ho postretli v čase od nástupu do zamestnania a takisto je kontaktovaný zo strany pracovníka útvaru riadenia ľudských zdrojov.
7. Počas tretieho a štvrtého týždňa môže zamestnanec absolvovať krátke školenia týkajúce sa napríklad podnikových noriem správania sa,

8. zamestnaneckých výhod a podobne. Aspoň jedenkrát do týždňa sa formálne stretáva so svojim priamym nadriadeným a pracovníkom útvaru riadenia ľudských zdrojov, aby spolu vyhodnotili doterajší proces adaptácie a prejednali prípadné problémy a návrhy.
9. Od druhého do piateho mesiaca zamestnania sú zamestnancovi ukladané všetky úlohy prislúchajúce k pracovnému miestu, raz za dva týždne sa formálne stretáva so svojim priamym nadriadeným za účelom vyhodnotenia priebehu adaptácie a riešenia všetkých problémov, ktoré sa v tomto období vyskytli. Absolvuje ďalšie krátkodobé školenia napríklad o kvalite a produktivite, technológiách, zlepšovaní pracovných vzťahov a výkonu, odmeňovaní a podobne.
10. Počas šiesteho mesiaca sa adaptačné obdobie nového zamestnanca postupne uzatvára, hodnotí sa jeho pracovný výkon, prejednávajú sa ďalšie plány jeho personálneho a sociálneho rozvoja.

Súčasťou procesu adaptácie zamestnanca je aj proces hodnotenia, hodnotenia toho, ako sa vyrovnáva s jednotlivými problémami adaptácie ako aj s narastajúcim počtom a zložitosťou pracovných úloh svojho pracovného miesta, hodnotenie jeho prístupu k práci ako aj jeho príspevku k vytváraniu zdravých medziľudských vzťahov na pracovisku.

2.4.3 Zodpovednosť za priebeh adaptácie

Podľa Kocianovej(2010) majú na starosti zodpovednosť za priebeh adaptácie pracovník, jeho nadriadený, personalisti, pracovníkov mentor či patrón, pracovník vzdelávacieho útvaru a pracovníci, ktorých sa môže proces adaptácie pracovníkov týkať vzhľadom k charakteru adaptačných aktivít. Bezprostredný nadriadený sa podieľa na adaptácii pracovníka v rámci príslušného organizačného útvaru a pracovného miesta pracovníka, poskytuje pracovníkovi podporu, rieši prípadné problémy v priebehu jeho adaptácie, kontroluje a vyhodnocuje jej priebeh.

Personalisti spracovávajú koncepciu adaptácie pracovníkov, vytvárajú plány adaptácie pre jednotlivé kategórie pracovných miest a v spolupráci s bezprostrednými nadriadenými pracovníkov špecifikujú plány adaptácie pre konkrétnych pracovníkov, Mentor alebo Patrón venuje pracovníkovi počas jeho adaptácie zvýšenú pozornosť, Spolupracovníci môžu uspokojovať potreby sociálneho uznania a kontaktov nového zamestnanca. „Čím pevnejšia je súdržnosť pracovnej skupiny a čím uzavretejšie vystupuje skupina navonok, tým je dôležitejšie, aby sa aspoň vplyvní členovia pracovnej skupiny stretli s novým zamestnancom už vo výberovom procese. Tým sa na jednej strane predíde konfliktom na základe vzájomnej antipatie a na druhej strane sa tak položí základ pre úspešný vzťah medzi budúcimi pracovníkmi a kolegami“ (Olexová, 2008, s. 15).

2.4.4 Vyhodnotenie a výsledok adaptácie

Vyhodnotenie adaptácie nového zamestnanca uskutočňuje priamy nadriadený na základe čiastkových hodnotení s mentorom a na základe záverečného hodnotenia. Súčasťou záverečného hodnotenia musí byť aj krátky test zaisťujúci úroveň požadovaných znalostí potrebných k výkonu práce a znalostí vnútorných pravidiel organizácie.

Armstrong(2007) uvádza, že výsledkom procesu adaptácie je adaptovanosť zamestnanca, ktorá je charakterizovaná odvedenými výsledkami práce z hľadiska kvantifikovaných a slovne hodnotiteľných kritérií; začlenením do sociálnych vzťahov.

Obdobie adaptácia pracovníka je poznamenané veľkou neistotou a stresom. Ak sa má nový pracovník motivovane a angažovane podieľať na podnikovom dianí, je dôležité, aby táto neistota bola udržaná v čo najmenšej miere. Personálna adaptácia má za úlohu uľahčiť túto ťažkú etapu a tým aj zaistiť zotrvanie novej pracovnej sily v podniku a posilniť produktivitu.

V druhej kapitole sme sa oboznámili s adaptáciou zamestnanca, ako by mala adaptácia v novej organizácii prebiehať, kto je zodpovedný pri adaptácii nového zamestnanca, rozdelenie adaptačného procesu a jeho vyhodnotenie.

Adaptačný program je stabilizačným a zároveň aj vzdelávacím opatrením, ktorým môže organizácia prispieť k spokojnosti nového zamestnanca. Vzdelávanie pracovníkov patrí medzi základné, neoddeliteľné činnosti riadenia ľudských zdrojov v každej organizácii, pomocou vzdelávania si spoločnosti pripravujú svojich zamestnancov na zmeny, ktoré môžu nastať a pripravujú si talentované kádre na manažérske pozície. Výberom zamestnanca, prichádza do organizácie jedinec, ktorý po odbornej aj osobnostnej stránke spĺňa požiadavky organizácie. Pomocou vzdelávania formujeme vlastnosti a schopnosti jedinca pre prospech organizácie.

Tretia kapitola je venovaná definovaniu základných pojmov súvisiacich s podnikovým vzdelávaním, širšiemu kontextu danej problematiky a systému vzdelávania v organizácii.

3.PODNIKOVÉ VZDELÁVANIE A JEJ VÝZNAM V ADAPTAČNOM PROCESE

Vzdelávanie možno charakterizovať: „ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov organizácie tým, že sa učia pomocou rôznych metód“ (Kachaňáková, 2008, s. 120).

George T. Milkovich a John W. Boudreau definujú vzdelávanie: „ako systematický proces zmeny správania, vedomostí a motivácie zamestnancov s cieľom zvýšiť mieru zhody medzi vlastnosťami pracovníka a požiadavkami na neho kladeným“ (Milkovich, Boudreau 1991, s. 121).

Iná definícia tvrdí, že vzdelávanie je citový, poznávací a vôľový informačno komunikačný proces orientovaný na získavanie a rozvíjanie vlastností, vedomostí, zručností človeka, ktoré ovplyvňujú jeho aktivity, konanie, správanie sa a prežívanie v práci i osobnom živote.(Povrazník, 1999)

Podnikové vzdelávanie je hlavným nástrojom rozvoja ľudských zdrojov v ňom. Už v predchádzajúcich častiach mojej práce bola zdôrazňovaná adaptabilita ako kľúčový faktor úspechu a prežitia podniku na súčasnom trhu. Tak isto bol zdôraznený ľudský kapitál, ktorý sa stáva hlavným nositeľom týchto schopností. Jednou z hlavných podmienok ich získania je rozvoj a vzdelávanie.

Základným cieľom podnikového vzdelávania je prostredníctvom cieľavedomého permanentného formovania pracovného potenciálu vytvoriť podmienky na efektívne plnenie úloh podniku a na jeho konkurencieschopnosť na trhu. Investovanie do ľudských zdrojov vedie k ich celkovému zhodnoteniu a prejavuje sa prostredníctvom:

- o zvýšenia výkonu zamestnancov a úrovne poskytovaných služieb,
- o zvýšenia konkurencieschopnosti podniku,
- o možnosti využitia vlastných zdrojov na pokrytie potreby zamestnancov,

- o sebarealizácie a spokojnosti zamestnancov, ich lojalitu voči podniku,
- o úspory času a finančných nákladov pri rozmiestňovaní zamestnancov (v rámci adaptácie, pri funkčnom postupe, preradení a pod.) (Kachaňáková 2007, s.106-107).

Podnikové vzdelávanie by sa malo zameriavať na oblasť kvalifikačnej prípravy prostredníctvom takých aktivít ako sú :

- o adaptácia (orientácia),
- o zvyšovanie kvalifikácie (doškolenie),
- o rekvalifikácia (preškolenie),

a na oblasť rozvoja zamestnancov, kde sa predpokladá zvládnutie takých vedomostí a zručností, ktoré ich pripraví na plnenie úloh v budúcnosť, čiže je orientované na kariéru zamestnancov.

Podnikové vzdelávanie by malo slúžiť nielen k uspokojovaniu potrieb organizácie, ale aj k uspokojovaniu potrieb samotných zamestnancov a upevneniu medziľudských vzťahov. Je nevyhnutné pre uspokojenie súčasných aj budúcich potrieb organizácie.

3.1 Podstata a význam vzdelávania zamestnancov

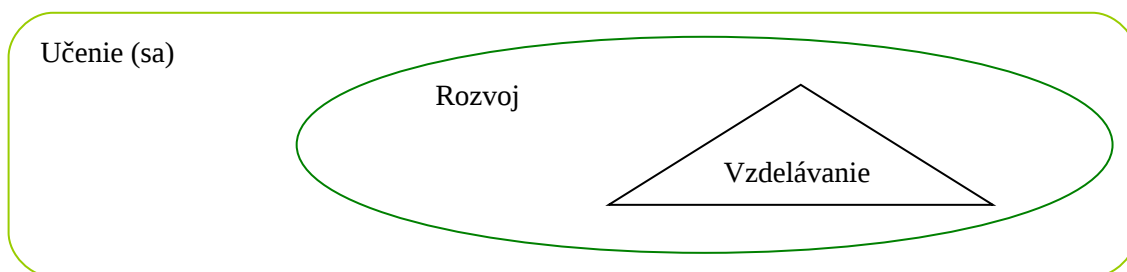
Vzdelanosť ľudí patrí k základným cieľom a zároveň aj dôsledkom modernej spoločnosti. Je to podmienené súčasným náročným turbulentným prostredím, ktoré vyžaduje sústavné zdokonaľovanie, prehĺbovanie, prispôsobovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. Vzdelávanie musí byť permanentné a má zohľadňovať všetky aktuálne potreby (Kachaňáková , 2008, s. 119). Vzdelávanie je proces, behom ktorého určitá osoba získava a rozvíja nové znalosti, vedomosti, schopnosti a postoje. Podľa Williamsovej(1998) je vzdelávanie cieľovo orientované, založené na skúsenosti, ovplyvňuje chovanie a poznanie, a zmeny, ktoré prinášajú, sú relatívne stabilné. Honey a Mumford(1996) vysvetlili, že ku vzdelávaniu dochádza keď môžu ľudia ukázať, že vedia niečo, čo nemohli robiť predtým a keď môžu robiť niečo, čo nemohli robiť predtým.

Mumford a Gold(2004) zdôrazňovali, že „ *vzdelávanie je ako proces, tak výsledok týkajúci sa znalostí, schopností a chápania*“ (Armstrong, 2007, s. 461).

3.1.2. Vzťah učenia sa, rozvoja a vzdelávania

Z nasledujúcej schémy vyplýva, že sa učíme aj keď sa vzdelávame. Učíme sa aj nežiaducim veciam, ale to nemôžeme považovať za rozvoj. Rozvojový plán totiž obsahuje aktivity, ktoré vedú k nejakej žiaducej zmene a nejde len o vzdelávanie.

Obrázok č. 4 Vzťah učenia sa, rozvoja a vzdelávania



Zdroj: Hroník, F. Rozvoj a vzdelávaní pracovníků, Grada Publishing, 2007, str. 31

Prikláňam sa k názoru F. Hroníka, ktorý definuje učenie ako najširší z daných pojmov. Ľudia sa učia po celý svoj život a nie je to vždy zámerné, neustále sa učíme nové veci, prijímame nové informácie, pričom niektoré z nich použijeme okamžite, iné môžeme využiť v budúcnosti a niektoré nepoužijeme vôbec. Vzdelávanie je naopak najužší pojem z uvedených troch, pretože je samozrejmé, že rozvoj ľudských zdrojov nezahŕňa výlučne vzdelávanie, k rozvoju sú potrebné aj iné aktivity.

V odbornej literatúre sa uvádza , že:

Oblasť vzdelávania - je získanie základných všeobecných znalostí a zručností potrebných pre sociálny rozvoj osobnosti. V tejto oblasti sa neuplatňuje aktivita podniku.

Oblasť kvalifikácie - odbornej prípravy (trainingu) uskutočňuje sa v nej proces prípravy na povolanie, formovanie špecifických, na určité zamestnanie orientovaných znalostí a zručností. Zahŕňa základnú prípravu na povolanie, t.j. doškoloňovanie, alebo

prehlbovanie kvalifikácie. Zvláštnym prípadom je preškoloňovanie alebo rekvalifikácia. Do tejto oblasti je zahrnutá i tzv. orientácia pracovníkov.

Oblasť rozvoja (ďalšie vzdelávanie, rozširovanie kvalifikácie) je orientovaná na získanie širšej palety znalostí a zručností než je nevyhnutné k vykonávaniu súčasného zamestnania (Koubek 1997, s. 208-211).

Podnikové vzdelávanie nachádza uplatnenie v oblasti kvalifikácie a v oblasti rozvoja. Doškoloňovaním môžeme zamestnanca prispôsobovať novým požiadavkám, vyvolanými zmenami technológií alebo potrebami trhu.

Preškoloňovanie (rekvalifikácia) smeruje k osvojeniu si nového povolania, nových pracovných schopností.

Orientácia – zapracovanie nového zamestnanca, jeho adaptácia na organizáciu, pracovný kolektív, na prácu v danom prostredí tým, že sa mu poskytnú všetky potrebné informácie, pokyny.

Hlavným zmyslom orientácie pracovníka, ako som už opísala v druhej kapitole je, aby sa pokiaľ možno čo najrýchlejšie a bez stresov zaradil do podnikového pracovného kolektívu, adaptoval sa na podnikový štýl práce, osvojil si špecifické podnikové vedomosti, orientoval sa v podnikovom mechanizme a v organizačnom usporiadaní podniku a stotožnil sa s podnikovými cieľmi.

Orientácia pracovníkov má značný vzdelávací aspekt. Preto býva orientácia stále častejšie zaraďovaná do systému podnikového vzdelávania pracovníkov (Koubek, 1997, s. 154-155).

V pracovnej adaptácii ide vlastne o vstupný zácvik a zaškolenie zamestnancov v rámci celkového formovania ich schopností podľa potrieb podniku.

Zároveň dochádza ku konkretizácii definitívneho umiestňovania nových zamestnancov na „správne“ pracovné miesta (Kachaňáková 2003, s. 112-113).

Hroník poukazuje na dôvody systematického vzdelávania počas adaptačného procesu:

- o čo najrýchlejšie dosiahnutie štandardnej výkonnosti,

- o v prvom roku od prijatia býva najväčšia fluktuácia, ktorá sa dá významne ovplyvniť kvalitou adaptačného procesu,
- o dobrý štart v mnohom rozhoduje o tom, ako sa sám pracovník zaradí, do akej ho zaradia druhí, čo významne určuje kvalitu výkonu (Hroník 2007, s. 130).

3.2. Cyklus systematického vzdelávania

V odbornej literatúre sa zdôrazňuje na dôležitosť systematickosti pri vzdelávaní. Znamená to, že vzdelávanie nie je časovo ohraničená aktivita ale neustále prebiehajúci proces. Systematické vzdelávanie za najefektívnejšie považujú aj Koubek(2007) aj Dvořáková(2007). Do systému podnikového vzdelávania je zapojený nielen samotný personálny útvar , či zvláštny útvar vzdelávania pracovníkov, ale tiež všetci vedúci pracovníci a odbory. Ide o takú personálnu činnosť, kde sa často vyskytuje úzka spolupráca s externými odborníkmi alebo špecializovanými vzdelávacími inštitúciami. Systematické vzdelávanie pracovníkov predstavuje neustále sa opakujúci cyklus, ktorý je ovplyvňovaný personálnou politikou a personálnou stratégiou podniku (Koubek, 2001, s. 245).

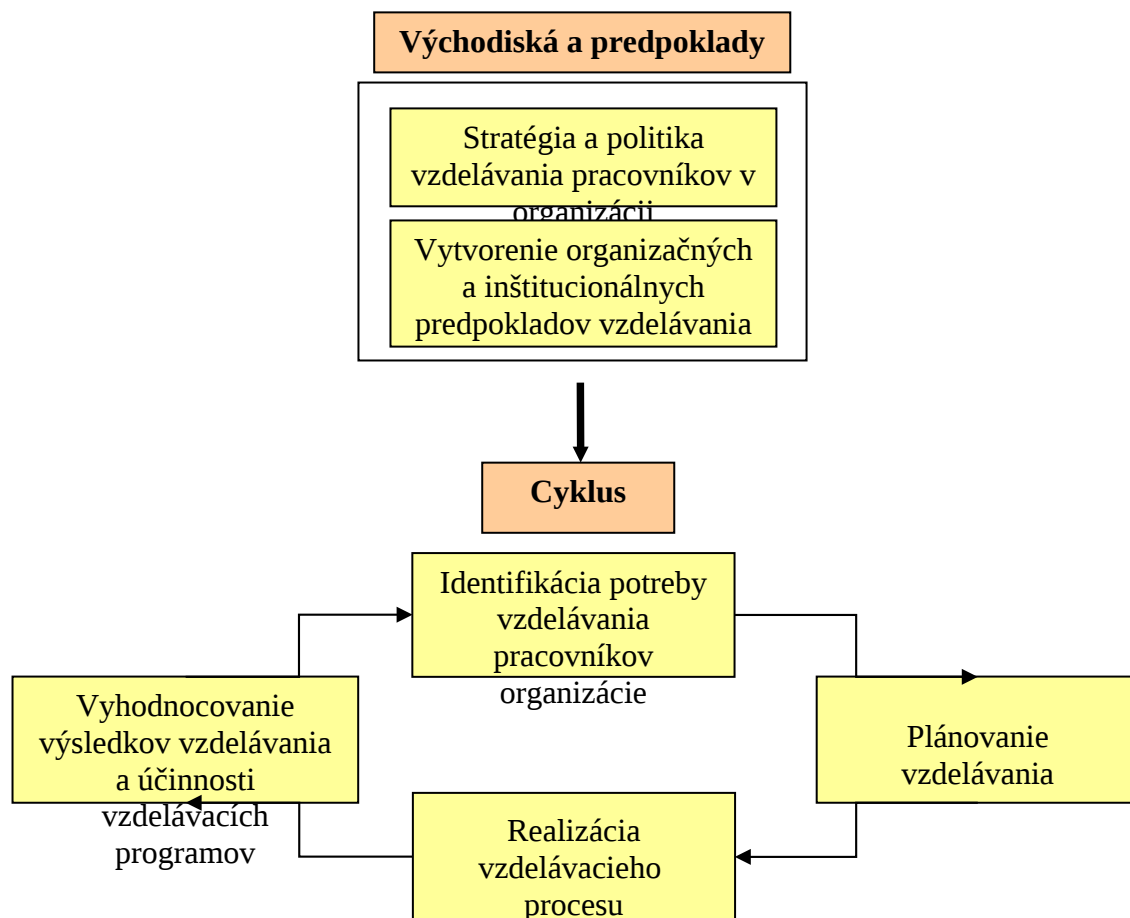
V oblasti rozvoja vzdelávania je nevyhnutné postupovať systémovo. Systém je charakteristický určitou štruktúrou, regulovaným fungovaním procesov a vzťahmi s inými subsystémami. Je dôležité, aby mal jasne stanovené ciele, ktoré vlastne určujú vnútornú štruktúru a správanie.(Prusáková 2000, s. 10).

Systematické vzdelávanie prináša organizáciám viacero výhod, ale aj nevýhod. Väčšina autorov sa zhoduje, že finančné prostriedky, ktoré organizácia vloží do vzdelávania svojich zamestnancov, sa jej z dlhodobého hľadiska vrátia, organizácia dokáže rýchlejšie reagovať na zmeny. Investovaním do vzdelávacích programov, si organizácia získa nielen kvalitne vyškolených zamestnancov, ale získa si aj ich spokojnosť a lojalnosť. Proces vzdelávania je systematický a uzavretý. Každá nasledujúca fáza nastupuje až po predchádzajúcej. Veľmi dôležité je hodnotenie vzdelávania. Samotné vzdelávanie môže proces vzdelávania ukončiť, ale zároveň slúži ako východisko pre identifikáciu budúcich potrieb vzdelávania.

„Kvalitný systém podnikového vzdelávania môže mať veľmi pozitívny vplyv na motiváciu k práci, stabilitu pracovníkov a dobrý vzťah k podniku“ (Kupkovič 2001, s.199).

Bližšie toto pojetie a jeho jednotlivé fázy ilustruje nasledujúci diagram.

Obrázok 5: Cyklus systematického vzdelávania



Zdroj: Koubek, J. Řízení lidských zdrojů, Management Press, str. 260

Väčšina autorov sa zhoduje na štyroch základných fázach vzdelávania – identifikácia potrieb vzdelávania, plánovanie vzdelávania, realizácia vzdelávacieho procesu a vyhodnotenie jeho výsledkov.

3.2.1 Identifikácia potreby vzdelávania

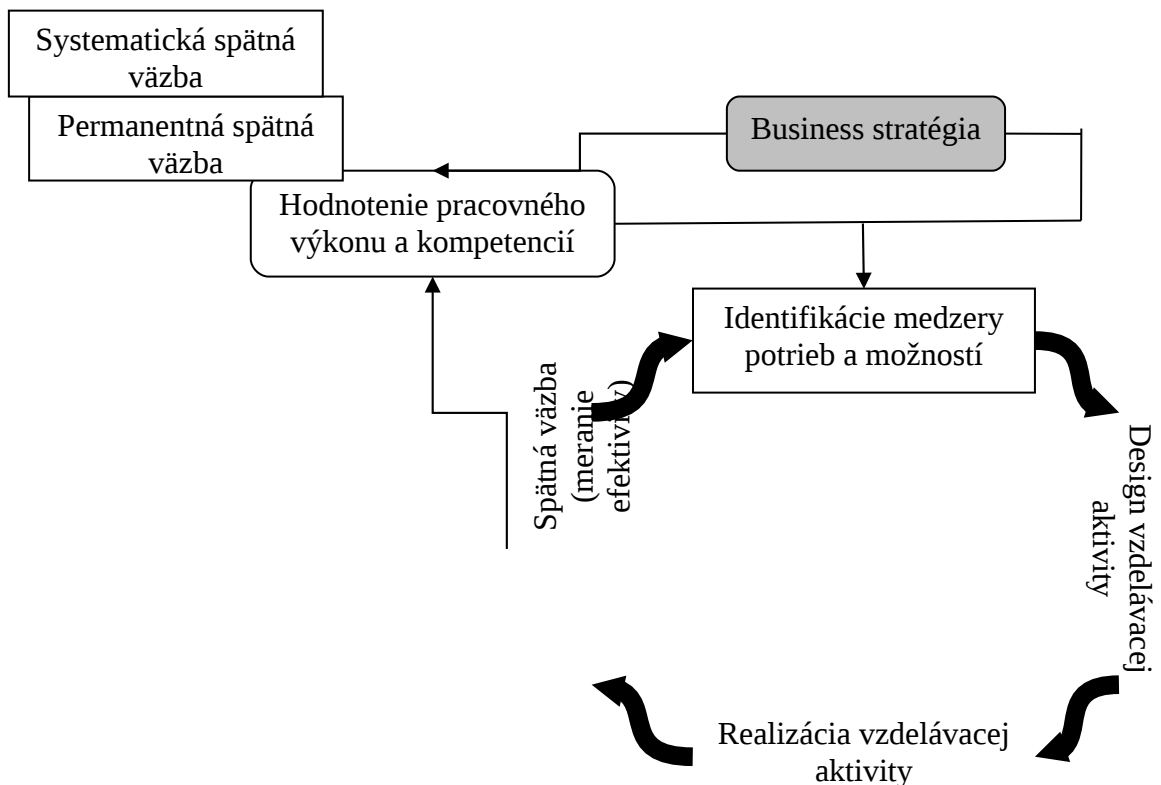
Podľa Kachaňákovéj(2007) základom na definovanie účelu vzdelávania je rozpoznanie a analyzovanie potreby vzdelávania , buď na základe bežne dostupných údajov z podnikového informačného systému, alebo z údajov získaných prieskumom. Analýza potreby vzdelávania sa môže vykonať na úrovni podniku, resp. pracovných miest a na úrovni jednotlivých zamestnancov. Komplexná analýza znamená jej súčasné vykonávanie na všetkých úrovniach a mala by predstavovať určitú postupnosť krokov, aby sa dospelo k správnej identifikácii a návrhu riešenia problému. Môže ísť o nasledujúce kroky :

- o uvedenie si určitého problému na základe typických symptómov upozorňujúcich na existenciu problému (napr. vysoká fluktuácia zamestnancov),
- o špecifikácia a opis problému na základe preniknutia do jeho podstaty,
- o hľadanie a analýza faktov (príprava na riešenie problému),
- o identifikácia síl a faktorov, ktoré spôsobujú problém,
- o vypracovanie alternatívnych variantov riešenia problému.

Na základe dvoch hlavných príčin vzniku potreby vzdelávania rozdeľuje Hroník(2007) metódy jej identifikácie do dvoch skupín.

Prvú skupinu tvoria metódy na identifikáciu individuálnych potrieb vzdelávania. Pri týchto metódach je dôležité si uvedomiť, že nie sú totožné s potrebami vzdelávania ako ich vníma samotný zamestnanec, ale musia vychádzať z hodnotenia pracovníka a z jeho pracovného výkonu. Ďalšími sú napríklad požiadavky vyplývajúce z funkcie a z očakávanej budúcnosti (napríklad možnosti kariérneho postupu).

Obrázok 6: Identifikácia rozvojových potrieb



Zdroj: Hroník, F. Rozvoj a vzdelávaní pracovníkú, Grada Publishing, 2007 str. 135

Hroník uvádza konkrétne metódy ako:

- o Autofeedback – spočíva v hodnotení kľúčových rozhodnutí, ktoré zamestnanec vykoná a ich následkov. Zaznamenáva cieľ rozhodnutia a jeho predpokladané dôsledky. Zaznam sa porovná s realitou po deviatich až dvanástich mesiacoch.
- o Retrospektívny autofeedback – ide o pohľad do minulosti na identifikáciu výnimočne pozitívnych, alebo výnimočne negatívnych udalostí, hľadanie ich príčin s ohľadom na svoje znalosti a schopnosti.
- o Identifikácia rozvojových potrieb nadriadeným – nadriadený hodnotí hlavne súlad medzi očakávaným a skutočným výkonom. Pri zistení medzery, identifikuje jej príčinu. Môže ňou byť prekážka mimo možnosti vplyvu zamestnanca, nedostatočné vedomosti, nedostatočné schopnosti, alebo slabá motivácia.

- o Rozvojový plán – nadväzuje na dohodu o rozvoji.
- o 360 stupňov spätná väzba – ide o metódu hodnotenia, ktorá však môže slúžiť aj na identifikáciu vzdelávacích potrieb. Zamestnanec je hodnotený viacerými ľuďmi s ktorými sa pri svojej práci stretáva. Hodnotí ho priamy nadriadený, spolupracovníci, podriadení a iní nadriadení, napríklad špecialista na ľudské zdroje. Zamestnanec sa tiež hodnotí sám. Výhodou tejto metódy je, že spája dokopy viacero rôznych pohľadov, ktoré môžu byť sami o sebe skreslené a vytvára tým objektívnejší obraz o hodnotenom. (Kasper, 2005, s. 426) Táto metóda je vhodná hlavne pre hodnotenie manažérov. Samotný postup hodnotenia začína určením hodnotiteľov. Tí vypracujú posudky, ktoré spravidla vyhodnocuje tretia osoba a poskytne hodnotenému spätnú väzbu.

Medzery z pohľadu celej organizácie identifikujeme porovnaním stratégie spoločnosti s disponibilnými ľudskými zdrojmi. Základnou metódou je benchmarking. Môžeme porovnávať výsledky jednotlivých oddelení, alebo ich porovnať s inými firmami. Armstrong(1999) navyše odporúča okrem potrieb jednotlivca a organizácie posudzovať aj potreby tímu, alebo oddelenia.

V rámci uvedeného postupu analýzy potreby vzdelávania možno používať bežne dostupné informácie v podniku (informácie z hodnotenia zamestnancov, pracovnej neschopnosti, absencií, využitia pracovného času, z rôznych kontrol, porád, diskusií a pod.) aj účelovo získané informácie pomocou rôznych metód

Predovšetkým je to prieskum prostredníctvom dotazníkov a rôznych ankiet, pozorovanie pracovného výkonu, porovnávanie súčasnej kvalifikácie a výkonu so štandardami a normami, individuálne a skupinové rozhovory, ale aj stanoviská expertov (Kachaňáková, 2007, s. 110 - 111).

Zdroje pre analýzu vzdelávacích potrieb

Analýza organizácie predstavuje štúdium celej organizácie: stratégie, prostredia, alokácie zdrojov, kultúry. Kachaňáková(2003) charakterizuje jednotlivé zdroje pre analýzy vzdelávacích potrieb nasledovne:

Analýza potrieb na úrovni podniku – analyzuje sa najmä organizačná štruktúra podniku, výrobný program, počet, štruktúra, pohyb zamestnancov, využívanie kvalifikácie a pracovného času, charakteristiky efektívnosti podniku, ako sú zisk, náklady, kvalita výstupov, budúce trendy a možnosti, systém hodnôt podniku a ich akceptovanie zamestnancami, úroveň sociálneho prostredia a pod.

Analýza potrieb na úrovni pracovných miest znamená podrobné zisťovanie obsahu práce, výkonových noriem i špecifikácie požiadaviek na zamestnanca potrebných na úspešné vykonávanie práce na danom pracovnom mieste. Výsledkom analýzy práce je vymedzenie charakteristík, ktoré by mal mať zamestnanec, aby úspešne plnil úlohy na danom pracovnom mieste.

Analýza potrieb na úrovni jednotlivých zamestnancov by mala byť primárnym zdrojom informácií o potrebe vzdelávania a rozvoja jednotlivcov. Každý zamestnanec má špecifické vzdelávacie potreby, ktoré súvisia s vykonávanou prácou, úrovňou jeho vzdelania, skúsenosťou a osobnostnými charakteristikami. Základný zdroj informácií na túto analýzu predstavujú výsledky hodnotenia zamestnancov, ktoré sa vykonáva ako súčasť riadenia výkonu (Kachaňáková 2003, s. 125).

3.2.2 Plánovanie vzdelávania zamestnancov

Výstupom fázy identifikácie potrieb vzdelávania je vypracovaný návrh vzdelávacieho programu (plánu), ktorý predstavuje proces prípravy učebných osnov a materiálu spĺňajúceho požiadavky vzdelávania a rozvoja (Vodák, 2007, s. 80). Obsahom tohto plánu je vymedzenie oblastí vzdelávania, počtu a kategórie zamestnancov zapojených do vzdelávania, metód a časového harmonogramu vzdelávania, subjektov, ktoré zabezpečia vzdelávanie ako aj objem finančných nákladov na vzdelávanie.

Ku konkretizácii plánu vzdelávania dochádza prostredníctvom jednotlivých vzdelávacích programov. Stanovenie obsahu vzdelávacieho programu a cieľovej

skupiny účastníkov je determinované potrebou vzdelávania a konkrétnymi vzdelávacími cieľmi. Z hľadiska efektívnosti sa odporúčajú menej početné skupiny (10 – 25 osôb) s rovnorodým zložením. Dĺžka vzdelávacieho programu by mala byť adekvátne jeho obsahu. Pozitívne ju však môžu ovplyvniť efektívne vzdelávacie metódy, ako sú napr. vzdelávanie prostredníctvom počítačov a samovzdelávanie zamestnancov. Vzdelávanie sa môže uskutočniť jednak v podniku, a to priamo na pracovisku pri výkone práce alebo mimo pracoviska v priestoroch určených na výučbu (počítačové učebne, výučbové laboratória a pod.), alebo externe mimo podniku, prostredníctvom rôznych vzdelávacích inštitúcií. Niekedy môže ísť aj o kombináciu uvedených možností, napr. ak sa zabezpečuje vzdelávanie v internom prostredí podniku a do vzdelávacieho programu sa zapájajú aj externí lektori.

3.2.3. Realizácia vzdelávania

Po naplánovaní vzdelávacej akcie a po následnom výbere metód a foriem vzdelávania, máme existujúci plán vzdelávania, je však potrebné podniknúť všetky kroky k tomu, aby mohol byť aj zrealizovaný. Bartoňková tvrdí, že Hroník rozlišuje tri fázy realizácie vzdelávacej akcie:

- 1) príprava,
- 2) vlastná realizácia,
- 3) transfer,

V prípravnej fáze je potrebné pripraviť lektora, učebné materiály a pomôcky. Je potrebné pripraviť tiež účastníkov a celú akciu organizačne zaistiť. Vlastná realizácia začína príchodom lektora na miesto konania. Zahŕňa v sebe zahájenie, monitorovanie diania a priebehu, prípadne riešenie neplánovaných situácií.

Do fázy transferu spadajú aktivity, ktoré budú nasledovať po skončení kurzu a tiež prvé dni po kurze. Súčasťou môže byť spracovanie fotodokumentácie z kurzu, videozáznamov atď. Bezprostredne po skončení vzdelávacej akcie by mala byť väčšina absolventov motivovaná k tomu, aby si získané znalosti overili a vyskúšali v praxi (Bartoňková 2008, s. 125-126).

Fáza realizácie podľa Vodáka a Kucharčíkovej pozostáva z niekoľkých nevyhnutných prvkov. Sú to ciele, program, motivácia, metódy, účastníci a lektori. Vysoká motivácia k vzdelávaniu a rozvoju zaisťuje u zamestnancov vysokú mieru transformácie výstupov vzdelávacích aktivít do kvantity a kvality výkonnosti podniku. Dynamika doby kladie zvýšené nároky i na úlohu lektora, ktorý musí byť aktívny, dívať sa na svoju úlohu z nadhľadu a pomáhať podniku v rozvíjaní jeho najdôležitejších aktív – ľudí. Platí, že dobrý lektor hodne počúva, podporuje, povzbudzuje účastníkov v aktivitách, poskytuje im reálnu spätnú väzbu, je trpezlivý a nebagatelizuje snahu účastníkov o učenie, prípadne opakované vysvetľovanie nejasností (Kucharčíková 2007, s. 83-103).

V nasledujúcej podkapitole predstavíme fázu, ktorá je nemenej dôležitá ako predchádzajúce, pretože jej významom je zabezpečiť efektivitu nasledujúcich vzdelávacích aktivít. Ide o hodnotenie.

3.2.4 Hodnotenie vzdelávacích aktivít

Vzdelávanie, podobne ako akúkoľvek inú aktivitu v organizácii, je nutné monitorovať a hodnotiť, aby tak bola zabezpečená efektivita jej realizácie. Špeciálne v situácii keď objem požiadaviek na vzdelávanie presahuje možnosti reálneho objemu realizovateľných školení, musí útvár vzdelávania vyberať, ktoré školenie zrealizuje, a ktoré nie. Tu sa otvára priestor pre hodnotenie vzdelávacích aktivít. Dvořáková vo svojej knihe opisuje výhody i nevýhody pri hodnotení vzdelávacích aktivít. Ako výhodu popisuje skutočnosť, že pokiaľ je evalvácia dobre urobená, môže poskytnúť veľmi užitočné informácie o tom, ako vzdelávací program funguje. Identifikuje slabé a silné stránky programu. Môže nám povedať, čo je potrebné vo vzdelávacom programe zmeniť alebo vylepšiť a v neposlednom rade pomáha určiť, či program splnil vytýčené ciele. Ako nevýhody uvádza nákladovosť a časovú náročnosť. „Fakt, že ľudia často nevedia „ako na to“ a obavy z negatívnych výsledkov evalvácie“ (Dvořáková 2008, s. 10).

Najvýstižnejšie celú problematiku hodnotenia a toho či ho realizovať a či nie, zhŕňa v niekoľkých vetách Michael Armstrong: „*Vyhodnocovanie je integrálnou súčasťou vzdelávania. Vo svojej najhrubšej forme je to porovnávanie cieľov (žaduce chovanie) s výsledkami (výsledné chovanie), odpovedajúce na otázku, do akej miery vzdelávanie naplnilo svoj účel. Stanovovanie cieľov a metód merania výsledkov je, alebo malo by byť, podstatnou súčasťou fázy plánovania akéhokoľvek vzdelávacieho programu*“ (Armstrong 2007, s. 508).

Výsledkom hodnotenia je záver, či mala aktivita zmysel a čo treba spraviť v budúcnosti, aby bola realizovaná efektívnejšie. Problémom je, že výsledky a kritéria úspešnosti sú často ťažko kvantifikovateľné a merateľné sú iba nepriamo. Ako problematické metódy merania efektivity vzdelávania uvádza Koubek(2007) metódy porovnania vstupných a výstupných testov účastníkov programu, monitorovanie vzdelávacieho procesu a kvantifikáciu pomocou zmeny ekonomických ukazovateľov. Zo všetkými tromi sa viaže rada metodologických problémov, ktoré môžu oslabiť, alebo úplne znehodnotiť výsledky hodnotenia. Ani jedna z týchto metód teda nie je odporúčaná.(Koubek, 2007, s. 276)

Väčšina autorov sa zhoduje na hodnotení vzdelávania na základe posúdenia viacerých úrovní jeho dôsledkov. Armstrong(1999) popisuje päť úrovní hodnotenia, ktoré tvoria reťaz na seba nadväzujúcich očakávaných zmien v dôsledku vzdelávania:

- o Reakcie účastníkov – skúma sa čo si zamestnanci myslia o užitočnosti aktivity, lektoroch a podobne.
- o Hodnotenie poznatkov – zisťuje, čo sa zamestnanci naučili, či došlo k zmene v postojoch.
- o Hodnotenie pracovného chovania – týka sa miery do akej zamestnanci uplatňujú získané vedomosti v praxi.
- o Hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky – sa pokúša zistiť ako ovplyvnilo vzdelávanie fungovanie časti organizácie, kde ľudia, ktorý ho absolvovali pracujú. Skúma sa napríklad výstup oddelenia, produktivita, kvalita, alebo úroveň komunikácie na pracovisku.
- o Hodnotenie konečného prínosu pre podnik – zaoberá sa tým aký ma podnik ako celok prospech zo vzdelávania v podobe väčšej ziskovosti, alebo rastu

organizácie. Vzťahuje sa ku kritériám, ktorými organizácia posudzuje svoju úspešnosť. Je ale ťažké vyhodnotiť do akej miery práve vzdelávanie prispelo k výsledkom organizácie.(Armstrong, 1999, s. 556)

„V rámci systematického podnikového vzdelávania pracovníkov má kľúčový význam identifikácia potrieb vzdelávania, stanovenie cieľov a vyhodnocovanie účinnosti vzdelávacieho programu a použitých metód. Tieto fázy rozhodujú o tom, aký priebeh bude mať vlastný proces vzdelávacích aktivít a aká bude ich účinnosť v ďalších cykloch podnikového vzdelávania zamestnancov“ (Vodák, Kucharčíková 2007, s. 104).

3.3 Metódy vzdelávania zamestnancov

Pri vzdelávaní zamestnancov musíme dôsledne zvážiť výber metódy. Niektoré sú vhodnejšie k vzdelávaniu manuálnych pracovníkov, iné k vzdelávaniu manažérov. Výber vhodných metód je determinovaný rôznymi faktormi. Sú to napríklad počet a vek účastníkov, ich súčasná a požadovaná úroveň vedomostí, zručností, motivácie k učeniu, zastávaná pozícia. Významným faktorom sú programové ciele, priority a druh podnikania, ktorým sa podnik zaoberá. Dôležitá je odborná úroveň a skúsenosti lektorov, priestorové možnosti realizácie vzdelávacích programov.

Podľa Koubeka (1997, s. 250) je možné metódy vzdelávania rozdeliť do dvoch základných skupín.

Metódy vzdelávania na pracovisku (on the job)

Metóda znamená vzdelávanie na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných povinností, ktoré sú vhodnejšie pri vzdelávaní robotníkov. Patrí sem napríklad : inštruktáž pri výkone, rotácii práce (cross training), konzultovanie (consultation), asistovanie (assisting), pracovné porady (workshops), sebavzdelávanie (self-improvement), koučovanie (coaching) alebo mentorovanie (mentoring). (Kachaňáková , 2007, s. 114)

Najčastejšie metódy na pracovisku sú využívané : samovzdelávanie, koučovanie a mentorovanie.

Sebavzdelávanie znamená proces, v ktorom sa jednotliví zamestnanci na základe vlastného uváženia zapájajú do procesu učenia, a tak urýchlili svoj osobný a profesijný rozvoj. Podnik by mal tento proces podporovať, pomáhať zamestnancom so sebavzdelávaním a utvárať také podmienky, aby všetko, čo sa deje v podniku bolo príležitosťou na učenie. Podľa Kachaňákovéj(2007) sa tým chápe sústredenie sa a vyskúšanie rôznych skutočností pri riešení nových otázok. V rámci podniku by tieto procesy mali viesť k vytvoreniu tzv. učiacej sa organizácie (Kachaňáková , 2007, s. 114 - 115).

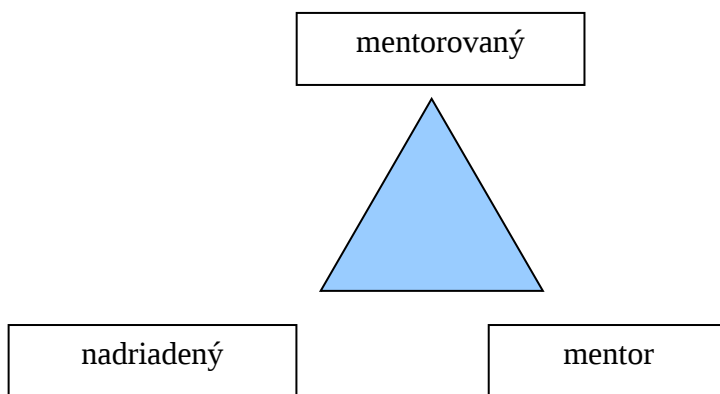
Koučovanie znamená dlhodobé plánovité podnecovanie a smerovanie školeného zamestnanca k iniciatíve a požadovanému výkonu, prostredníctvom existujúcich alebo modifikovaných príležitostí v práci. Celý proces prebieha podľa dohody medzi koučom a zamestnancom. Všetko sa vykonáva v pracovnom prostredí na základe plnenia špeciálnych úloh, vymedzenia osobnej zodpovednosti, zastupovania počas dovolenky, prezentácií na konferenciách a pod. Tieto aktivity sú podchytené v dlhodobom pláne zosúladené s dlhodobými cieľmi rozvoja kariéry zamestnanca. Plnenie dohodnutých úloh sa hodnotí v stanovených intervaloch na základe správy, ktorú predkladá zamestnanec formálnym alebo neformálnym spôsobom svojmu nadriadenému. Táto správa je základom na diskusiu o dosiahnutých výsledkoch a na plánovanie aktivít na ďalšie obdobie a tak môže tento vzdelávací proces kontinuálne pokračovať(Kachaňáková , 2007, s. 114).

Mentorovanie predstavuje proces, v ktorom skúsenejší zamestnanec má osobný záujem pomôcť menej skúsenému zamestnancovi v jeho kariére a získaní vyšších príjmov. Predpokladom intenzívneho pôsobenia tejto metódy je správny výber mentora, jeho motivácia prebrať na seba úlohu mentora, výcvik mentora aj mentorovaného a pripravenosť podnikovej kultúry prijať formálne programy mentorovania. Mentorovanie sa v súčasnosti stáva jednou z najdôležitejších metód vzdelávania zamestnancov a plnenia ich rozvojových cieľov kariéry. Podľa Kachaňákovéj ho treba chápať ako určitý doplnok vzdelávania pri výkone práce. Funkciu mentora by mal prebrať len skúsený manažér, ktorý dobre pozná podnik, má prirodzenú autoritu a dôveru u svojich

chránencov. Pri praktickej aplikácii tejto metódy sa preferuje výber mentora samotným školeným zamestnancom.

Neexistuje však žiadny štandardný proces mentoringu a preto sa možno v literatúre aj v praxi stretnúť s jeho rôznymi modifikáciami.(Kachaňáková, 2007,s. 114 - 115) Pri mentorovaní vzniká trojuholník, ktorý môže vzbudzovať predstavy manželského trojuholníka. Musíme však mať na pamäti, že v trojici je vytváranie koalície dvoch proti jednému prirodzenou dynamikou. Pri mentorovaní k vytvoreniu koalície tiahne mentorovaný, ktorý sa snaží získať pre rôzne veci pochopenie.

Obrázok č. 7 Trojuholník mentorovania



Zdroj: Hroník F., Rozvoj a vzdelávaní pracovníků , Grada Publishing, 2007, s. 105

Metódy používané mimo pracoviska (off-the-job)

Metódy vzdelávania používané mimo pracoviska sa často realizujú v režime podobnému školskému (kurzy na školách), v zvláštnych zariadeniach (výukové dielne), na vývojových pracoviskách, v zariadeniach predvádzajúcich novú techniku atd. Spolu ide o metódy používané k hromadnému vzdelávaniu skupín účastníkov. (Koubek 2007, s.270)

Medzi najčastejšie metódy patrí: prednáška, demonštrovanie, prípadové štúdie, Workshop, Brainstorming, Assessment center, Outdoor training/learning, E-learning

Prednáška – je zameraná na sprostredkovanie faktických informácií či teoretických znalostí.

Demonštrovanie – sprostredkované znalosti a zručnosti názorným spôsobom za použitia audiovizuálnej techniky, počítačov, trenažérov ... Metóda, aj keď je prevažne orientovaná na sprostredkovanie znalostí, vnáša do vzdelávania dôraz na praktické využívanie týchto znalostí.

Prípadové štúdie – väčšinou sa používa pri vzdelávaní manažérov a kreatívnych pracovníkov. Sú to skutočné alebo vymyslené zobrazenia nejakého organizačného problému. Jednotliví účastníci vzdelávania alebo ich malé skupinky ju študujú, snažia sa diagnostikovať situáciu a navrhnúť riešenie problému.

Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program) – je metóda výberu ale aj vzdelávania manažérov. Účastník plní rôzne úlohy a rieši problémy, tvoriace každodennú náplň manažéra. Prípadové štúdie – väčšinou sa používa pri vzdelávaní manažérov a kreatívnych pracovníkov. Sú to skutočné alebo vymyslené zobrazenia nejakého organizačného problému. Jednotliví účastníci vzdelávania alebo ich malé skupinky ju študujú, snažia sa diagnostikovať situáciu a navrhnúť riešenie problému.

Okrem uvedených metód samozrejme existujú aj ďalšie metódy náročné a vhodné pre konkrétne potreby a situácie. Dôležitou formou je rozhodnutie školiteľov pri organizovaných vzdelávacích aktivitách. Interní školitelia majú tú výhodu, že dôverne poznajú prostredie a špecifické podmienky organizácie. Externí školitelia sú väčšinou profesionálni odborníci na vzdelávanie a je vhodné ich služby využívať pri vzdelávaní v oblastiach, ktoré nie sú špecifické pre danú organizáciu.

3.4. Potreba celoživotného vzdelávania

Podľa Povrazníka(1999) sa vzdelávanie považuje v súčasnosti za najúčinnější prostriedok uchovávanía a rozvoja duchovných hodnôt človeka, Celoživotné vzdelávanie a tým súvisiaca príprava človeka dnes už prechádza za hranice tradičných formálnych štruktúr a stáva sa najväčším bohatstvom a prejavom kultúry človeka.

Cieľom pôsobenia takéhoto vzdelávania je vytvárať a zabezpečovať podmienky v každom veku a v každom smere a tak podporovať rozvoj osobnosti človeka. Rastúci

význam a potrebu celoživotného vzdelávania nielen pre jednotlivcov, ale aj pre budúcnosť Európy potvrdili najvyšší predstavitelia Európskej únie. Európska únia považuje celoživotné vzdelávanie za spoločnú strechu, pod ktorou by sa zjednotili všetky druhy vzdelávacích aktivít.(Povrazník, 1999, s. 454)

Podľa Veselej(2006) stratégia celoživotného vzdelávania by sa mala zamerať na šesť kľúčových problémov:

1. zabezpečiť stály prístup k vzdelávaniu,
2. zvýšiť úroveň investícií do ľudských zdrojov,
3. rozvíjať efektívne vyučovacie metódy,
4. výrazne zlepšiť spôsoby ponímania a hodnotenia účasti na vzdelávaní a výsledkov,
5. zaistiť dostupnosť kvalitných informácií a poradenstvo o príležitostiach k vzdelávaniu pre každého a v priebehu celého života,
6. priblížiť možnosti celoživotného vzdelávania všade tam, kde je to vhodné a dostupné.(Veselá, 2006, s. 343)

Naliehavosť celoživotného vzdelávania neustále rastie a je odrazom rýchlo sa meniaceho morálneho zastarávania nadobudnutých vedomostí.

V tretej kapitole sme sa venovali teoretickému úvodu do vzdelávania, v nej chcem zdôrazniť, že celý proces od identifikácie a analýzy vzdelávacích potrieb, cez plánovanie, realizáciu prostredníctvom rôznych metód a foriem až po hodnotenie vzdelávania by nemal byť proces náhodný a v podnikovom vzdelávaní už vôbec nie jednorazový. Podnikové vzdelávanie sa stáva významnou podmienkou úspešnosti a prežitia organizácie. Jeho cieľom je formovať pracovný potenciál, ktorý bude zabezpečovať plnenie úloh organizácie, zvyšovať konkurencieschopnosť na trhu.

V druhej časti práce sa pozrieme spoločne do ASP, ktorá nám poskytne, okrem informácií o sebe samej, aj informácie o jej vzťahu k adaptácii a vzdelávaniu vlastných zamestnancov.

PRAKTICKÁ ČASŤ

4. CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI



Cieľom praktickej časti je poukázať na dôležitosť adaptačného aj vzdelávacieho procesu v Slovenskej poisťovni.

Allianz - Slovenská poisťovňa pôsobí na slovenskom poistnom trhu už niekoľko desiatok rokov a je nesporným lídrom v poskytovaní vysoko kvalitných služieb a produktov. Patrí do poisťovacej skupiny Allianz Societas Europaea, ktorá spravuje zmluvy miliónov klientov v regióne strednej a východnej Európy.

Allianz – SP stojí na silných základoch. Finančná sila, tradícia a profesionalita predstavujú istotu, že spoločnosť poskytuje svojim klientom prvotriedne služby, ktoré sú základom vzájomne prospešných vzťahov medzi klientmi a poisťovateľom. Je najväčšou univerzálnou poisťovňou na Slovensku. Ponúka celú škálu inovatívnych poistných produktov: od životného a úrazového poistenia, cez poistenie privátneho majetku a poistenie motorových vozidiel, až po poistenie priemyslu a podnikateľov. Produkty a služby Allianz - SP patria medzi najlepšie na trhu, čo každoročne oceňujú nezávislí odborníci aj široká verejnosť.

Allianz so 142 tisícmi zamestnancami poskytuje svoje služby viac ako 78 miliónom klientov vo vyše 70 krajinách a poisťuje väčšinu spoločností zaradených do rebríčka Global Fortune 500. Na základe tržieb je najväčším poisťovateľom zodpovednosti a majetku na svete, najväčším poskytovateľom asistenčných služieb a svetovým lídrom v poistení úverov. Z hľadiska trhovej kapitalizácie patrí medzi svetových top 3 poisťovateľov. Hodnota značky Allianz sa pohybuje na úrovni 5,4 miliardy Eur.

Keďže spoločnosť neustále dosahuje pozitívne výsledky vo svojom podnikaní, kladie veľký dôraz na výkon a vysoké pracovné nasadenie, aby si udržala prvé miesto na trhu.

Zamestnancom v pracovnom výkone pomáha neustále sa vzdelávanie sa, ktoré im umožňuje odborný aj kariérny rozvoj. Súčasťou vzdelávania sa sú kurzy, semináre, školenia. Spolupráca medzi zamestnancami i oddeleniami prebieha vzájomne a to aj medzi štátmi a na vyšších pozíciách aj v rámci kontinentov. Ide najmä o výmenu informácií, skúseností, inovácie a školenia nových produktov a služieb. Komunikácia medzi zamestnancami prebieha denne, manažér prejavuje veľký záujem o svojich podriadených čo je takisto výsledkom, kde sa spoločnosť nachádza.

Obrázok č. 8 Zlatá minca 2013



Zdroj: interné materiály spoločnosti

„Zlaté mince sú dlhoročným znakom najvyššej kvality našich produktov, ktoré tvoríme na základe požiadaviek našich klientov. Zároveň sú pre nás motiváciou neustáleho zlepšovania produktov, služieb i komunikácie v silnej konkurencii na finančnom trhu. Sme preto veľmi radi, že sme tento rok ešte zlepšili minuloročné skvelé výsledky,“ hovorí Miroslav Pacher, viceprezident pre rezort obchodu neživotných poistení v Allianz - SP.

4.1. Charakteristika súčasného stavu adaptačno – vzdelávacieho procesu v Allianz – Slovenskej poisťovni

Proces adaptácia zamestnancov vo firme

Proces adaptácie nemožno oddeliť od procesu prijímania zamestnanca, nakoľko proces adaptácie začína už v prvý deň nového zamestnanca do práce, odkedy sa začína

postupne adaptovať. Celoorganizačná adaptácia vo firme je zameraná na informácie všeobecného charakteru, ktoré sú pre každého zamestnanca rovnaké bez ohľadu na ich neskoršie pracovné zaradenie. Túto orientáciu vykonávajú pracovníci personálneho oddelenia. Informácie sú podávané kombinovane, jednak ústnou a jednak písomnou formou. Zamestnanec je oboznámený s Pracovným poriadkom, Obchodnou politikou, Etickým kódexom, Organizačnou štruktúrou , ale tiež je poučený o BOZP. Týmto oboznámením musí prejsť každý zamestnanec bez ohľadu na jeho pracovné zaradenie. Po absolvovaní všetkých požadovaných poučení je k novému zamestnancovi privolaný jeho bezprostredný nadriadený, ktorý si ho vyzdvihne na personálnom oddelení. Pracovník personálneho oddelenia, predstaví novému zamestnancovi jeho nadriadeného. Priamy nadriadený odprevadí nového zamestnanca na konkrétny útvar, v ktorom bude pracovník pracovať.

Útvarová adaptácia

Útvarová orientácia sa týka konkrétneho útvaru, kde nový pracovník nastupuje. Ako prvé, čo bezprostredný nadriadený spraví je, že nového pracovníka privíta na danom oddelení. Oboznámi ho s právami a povinnosťami, ktoré vyplývajú z daného pracovného miesta. Taktiež ho stručne informuje o práci, ktorá je vykonávaná na danom oddelení. Nakoľko je na každom oddelení firmy iný dochádzkový systém, oboznámi nového pracovníka aj s jeho dochádzkovým systémom, ktorý musí byť dodržaný.

Bezprostredný nadriadený ukáže novému zamestnancovi celý útvar, kde sú aké kancelárie, kde na nachádzajú sociálne zariadenia a pod.

Adaptácia na konkrétne pracovné miesto

Po tom, čo sa nový pracovník oboznámi s prácou útvaru a jeho chodom, nasleduje adaptácia na pracovné miesto, ktoré nový pracovník obsadzuje. Túto adaptáciu vykonáva taktiež bezprostredný nadriadený nového zamestnanca.

Novému pracovníkovi sú predané informácie týkajúce sa priamo výkonu práce na danom pracovnom mieste. Informuje ho o náplni práce, ukáže a privíta ho v zamestnancovej novej kancelárii a zároveň mu predstaví jeho nových kolegov, s ktorými bude spolupracovať. Nepredstavuje mu všetkým pracovníkov daného útvaru. S týmito pracovníkmi sa zamestnanec zoznamuje postupne.

Novému zamestnancovi nie vždy je pridelený z rady skúsenejších pracovníkov mentor alebo školiteľ, ktorý by bol nápomocný a na ktorého by sa mohol nový pracovník obrátiť v prípade nejakých nejasností alebo otázok. V tejto časti je novému pracovníkovi predané aj zariadenie nevyhnutné k jeho výkonu práce, ako je počítač, pracovný stôl a pod. Pri tejto príležitosti sú novému pracovníkovi pridelené jeho prvé pracovné úlohy. Na to, aby nový zamestnanec mohol využívať firemný počítač, je mu pridelené prístupové meno a heslo, ktorým sa dostane do systému firmy. Taktiež tieto prístupové údaje slúžia novému zamestnancovi, aby mohol využívať aj firemný portál, kde nájde všetky dostupné informácie.

Adaptácia na podnikovú kultúru

Po zaradení nového pracovníka na miesto výkonu práce je potrebné, aby sa tento zamestnanec zorientoval aj v podnikovej kultúre. Tá však nie je vykonávaná žiadnym bezprostredným nadriadeným alebo pracovníkom personálneho oddelenia. S touto adaptáciou sa musí vysporiadať pracovník sám. Niektoré informácie sa dozvedá od spolupracovníkov. Záleží na pracovníkovi ako sa stotožní s danou podnikovou kultúrou.

Hodnotenie adaptácie nového pracovníka vo firme je vykonávané súčasne s jeho obchádzkou po jednotlivých oddeleniach a je súčasťou adaptačného plánu, ktorý obdrží každý zamestnanec pri podpise pracovnej zmluvy. Celý proces prijímania a adaptácie nového zamestnanca trvá 3 mesiace, čiže počas celej skúšobnej doby. Počas týchto troch mesiacoch by sa mal nový pracovník dostatočne oboznámiť s celou firmou, poznať aspoň stručne jej históriu, poznať jednotlivé útvary firmy, činnosti, ktoré sa na jednotlivých útvaroch vykonávajú, na koho sa s čím obrátiť a pod. Výsledkom celého procesu je adaptovanosť nového pracovníka vo firemnom pracovnom a sociálnom prostredí. Takto zadaptovaný pracovník sa stáva plnohodnotným členom firmy.

Vzdelávanie zamestnancov vo firme

Vzdelávanie zamestnancov v Allianz – Slovenskej poisťovni, a. s. predstavuje súbor činností, ktoré sú zamerané na zlepšenie výkonnosti zamestnancov, zvyšovanie ich odbornej a osobnostnej pripravenosti a kompetentnosti. Spoločnosť si už na začiatku svojho pôsobenia uvedomila, že dosiahnutie úspechu na slovenskom trhu, môže iba

dobrymi produktmi a kvalitnym klientskym servisom. Spolocnost' uvedomujuc si tieto skutočnosti spustila projekt celozivotneho vzdelavania svojich zamestnancov. Na zaciatku bol projekt s casti prevzatý od materskej spolocnosti, postupom casu bol prispôsobovaný a upravovaný pre vlastné potreby. Hlavné dôvody vzniku vzdelavacieho projektu boli:

- o investovanie do vzdelavania pre manažment spolocnosti,
- o školenie a rozvoj zamestnancov pri zavádzaní nových produktov,
- o osobnostný rozvoj zamestnancov,
- o vytvorenie vzdelavacieho systému pre externých finančných poradcov spolocnosti. Projekt je rozdelený na dve základné a nezávislé skupiny: vzdelavanie manažérov a zamestnancov spolocnosti, vzdelavanie finančných poradcov (externí spolupracovníci).

Vzdelavanie pre manažérov a zamestnancov je riadené personálnym oddelením v spolupráci s líniovými manažérmi. Vzdelavanie v Allianz . SP je systematické, vychádza z analýzy vzdelavacích potrieb, plánovania vzdelavacej akcie jej obsahu a metódy. Účinnosť vzdelavacej akcie vyhodnocuje pomocou dotazníkov spätnej väzby.

Ciele vzdelavania

Cieľom podnikového vzdelavania organizácie je zabezpečiť si kvalifikovaný a schopný ľudský kapitál pre dané miesto a funkciu, prispôbenie kvalifikačných schopností meniacim sa požiadavkám na pracovné miesto. Vzdelavacie programy organizované spolocnosťou môžeme rozdeliť do nasledujúcich kategórií:

1. Vstupný vzdelavací adaptačný program, sústava vzdelavacích programov, ktoré sú určené právnymi predpismi a normami spolocnosti.
2. Vzdelavanie zamestnancov, ktoré vyplýva z ich vzdelavacích a kariérnych plánov.
3. Vzdelavanie zamestnancov - rozvíjajúce ich jazykové vedomosti.

Typy vzdelavania:

Interné vzdelavanie – je zabezpečované a realizované internými poskytovateľmi (zamestnancami poisťovne – interní školitelia, mentori, manažéri, iní vybraní zamestnanci). Môže byť realizované ako uzatvorená vzdelavacia akcia, ktorá je

vytvorená podľa špecifických požiadaviek konkrétneho zadávateľa výlučne pre vopred vybranú skupinu zamestnancov alebo verejná vzdelávacia akcia, ktorá je realizovaná na základe ponuky interných poskytovateľov, určená pre zamestnancov z rôznych organizačných útvarov Allianz – SP.

Externé vzdelávanie – realizuje externý poskytovateľ (externá vzdelávacia agentúra, spoločnosť, inštitúcia). Môže prebiehať ako uzatvorená vzdelávacia akcia, vytvorená podľa špecifických požiadaviek konkrétneho zadávateľa výlučne pre zamestnancov Allianz – SP alebo verejná akcia, realizovaná na základe ponuky, určená pre širokú verejnosť.

Vzdelávanie je realizované formou tréningov, školení, workshops, kurzov, prednášok, koučingu, e – learningu, mentoringu, vyučovacej hodiny, on the job tréningu alebo spätnej väzby, open space stretnutím, prípadne účasťou na konferenciách, seminároch a iných.

Náklady na vzdelávanie

Náklady vynaložené na vzdelávanie zamestnanca sú po realizácii vzdelávacej akcii účtované na nákladové stredisko pod ktoré zamestnanec patrí, ak nie je dohodnuté inak. V prípade, že sa zamestnanec nemôže zúčastniť naplánovanej vzdelávacej akcie, na ktorú bol prihlásený a informoval o tom v dostatočnom predstihu poskytovateľa, prípadne takto vzniknuté storno poplatky budú účtované na nákladové stredisko zamestnanca.(Smernica č., 1HR/3.0/SM/32/V)

5. PRIESKUMNÁ ČASŤ NA OVERENIE PROCOVNÝCH HYPOTÉZ

Cieľ výskumu

Cieľom praktickej časti diplomovej práce je navrhnúť konkrétne opatrenia, na základe získaných informácií od zamestnancov Allianz – Slovenskej poisťovne, na zlepšenie adaptačno – vzdelávacieho procesu. V tejto súvislosti sme uskutočnili prieskum „Hodnotenie adaptačno – vzdelávacieho procesu v ASP zamestnancami“. Naším zámerom bolo : spoznať názor novoprijatých zamestnancov na adaptačný proces a zistiť mieru spokojnosti zamestnancov so súčasnou formou vzdelávania.

Prieskum

Pri rozhodovaní o metóde dotazovania boli do úvahy brané viaceré faktory, ako je počet pracovníkov (respondentov) a ich pracovná vyťaženosť, nemožnosť osobného stretnutia, časový faktor a podobne. Po zohľadnení týchto faktorov, bola najvhodnejšia určená dotazníková metóda, pomocou ktorej je možné zozbierať veľký počet jednoducho spracovateľných dát v pomerne krátkej dobe. Dotazník bol rozoslaný do pracovných mailových schránok. Vyplnenie dotazníka bolo dobrovoľné. Dotazník sa skladal z dvoch častí , prvá časť je určená pre novoprijatých zamestnancov a druhá časť je určená pre zamestnancov, ktorí pracujú v poisťovni viac ako päť rokov. Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 90 respondentov, vyplnených sa vrátilo 82 dotazníkov, to predstavuje 90-% návratnosť.

Nasledujúce hypotézy vznikli po preštudovaní dostupnej literatúry zaoberajúcou sa adaptáciou a vzdelávaním zamestnancov.

Hypotéza číslo 1:

Predpokladáme, že spoločnosť adaptačnému procesu venuje pozornosť a má k nemu vytvorené väzby.

Hypotéza číslo 2:

Predpokladáme, že viac ako 50% respondentov uvedie ako hlavný dôvod ďalšieho vzdelávania udržanie si pracovnej pozície.

Hypotéza číslo 3.

Predpokladáme, že viac ako 50% respondentov získava informácie o ponukách ďalšieho vzdelávania priamo od svojho zamestnávateľa.

Analýza výsledkov prieskumu

V tejto časti diplomovej práce uvádzame výsledky prieskumu vypracované podľa získaných informácií z dotazníka. Dotazník sa skladal zo sedemnástich otázok. Prvé tri boli zamerané na pohlavie, vek, dĺžku zamestnania. Ďalšie otázky boli smerované na adaptačný proces a na vzdelávanie v spoločnosti. Dotazník sme vytvorili formou otvorených a zatvorených otázok. Pri spracúvaní výsledkov bolo použité číselné vyjadrenie v percentách, ktoré bolo znázornené tabuľkou a grafom.

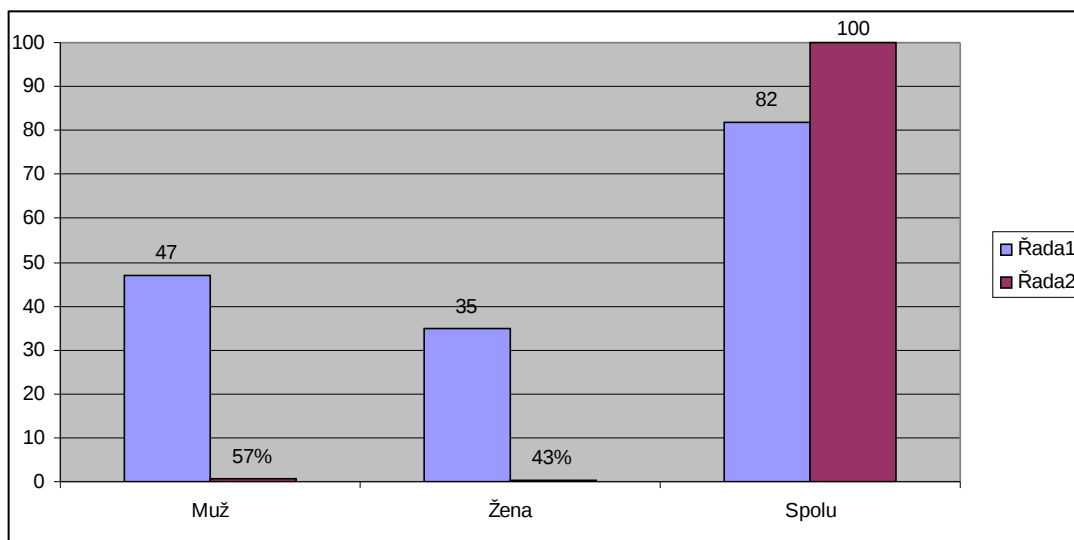
Z vypísaných dotazníkov vyplýva, že 57% je mužov a 35% je žien.

Tabuľka.1: Pohlavie

Pohlavie	Počet respondentov	% vyjadrnie
Muž	47	57%
Žena	35	43%
Spolu	82	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 1: Pohlavie respondentov



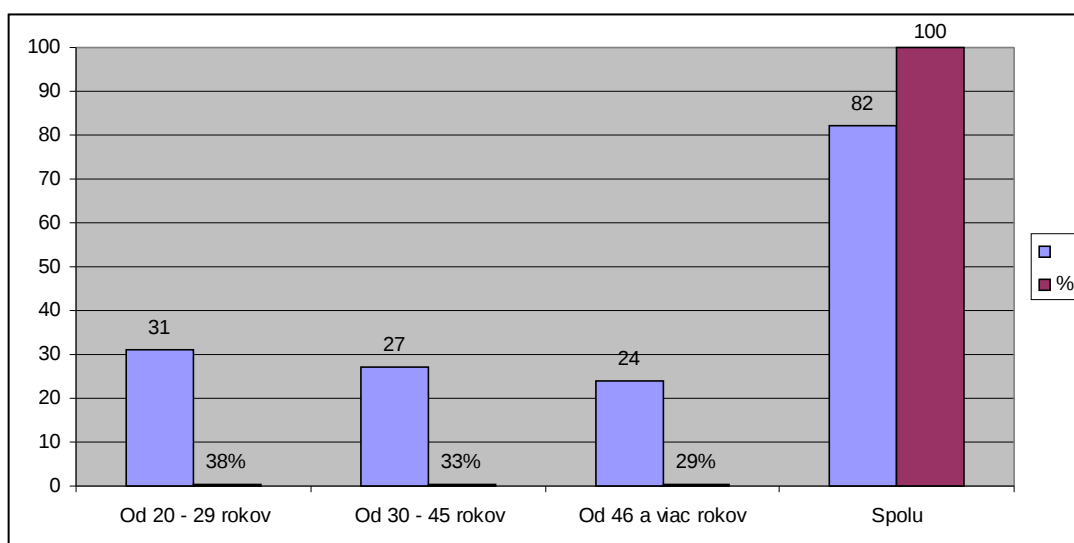
Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 2: Veková kategória

Veková kategória	Počet respondentov	% vyjadrníe
Od 20 - 29 rokov	31	38%
Od 30 - 45 rokov	27	33%
Od 46 a viac rokov	24	29%
Spolu	82	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 2: Veková kategória



Zdroj: Vlastné spracovanie

V spoločnosti Allianz je vek zastúpený nasledovne zamestnanci, 38% patrí do skupiny od 20 do 29 rokov. Veková kategória od 30 do 45 rokov ma 33% a 29% tvoria zamestnanci od 46 a viac rokov.

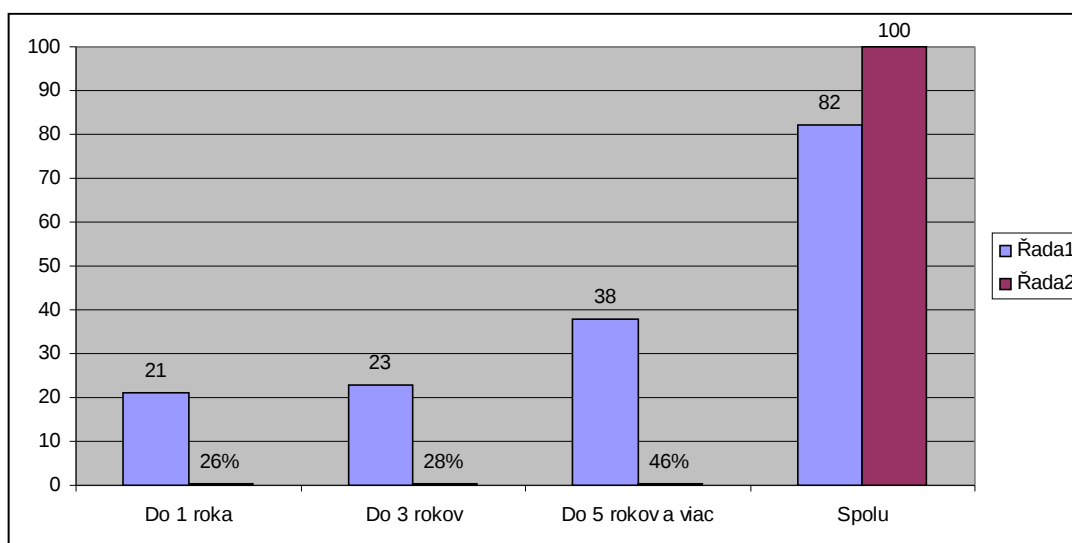
Dĺžka zamestnania je v spoločnosti nasledovná, zamestnanci zamestnaní do 1 roka 26%, do 3 rokov 28% a do 5 rokov a viac 46%.

Tabuľka 3: Dĺžka zamestnania

Dĺžka zamestnania	Počet respondentov	% vyjadrenie
Do 1 roka	21	26%
Do 3 rokov	23	28%
Do 5 rokov a viac	38	46%
Spolu	82	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 3: Dĺžka zamestnania



Zdroj: Vlastné spracovanie

Overenie hypotézy číslo 1

Predpokladáme, že spoločnosť adaptačnému procesu venuje pozornosť a má k nemu vytvorené väzby.

Na potvrdenie alebo vyvrátenie hypotézy číslo 1 sme použili otázky číslo 4 až 8.

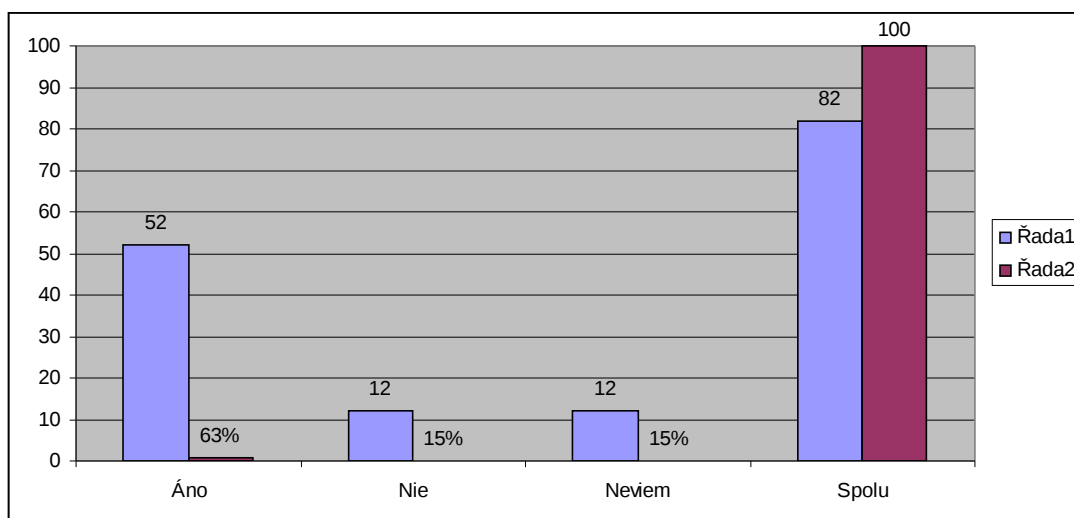
Na otázku č. 4: „ **Boli ste spokojní s vaším uvedením na pracovisko?**“ odpovedalo 63% zamestnancov, že boli spokojní 63% , nespokojných sa vyjadrilo 15% a neviem odpovedalo 15% opýtaných.

Tabuľka. 4: Spokojnosť s uvedením na pracovisko

Spokojnosť uvedenia na pracovisko	Počet respondentov	% vyjadrenie
Áno	52	63%
Nie	12	15%
Neviem	12	15%
Spolu	82	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 4: Spokojnosť s uvedením na pracovisko



Zdroj: Vlastné spracovanie

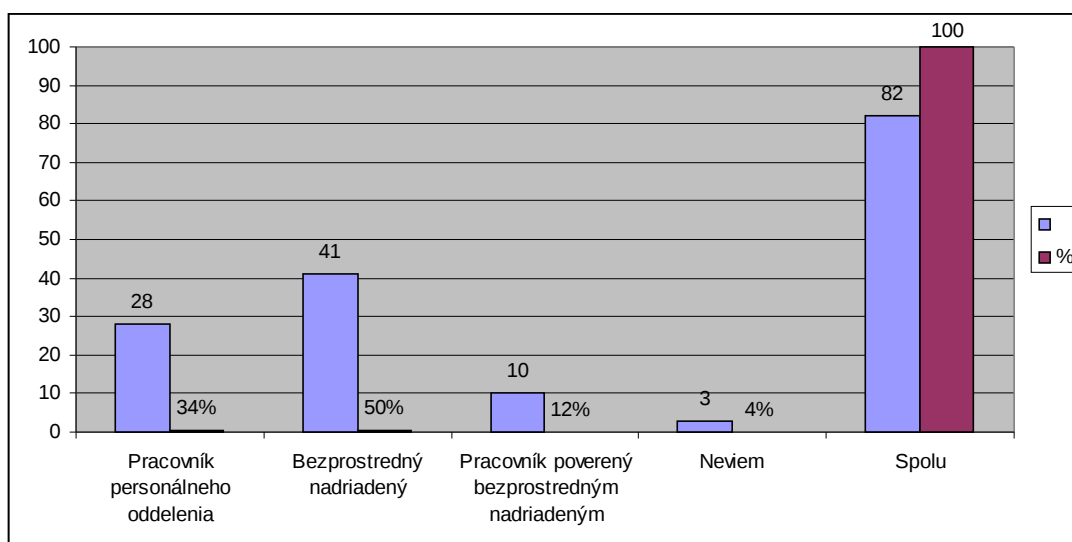
Na otázku č. 5: „**Kto vykonal vaše uvedenie na pracovisko?**“ sa potvrdilo, že je bezprostredný nadriadený, 50%, ďalšou osobou, ktorá uviedla zamestnanca na pracovisko bol pracovník personálneho oddelenia 34% . Pracovník poverený bezprostredným nadriadeným uviedol 12% a neviem odpovedalo len 4% opýtaných. Z toho vyplýva, že bezprostredný nadriadený je informovaný pracovníkom personálneho oddelenia o nástupe novoprijatého zamestnanca vopred.

Tabuľka 5: Kto vykonal vaše uvedenie na pracovisko?

Kto vykonal vaše uvedenie na pracovisko	Počet respondentov	% vyjadrenie
Pracovník personálneho oddelenia	28	34%
Bezprostredný nadriadený	41	50%
Pracovník poverený bezprostredným nadriadeným	10	12%
Neviem	3	4%
Spolu	82	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 5: Kto vykonal vaše uvedenie na pracovisko?



Zdroj: Vlastné spracovanie

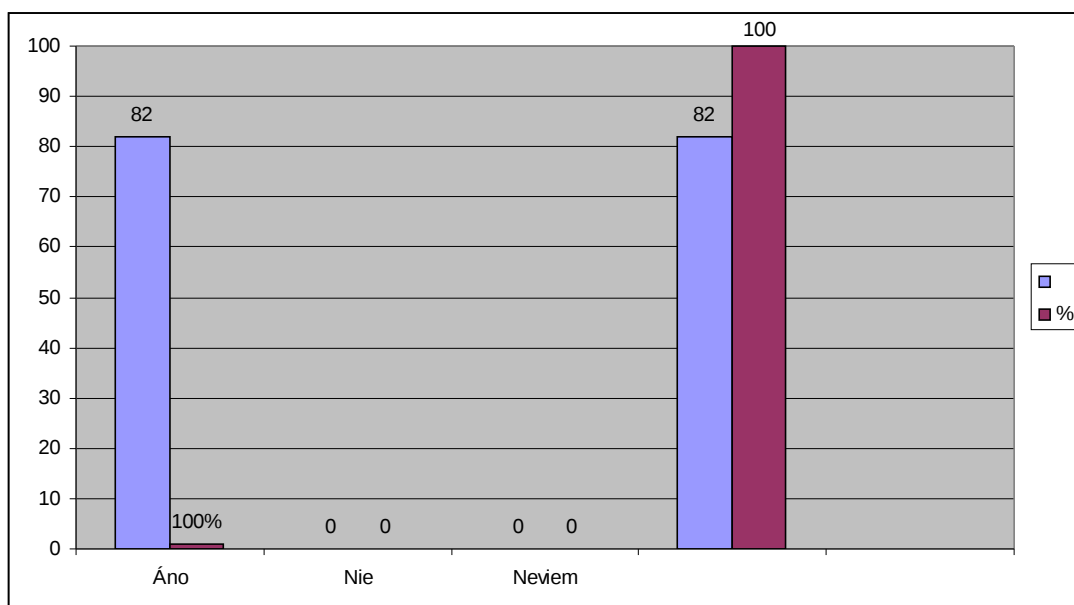
Na otázku č. 6: „**Oboznámil vás váš bezprostredný nadriadený s vašimi právami a povinnosťami?**“ sme sa dozvedeli , že novoprijatí zamestnanci boli informovaní o právach a povinnostiach ešte pred podpísaním pracovnej zmluvy bez rozdielu ich pracovného zaradenia vo firme na 100%.

Tabuľka 6: Oboznámenie sa s právami a povinnosťami

Oboznámenie sa s právami a povinnosťami	Počet respondentov	% vyjadrenie
Áno	82	100%
Nie	0	0
Neviem	0	0
	82	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 6: Oboznámenie sa s právami a povinnosťami



Zdroj: Vlastné spracovanie

S právami a povinnosťami boli zamestnanci spoločnosti oboznámení na 100%.

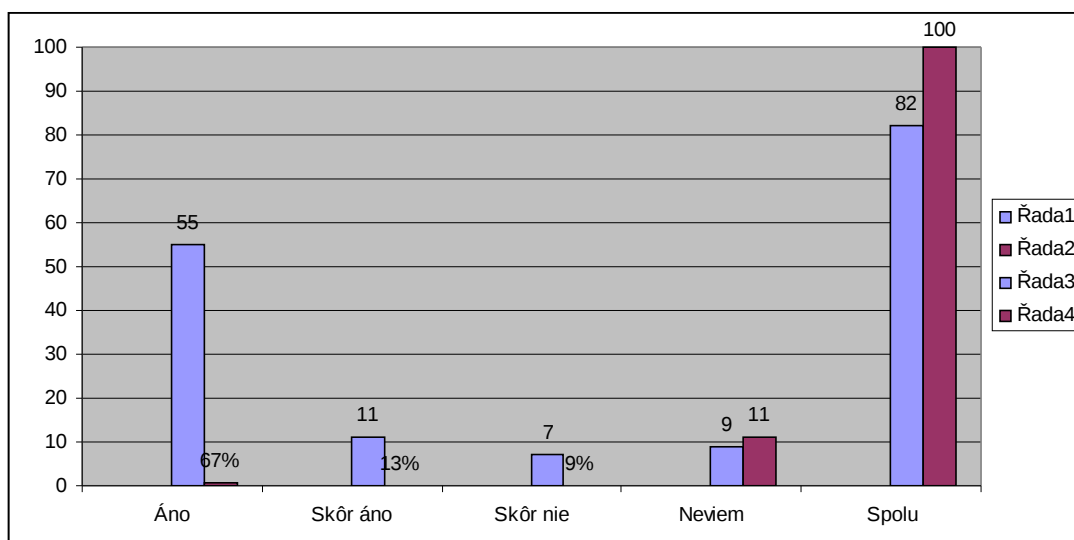
Na otázku č. 7: „**Adaptačný plán bol postavený pre mňa efektívne a splňal moje požiadavky pre adaptáciu na moje pracovné miesto.**“ sme sa u respondentov stretli s nasledujúcimi odpoveďami: áno uviedlo 67%, skôr áno 13%, skôr nie 9% a neviem odpovedalo 11%. Podľa odpovedí adaptačný plán bol postavený efektívne a splňal požiadavky zamestnancov. Z grafu teda vyplýva, že väčšine zamestnancom súčasný adaptačný plán vyhovuje.

Tabuľka 7: Efektívnosť postavenia môjho adaptačného plánu

Efektívnosť postavenia môjho adaptačného plánu	Počet respondentov	% vyjadrení
Áno	55	67%
Skôr áno	11	13%
Skôr nie	7	9%
Neviem	9	11%
Spolu	82	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 7: Efektívnosť postavenia môjho adaptačného plánu



Zdroj: Vlastné spracovanie

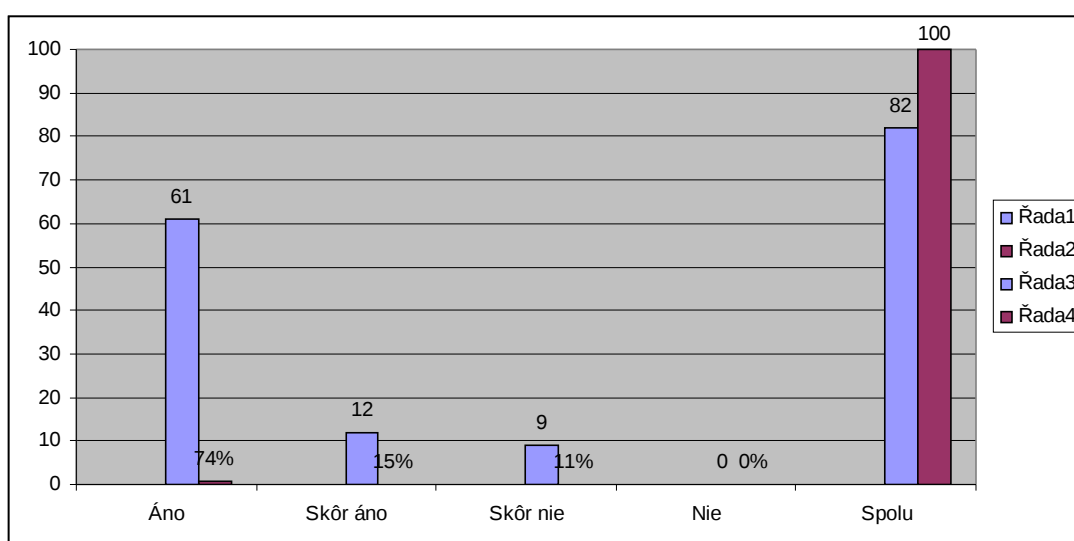
Otázkou č.8 : „ **Mali ste spätnú väzbu v adaptačnom procese?**“ sme zistili, že 74% zamestnancov v spoločnosti spätnú väzbu dostalo, skôr áno odpovedalo 15%, skôr nie 11% . Z toho vyplýva, že spoločnosť pokladá za dôležité dávať spätnú väzbu každému novoprijatému zamestnancovi.

Tabuľka 8: Mali ste spätnú väzbu v adaptačnom procese?

Spätná väzba v adaptačnom procese	Počet respondentov	% vyjadrenie
Áno	61	74%
Skôr áno	12	15%
Skôr nie	9	11%
Nie	0	0%
Spolu	82	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 8: Mali ste spätnú väzbu v adaptačnom procese?



Zdroj: Vlastné spracovanie

Vyhodnotenie hypotézy číslo 1.

Pri overovaní hypotézy „Predpokladáme, že spoločnosť adaptačnému procesu venuje pozornosť a má k nemu vytvorené väzby“ som vychádzala z otázok 4 – 8 . Z uvedených odpovedí vyplýva, že adaptačnému procesu je v Allianz – Slovenskej poisťovni venovaná pozornosť, nakoľko na otázku číslo 7 odpovedalo 67% respondentov kladnou odpoveďou. Na ďalšiu otázku číslo 8, či sa zamestnancom dostalo v adaptačnom procese spätnej väzby, odpovedalo až 74% opýtaných kladne. Z týchto odpovedí sme sa dozvedeli, že zamestnanci, ktorí sú prijatí na pracovné miesta sú informovaní o novej pozícii, oboznámení so svojimi právami a povinnosťami,

predstavení svojim spolupracovníkom. V spoločnosti sú im vytvorené také podmienky, aby svoju pracovnú pozíciu a s ňou spojené pracovné úlohy vykonávali svedomito.

Zo zistených údajov sme zistili, že hypotéza číslo 1 sa potvrdila, adaptačnému procesu ja v spoločnosti venovaná dostatočná pozornosť a každému novoprijatému zamestnancovi je dávaná spätná väzba.

Overenie hypotézy číslo 2

Predpokladáme, že viac ako 50% respondentov uvedie ako hlavný dôvod ďalšieho vzdelávania udržanie si pracovnej pozície. Na potvrdenie alebo vyvrátenie hypotézy číslo 2 som použila otázky číslo 9 až 12.

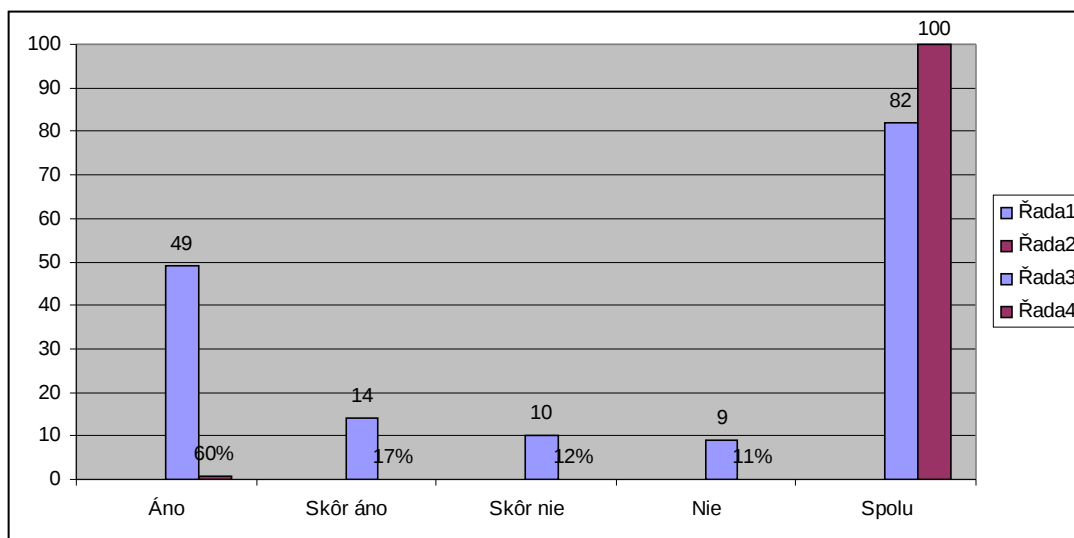
Na otázku č. 9: „**Využívate ponuky ďalšieho vzdelávania poskytované vašim zamestnávateľom?**“ sme na základe odpovedí našich respondentov konštatovali, že odpoveď áno uviedlo 60% opýtaných, skôr áno 17%, odpoveď skôr nie 12% a odpoveď nie 11%. Z uvedených odpovedí je zrejmé, že zamestnanci ASP pri voľbe ďalšieho vzdelávania uprednostňujú vzdelávacie ponuky zo strany zamestnávateľa.

Tabuľka 9: Ponuky ďalšieho vzdelávania

Ponuky ďalšieho vzdelávania	Počet repondentov	% vyjadrenie
Áno	49	60%
Skôr áno	14	17%
Skôr nie	10	12%
Nie	9	11%
Spolu	82	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 9: : Ponuky ďalšieho vzdelávania



Zdroj: Vlastné spracovanie

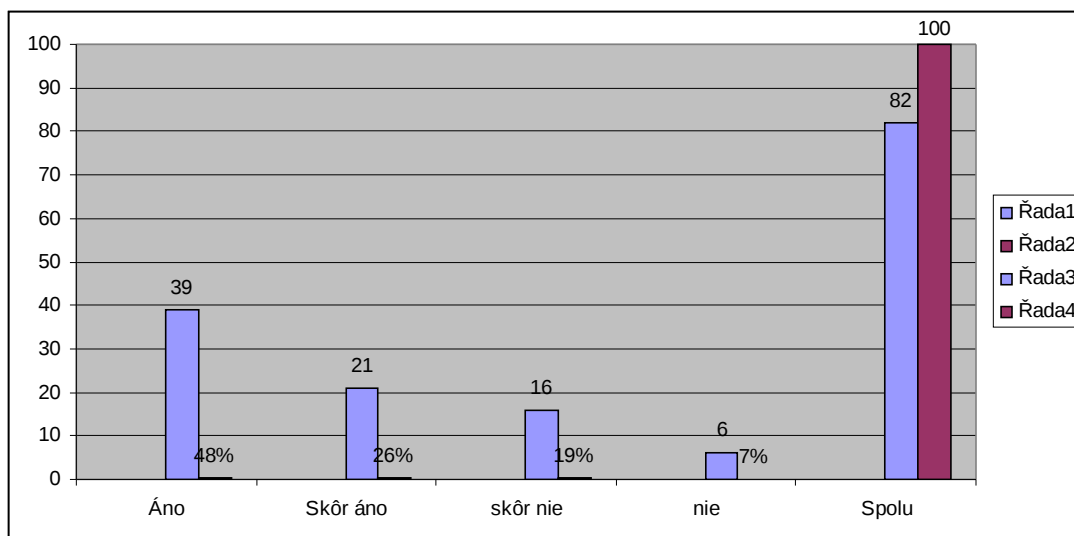
Otázka č. 10: **Je podľa vášho názoru ďalšie vzdelávanie nevyhnutné pre výkon vašej súčasnej pracovnej pozície?** nám umožnila vidieť nasledujúce údaje: respondenti vidia ďalšie vzdelávanie ako nevyhnutnosť pre výkon svojho povolania, z oslovených respondentov len 7% označilo odpoveď nie.

Tabuľka 10: Nevyhnutnosť ďalšieho vzdelávania pre výkon súčasnej pracovnej pozície

Nevyhnutné ďalšie vzdelávanie	Počet respondentov	% vyjadrenie
Áno	39	48%
Skôr áno	21	26%
skôr nie	16	19%
nie	6	7%
Spolu	82	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 10: Nevyhnutnosť ďalšieho vzdelávania pre výkon súčasnej pracovnej pozície



Zdroj: Vlastné spracovanie

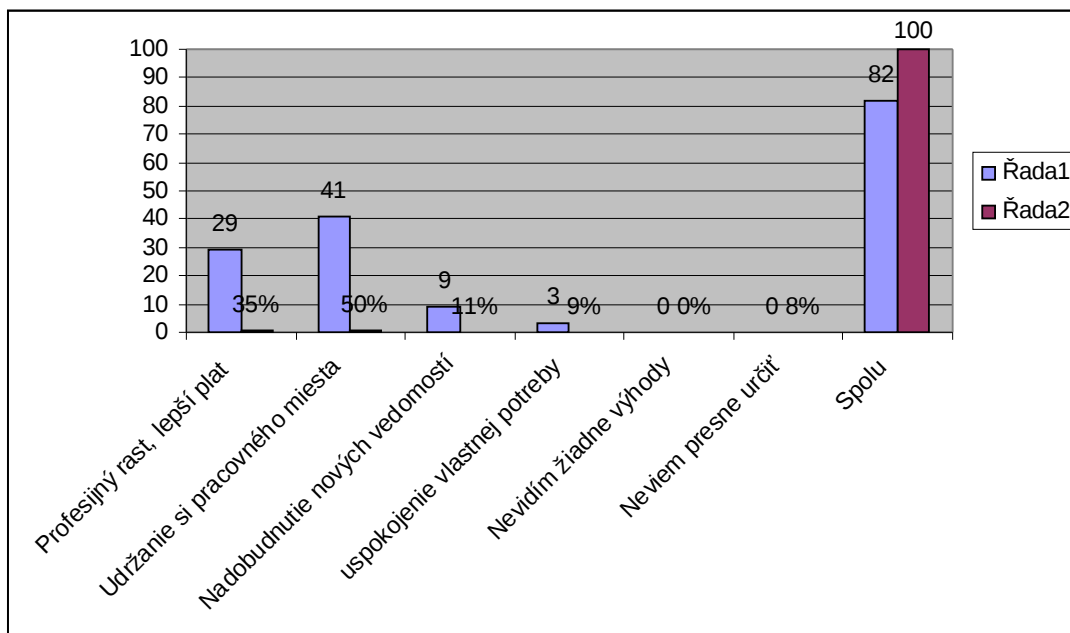
Pri otázka číslo 11: „**V čom vidíte vy výhody ďalšieho vzdelávania vo vašej spoločnosti?**“ ako hlavné motivátory vzdelávania boli uvádzané odpovede týkajúce sa udržania pracovného miesta . Z odpovedí respondentov je zaujímavé zistenie, že vzdelávanie všetci oslovení respondenti považujú za výhodu v svojej profesii.

Tabuľka 11: Výhody ďalšieho vzdelávania

Výhody ďalšieho vzdelávania	Počet respondentov	% vyjadrenie
Profesijný rast, lepší plat	29	35%
Udržanie si pracovného miesta	41	50%
Nadobudnutie nových vedomostí	9	11%
uspokojenie vlastnej potreby	3	9%
Nevidím žiadne výhody	0	0%
Neviem presne určiť	0	8%
Spolu	82	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 11: Výhody ďalšieho vzdelávania



Zdroj: Vlastné spracovanie

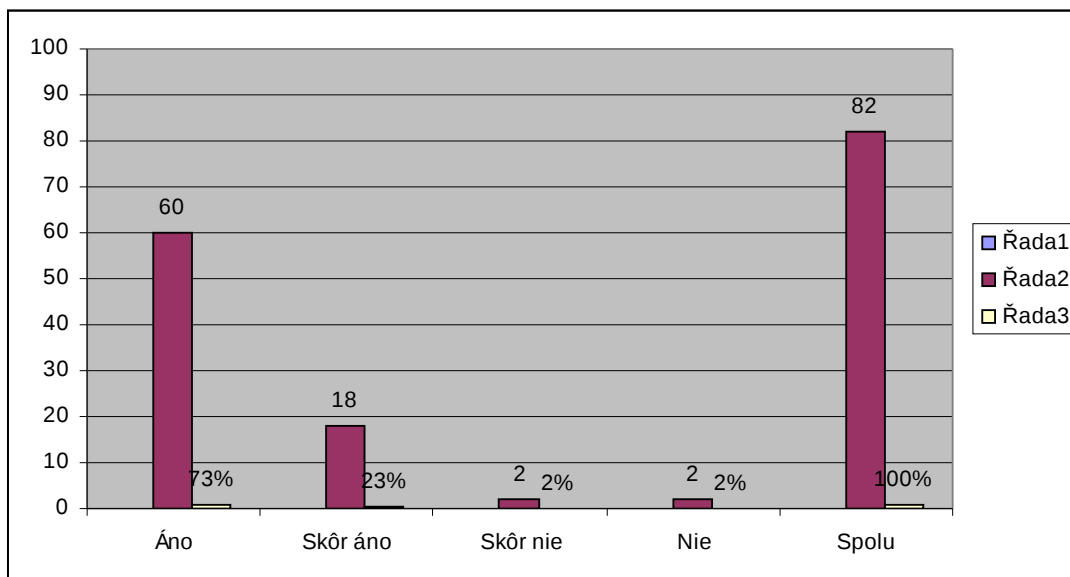
Na otázku č. 12: „**Považujete ďalšie vzdelávanie požadované vašim zamestnancom za samozrejmosť?**“ sme sa u respondentov stretli s nasledujúcimi odpoveďami: áno uviedlo 73%, skôr áno 23%, skôr nie 2% a nie 2%. Získané odpovede respondentov nás priviedli ku konštatovaniu, že zamestnanci ASP si dopĺňajú vzdelávanie podľa potrieb a pokynov zamestnávateľa.

Tabuľka 12: Ďalšie vzdelávanie je samozrejmosťou

Ďalšie vzdelávanie je samozrejmosťou	Počet respondentov	% vyjadrenie
Áno	60	73%
Skôr áno	18	23%
Skôr nie	2	2%
Nie	2	2%
Spolu	82	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 12: : Ďalšie vzdelávanie je samozrejmosťou



Zdroj: Vlastné spracovanie

Vyhodnotenie hypotézy číslo 2.

Pri overovaní hypotézy, Predpokladáme , že viac ako 50% respondentov uvedie ako hlavný dôvod ďalšieho vzdelávania udržanie si pracovnej pozície som vychádzala z otázok číslo 9 až 12. Z uvedených odpovedí vyplýva, že udržať si pracovnú pozíciu pre zamestnancov je veľmi dôležité, preto kladú veľký dôraz na ďalšie vzdelávanie, ktoré spoločnosť ponúka. Zistené výsledky prieskumu nás priviedli k názoru, že zamestnanci si vážia svoju prácu a uvedomujú si nutnosť vzdelávania, ktoré im zároveň napomáha aj pri kariérom raste.

Zo zistených údajov sme zistili, že hypotéza číslo 2 sa potvrdila, pre každého zamestnanca je ďalšie vzdelávanie dôležité na udržanie svojej pracovnej pozície.

Overenie hypotézy číslo 3

Predpokladáme, že viac ako 50% respondentov získava informácie o ponukách ďalšieho vzdelávania priamo od svojho zamestnávateľa.

Na potvrdenie alebo vyvrátenie hypotézy číslo 3 som použila otázky číslo 13 až 17.

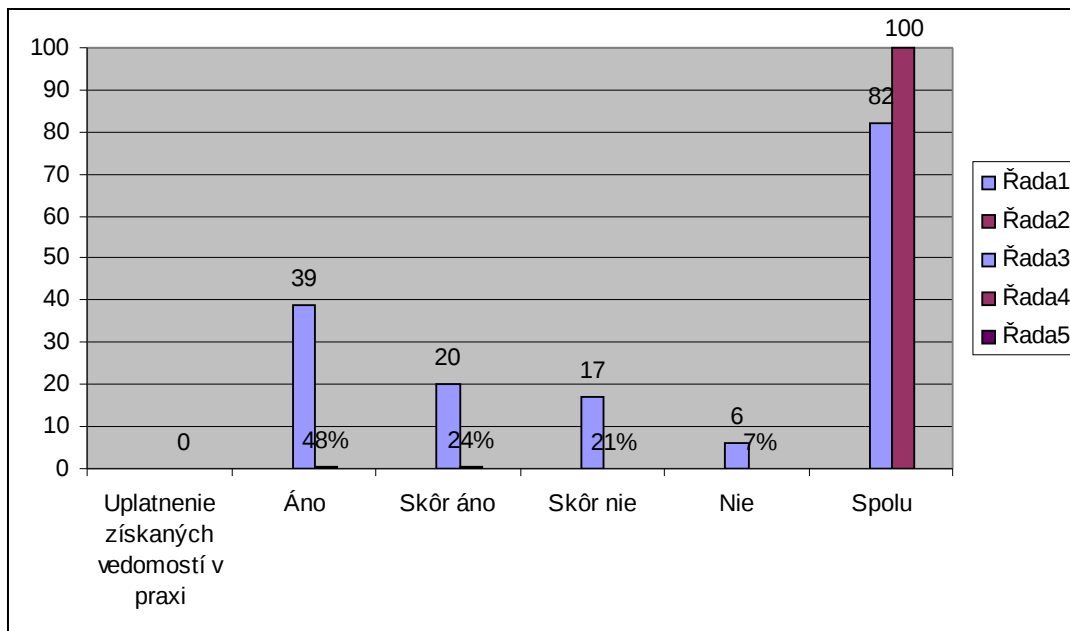
Otázka č. 13: „**Máte možnosť uplatniť získané vedomosti v praxi?**“ ukazuje, že odpoveď áno sa vyskytla u 48% opýtaných, skôr áno 24%, skôr nie 21%, odpoveď nie 7%. Respondenti vo väčšej časti odpovedi uviedli kladnú odpoveď, z čoho vyplýva, že vzdelávacie aktivity uskutočňované zo strany zamestnávateľa sú vyberané pre svojich účastníkov vzdelávania podľa momentálnych potrieb spoločnosti.

Tabuľka 13: Uplatnenie získaných vedomostí v praxi

Uplatnenie získaných vedomostí v praxi	Počet respondentov	% vyjaderenie
Áno	39	48%
Skôr áno	20	24%
Skôr nie	17	21%
Nie	6	7%
Spolu	82	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 13: Uplatnenie získaných vedomostí v praxi



Zdroj: Vlastné spracovanie

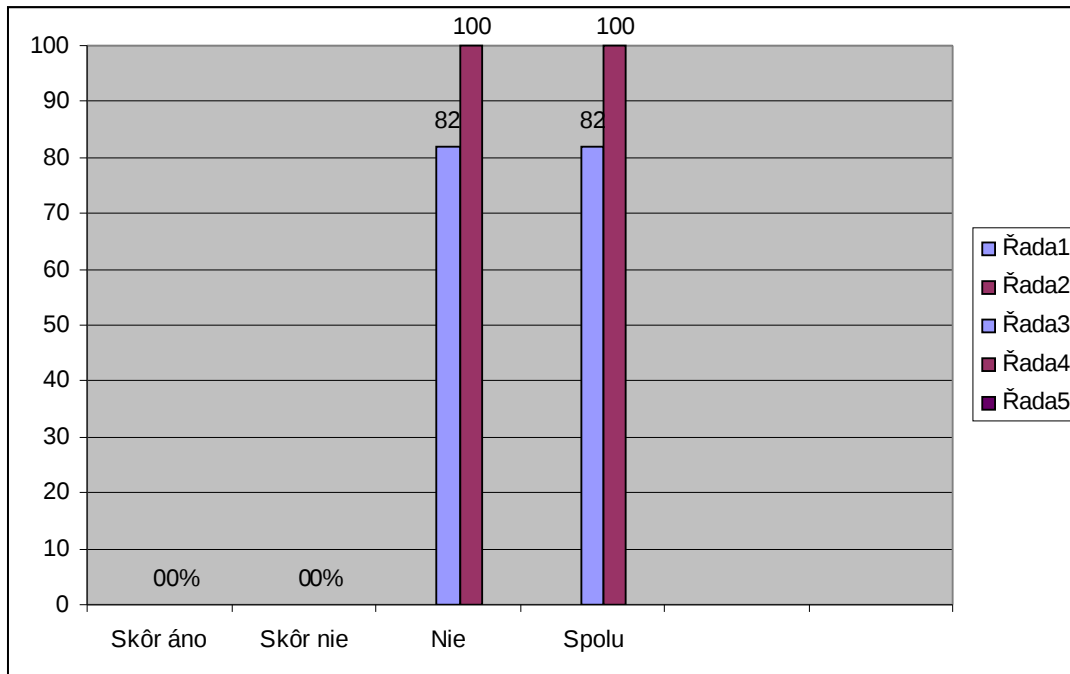
Odpovede na otázku č. 14: **Ste ochotný pre získanie a nadobudnutie vašich vedomostí využívať služby vzdelávacích súkromných inštitúcií za úplatu?**“ nám jednoznačne preukázali odpoveď nie – 100% respondentov, Uvedené odpovede respondentov poukazujú na nezáujem vzdelávať sa na vlastné finančné náklady.

Tabub. 14: Využitie služieb vzdelávacích súkromných inštitúcií za úplatu

Využitie služieb vzdelávacích súkromných inštitúcií za úplatu	Počet respondentov	% vyjadrenie
Áno	0	0%
Skôr áno	0	0%
Skôr nie	0	0%
Nie	82	100
Spolu	82	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 14: Využitie služieb vzdelávacích súkromných inštitúcií za úplatu



Zdroj: Vlastné spracovanie

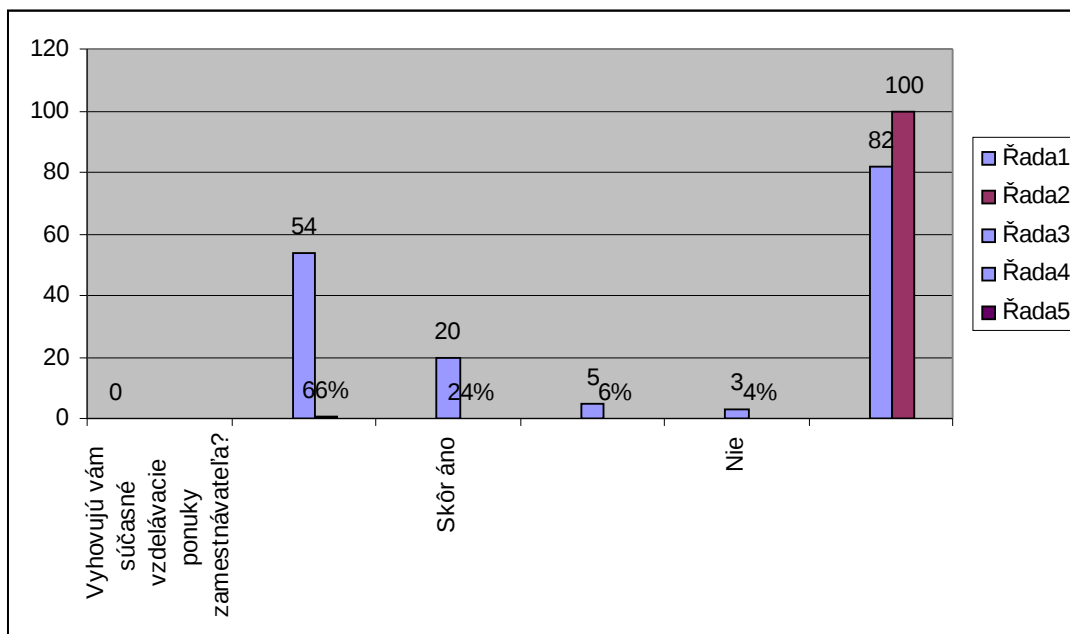
Na otázku č. 15: „**Vyhovujú vám súčasné vzdelávacie ponuky zamestnávateľa?**“ sme zistili nasledujúce údaje: áno uviedlo 66% respondentov, odpoveď skôr áno 24%, odpoveď skôr nie označilo 6% a nie uviedlo 4% opýtaných. Z odpovedí respondentov je zrejmé, že vzdelávacie ponuky v ich spoločnosti sú pre nich zaujímavé a ďalej využiteľné.

Tabuľka 15: Vyhovujú vám súčasné vzdelávacie ponuky zamestnávateľa?

Vyhovujú vám súčasné vzdelávacie ponuky zamestnávateľa?	Počet respondentov	% vyjadrenie
Áno	54	66%
Skôr áno	20	24%
Skôr nie	5	6%
Nie	3	4%
Spolu	82	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 15: Vyhovujú vám súčasné vzdelávacie ponuky zamestnávateľa?



Zdroj: Vlastné spracovanie

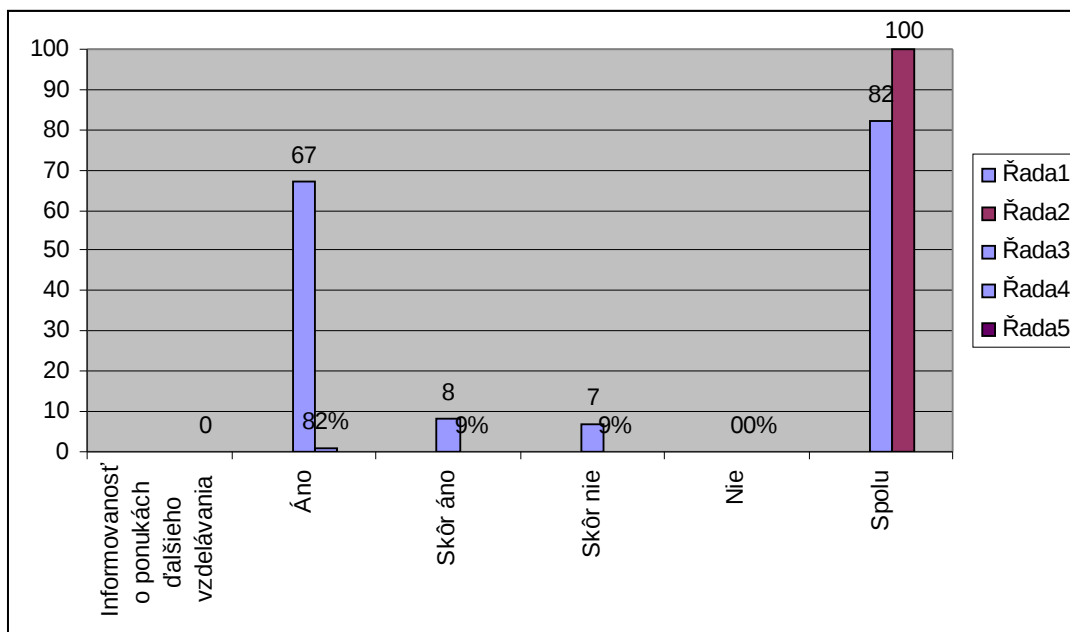
Otázka č.-16: „Považujete informovanosť o ponukách ďalšieho vzdelávania zo strany zamestnávateľa za dostačujúcu?“ nadväzuje na predchádzajúcu otázku. Odpoveď áno uprednostňuje 82% respondentov, skôr áno 9%, skôr nie 9%,

Tabuľka 16: Informovanosť o ponukách ďalšieho vzdelávania

Informovanosť o ponukách ďalšieho vzdelávania	Počet respondentov	% vyjadrenie
Áno	67	82%
Skôr áno	8	9%
Skôr nie	7	9%
Nie	0	0%
Spolu	82	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 16: Informovanosť o ponukách ďalšieho vzdelávania



Zdroj: Vlastné spracovanie

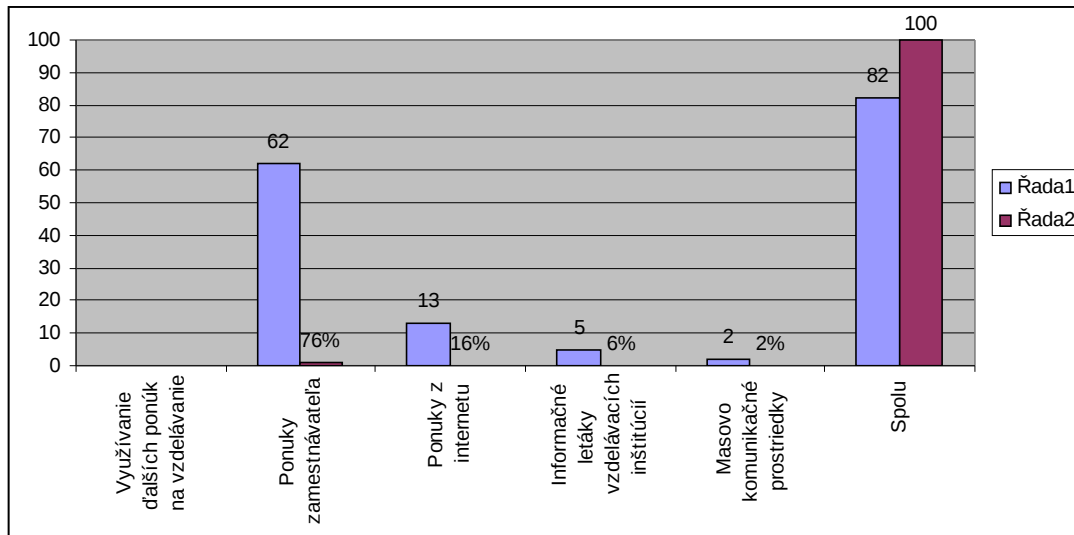
Otázka č.17: „Pri výbere ponúk ďalšieho vzdelávania využívam: ponuky zamestnávateľa, ponuky z Internetu, informačné letáky vzdelávacej inštitúcie, masovo komunikačné prostriedky.“ respondenti odpovedali: ponuky zamestnávateľa 76%, ponuky z internetu 16%, informačné letáky 6% a masovo komunikačné prostriedky 2%.

Tabuľka 17: Ďalšie ponuky

Využívanie ďalších ponúk na vzdelávanie	Počet respondentov	% vyjadrenie
Ponuky zamestnávateľa	62	76%
Ponuky z internetu	13	16%
Informačné letáky vzdelávacích inštitúcií	5	6%
Masovo komunikačné prostriedky	2	2%
Spolu	82	100

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf číslo 17: Ďalšie ponuky



Zdroj: Vlastné spracovanie

Vyhodnotenie hypotézy číslo 3.

Pri overovaní hypotézy, Predpokladáme , že viac ako 50% respondentov získava informácie o ponukách ďalšieho vzdelávania priamo od svojho zamestnávateľa. som vychádzala z otázok číslo 13 až 17. Z uvedených odpovedí vyplýva, že zamestnanci v spoločnosti majú o ponuky na ďalšie vzdelávanie záujem, hlavne ak získajú informácie od svojho zamestnávateľa. Dokazujú to odpovede na otázku č. 17: „ Pri výbere ponúk ďalšieho vzdelávania využívam:“ kde respondenti odpovedali – ponuky zamestnávateľa – 76%. Hypotéza sa aj v tomto prípade potvrdila:

6. Návrhy na zlepšenie a optimalizáciu adaptačno – vzdelávacieho procesu

Zosumarizovaním výsledkov a podnetov od respondentov sme si dovoľili vytvoriť nasledovné odporúčania pre prax:

Aj keď sa nám všetky tri hypotézy potvrdili odporúčala by som pri uvedení zamestnanca na pracovisko, poskytnúť mu dostatok informácií o novej pracovnej pozícii a následne mu pridelit' mentora, ktorý ho bude celým adaptačným procesom(3 mesiace) sprevádzať. Počas adaptačného procesu mať vytvorený priestor na svoje návrhy a spätnou väzbou docielit' - mať pripraveného plnohodnotného zamestnanca, ktorý bude pre spoločnosť len prínosom.

Výhody ďalšieho vzdelávania v spoločnosti odporúčame zamerať na možnosť novonadobudnutých vedomostí a zručností po absolvovaní školení uplatniť v praxi, udržanie si pracovného miesta, finančne motivovať záujemcov o vzdelávanie zvýšením platového stupňa pri zvýšení si vzdelanostného stupňa, morálne ohodnotenie nadriadenými i kolegami na pracovisku, čo je spojené s vytváraním udržiavaním lepšej pracovnej klímy v kolektíve. Pri jednotlivých vzdelávacích akciách by som kládla dôraz na výber lektora, metódy, prístup k účastníkom a na záverečné hodnotenie. To by malo byť odpoveďou na otázky, ako sa zamestnancom vzdelávanie páčilo, čo sa naučili, ako to využijú v praxi. Hodnotenie by uzatváralo celý cyklus vzdelávania a prípadne by bolo podnetom na ďalšiu realizáciu vzdelávacej aktivity. Pri spôsobe informovanosti o ponukách ďalšieho vzdelávania by som informácie odporučila propagovať

prostredníctvom vlastnej internetovej stránky, mať pravidelné porady , vždy po aktualizácii vzdelávacích ponúk.

ZÁVER

„Celoživotné vzdelávanie prechádza už dnes za hranice tradičných formálnych štruktúr a stáva sa najväčším bohatstvom a prejavom kultúrnosti národa. Vzdelávanie sa v súčasnosti (najmä z pohľadu zacieleného do budúcnosti) v celosvetovom meradle považuje za najúčinnjší nástroj uchovávanía a rozvoja duchovných hodnôt človeka“ (Tůma 1990, s. 70).

Zmyslom vzdelávania zamestnancov je napomôcť naučiť sa novým zručnostiam, ktoré sa následne rozvíjajú. Zamestnanci potrebujú istú úroveň vzdelania, ak majú naplniť očakávania svojej organizácie a uspieť. Vzdelávanie nie je cieľom, ale nástrojom na získanie a využitie nových vedomostí a zručností a na zmenu výkonu . Pojem vzdelávanie sa zvykne dávať do jednej roviny s pojmom rozvoj zamestnancov. Cielený rozvoj zamestnancov je významným nástrojom na zvyšovanie výkonnosti zamestnanca a veľmi úzko súvisí s meraním výkonnosti a hodnotením zamestnancov.

Proces adaptácie zamestnancov je jedným z najdôležitejších procesov v oblasti personálnej práce. Tento proces sa stáva dôležitým od prvého kontaktu zamestnanca so spoločnosťou, ktorá si ho vybrala. Preto je nesmierne dôležité urobiť dobrý prvý dojem a ukázať zamestnancovi, že nám na ňom záleží.

Cieľom diplomovej práce bolo poukázať na význam adaptácie, na dôležitosť adaptačného procesu a na vzdelávanie zamestnancov v organizácii.

V teoretickej časti som objasnila pojem riadenie ľudských zdrojov, funkcie, personálnu prácu. Poukázala som na dôležitosť adaptačného procesu, na adaptáciu zamestnanca, jej priebeh, nástroje, adaptačný plán a jeho ciele. Následne som objasnila najdôležitejšie teoretické poznatky o vzdelávaní zamestnancov , plánovaní, hodnotení vzdelávania, jeho metódach a túto časť som ukončila celoživotným vzdelávaním.

V praktickej časti diplomovej práce som sa zamerala na výskum vo vybranej spoločnosti, stanovila som si pracovné hypotézy, ktoré som overila dotazníkovým prieskumom. Výsledky tohto prieskumu som zanalyzovala a vyhodnotila. Podľa zistených poznatkov z dotazníkov sa hypotéza číslo 1, Predpokladáme, že spoločnosť adaptačnému procesu venuje pozornosť a má k nemu vytvorené väzby sa potvrdila ako správna. Aj keď prebieha v spoločnosti efektívna adaptácia, odporučila som ešte získať čo najviac informácií o novom pracovnom mieste.

Hypotéza číslo 2, Predpokladáme, že viac ako 50% respondentov uvedie ako hlavný dôvod ďalšieho vzdelávania udržanie si pracovnej pozície. Aj táto hypotéza sa potvrdila ako správna. Odporučila som využiť získané novonadobudnuté vedomosti v praxi.

Hypotéza číslo 3, Predpokladáme, že viac ako 50% respondentov získava informácie o ponukách ďalšieho vzdelávania priamo od svojho zamestnávateľa.

Práca si kládla za cieľ vytvoriť návrhy na vylepšenie adaptačno – vzdelávacieho procesu nových zamestnancov, čo sa podarilo na základe spojenia teoretických poznatkov a praktických skúseností s prostredím spoločnosti.

Zoznam použitej literatúry

ARMSTRONG, M. Personální management. 6.vyd. Praha: Grada Publishing,1999.
ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007.
ISBN 978-80-247-1407-3

BARTOŇKOVÁ, H. Vzdelávaní pracovníků v organizaci. Úvod do firemního vzdelávaní. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008. ISBN 978-80-247-2914-5

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. Psychologie a sociologie. 2.vyd. Praha: Management Press, 2007.

DVOŘÁKOVÁ, Z., A KOL. Management lidských zdrojů. 1. vyd.. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 97-8807-1798-934

HITKA, M., KUCHÁROVÁ MAČKAYOVÁ, V. Personálne činnosti v malých a stredných podnikoch. In: Manažment v teórii a praxi . 2007, ISSN 1336-7137

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdelávaní pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007.
ISBN 978-80-247-1457-8

KACHAŇÁKOVÁ, A. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: SPRINT, 2003.
ISBN 80-89085-22-9

KACHAŇÁKOVÁ, A. , A KOL. Riadenie ľudských zdrojov. 1.vyd. Bratislava: SPRINT, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5

KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O. JONIAKOVÁ, Z. Personálny manažment. 1.vyd. Bratislava: Iura edition, 2008. ISBN 978-80-8078-192-7

KASPER, H., MAYRHOFER, W. Personálny management , Řízení organizace. 1.vyd. Praha: Linde, 2008. ISBN 80-86131-57-2

KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: 1997. ISBN 80-85943-51-4

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3.vyd. Praha: 2005, ISBN 80-85623-29-3

KOUBEK, J. Personální práce v řízení lidských zdrojů. 4.vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J.W. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 1991. ISBN 80-85623-24-3

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

PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. Andragogický slovník. 1.vyd.. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1

RIEVAJOVÁ, E. Teória a politika zamestnanca. 1.vyd.. Bratislava: ekonom, 2003. ISBN 80-225-1757-7

SAMUELSON, P.A., NORDHAUS, W.D. Ekonomia 2 13.vyd. Bratislava: Bradlo. 1992 ISBN 80-7127-031-8

SYNEK, M. Podniková ekonomika. 4.vyd. Praha: C.H.Beck., 2006. ISBN 80-7179-892-4

URBAN, J. Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu. Praha: ASPI, 2007. ISBN 80-86395-46-4

VÁGNER, I. Management z pohledu všeobecného a celostního. 3vyd. Brno: 2004. ISBN 80-210-3536-6

Internetové materiály společnosti

Internetové zdroje

www.allianzsp.sk

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obrázok číslo 1: Rovnováha medzi schopnosťami nového zamestnanca a požiadavkami daného zamestnania.....	18
Obrázok číslo 2: Adaptačný proces z obsahového hľadiska.....	20
Obrázok číslo 3: Adaptačný proces z plošného hľadiska.....	22
Obrázok číslo. 4: Vzťah učenia sa, rozvoja a vzdelávania.....	31
Obrázok číslo. 5: Cyklus systematického vzdelávania.....	34
Obrázok číslo. 6: Identifikácia rozvojových potrieb.....	36
Obrázok číslo 7: Trojuholník mentorovania.....	44
Obrázok číslo 8: Zlatá minca 2013.....	48

Zoznam grafov

Graf č. 1 : Pohlavie respondentov.....	54
Graf č. 2: Veková kategória.....	55
Graf č. 3: Dĺžka zamestnania.....	56
Graf č. 4: Spokojnosť s uvedením na pracovisko.....	57
Graf č. 5: Kto vykonal vaše uvedenie na pracovisko?.....	58
Graf č. 6: Oboznámenie sa s právami a povinnosťami.....	59
Graf č. 7: Efektívnosť postavenia môjho adaptačného plánu.....	60
Graf č. 8: Mali ste spätnú väzbu v adaptačnom procese ?.....	61
Graf č. 9: Ponuky ďalšieho vzdelávania.....	63
Graf č. 10: Nevyhnutnosť ďalšieho vzdelávania pre výkon súčasnej pracovnej pozície.....	64
Graf č. 11: Výhody ďalšieho vzdelávania.....	65
Graf č. 12: Ďalšie vzdelávanie je samozrejmosťou.....	66
Graf č. 13: Uplatnenie získaných vedomostí v praxi.....	67
Graf č. 14: Využitie služieb vzdelávacích súkromných inštitúcií za úplatu.....	68
Graf č. 15: Vyhovujú vám súčasné vzdelávacie ponuky zamestnávateľa?.....	69

Graf č. 16: Informovanosť o ponukách ďalšieho vzdelávania.....	70
Graf č. 17: : Ďalšie ponuky.....	71

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 : Pohlavie.....	54
Tabuľka 2 : Veková kategória.....	55
Tabuľka 3 : Dĺžka zamestnania.....	56
Tabuľka 4 : Spokojnosť s uvedením na pracovisko.....	57
Tabuľka 5 : Kto vykonal vaše uvedenie na pracovisko ?.....	58
Tabuľka 6 : Oboznámenie sa s právami a povinnosťami.....	59
Tabuľka 7 : Efektívnosť postavenia môjho adaptačného plánu.....	60
Tabuľka 8 : Mali ste spätnú väzbu v adaptačnom procese ?.....	61
Tabuľka 9 : Ponuky ďalšieho vzdelávania.....	62
Tabuľka 10 : Nevyhnutnosť ďalšieho vzdelávania pre výkon súčasnej pracovnej pozície.....	63
Tabuľka 11 : Výhody ďalšieho vzdelávania.....	64
Tabuľka 12 : Ďalšie vzdelávanie je samozrejmosťou.....	65
Tabuľka 13 : Uplatnenie získaných vedomostí v praxi.....	67
Tabuľka 14 Využitie služieb vzdelávacích súkromných inštitúcií za úplatu.....	68
Tabuľka 15 : Vyhovujú vám súčasné vzdelávacie ponuky zamestnávateľa?.....	69
Tabuľka 16 : Informovanosť o ponukách ďalšieho vzdelávania.....	70
Tabuľka 17 : : Ďalšie ponuky.....	71

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha číslo 1: Vzor dotazníka použitého pri realizácii výskumu.....	I
---	---

Dotazník

Som študentkou druhého ročníka Univerzity J.A. Komenského Praha, odbor Andragogika - RLZ. V tomto školskom roku je mojou úlohou spracovať diplomovú prácu na tému „Adaptácia a ďalšie vzdelávanie zamestnancov“. Pre spracovanie tejto diplomovej práce sú kľúčové informácie získané dotazníkovou metódou. Chcela by som vás preto požiadať, aby ste tento dotazník mohli vyplniť a prispieť tak so svojimi odpoveďami kvalitnejšiemu a objektívnejšiemu spracovaniu mojej diplomovej práce.

Pavla Hybská

1. Pohlavie

Muž

Žena

2. Do akej vekovej kategórie patríte?

Do 20 – 29 rokov

Do 30 – 45 rokov

Od 46 rokov a viac

3. Dĺžka zamestnania v spoločnosti

Do 1 roka

Do 3 rokov

Do 5 rokov a viac

4. Boli ste spokojný s vaším uvedením na pracovisko ?

Áno

Nie

Neviem

5. Kto vykonal vaše uvedenie na pracovisko ?

Pracovník personálneho oddelenia

Bezprostredný nadriadený

Pracovník poverený bezprostredným nadriadeným

Neviem

6. Oboznámil vás váš bezprostredný nadriadený s vašimi právami a povinnosťami?

Áno

Nie

Neviem

7. Adaptačný plán bol postavený pre mňa efektívne a splňal more požiadavky pre adaptáciu na moje pracovné miesto

Áno

Nie

Neviem

8. Mali ste spätnú väzbu v adaptačnom processe ?

Áno

Nie

Neviem

9. Používate ponuky ďalšieho vzdelávania poskytované vašim zamestnávateľom?

Áno

Skôr áno

Skôr nie

Nie

10. Je podľa Vášho názoru ďalšie vzdelávanie nevyhnutné pre výkon Vašej súčasnej pracovnej pozície ?

Áno

Skôr áno

Skôr nie

Nie

11. V čom vidíte Vy výhody ďalšieho vzdelávania vo vašej spoločnosti ?

Profesijný rast, lepší plat

Udržanie si pracovného miesta

Nadobudnutie nových vedomostí

Uspokojovanie vlastných potrieb

Neviem presne určiť

12. Považujete ďalšie vzdelávanie požadované vašim zamestnávateľom za samozrejmosť ?

Áno

Skôr áno

Skôr nie

Nie

13. Máte možnosť uplatniť získané vedomosti v praxi ?

Áno

Skôr áno

Skôr nie

Nie

14. Ste ochotný pre získanie a nadobudnutie Vašich vedomostí využívať služby
vzdelávacích súkromných inštitúcií za úhradu ?

Áno

Skôr áno

Skôr nie

Nie

15. Vyhovujú Vám súčasné vzdelávacie ponuky zamestnávateľa ?

Áno

Skôr áno

Skôr nie

Nie

16. Považujete informovanosť o ponukách ďalšieho vzdelávania zo strany
zamestnávateľa dostatočujúce ?

Áno

Skôr áno

Skôr nie

Nie

17. Pri výbere ponúk ďalšieho vzdelania využívam

Ponuky zamestnávateľa

Ponuky z internetu

Informačné letáky vzdelávacích inštitúcií

Masovo komunikačné prostriedky

Nie

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Pavla Hybská

Obor: Andragogika

Forma štúdia: kombinované

Názov práce: Adaptácia a ďalšie vzdelávanie zamestnancov

Rok:2014

Počet strán textu bez príloh: 72

Celkový počet strán príloh: 4

Počet titulov českej literatúra a prameňov: :15

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 5

Počet internetových zdrojov: 1

Vedúci práce: Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.