

**UNIVERZITA
JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Robert BLUNÁR

**UNIVERZITA
JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Robert BLUNÁR

Vzdelávanie dospelých v podmienkach Slovenskej pošty,
a.s.

Praha 2012

**Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Jaroslav Sámela**

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Part time Studies

2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Robert BLUNÁR

The education of the adults
in the conditions of Slovenska posta

Prague 2012

**The Diploma Thesis Work Supervisor:
PhDr. Jaroslav Sámela**

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracoval samostatne. Použitá literatúra a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní práce čerpal, je riadne citovaná a je uvedená v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitetnej knižnici.

V Prahe, dňa 15.3.2012

.....

Robert Blunár

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcel poďakovať PhDr. Jaroslavovi Sámelovi, za jeho odbornú pomoc, cenné rady a spoluprácu pri vypracovávaní diplomovej práce.

ANOTÁCIA

Predkladaná diplomová práca analyzuje vzdelávanie dospelých v podmienkach Slovenskej pošty, a. s. Zaoberá sa vzdelávaním dospelých a vzdelávacími systémami v Slovenskej republike a informuje o súčasnom stave a vývoji vzdelávacieho systému v podmienkach Slovenskej pošty, a.s. Charakter, úroveň a intenzita vzdelávania zamestnancov závisí od podnikovej politiky a podnikovej stratégie. Vzdelávanie pracovníkov v každom podniku je nevyhnutnosťou, dôležité je však vytvoriť podmienky pre efektívne vzdelávanie, ktoré musí byť okrem iného aj dobre organizované a systematické.

Kľúčové slová: Dospelý. Slovenská pošta. Plán vzdelávania. Podniková politika. Vzdelávanie. Zamestnávateľ.

SUMMARY

The presented diploma thesis analyzes of adult education in the Slovak Post, and. with. It deals with adult education and training systems in the Slovak Republic informs about the current state and development of the educational system in the Slovak Post. The nature, level and intensity of training staff depends on corporate policy and corporate strategy. Training of workers in each enterprise is a necessity, but it is important to create conditions for effective learning, which must be, inter alia, a well-organized and systematic.

Key words: Adult. Slovak Post. Education plan. Company policy. Education. The employer.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE VZDELÁVANIE	10
1.1 Definícia a charakteristika vzdelávania	11
1.2 Riadenie ľudských zdrojov.....	14
1.3 Vzdelávanie dospelých.....	16
1.4 Ciele a úloha profesijného vzdelávania	19
1.5 Formy a metódy profesijného vzdelávania	24
1.6 Plánovanie vzdelávania zamestnancov	27
2 VZDELÁVANIE V PODMIENKACH SLOVENSKEJ POŠTY	31
2.1 Charakteristika inštitúcie.....	32
2.2 Ciele a východiská vzdelávania.....	35
2.3 Systém vzdelávania v Slovenskej pošte, a.s.....	38
2.3.1 Základné vzdelávanie odbornej spôsobilosti	48
2.3.2 Vzdelávací program Odborné kvalifikačné vzdelávanie.....	49
2.3.3 Odborné kurzy a doplnkové vzdelávanie	50
2.3.4 Hodnotenie vzdelávania.....	51
2.4 Odbor vzdelávania a interný lektorský zbor	53
3 PRAKTICKÁ ČASŤ	56
3.1 Cieľ prieskumu	56
3.2 Hypotézy prieskumu	57
3.3 Metodika prieskumu	58
3.4 Prieskumná vzorka.....	58
3.5 Výsledky prieskumu	64
3.6 Vyhodnotenie hypotéz	72
3.7 Vyhodnotenie prieskumu a odporúčania pre prax.....	75
ZÁVER.....	77
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	78
ZOZNAM GRAFOV	80

ÚVOD

Rýchlo sa meniace podmienky života, dynamiky technického rozvoja a nároky súčasnej praxe menia miesto, význam a poslanie vzdelávania, ktoré sa stáva organickou súčasťou života moderného človeka. Dosiahnutý stupeň vzdelania vyvoláva nové potreby vzdelávania, a teda právom možno vzdelávanie považovať za najvýznamnejšiu aktivitu v živote človeka, ako aj celého ľudského spoločenstva.

V našich podmienkach dochádza k podceňovaniu významu vzdelávania dospelých, prevláda v ňom živelný rozvoj a často bez záruky kvality. Pri transformácii vzdelávacej sústavy SR, sporej s hľadáním modelov zodpovedajúcich súčasným a hlavne budúcim potrebám, sa mimoriadna pozornosť venuje školskému systému; t.j. základnému, strednému a vysokému školstvu. V pozadí zostáva problematika vzdelávania dospelých, ktorú v súčasných podmienkach treba chápať ako proces celoživotného vzdelávania. Ide tu o komplexné pôsobenie na rozvoj osobnosti v priebehu života.

Cieľom diplomovej práce bude analyzovať vzdelávanie dospelých a vzdelávací systém v Slovenskej republike a zachytenie súčasného stavu a vývoja vzdelávacieho systému v podmienkach Slovenskej pošty, a.s.

V prvej kapitole práce sa venujeme teoretickým východiskám pre vzdelávanie, definícii a charakteristike vzdelávania. Definujeme riadenie ľudských zdrojov, vzdelávanie dospelých, ciele a úlohu profesijného vzdelávania, jeho formy, metódy a plánovanie.

Druhá kapitola obsahuje informácie o vzdelávaní v podmienkach Slovenskej pošty, a.s.. Zaoberá sa cieľmi, východiskami a systémom vzdelávania v Slovenskej pošte, a.s., základným vzdelávaním odbornej spôsobilosti, vzdelávacími programami, odbornými kurzami, doplnkovým vzdelávaním a hodnotením vzdelávania.

Posledná, praktická časť diplomovej práce predkladá prieskum na vybranej vzorke respondentov z radu zamestnancov Slovenskej pošty, a.s. a skúma ich názor na vzdelávanie v podmienkach organizácie zamestnávateľa.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE VZDELÁVANIE

Požiadavky na znalosti a vedomosti človeka v spoločnosti sa neustále menia a človek, aby mohol fungovať ako pracovná sila, bol zamestnaný, musí svoje znalosti a vedomosti neustále prehľbovať a rozširovať. Vzdelávanie a formovanie pracovných síl sa tak stáva celoživotným procesom.

Vzdelávanie dospelých možno z národohospodárskeho hľadiska považovať za jednu z najlacnejších foriem rozvoja spoločnosti. Každý účastník tohto vzdelávania môže za prostriedky spoločnosti alebo za svoje vlastné získať ďalšie poznatky s potenciálnym celoživotným pozitívnym vplyvom. Ľudia s vyšším vzdelaním sa vedú lepšie vyrovnávať s rôznym druhom prekážok a so zmenou orientácie ako tí, ktorí túto výhodu nemajú. Sú schopní samostatného podnikania so všetkými komplikáciami tejto činnosti, alebo dokážu prekonať nástrahy a osobitosti nových pracovných miest.

Vzdelaní ľudia sa rýchlejšie a účinnejšie realizujú v ekonomickom živote spoločnosti. Náklady na vzdelávanie predstavujú relatívne malý objem prostriedkov v porovnaní s tým, čo vytvoria kvalifikovaní ľudia v priebehu svojej ekonomickej činnosti. Vytvorenie vhodných podmienok vzdelávania pre širokú verejnosť je základom adaptačnej stratégie v rýchlo sa meniacom svete a dôležitou podmienkou rozvoja jednotlivých regiónov pri vstupe do informačnej spoločnosti.

Získanie vzdelania umožňuje formovať osobnosť človeka, rast duševného rozhl'adu, kultivovať ľudské schopnosti a vedie k rozvoju človeka vôbec. Získaním nových vedomostí, poznatkov, zručností a návykov sa vytvárajú človeku podmienky, aby sa správne orientoval v zložitejších spoločenských procesoch a uplatnil svoj intelekt na vykonávanie a urýchlenie zmien v ekonomike, technike, umení, kultúre a vôbec v rozvoji spoločnosti. Vzdelanie takto pripravuje človeka na plnenie jeho budúcich spoločenských funkcií.

1.1 Definícia a charakteristika vzdelávania

Vzdelanosť ľudí patrí k základným cieľom, ale zároveň aj k dôsledkom modernej spoločnosti. Je to podmienené súčasným náročným turbulentným prostredím, ktoré vyžaduje sústavné zdokonaľovanie, prehlbovanie, prispôsobovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. To znamená, že vzdelávanie musí byť permanentné a má zohľadňovať všetky aktuálne potreby vyvolané realitou zmien (Kachaňáková, 2003, s. 120).

Podľa Kompoltovej (2009, s. 14) sa termín „erudicio“ (vzdelávanie, učenie sa) sa používal na označenie procesov osvojovania si obsahov kultúry – jazyka, vedy, umenia. Z takéhoto chápania je dnešné vzdelávanie – osvojovanie si vedomostí o súvislostiach a zákonitostiach javov, nadobúdanie zručností a návykov. Okrem osvojovania si konkrétnych vedomostí zahŕňa vzdelávanie aj osvojenie si metód na ďalšie získavanie vedomostí.

Podľa Zákona č.568/2009 Z. z. o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov, celoživotné vzdelávanie sú: *„všetky aktivity, ktoré sa uskutočňujú v priebehu života s cieľom zlepšiť vedomosti, zručnosti a schopnosti. Celoživotné vzdelávanie ako základný princíp výchovy a vzdelávania uplatňovaný vo vzdelávacej sústave Slovenskej republiky tvorí:*

- školské vzdelávanie,
- ďalšie vzdelávanie nadväzujúce na stupeň vzdelania dosiahnutý v školskom vzdelávaní.“

Vzdelávanie predstavuje systematické prispôsobenie a zmenu chovania tímu. Človek sa učí pomocou vzdelávacích programov, inštruktáží, rozvojových programov, a plánovaného získania skúseností. Vzdelávanie je vlastne plánovaný proces modifikácie postojov, znalostí a vedomostí učením smerujúceho k dosiahnutiu efektívneho výkonu v určitej činnosti či okruhu činností. Jeho cieľom z hľadiska práce je rozvinúť schopnosti jednotlivca a uspokojiť súčasné a budúce potreby organizácie týkajúce sa pracovnej sily.

Podstatnou oblasťou vzdelávania je výber učiva. V každom historickom období sa hľadá odpoveď na zásadnú otázku, aké vzdelanie potrebujú mladí ľudia a dospelí na prácu a život v súčasnej spoločnosti, pre svoje životné

perspektívy. Táto otázka sa dotýka obsahovej koncepcie, pri jej zodpovedaní sa vytvára na jednotlivých stupňoch vzdelávania (Kompoltová, 2009, s. 98).

Vzdelanie podľa Kompoltovej (2009, s. 15) možno označiť za jednu z najstarších a najvýznamnejších kategórií pedagogickej teórie, ktoré je veľmi úzko späté tak s pojmom učenie, ako aj s výchovou. V bežnom hovorovom jazyku pojmy výchova a vzdelávanie obyčajne splývajú. Pre oba pojmy platí, že ide o procesy, ktoré majú zámerný a cieľavedomý charakter, ale zároveň majú odlišné znaky.

Snahy špecifikovať výchovu a vzdelanie siahajú až do antiky. Kým výchova v užšom slova zmysle znamenala skôr disciplinovanosť, civilizovanosť, moralizovanie, vzdelanie predstavovalo najmä intelektuálnu kultúru vnútra človeka, jeho duše.

Komenský pokladal výchovu a vzdelanie za jednu z ciest pri zmene spoločnosti. Vzdelanie v jeho chápaní malo dôležitú všenápravnú úlohu. Vo vzdelávaní mládeže videl najúčinnější spôsob, ako napraviť i stav obcí, národov a cirkví. Nadviazal na myšlienku dôsledne uplatňovanú v českej reformácii, že všetci ľudia sú božím stvorením, a preto sú si všetci rovní, preto sa môžu a majú rovnaké právo zúčastňovať na vzdelaní. Komenskému išlo o pansofické vzdelanie a jeho konkrétny cieľ určil dosiahnutie životnej múdrosti. Požiadavka univerzálneho vzdelania, budovaného premyslene od materskej školy, súvisí s univerzálnym poslaním vzdelania (Komenský, in: Novacká, 1992).

Vzdelanie sa najčastejšie spája s rozvojom pamäti, rozumovými operáciami a myslením. Obyčajne sa chápe ako špeciálne usmerňovaný proces, výsledkom ktorého je osvojenie si sústavy určitých vedomostí a spôsobov správania.

Pod vzdelaním rozumieme súhrn poznatkov z jednotlivých odborov vedy a spoločenskej praxe a s nimi spojené intelektuálne a praktické schopnosti, ktoré si jednotliviec osvojuje najmä pri vyučovaní na školách, rozličnými formami samo vzdelávania a živelne v praktickej činnosti.

Čo do charakteru a povahy rozoznávame vzdelanie všeobecné a špeciálne. K všeobecnému vzdelaniu patrí istý okruh základných poznatkov zo všetkých oblastí vedy a spoločenskej činnosti. Je teda predpokladom všestranného

rozvoja osobnosti a vysokej odbornej špecializácie. Špeciálne, odborné vzdelanie možno charakterizovať ako prehlbenie informácií a praktickej činnosti v jednotlivých oblastiach vedy.

V súčasnosti sa integrácia vzdelávania rozvinula do troch základných kategórií účelových vzdelávacích aktivít.

- formálne vzdelávanie – formal learning, vzťahuje sa na inštitúcie určené na vzdelávanie a odbornú prípravu. Vedie k udeleniu uznávaných dokladov a nadobudnutej kvalifikácie.
- neformálne vzdelávanie – non-formal learning, prebieha popri hlavných prúdoch vzdelávania a odbornej prípravy, spravidla nie je ukončené vydávaním oficiálnych dokladov. Neformálne vzdelávanie sa poskytuje na pracovisku, v rámci aktivít občianskych združení a ďalších organizácií, ako sú mládežnícke organizácie, odbory a podobne. Môže byť umožňované i prostredníctvom organizácií, ktoré sú vytvorené na doplnenie formálnych systémov vzdelávania (krúžky výtvarné, hudobné, súkromné hodiny na prípravu skúšky)
- neinštitucionálne vzdelávanie – informal learning, ktoré je prirodzenou súčasťou každodenného života. Na rozdiel od formálneho a neformálneho vzdelávania nemusí byť s jednoznačne vymedzeným zameraním. Dokonca si ho vzdelávajúci ani vždy neuvedomujú a nemusia ani rozpoznať, ako prispieva k ich vedomostiam a zručnostiam.

Podľa Alexyho (2002), dosiaľ dominantné postavenie má formálne vzdelávanie. Skutočnosť, že počítače sa presadili i do domácností podčiarkuje dôležitosť neinštitucionálneho vzdelávania. Súčasná spoločensko-ekonomická situácia núti každého držať krok s vedomosťami, keď sa chce udržať v práci, v súkromnom živote a súčasne byť aktívnym členom spoločnosti. Dochádza k odklonu od formálnych k neformálnym metódam učenia a od vzdelávania zameraného len na mládež k šíreniu vzdelávania po celý život.

1.2 Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje ako činnosť zameraná na človeka – pracovnú silu. Riadenie ľudských zdrojov je tá časť riadenia organizácie, ktorá sa orientuje na postavenie človeka v pracovnom procese a na formovanie jeho vzťahu k práci a organizácii. (Frk, 2010, s. 11)

V priebehu 80. rokov sa vo vyspelom zahraničí začala formovať súčasná koncepcia personálnej práce, označovaná ako „riadenie ľudských zdrojov“. Riadenie ľudských zdrojov sa v tomto období stáva jadrom celého podnikového riadenia, jeho najdôležitejšou zložkou. Týmto novým postavením personálnej práce sa vyjadruje význam človeka, ľudskej pracovnej sily ako najdôležitejšieho výrobného vstupu a motora podnikovej aktivity. Dovšil sa tak vývoj personálnej práce od administratívnej činnosti k činnosti koncepcnej, skutočne riadiacej. Cena ľudských zdrojov je rovnocenná finančným a materiálovým zdrojom. Ponuka kvalifikovaných ľudských zdrojov sa postupne vyrovnala s dopytom po nich. Niektoré odvetvia priemyslu sa rozvíjali tak rýchlo, že dopyt po ľudských zdrojoch dokonca dlhodobo prevyšoval ich ponuku.

Riadenie ľudských zdrojov je založené na snahe vytvárať čo najlepšie podmienky na dobrovoľnú realizáciu zamestnancov v záujme dosahovania cieľov organizácie. Tomuto štádiu rozvoja riadenia ľudí sa prispôsobila prax riadenia jednotlivých oblastí a činností. V oblasti organizácii práce sa prejavila silná tendencia k decentralizácii riadenia, k znižovaniu stupňov riadenia, k vytváraniu neformálnych tímov za účelom plnenia konkrétnych úloh. Veľa klasických riadiacich kompetencií, ktoré by v predchádzajúcom štádiu vývoja riadenia ľudí nebolo možné delegovať priamo na zamestnancov sa v štádiu riadenia ľudských zdrojov uplatnilo ako nový riadiaci a motivačný nástroj (napr. v oblasti riadenia kvality).

Riadenie ľudských zdrojov predstavuje strategický a premyslený logický prístup k riadeniu ľudí, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku. (Kachaňáková, 2003, s. 11)

Hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov je dosiahnuť konkurenčnú výhodu prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov a to na základe integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov.

Riadenie ľudských zdrojov podľa Kachaňákovej (2003, s. 13) dosahuje svoj hlavný cieľ plnením dvoch základných úloh zameraných na:

- zabezpečovanie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej aj kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi podniku. To znamená, že riadenie ľudských zdrojov musí pružne zohľadňovať okrem počtu a požiadaviek pracovných miest aj ich prípadnú premenlivosť,
- zosúladienie 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.

Ako uvádza Frk (2010, s. 15), personálne činnosti (personálnu politiku) je možné vyjadriť ako súhrnnú deklaráciu filozofie organizácie a jej hodnôt. Realizuje sa v čiastkových personálnych politikách a rešpektuje platné právne normy v oblasti práce a práv človeka.

Personálne činnosti sa vzťahujú na všetkých pracovníkov a zahŕňajú úlohy spojené so získavaním, výberom, prijatím, zaradením na pracovné miesto, orientáciou, výchovou, tréningom, rozvojom a hodnotením pracovníkov. Predstavujú výkonnú časť personálneho manažmentu. Na ich zabezpečovaní sa podieľajú personálne útvary a manažéri všetkých stupňov riadenia. Personálny útvar organizuje, koordinuje, metodicky usmerňuje, kontroluje a zabezpečuje činnosti súvisiace s pracovným pomerom pracovníka. Časť personálnych činností sa vykonáva v úzkej spolupráci s líniovými a funkčnými manažérmi.

V odbornej literatúre sa stretávame s rôznym počtom a definovaním personálnych činností (politik), s ktorými sa stretáva personálny pracovník v priebehu pracovného procesu. Na základe uvedeného je možné podľa Frka (2010, s. 15 – 16) uviesť nasledovné členenie personálnych činností:

- analýza pracovných miest,

- personálne plánovanie,
- získavanie, výber a prijímanie pracovníkov,
- hodnotenie pracovníkov,
- rozmiestnenie pracovníkov a ukončenie pracovného pomeru,
- odmeňovanie pracovníkov,
- vzdelávanie a rozvoj pracovníkov,
- pracovné vzťahy,
- starostlivosť o pracovníkov,
- personálny informačný systém,
- rovnosť príležitostí,
- riadenie rozmanitosti.

Z personálnych činností veľký význam nadobudla oblasť vzdelávania zamestnancov, ale rozmach dosiahli aj činnosti súvisiace so stabilizáciou zamestnancov. Vo všeobecnosti je možné konštatovať, že jednotlivé činnosti riadenia ľudských zdrojov sa začali rovnomerne využívať na uspokojovanie potrieb organizácie aj samotných zamestnancov. Vzdelávanie zamestnancov patrí k najdôležitejším základným personálnym činnostiam, na ktorej sa aktívne podieľajú pracovníci personálneho útvaru (útvaru riadenia ľudských zdrojov) spolu so všetkými riadiacimi pracovníkmi.

1.3 Vzdelávanie dospelých

Formovanie trhového prostredia vyhrotilo problematiku trhu práce tak, že začala byť jedným z dominantných ekonomických problémov. Stala sa nielen predmetom ekonomických, ale aj politických diskusií s hospodárskych programov. Zmena územného usporiadania reflektovala nový pohľad na priestorové rozloženie nezamestnanosti na Slovensku. Nezamestnanosť, ako výsledok nerovnováhy dopytovej a ponukovej stránky trhu práce, zasahuje všetky vrstvy obyvateľstva a pre niektoré skupiny môže znamenať bariéru ich návratu medzi ekonomicky aktívne obyvateľstvo.

ELLI (Európska iniciatíva pre celoživotné vzdelávanie) charakterizuje celoživotné vzdelávanie ako priebežný proces stimulovania a povzbudzovania jednotlivca, aby si osvojoval všetky poznatky, hodnoty, zručnosti a vedomosti, ktoré bude potrebovať počas svojho života a aby ich s dôverou, tvorivosťou a potešením aplikoval na všetky úlohy, situácie a podmienky.

Doba, v ktorej väčšina ľudí predpokladala, že bude vykonávať jedno zamestnanie po celý život a príprava sa realizovala štúdiom, resp. odbornou prípravou v mladosti je minulosťou. Je obvyklým javom, že ľudia majú v priebehu pracovného života niekoľko zamestnaní, resp. musia meniť zamestnanie v krátkom časovom období. Potreba vzdelávať sa bude pociťovaná súbežne s pracovnými výkonmi a stane sa nevyhnutnosťou vzhľadom na vznik nových pracovných činností a potrebu novej pracovnej spôsobilosti (<http://www.swallowsk.szm.com>).

Profesijné vzdelávanie zamestnaných je súčasťou personálnej práce a zapadá do predstáv potrieb rozvoja podniku. Záujmové vzdelávanie predstavuje istú formu prežitia voľného času a financuje si ho účastník vzdelávania. Problémom však zostáva vzdelávanie nezamestnaných, ktorí vyradením z pracovnej činnosti stratili trvalý príjem a poberaním podpory, prípadne sociálnych dávok si nevytvárajú dostatok prostriedkov, aby si zabezpečovali vlastnú existenciu a súčasne financovali aj vzdelávacie kurzy. V oblasti vzdelávania a riešenia problémov na trhu práce ide o pochopenie nových potrieb a vytváranie dostatočnej motivácie a záujmu na zvyšovanie kvalifikačných predpokladov.

Zo štatistických údajov posledných piatich rokov jednoznačne vyplýva, že dĺžka nezamestnanosti v jednotlivých kategóriách obyvateľstva je nepriamo úmerná stupňu vzdelania nezamestnaných. Vo všeobecnosti možno prijať záver, že čím je vyššie vzdelanie, tým je kratšia doba nezamestnanosti. Dokazuje to, že jedným z rozhodujúcich faktorov nového vstupu do zamestnania je úroveň kreativity ľudí (<http://www.swallowsk.szm.com>).

Záujmy vyššie kvalifikovaných pracovníkov a aj rozdiel medzi ich príjmami v pracovnom procese a podporou v nezamestnanosti vytvára ekonomický tlak na vyhľadávanie pracovných príležitostí. Môžeme teda vyvodiť záver, že

vyššie vzdelanie rozširuje paletu možností vstupu do pracovného procesu, a to tak priestorov ako aj vertikálne a horizontálne. Ľudia s vyšším vzdelaním sú schopní nielen meniť miesto svojho zamestnania, ale aj odvetvie (pracovný odbor), prípadne vstupovať na pracovisko s nižšími, resp. inými kvalifikačnými požiadavkami. Skúsenosti z úradov práce dokazujú, že pracovníci s vyšším vzdelaním častejšie získajú novú pracovnú príležitosť z vlastnej iniciatívy ako s pomocou týchto úradov.

Vzdelávanie dospelých by malo pomôcť riešiť nedostatky vzdelania, ktoré vyplynuli zo vzdelávania uskutočneného počas prvej prípravy pred vstupom do zamestnania. Umožňuje to zmenu orientácie a doplnenie vzdelania tam, kde sa v minulosti nevytvorili podmienky na plnohodnotné vzdelanie.

Vzdelávanie dospelých však môže mať ešte mnoho ďalších predností. V prvom rade môže vychovávať k etike a estetike, ktorá bola v minulosti značne podceňovaná a v neposlednom rade môže pôsobiť aj na výchovu k vyššej pružnosti a odolnosti. V tomto prípade považujeme odolnosť za schopnosť človeka psychicky sa v čo najkratšom čase vyrovnáť so stratou zamestnania, resp. zmenou zamestnania; čo je v súčasnosti jeden z najväčších problémov nezamestnaných. Rovnako treba naučiť zamestnávateľov, aby nepovažovali nezamestnaných za menej schopných, resp. nevhodných na zaradenie do pracovného procesu v podniku. Aj to je súčasťou spomínanej etiky.

Vzdelávanie dospelých možno z národohospodárskeho hľadiska považovať za jednu z najlacnejších foriem rozvoja spoločnosti. Každý účastník tohto vzdelávania môže za prostriedky spoločnosti alebo za svoje vlastné získať ďalšie poznatky s potenciálnym celoživotným pozitívnym vplyvom. Náklady na vzdelávanie predstavujú relatívne malý objem prostriedkov v porovnaní s tým, čo vytvorí kvalifikovaní ľudia v priebehu svojej ekonomickej činnosti. Vytvorenie vhodných podmienok vzdelávania pre širokú verejnosť je základom adaptačnej stratégie v rýchlo sa meniacom svete a dôležitou podmienkou rozvoja jednotlivých regiónov (<http://www.swallowsk.szm.com>).

1.4 Ciele a úloha profesijného vzdelávania

Požiadavky na vedomosti a znalosti človeka v modernej spoločnosti sa neustále menia a človek, aby mohol fungovať ako pracovná sila, bol zamestnateľný, musí svoje vedomosti a znalosti neustále prehĺbovať a rozširovať. Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností sa v modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom (Koubek, 2007, s. 252).

Vzdelávanie v organizácii sa poskytuje na základe rôznych podnetov, akými sú napríklad:

- očakávaná zmena (nábor nových zamestnancov, zavedenie nových prístupov manažmentu, zmena legislatívy, zavedenie nových služieb alebo produktov), príležitosti (je k dispozícii dobrý kurz, máme nové zdroje na vzdelávanie, rozpočet na vzdelávanie je potrebné vyčerpať do konca roka),
- udržiavanie silných stránok (vážne následky omylov, motivovanie zamestnancov, posilnenie pozitívnych stránok organizácie),
- snaha o progresívny vývoj
- vzdelávanie je predpísané a povinné.

Cieľovou skupinou vo vzdelávaní rozumieme skupinu ľudí, pre ktorých je projekt vzdelávania určený. Cieľová skupina môže byť utváraná na základe:

- profesie (napr. lektori, manažéri, lekári)
- organizácie (napr. zamestnanci firiem, podnikov, ministerstiev, rezortu)
- veku (napr. absolventi stredných škôl, preddôchodkový vek, dôchodcovia).

Ciele sú základnou kategóriou vzdelávania. Učebné ciele určujú, akú činnosť má byť schopný účastník vzdelávania vykonávať na konci vzdelávacej akcie. Ciele sú konkrétnou formulovanou predstavou o forme správania účastníka vzdelávania alebo o jeho dispozíciách k určitému správaniu, získanou prostredníctvom výučby

Základným cieľom vzdelávania organizácie je dosiahnuť jej ciele pomocou zhodnocovania rozhodujúcich zdrojov, t.j. ľudí, ktorých zamestnáva.

Vzdelávanie znamená investovať do ľudí za účelom dosiahnutia ich lepšieho výkonu a čo najlepšieho využitia ich prirodzených schopností.

Cieľmi vzdelávania rozumieme rozvinúť schopnosti zamestnancov a zlepšiť ich výkon. Pomôcť ľuďom k tomu, aby v organizácii rástli rozvíjali sa tak, aby budúca potreba ľudských zdrojov organizácie mohla byť v maximálnej miere uspokojovaná z vnútorných zdrojov. Znížiť množstvo času potrebného k zácviku a adaptácii zamestnancov začínajúcich pracovať na novo zriadenom pracovnom mieste či zamestnancov preradených na iné pracovné miesto alebo povyšovaných, tak zabezpečeniu toho, aby sa títo zamestnanci stali plne schopnými vykonávať túto novú prácu tak rýchle tak nízkymi nákladmi, ako to je len možné.

Vzdelávanie zamestnancov možno charakterizovať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými (Kachaňáková, 2003, s. 120).

Vo vzdelávaní stanovujeme ciele:

- kognitívne (poznávacie) – zdokonalenie vedomostí
- afektívne (postojové) – emocionálna stránka, zmena postoja
- psychomotorické (výcvikové) – praktický výkon, činnosť

Formovanie pracovného potenciálu zamestnancov predpokladá odbornú prípravu zamestnancov, ktorá pomáha zamestnancom predovšetkým pri vykonávaní súčasného zamestnania a rozvoj zamestnancov, ktorý je smerovaný na zvládnutie budúcich povinností v súvislosti s plánovaním a riadením ich kariéry.

Účinnosť vzdelávacích aktivít predpokladá sústavné zisťovanie a analyzovanie skutočnej potreby vzdelávania. Ide vlastne o rozpoznanie disproporcie medzi požiadavkami pracovných miest a kvalifikačnými predpokladmi zamestnancov z hľadiska súčasných aj budúcich podmienok. Vzdelávanie by teda malo viesť aj k riešeniu rozvojových potrieb podniku, to znamená pripravovať zamestnancov tak, aby boli aj v budúcnosti kompetentní

vykonávať náročné úlohy. Presné určenie potreby odbornej prípravy a rozvoja zamestnancov je však problematické, zakladá sa najmä na odhadoch a aproximatívnych postupoch.

Základom na definovanie účelu vzdelávania je rozpoznanie a analyzovanie potreby vzdelávania, jednak na základe bežne dostupných údajov z podnikového informačného systému, jednak z údajov účelovo 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. Podľa Kachaňákovej (2003, s. 124) môže ísť o nasledujúce kroky:

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

V rámci uvedeného postupu analýzy potreby vzdelávania je možné používať bežne dostupné informácie v podniku (informácie z hodnotenia zamestnancov, pracovnej neschopnosti, absencií, využitia pracovného času, z rôznych kontrol, porád, diskusií a podobne), ale tiež účelovo získané informácie pomocou rôznych metód. Predovšetkým je to prieskum prostredníctvom dotazníkov a rôznych ankiet, pozorovanie pracovného výkonu, porovnávanie súčasnej kvalifikácie a výkonu so štandardmi a normami, individuálne a skupinové rozhovory, ale aj stanoviská expertov.

Zo zistenia potrieb vzdelávania vyplýva jeho účel, ktorý je potrebné konkretizovať prostredníctvom zrozumiteľných, hodnotiteľných a z časového aj finančného hľadiska reálnych cieľov. V praxi ide najmä o tri kategórie cieľov podľa ich zamerania na vedomosti, zručnosti alebo hodnoty. Pri získavaní nových vedomostí sa kladie dôraz najmä na kognitívne schopnosti

zamestnanca. Nové zručnosti sa nadobúdajú školením, využitím štandardov výkonu alebo manuálu práce. Hodnoty sa vyvíjajú vplyvom prostredia, v ktorom platí určitý hodnotový systém, alebo cieľenými individuálnymi a skupinovými vzdelávacími aktivitami (Kachaňáková, 2003, s. 126).

Najefektívnejším vzdelávaním zamestnancov je dobre organizované systematické vzdelávanie. Je to v podstate opakujúci sa cyklus vzdelávania jednotlivých kategórií zamestnancov, ktorý vychádza z premyslenej politiky vzdelávania a plní strategické zámery organizácie. Profesionálne vzdelávanie zamestnancov je v súčasnej ére rozvoja hospodárskej činnosti dynamickým a stabilným systémom vytváraným podnikom, inštitúciou, existujú však aj podniky, spoločnosti, ktoré takýto systém vzdelávania zamestnancov nevytvárajú, odmietajú, resp. spoliehajú sa na získavanie „hotových“ odborníkov (Frk, 2010).

Prostredníctvom vzdelávania môže byť zamestnancom poskytnuté uznanie, príležitosť pre rozšírenie zodpovednosti a priestor pre zvýšenie mzdy, alebo povýšenie. Prostredníctvom vzdelávania je možné dať zamestnancovi pocit osobného úspechu a rozšíriť príležitosti pre kariérny rast. Vo všeobecnosti je možné konštatovať, že vzdelávanie zvyšuje kvalitu ľudských zdrojov, ktoré má organizácia k dispozícii. Práve z týchto dôvodov môže byť vzdelávanie vnímané ako kľúčový článok pri zvyšovaní výkonu organizácie.

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

- adaptácia (orientácia),
- prehľbovanie kvalifikácie (doškolenie),
- rekvalifikácia (preškolenie),

a na oblasť rozvoja zamestnancov, kde sa predpokladá zvládnutie takých vedomostí a zručností, ktoré ich pripraví na plnenie úloh v budúcnosti, čiže je orientované najmä na kariéru zamestnancov. V praxi sa obyčajne stráca rozdiel medzi uvedenými oblasťami podnikového vzdelávania.

Vzdelávanie musí zapadať do celkového systému riadenia ľudských zdrojov. Východiskom pre vzdelávacie aktivity je dostatok informácií získaných na základe analýzy práce, z ktorej vychádza opis práce a špecifikácia

požiadaviek na zamestnanca. Získavanie a výber nových zamestnancov musia tiež zohľadňovať situáciu v oblasti podnikového vzdelávania. Ak je v podniku dobre rozpracovaný systém vzdelávania, možno sa v prípade nutnosti rozhodnúť aj pre takého uchádzača, u ktorého absentujú určité predpoklady, ale prostredníctvom školenia ich môže získať.

Pri identifikácii potreby vzdelávania pracovníkov sa nedá opierať iba o údaje týkajúce sa podniku, ale v každom prípade je veľmi dôležité a prospešné poznať profesijne kvalifikačnú štruktúru pracovných zdrojov a jej vývojové tendencie na území, z ktorého organizácia (podnik) čerpá rozhodujúce množstvo svojich pracovných síl aj preferencie vyskytujúce sa u mládeže v súvislosti s voľbou prípravy na povolanie. Zároveň je nutné brať do úvahy aj doterajšie skúsenosti s problémami získavania pracovníkov jednotlivých profesijných kvalifikačných skupín na trhu práce (Koubek, 2007, s. 263).

Z hľadiska identifikácie potreby vzdelávania má nezastupiteľné miesto hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov. V systéme riadenia ľudských zdrojov by mali byť takisto utvorené podmienky na motiváciu zamestnancov zapájať sa do vzdelávacích programov. Bezprostrednú nadväznosť na systém vzdelávania predpokladá aj plánovanie a riadenie kariéry, v rámci ktorého ide o cieľnú prípravu zamestnancov z hľadiska budúcich potrieb podniku, smerujúcu zároveň k ich funkčnému postupu (Kachaňáková, 2002, s. 121).

Prvým krokom pri vzdelávaní zamestnancov je určenie, či existuje pre toto vzdelávanie reálna a aktuálna potreba. Organizácia by mala poskytnúť finančné zdroje pre vzdelávacie aktivity iba v prípade, že sa očakáva pozitívny prínos z toho vzdelávania. Rozhodnutie o realizácii vzdelávania má byť založené na najvhodnejších dostupných údajoch, ktoré sú zhromažďované po stanovení vzdelávacích potrieb. Táto analýza potrieb by mala byť v súlade s plánovaním ľudských zdrojov organizácie.

Intuitívne odhady vzdelávacích potrieb vedenia organizácie, resp. manažérov (pretože sa napríklad znížila produktivita práce, kvalita, vyskytli sa poruchy v pracovných vzťahoch a iné) vedú k vnímaniu vzdelávania zamestnancov ako k nejakému všeliemu. Organizácie, ktoré realizujú

vzdelávacie programy bez určenia potrieb, sa môžu a zvyčajne sa aj dopúšťajú omylov. Napríklad stanovenie potrieb môže odhaliť skutočnosť, že pri vzdelávaní je možné použiť finančne menej náročné intervencie (napríklad výber personálu, zmena pracovného miesta a podobne) (Frk, 2010, s. 102).

Veľmi dôležitým podkladom pre identifikáciu potreby vzdelávania bývajú materiály pravidelného hodnotenia pracovníkov, hodnotenia ich pracovného výkonu. Čím je hodnotenie pracovníkov a ich pracovných výkonov podrobnejšie, tvrdí Koubek (2007), čím detailnejšie sú uvádzané nedostatky pracovníka a ich príčiny, tým lepším podkladom pre identifikáciu potrieb vzdelávania také hodnotenie bude. Moderné koncepcie riadenia pracovného výkonu tak ešte prehlbujú väzbu medzi pracovným výkonom a vzdelávaním tak, že dohoda alebo zmluva o pracovnom výkone bude obsahovať nielen dohodu o pracovných úlohách, ktoré bude v nasledujúcom období pracovník plniť, ale aj dohodu o vzdelávaní a rozvoji, ktoré v záujme plnenia pracovných úloh pracovník absolvuje. Identifikácia potreby vzdelávania a rozvoja sa tak stáva takmer výhradnou záležitosťou pravidelného hodnotenia pracovníkov a podieľajú sa ňom bezprostredný nadriadený aj samotný pracovník.

1.5 Formy a metódy profesijného vzdelávania

Efektívnosť vzdelávacích programov je vo veľkej miere podmienená výberom vhodných metód vzdelávania zamestnancov, ktoré predstavujú prostriedky a spôsoby využívané pri prenose a osvojovaní si vedomostí, zručností, postojov a skúseností.

Ide o súhrn organizačných opatrení a usporiadaní vzdelávania pri realizácii určitého vzdelávacieho procesu. Formy sa rozlišujú napríklad podľa časového usporiadania - krátkodobé a dlhodobé (seminár, školenie, kurz), organizačného usporiadania (vyučovanie individuálne, skupinové, štúdium popri zamestnaní, kombinované štúdium, doplňujúce štúdium, rozširujúce štúdium), podľa zamerania (špecializačné, inovačné, rekvalifikačné).

Profesijné vzdelávanie môže prebiehať internou formou – vzdelávanie je realizované prostredníctvom interných lektorov, resp. trénerov, ktorí sú zamestnancami organizácie, alebo môže organizácia pri realizácii interného vzdelávania využiť „outsourcing“, kedy toto vzdelávanie zabezpečuje prostredníctvom externej spoločnosti.

Interne realizované tréningové programy sú zvyčajne najefektívnejším spôsobom, ako poskytnúť zamestnancom vzdelávanie. Sú preferované, ak sa ich má zúčastniť vysoký počet zamestnancov a zabezpečiť rovnaké školenie externe by bolo z viacerých dôvodov (hlavne finančné dôvody) náročnejšie.

Profesijné vzdelávanie môže takisto prebiehať externou formou - táto forma vzdelávania je vhodnejšia v tom prípade, ak je vybavenie organizácie nákladné a riziko škôd vysoké, technológia je nová, počet účastníkov primerane nízky, nedostatočný počet kvalifikovaných trénerov, pracovná úroveň je vysoká a hlavným cieľom je skôr nadobudnutie vedomostí, ako aplikácia zručností.

Metódy profesijného vzdelávania (Koubek, 2007, s. 267 – 269):

Medzi metódy vzdelávania konané na pracovisku patria:

- *coaching* – dlhodobá inštrukcia - vysvetľovanie a oznamovanie priameho nadriadeného, resp. profesionálneho kouča, spojené s pravidelnou kontrolou výkonu; neustále podnecovanie a orientovanie zamestnanca s rešpektovaním jeho kvalít;
- *mentoring* – zamestnanec si vyberá sám autoritu, ktorá ho zaškolí podľa osobného vzoru;
- *counselling* – zamestnanec a nadriadený vzájomne konzultujú postupy práce a využívajú spätnú väzbu;
- *asistencia* – zamestnanec je pridelený k skúsenému zamestnancovi a postupne preberá na seba prácu;
- *splnomocnenie* – školený zamestnanec je poverený školiteľom splniť konkrétnu úlohu; je pri práci sledovaný a má potrebné právomoci;
- *job rotation* – zamestnanec dostáva úlohy na rôznych pracoviskách vo firme,
- *pracovné porady* – zamestnanec sa dozvie informácie o iných procesoch a pracovných postupoch.

Medzi metódy vzdelávania konané mimo pracoviska patria:

- *prednáška* – sprostredkuje informácie a teoretické vedomosti;
- *seminár* – prednáška so skupinovou diskusiou o prednesenej téme;
- *prípadová štúdia* – reálna, alebo fiktívna problémová situácia z praxe, ktorú zamestnanec študuje, diagnostikuje a navrhuje jej riešenie;
- *workshop* – riešenie prípadových štúdií tímovou, resp. skupinovú formou;
- *brainstroming* – skupinové riešenie problémov s riadenou diskusiou;
- *simulácia* – zameranie na prax – zamestnanci riešia úlohy podľa pripraveného scenára;
- *hranie úloh* – tvorivou aktivitou a samostatnosťou sú rozvíjané zručnosti a schopnosti zamestnanca;
- *assessment centrum* – riešenie úloh z praxe, ktoré majú vypracované riešenia a hodnotí sa úroveň ich zvládnutia;
- *outdoorové programy* – výcvik manažérskych a sociálnych zručností pomocou tréningových hier v teréne (v prírode), spojený s následnou diskusiou o priebehu a skupinové hodnotenie výsledkov.

Metódy využívané na vzdelávanie mimo pracoviska sa väčšinou hodia k rozvíjaniu pracovných schopností riadiacich pracovníkov podniku alebo špecialistov.

K perspektívnym prístupom vo vzdelávaní zamestnancov patrí využitie možností internetu. Poskytované kurzy prostredníctvom internetu môžu mať rôznu úroveň z hľadiska náročnosti, prípadne môžu pozostávať z viacerých modulov, ktoré rozširujú možnosti výberu školenia podľa potrieb zamestnancov. Vzdelávanie cez internet využíva jednak výcvik aj testovanie zručností a znalostí, jednak poskytuje zamestnancovi spätnú väzbu o správnosti odpovedí a reakcií v zložitých situáciách. Od zamestnanca sa vyžaduje väčšia aktivita a flexibilita vo vzdelávacom procese, zároveň sa mu však umožňuje kontrolovať tempo a trvanie školenia.

Ako uvádza Kachaňáková (2003, s. 130), úspech pri uplatňovaní uvedených vybraných aj ďalších metód bude závisieť najmä od celkovej koncepcie vzdelávania v podniku, ale aj od úrovne lektorského zboru, pružného

reagovania na meniace sa podmienky v podniku, miery akceptovania potreby vzdelávania jednotlivými účastníkmi, informačného prepojenia a koordinácie subjektov podieľajúcich sa na vzdelávaní, rešpektovania stanoveného harmonogramu vzdelávania, celkových podmienok na vzdelávanie (prostredie, didaktická technika), úrovne doplnkových služieb a priebežného monitorovania priebehu vzdelávania ako východiska na prípadnú korekciu vzdelávacieho procesu.

Niekedy býva medzi metódami vzdelávania mimo pracoviska uvádzané samostatné vzdelávanie na základe odporúčanej literatúry alebo samoštúdium doporučenej literatúry zabezpečované organizáciou. V skutočnosti býva toto vzdelávanie obsiahnuté v predchádzajúcich metódach vzdelávania na pracovisku aj mimo pracoviska. Jeho výhodou pre organizáciu je to, že šetrí pracovnú dobu, pracovníkovi umožňuje vzdelávať sa vlastným tempom. Nevýhodou pre organizáciu je, že nemá pracovníkov úplne pod kontrolou a že vlastne nemá ani právo vyžadovať, aby pracovník vo svojom voľnom čase plnil nejaké pracovné úlohy, pre pracovníka predstavuje nevýhodu v tom, že o neho vyžaduje, aby časť svojho voľného času venoval vzdelávaniu explicitne alebo implicitne, vyžadovaného zamestnávateľom (Koubek, 2007, 273).

1.6 Plánovanie vzdelávania zamestnancov

Na identifikáciu potreby vzdelávania zamestnancov a určenie konkrétnych cieľov v tejto oblasti nadväzuje plánovanie vzdelávania zamestnancov. Rozhodnutia manažérov pri vytváraní pracovného potenciálu sa odrážajú v jednotlivých čiastkových plánoch rozvoja ľudských zdrojov. Medzi tieto čiastkové plány sa zaraďuje aj plán vzdelávania zamestnancov, prostredníctvom ktorého by sa malo zabezpečiť zosúlad'ovanie kvalifikačnej štruktúry zamestnancov s cieľmi a úlohami podniku. Obsahom tohto plánu je vymedzenie oblastí vzdelávania, počtu a kategórie zamestnancov, ktorí budú zapojení do vzdelávania, metód a časového harmonogramu vzdelávania

subjektov, ktoré zabezpečia vzdelávanie, ako aj adekvátneho objemu finančných nákladov na vzdelávanie.

Ku konkretizácii plánu vzdelávania dochádza prostredníctvom jednotlivých vzdelávacích programov zohľadňujúcich špecifické potreby danej kategórie zamestnancov. Samotné koncipovanie vzdelávacieho programu, ako uvádza Kachaňáková (2003, s. 126), môžeme predstaviť nasledovne:

1. východiská na prípravu vzdelávacieho programu

- potreby zistené v etape analýzy vzdelávacích potrieb,
- stratégia riadenia ľudských zdrojov,
- obmedzenia a zdroje,

2. príprava vzdelávacieho programu

- stanovenie cieľovej skupiny účastníkov vzdelávania, tvorba študijných skupín,
- výber metód vzdelávania,
- výber subjektov na realizáciu programu,
- výber lektorov,
- príprava literatúry a didaktických pomôcok,
- stanovenie časového rozsahu vzdelávania,
- výber miesta realizácie vzdelávania,
- spresnenie rozpočtu,
- príprava hodnotiacich dotazníkov,
- ostatné služby (ubytovanie, strava, doprava a podobne),

3. realizácia programu.

Stanovenie obsahu vzdelávacieho programu a cieľovej skupiny účastníkov je determinované potrebou vzdelávania a konkrétnymi vzdelávacími cieľmi. Z hľadiska efektívnosti vzdelávacieho procesu sa odporúčajú skôr menej početné skupiny (10 – 20 osôb) s rovnorodým zložením (rovnaká hierarchická úroveň ich pôsobenia). Dĺžka vzdelávacieho programu by mala byť adekvátne náročnosti jeho obsahu. Pozitívne ju však môžu ovplyvniť efektívne vzdelávacie metódy, ako sú napríklad vzdelávanie prostredníctvom internetu alebo samovzdelávanie zamestnancov.

Plán vzdelávania nemožno považovať za „dogmu“. V priebehu času sa môžu zmeniť potreby vzdelávania z rôznych dôvodov. Ak sa objavia odôvodnené operatívne požiadavky na zmenu plánu vzdelávania, je vždy výhodnejšie patričné korekcie v pláne vzdelávania urobiť, ako trvať na už schválenom pláne. Je možné, že sa ušetria finančné zdroje, ale hlavne neutrpí efektívnosť vzdelávania zamestnancov, ako uvádza Frk (2010, s. 112).

Dobre vypracovaný plán vzdelávania zamestnancov by mal zodpovedať nasledujúce otázky:

- *aké* vzdelávanie má byť zabezpečené (obsah);
- *komu* – jednotlivci, skupiny, zamestnanci, povolanie, kategórie, kritériá výberu účastníkov;
- *akým spôsobom* – na pracovisku, pri výkone práce, mimo pracoviska, metódy vzdelávania, didaktické pomôcky, učebné texty, režim vzdelávania;
- *kým* – interní alebo externí školitelia, organizácia sama, vzdelávacie inštitúcie;
- *kedy* – termín, časový plán;
- *kde* – miesto konania napríklad konkrétna organizačná jednotka organizácie, vzdelávacie zariadenie organizácie, konkrétna verejná alebo súkromná vzdelávacia inštitúcia, zabezpečené ubytovanie, stravovanie, doprava a podobne;
- *za akú cenu, s akými nákladmi* – rozpočtová stránka plánu;
- *ako sa budú hodnotiť výsledky vzdelávania a účinnosť jednotlivých vzdelávacích programov* – metódy hodnotenia, kto bude hodnotiť, keby sa bude hodnotiť.

Podľa Koubeka (2007), už vo fáze identifikácie potreby vzdelávania sa objavujú návrhy plánov a predbežné plány, formulujú sa prvé úlohy a priority vzdelávania a z nich vyplývajúce návrhy programov a návrhy rozpočtov. Všetky tieto návrhy sa postupne upresňujú a prerokovávajú, kým vznikne definitívna podoba rozpočtu a programu. Program sa ďalej špecifikuje, takže v definitívnej podobe vymedzuje oblasti (predmety), na ktoré sa vzdelávanie zameria, stanoví počty a kategórie zamestnancov, ktorých sa bude vzdelávanie

týkať, určí metódy a prostriedky vzdelávania a neposlednom rade tiež určí časový plán vzdelávania.

Realizácii programu vzdelávania ešte predchádza registrácia navrhovaných účastníkov, prípadne záujemcov a výber účastníkov, v prípade potreby spolupracujú línioví manažéri alebo iní vedúci pracovníci.

2 VZDELÁVANIE V PODMIENKACH SLOVENSKEJ POŠTY, A.S.

Odovzdávanie správ zohrávalo dôležitú komunikačnú úlohu v každej epoche vývoja ľudskej spoločnosti. Zo spontánneho spôsobu dopravovania správ sa postupne rozvinulo poštovníctvo - odvetvie, ktoré je dnes dôležitým činiteľom fungujúcej spoločnosti. Skutočne organizované poštovníctvo vzniklo v Rímskej ríši vybudovaním siete pravidelne rozložených poštových staníc. Na našom území sú prvé zmienky o diplomatických posloch z obdobia Veľkej Moravy.

Podľa jednej z verzií bol názov „pošta“ prevzatý z latinského spojenia „statio posita“ (stanica pevná, postavená), čím sa v starom Ríme pomenúvali miesta, kde oddychovali na svojich cestách verejní poslovia, kde sa prepriahali záprahy verejných kurzov („cursus publicus“) a kde sa aj sústreďovali správy, ktoré poslovia a kurzy prenášali a prepravovali.

V roku 1874 sa Uhorsko stalo zakladajúcim členom Svetovej poštovej únie. V 19. storočí sa trendy modernizácie života uplatnili aj v poštovníctve. Intenzívnejšie sa začali používať poštové schránky, bol zostrojený telegrafný a telefónny prístroj, na listoch sa objavili prvé poštové známky. Poštové zásielky sa začali dopravovať železnicou a v prvej polovici 20. storočia aj lietadlami. Po roku 1918 poštu na našom území riadila Československá poštová správa, v období Slovenskej republiky 1939 - 1945 Slovenská poštová správa.

So vznikom Slovenskej republiky 1. 1. 1993 sa viaže aj založenie Slovenskej pošty, ktorá vznikla z pôvodne jednotného štátneho podniku Správa pôšt a telekomunikácií. Jej zakladateľom bolo Ministerstvo dopravy, pôšt a telekomunikácií Slovenskej republiky. Krátko na to, v marci 1993, sa Slovenská pošta začala aktívne zapájať do spolupráce v rámci medzivládnej organizácie Svetovej poštovej únie a do spolupráce so zahraničnými poštovými podnikmi. Zo štátneho podniku sa 1. 10. 2004 sa Slovenská pošta pretransformovala na akciovú spoločnosť. Slovenská pošta je samostatný podnikateľský subjekt, ktorý hospodári bez dotácií zo štátneho rozpočtu. (<http://www.posta.sk/informacie/historia-spolocnosti>)

2.1 Charakteristika inštitúcie

Slovenská pošta, a.s. je na základe zákona č. 507/2001 Z. z. o poštových službách v znení neskorších predpisov a udelenej poštovej licencie poskytovateľom univerzálnej poštovej služby. Financuje ju z poštovej výhrady, ktorá sa vzťahuje na korešpondenciu a reklamné adresované zásielky s hmotnosťou najviac 50g.

Predmet činnosti:

1. poskytovanie univerzálnej poštovej služby vo rozsahu vymedzenom poštovou licenciou na základe osobitného predpisu,
2. poskytovanie poštových služieb,
3. výkon poštovej prevádzky na území SR v rozsahu
 - preprava a dodanie listových, balíkových a peňažných zásielok vrátane elektronickej pošty,
 - podanie, preprava a dodanie zásielok vrátane peňažných služieb v medzinárodnom styku,
4. zrýchlená a kuriérna doprava zásielok vrátane dokumentov, so zaručeným časom dodania vrátane medzinárodného styku,
5. výstavba, prevádzka a rozvoj jednotnej siete pošty na území Slovenskej republiky,
6. vydávanie odbornej literatúry, prevádzkových predpisov, pomôcok a tlačív, propagačných a informačných materiálov v oblasti svojej činnosti,
7. vydávanie poštových cenín,
8. archivácia poštových cenín a tlačív a s tým súvisiace práce vrátane výroby príležitostných poštových pečiatok,
9. agenda poštových pečiatok, zriaďovanie príležitostných priehradiek vrátane strojovej propagácie,
10. činnosť Poštového múzea.

(<http://www.posta.sk/informacie/profil-spolocnosti>)

Slovenská pošta, a.s. poskytuje svoje služby prostredníctvom siete prístupových a kontaktných miest. K 31. decembru 2010 bolo na území SR celkovo 1548 pôšt, z toho 169 podávacích a 1374 dodávacích pôšt, 2 výmenné pošty (Bratislava a Košice) a 3 pošty určené na hromadné podávanie zásielok v Bratislave, Košiciach a v Žiline.

Vecnú a územnú pôsobnosť v oblasti poskytovania poštových služieb prostredníctvom pôšt zabezpečuje osem oblastných riaditeľstiev pôšt, ktoré sú umiestnené v krajských mestách Bratislava, Banská Bystrica, Košice, Nitra, Prešov, Trenčín, Trnava a Žilina.

Slovenská pošta, a.s. v roku 2010 zabezpečovala poskytovanie služieb prostredníctvom 14 601 zamestnancov v priemernom prepočítanom počte. V súvislosti s dopadom realizovaných organizačných zmien za účelom zvýšenia efektívnosti práce, efektívneho a operatívneho riadenia došlo v porovnaní s rokom 2009 k poklesu zamestnanosti o 3,17%. V roku 2010 pristúpila k úpravám základných miezd, pričom zabezpečila zvýšenie základných miezd zamestnancov k 1.3.2010 v priemere o 4,2%. Z dôvodu stabilizácie zamestnancov a posilnenia zvýšenej úrovne základných miezd zabezpečila presun mzdových prostriedkov z pobádacej zložky mzdy – prémie v rozsahu 5% do základných miezd.

Slovenská pošta v roku 2010 vynaložila na vzdelávanie zamestnancov 610 tisíc eur, vrátane finančných príspevkov zo zdrojov Štátneho rozpočtu SR v celkovej výške 195 tisíc eur. Zároveň bola úspešná aj v predkladaní projektov a získala finančné prostriedky na vzdelávanie zamestnancov v rámci Sektorového operačného programu Ľudské zdroje. Projekty sa realizovali na základe výziev vyhlásených Úradom práce, sociálnych vecí a rodiny v Banskej Bystrici. Vzdelávanie pre 1 354 zamestnancov zamerala Slovenská pošta, a.s. na rozvoj osobnostných predpokladov v oblasti pracovnoprávných vzťahov a mzdovej politiky – odmeňovania zamestnancov. (Annual Report, Výročná správa SP, 2010, s. 29)

V roku 2010 realizovala vzdelávacie aktivity zamerané na rozvoj manažérskych kompetencií vedúcich zamestnancov a podporu obchodných

zručností zamestnancov poštovej prevádzky, predovšetkým u priehradkových zamestnancov, ktorí sú v každodennom a prvom kontakte so zákazníkmi.

V zmysle zákona č. 186/2009 Z. z. o finančnom sprostredkovaní a finančnom poradenstve, za účelom získania odbornej spôsobilosti vo finančnom sprostredkovaní, pre zamestnancov poštovej prevádzky, v spolupráci s Poštovou bankou, a.s., realizovala osobitné finančné vzdelávanie. V rámci neho bolo preškolených 9 700 zamestnancov. Z dôvodu zostavenia akčných plánov zmeny firemnej kultúry realizovala Slovenská pošta, a.s. vzdelávacie aktivity pre vybraných zamestnancov na jednotlivých úsekoch. Pre zamestnancov poštovej prevádzky, predovšetkým vedúcich zamestnancov, v oblasti firemnej kultúry realizovala zároveň vzdelávacie aktivity zamerané napríklad na získanie základných vedomostí z oblasti Zákonníka práce a pracovnoprávných vzťahov a z oblasti odmeňovania a motivácie zamestnancov. (Annual Report, Výročná správa SP, 2010, s. 29)

Vzdelávanie zamestnancov v Slovenskej pošte, a.s. predstavuje súbor vzdelávacích aktivít, pomocou ktorého sa v spoločnosti zabezpečuje obnovovanie a získavanie vedomostí a zručností pre kvalifikovaný výkon práce a sú rozdelené nasledovne:

- povinné vzdelávacie aktivity - požiarna ochrana, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, kurzy poskytnutia prvej pomoci, stavebníctvo, elektrotechnika, vedenie motorových vozidiel, vedenie motorových vozíkov, obsluha plynových a tlakových zariadení, obsluha zdvíhacích zariadení, zváranie.
- predpísané vzdelávacie aktivity - vstupné školenie v súlade s platnou legislatívou, základná príprava zamestnancov poštovej prevádzky, vzdelávacie aktivity, prostredníctvom ktorých si zamestnanci prehĺbujú kvalifikáciu v súlade s platným katalógom typových pozícií,
- iné vzdelávacie aktivity - jazykové kurzy, vzdelávanie v oblasti informačných technológií, vzdelávanie v oblasti rozvoja osobnostných predpokladov, odborné semináre, vzdelávanie v oblasti služieb pre obchodných partnerov, vzdelávanie zmluvných partnerov poskytujúcich poštové a iné služby v mene spoločnosti.

2.2 Ciele a východiská vzdelávania

Cieľom vzdelávania je efektívne poskytovanie prehĺbovania kvalifikácie ako jedného zo základných práv zamestnanca zadaného Zákonníkom práce a zároveň zabezpečenie prispôsobovania pracovných schopností zamestnancov spoločnosti meniacim sa požiadavkám na pracovné miesta a formovanie sociálnych kompetencií.

Efektívne poskytovanie prehĺbovania kvalifikácie je dosahované zvolením optimálneho obsahu, rozsahu, formy a materiálneho zabezpečenia vzdelávania, ktoré zodpovedajú potrebám a možnostiam spoločnosti. Vzdelávanie je realizované adresne na základe identifikácie skutočných potrieb konkrétnych cieľových skupín s využitím spätnej väzby o vzdelávaní.

V podmienkach spoločnosti je efektívne vzdelávanie zabezpečované prostredníctvom komplexného systému vzdelávania. Vzdelávanie je realizované prioritne internými zdrojmi v spolupráci s interným lektorským zborom. Vzdelávanie, ktoré vzhľadom na získanie špecifických vedomostí a zručností nie je možné zabezpečiť internými zdrojmi, je zabezpečované v spolupráci s externými vzdelávacími inštitúciami na základe zmluvných vzťahov rešpektujúcich efektívnosť a účelnosť využitia zdrojov spoločnosti.

Cieľovou skupinou vzdelávania je skupina zamestnancov spoločnosti, pre ktorú je vzdelávacia aktivita realizovaná. V podmienkach spoločnosti sú zamestnanci členení na tri cieľové skupiny: novoprijatí zamestnanci a zamestnanci so zmenou pracovného zaradenia, ostatní zamestnanci, manažment. Pri ďalšom presnom určení cieľovej skupiny pre konkrétnu vzdelávaciu aktivitu je určujúcim kritériom charakter vykonávaných činností. V podmienkach spoločnosti ide napríklad o skupinu vedúcich pošty, manažérov pôšt, poštových doručovateľov, prihradkových zamestnancov, pokladníkov pošty, zamestnancov poštovej prepravy, ostatných technicko-hospodárskych zamestnancov podľa pracovného zaradenia.

Celoživotné vzdelávanie znamená všetky aktivity, ktoré sa uskutočňujú v priebehu života s cieľom zlepšiť vedomosti, zručnosti a schopnosti. V podmienkach spoločnosti znamená účasť na celoživotnom vzdelávaní

zapojenie zamestnancov počas celej doby trvania pracovného pomeru do vzdelávania v ucelenom súbore vzdelávacích programov.

Cieľ vzdelávania v podmienkach spoločnosti je určený využívaním vzdelávania ako účinného nástroja:

- podpory realizácie stratégie spoločnosti,
- zvyšovania konkurencieschopnosti spoločnosti,
- zvyšovania adaptability zamestnancov na zmeny v oblasti poštových služieb,
- zvyšovania schopnosti zamestnancov profesionálne plniť pridelené pracovné úlohy,
- seberealizácie zamestnancov a zvyšovania spokojnosti zamestnancov a ich lojality voči spoločnosti,
- možnosti využitia vlastných zdrojov na pokrytie potrieb zamestnancov.

Východiská vzdelávania sú definované platnými legislatívnymi pravidlami Európskej únie a Slovenskej republiky v oblasti vzdelávania.

Cieľom vzdelávania je efektívne poskytovanie prehlbovania kvalifikácie ako jedného zo základných práv zamestnanca zadaného Zákonníkom práce a zároveň zabezpečenie prispôsobovania pracovných schopností zamestnancov spoločnosti meniacim sa požiadavkám na pracovné miesta a formovanie sociálnych kompetencií realizované adresne na základe identifikácie skutočných potrieb konkrétnych cieľových skupín s využitím spätnej väzby o vzdelávaní a na základe zaradenia do typovej pozície podľa OS - 57 Katalóg typových pozícií.

V podmienkach spoločnosti je efektívne vzdelávanie zabezpečované prostredníctvom komplexného systému vzdelávania. Vzdelávanie je realizované prioritne internými zdrojmi v spolupráci s interným lektorským zborom.

Vzdelávanie, ktoré vzhľadom na získanie špecifických vedomostí a zručností nie je možné zabezpečiť internými zdrojmi, je zabezpečované v spolupráci s externými vzdelávacími inštitúciami na základe zmluvných vzťahov rešpektujúcich efektívnosť a účelnosť využitia zdrojov spoločnosti.

Základnými východiskami realizácie komplexného systému vzdelávania v zmysle OS – 67 (Konceptia a zabezpečovanie vzdelávania a zamestnancov spoločnosti, 2001) v podmienkach spoločnosti sú:

- Memorandum o celoživotnom vzdelávaní Európskej komisie z roku 2000,
- Konceptia celoživotného vzdelávania v Slovenskej republike,
- Stratégia celoživotného vzdelávania a celoživotného poradenstva,
- zákon č. 311/ 2001 Z.z. Zákonník práce v platnom znení,
- zákon č. 568/2009 Z.z. o celoživotnom vzdelávaní v platnom znení.

Memorandum o celoživotnom vzdelávaní vypracovala Európska komisia v roku 2000 s cieľom vytvoriť ucelenú stratégiu celoživotného vzdelávania v Európe. Vychádza z myšlienky nevyhnutnej potreby celoživotného vzdelávania, cieľom ktorého je podpora aktívneho občianstva a zamestnanosti.

Konceptia celoživotného vzdelávania vychádza z materiálu Európskej komisie Memorandum celoživotného vzdelávania a je v súlade so strategickými dokumentmi Slovenskej republiky zameranými na oblasť vzdelávania a zamestnanosti. Jednotlivé ciele koncepcie sú v súlade so základnými princípmi trvalo udržateľného rozvoja v oblasti celoživotného vzdelávania. Konceptiu celoživotného vzdelávania prijala vláda Slovenskej republiky uznesením č. 157/2004 z 25. februára 2004.

Stratégiu celoživotného vzdelávania a celoživotného poradenstva schválila vláda Slovenskej republiky uznesením č. 382/2007 z 25. apríla 2007. Obsahuje návrh systému, ciele, analýzu a financovanie celoživotného vzdelávania a celoživotného poradenstva, návrh systému riadenia kvality vzdelávania a systému uznávania výsledkov neformálneho vzdelávania. Hlavným cieľom stratégie je dobudovať systém celoživotného vzdelávania a systém celoživotného poradenstva tak, aby uľahčil občanom prístup k opakovanému a pružnému nadobúdaniu nových kvalifikácií prostredníctvom kvalitného vzdelávania získaného okrem formálneho vzdelávania aj v neformálnom systéme vzdelávania.

Zákonník práce definuje právo na prehlbovanie kvalifikácie ako základné právo zamestnanca v čl. 3 Základných zásad, podľa ktorého sú zamestnávateľia

povinní poskytovať zamestnancom prehlbovanie kvalifikácie. Vzdelávanie zamestnancov ďalej definuje siedma časť Zákonníka práce v § 153 až § 155. Ustanovenia upravujú dve povinnosti zamestnávateľa v oblasti vzdelávania - starať sa o prehlbovanie kvalifikácie a o zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov.

Za prehlbovanie kvalifikácie zamestnanca je potrebné pokladať udržiavanie alebo obnovovanie už získanej kvalifikácie v rámci toho istého kvalifikačného stupňa, ktoré zamestnanec dosiahol v príslušnom vzdelaní. Prakticky ide o kvalitatívnu zmenu vedomostí zamestnanca na tej istej horizontálnej úrovni vzdelania, teda o permanentnú inováciu profesionálnych znalostí a zručností zamestnanca, potrebných na výkon práce podľa pracovnej zmluvy. Zvyšovanie kvalifikácie zamestnanca predstavuje takú kvalitatívnu zmenu v pracovnom postavení u zamestnanca, ktorá sa premietne do vertikálneho zvýšenia kvalifikačného stupňa vzdelania.

Zákon o celoživotnom vzdelávaní upravuje právo zamestnávateľov vstupovať do procesov hodnotenia kvality neformálneho vzdelávania a uznávania výsledkov neformálneho vzdelávania. Zákon zaviedol odborné pojmy v oblasti vzdelávania v znení zodpovedajúcom ich chápaniu a používaniu v Európskej únii, ktorých používanie v praxi vytvorí podmienky pre rovnaké chápanie a označovanie procesov, subjektov a vzťahov v Slovenskej republike ako aj v členských štátoch Európskej únie.

2.3 Systém vzdelávania v Slovenskej pošte

Odbor vzdelávania Slovenskej pošty, a.s. realizuje vzdelávanie v podmienkach spoločnosti v zmysle OS – 67 Konceptia a zabezpečenie vzdelávania zamestnancov spoločnosti (2011).

Odbor vzdelávania pri zabezpečovaní komplexného systému vzdelávania plní úlohy metodického a zároveň výkonného charakteru. V metodickej oblasti je oddelenie metodiky vzdelávania a vzdelávacích projektov tvorcom strategických, koncepčných, analytických a hodnotiacich materiálov

súvisiacich so vzdelávaním. Vo výkonnej oblasti je oddelenie realizácie vzdelávania a rozvoja zamestnancov realizátorom vzdelávacích aktivít a spracovateľom údajov o procese realizácie vzdelávacej aktivity.

Komplexný systém vzdelávania tvoria v podmienkach spoločnosti nasledovné procesy:

- identifikácia vzdelávacích potrieb,
- plánovanie vzdelávania,
- realizácia uceleného a prepojeného súboru troch vzdelávacích programov uskutočňovaných v troch stupňoch náročnosti,
- hodnotenie vzdelávania.

Samostatným podsystémom komplexného systému vzdelávania zamestnancov spoločnosti je spolupráca so školami, ktorú zamestnávateľom ukladá platná legislatíva alebo ku ktorej sa spoločnosť zmluvne zaviazá.

Identifikácia vzdelávacích potrieb

V rámci procesu identifikácie vzdelávacích potrieb odbor vzdelávania vykonáva nasledovné činnosti:

- sleduje a analyzuje koncepčné, strategické a hodnotiace materiály spracované jednotlivými organizačnými zložkami spoločnosti,
 - vyhľadáva problematické miesta v činnosti spoločnosti s dopadom na vzdelávanie,
 - sleduje zmeny právnych noriem s vplyvom na potreby vzdelávania,
 - vykonáva prieskumy vzdelávacích potrieb organizačných zložiek spoločnosti,
 - konzultuje vzdelávacie potreby s príslušnými organizačnými zložkami,
 - navrhuje cieľové skupiny jednotlivých vzdelávacích aktivít na základe analýzy pracovných náplní,
 - navrhuje jednotlivé vzdelávacie aktivity,
 - vyhľadáva vhodných interných, prípadne externých lektorov,
 - organizuje a vedie pracovné stretnutia k obsahu vzdelávacej aktivity.
- (OS – 67, Koncepcia a zabezpečovanie vzdelávania zamestnancov spoločnosti, 2011, s. 6)

Plán vzdelávania

Proces plánovania vzdelávania v podmienkach spoločnosti prebieha v súlade s OS – 51 Plánovanie v podmienkach Slovenskej pošty, a.s.. V rámci procesu plánovania vzdelávania odbor vzdelávania vykonáva nasledovné činnosti:

- na základe aktualizovaného strategického a obchodného plánu spoločnosti pripravuje návrh vecného plánu vzdelávania,
- pri tvorbe návrhu vyžiada podklady od všetkých organizačných zložiek spoločnosti, ktoré čerpajú jednotlivé položky vecného plánu,
- vecný plán vzdelávania predkladá na schválenie riaditeľovi ľudských zdrojov,
- po schválení vecného plánu vzdelávania na základe identifikácie vzdelávacích potrieb priradí vyčlenené finančné zdroje k jednotlivým druhom vzdelávacích programov a k jednotlivým organizačným zložkám spoločnosti,
- pripravuje písomnú informáciu schvaľovanú riaditeľom ľudských zdrojov o použiteľných finančných zdrojoch na jednotlivé druhy vzdelávacích programov pre dotknuté organizačné zložky spoločnosti,
- vypracuje ročný plán vzdelávacích aktivít v členení podľa vzdelávacích programov, ich druhov a stupňov náročnosti,
- priebežne koordinuje počet pripravovaných vzdelávacích aktivít s ohľadom na hospodárnosť, kapacitné a finančné možnosti,
- primerane aktualizuje vecný plán vzdelávania a ročný plán vzdelávacích aktivít na základe meniacich sa vzdelávacích potrieb.

V súlade s OS - 67 Koncepcia a zabezpečenie vzdelávania spoločnosti kapitola „Úlohy odboru vzdelávania pri realizácii vzdelávacích programov“ (2011, s. 7) odbor vzdelávania poskytuje organizačným zložkám spoločnosti informácie o čerpaných nákladoch na vzdelávanie pravidelne štvrťročne formou zverejnenia dokumentu „Plán a skutočné čerpanie finančných prostriedkov na vzdelávanie“.

Adaptačné vzdelávanie

Adaptačné vzdelávanie je určené pre cieľovú skupinu novoprijatých zamestnancov a zamestnancov so zmenou pracovného zaradenia. Vzdelávací program je ďalej členený na nasledovné druhy:

- a) *vstupné školenie* - povinné vzdelávanie realizované pre všetkých novoprijatých zamestnancov,
- b) *odborné vzdelávanie* - povinné vzdelávanie realizované pre novoprijatých zamestnancov a zamestnancov so zmenou pracovného zaradenia,
- c) *základné vzdelávanie odbornej spôsobilosti* - povinné vzdelávanie realizované pre tých novoprijatých zamestnancov a zamestnancov so zmenou pracovného zaradenia, kde to vzhľadom na výkon činnosti ukladajú všeobecne záväzné právne predpisy.

Vzdelávanie odbornej spôsobilosti

Vzdelávanie odbornej spôsobilosti je povinné vzdelávanie realizované pre zamestnancov, ktorým to vzhľadom na výkon činnosti ukladajú všeobecne záväzné právne predpisy v nasledujúcich oblastiach:

- ochrana pred požiarmi,
- BOZP,
- ochrana pred legalizáciou príjmov z trestnej činnosti a pred financovaním terorizmu,
- kurz prvej pomoci,
- potravinárstvo,
- elektrotechnika,
- vedenie motorových vozidiel,
- vedenie motorových vozíkov,
- obsluha plynových a tlakových zariadení,
- obsluha zdvíhacích zariadení,
- zváranie,
- iné na základe zadefinovania požiadavky príslušnej organizačnej zložky. (OS – 67, Konceptia a zabezpečenie vzdelávania zamestnancov spoločnosti, 2011, s. 10)

Odborné kurzy

Vzdelávanie zabezpečované prostredníctvom odborných kurzov je v súlade s OS – 67 Koncepcia a zabezpečovanie vzdelávania zamestnancov spoločnosti (2011, s. 12 – 15), určené prioritne pre potreby poštovej prevádzky, s obsahovým zameraním určeným na základe identifikácie vzdelávacích potrieb. Odborné kurzy sú navrhované, tvorené a realizované:

- a) internými zdrojmi v spolupráci s interným lektorským zborom,
- b) externými dodávateľmi.

Podpora predaja poštových a nepoštových produktov

S cieľom zvýšiť objem tržieb za predaj poštových a nepoštových produktov a zároveň skvalitniť vedomosti o produktoch spoločnosti so zameraním na ich strategické konkurenčné výhody pripravil odbor vzdelávania pre zamestnancov poštovej prevádzky a zamestnancov Pošty Partner odborný kurz s názvom „Podpora predaja poštových a nepoštových produktov“.

Doplňkové vzdelávanie

Doplňkovým vzdelávaním sú odborné prednášky, semináre a konferencie zamerané na prehĺbovanie kvalifikácie zamestnancov vo všetkých oblastiach podnikateľskej činnosti spoločnosti a vo všetkých oblastiach zabezpečujúcich podporné činnosti pre podnikateľskú činnosť.

Počítačové vzdelávanie

Počítačové vzdelávanie zahŕňa základné, rozšírené, ale aj úzko špecializované vzdelávanie v oblasti počítačových a informačných technológií. Môže byť zabezpečené internými alebo externými zdrojmi.

Jazykové vzdelávanie

Jazykové vzdelávanie je určené zamestnancom, ktorí si pre efektívne plnenie pracovných povinností potrebujú osvojiť cudzí jazyk, zdokonaľiť sa v jeho používaní alebo nadobudnúť konkrétnu špecializáciu. Je realizované externými vzdelávacími inštitúciami.

E-learning

E-learning je elektronická forma vzdelávania využívajúca v systéme riadeného vzdelávania multimedialne prvky: prezentácie a texty s odkazmi,

animované sekvencie, video snímky, zdieľané pracovné plochy, komunikáciu s vyučujúcim, testy, elektronické modely procesov, a podobne.

Knižnica

S cieľom zabezpečiť samoštúdium zamestnancov spoločnosti v oblasti súvisiacej s kompetenciami príslušnej organizačnej zložky, odbor vzdelávania zabezpečuje objednávanie odbornej literatúry a odbornej tlače v spolupráci so Strediskom predplatného tlače.

S cieľom rozšírenia možností vzájomného zapožičiavania titulov pre účely samoštúdia vypracoval odbor vzdelávania zoznam odbornej literatúry, ktorý je k dispozícii v elektronickej podobe.

Odbor vzdelávania na základe vyčlenených finančných zdrojov v podnikateľskom pláne spoločnosti oznámi jednotlivým organizačným zložkám sumy použiteľné na nákup odbornej literatúry a odbornej tlače v nasledujúcom kalendárnom roku.

Organizačné zložky spoločnosti môžu použiť takto určenú sumu na nákup odbornej literatúry a odbornej tlače v oblasti obsahovo súvisiacej s kompetenciami príslušnej organizačnej zložky. Požiadavku na zabezpečenie objednávky periodickej odbornej tlače a literatúry predkladá žiadateľ formou RH spravidla jedenkrát ročne do 10. novembra na nasledujúci kalendárny rok odboru vzdelávania.

Požiadavku na objednávku odbornej tlače a literatúry schvaľuje príslušný riaditeľ úseku, resp. riaditeľ sekcie. Požiadavka obsahuje:

- zdôvodnenie objednávky z pohľadu skutočných potrieb súvisiacich s výkonom činnosti,
- názov titulu, forma (tlačená alebo elektronická), odberné miesto (OZ), počet kusov, NST, miesto dodania,

Odbor vzdelávania posúdi požiadavku v súlade s pravidlami hospodárnosti a predloží na schválenie riaditeľovi LZ. Schválenú požiadavku, zosumarizovanú za celú spoločnosť predloží na zabezpečenie Stredisku predplatného tlače. (OS – 67, Koncepcia a zabezpečenie vzdelávania zamestnancov spoločnosti, 2011, s. 20)

Štruktúra súboru vzdelávacích programov

V podmienkach spoločnosti sú vzdelávacie programy členené podľa troch cieľových skupín, pre ktoré sú určené. Ide o vzdelávacie programy:

- pre novoprijatých zamestnancov a zamestnancov so zmenou pracovného zaradenia,
- ostatných zamestnancov,
- manažment.

Vzdelávací program je ďalej členený na jednotlivé druhy a na moduly. Vzdelávacie programy sú členené na jednotlivé druhy vzdelávacieho programu na základe ich obsahového zamerania. Modulom vzdelávacieho programu je samostatná, časová a obsahová vzdelávacia jednotka realizovaná prostredníctvom vzdelávacej aktivity.

Vzdelávacie aktivity sú podľa stupňa náročnosti členené do úrovní:

- úroveň I - zameraná na získanie základných vedomostí a zručností potrebných na čo najlepší výkon práce dohodnutej v pracovnej zmluve zamestnanca,
- úroveň II – zameraná na udržiavanie, prehĺbovanie a rozširovanie vedomostí a zručností potrebných na čo najlepší výkon práce dohodnutej v pracovnej zmluve zamestnanca,
- úroveň III - zameraná na získanie špecifických informácií potrebných na čo najlepší výkon práce dohodnutej v pracovnej zmluve zamestnanca.

Úlohy odboru vzdelávania pri realizácii vzdelávacích programov v zmysle OS – 67 Konceptia a zabezpečenie vzdelávania zamestnancov spoločnosti (2011, s. 7)

V rámci procesu realizácie konkrétnej vzdelávacej aktivity odbor vzdelávania vykonáva primerane nasledovné činnosti:

- zabezpečuje vypracovanie učebných plánov pre vzdelávaciu aktivitu (VA,)
- metodicky vedie a usmerňuje lektorov interného lektorského zboru,
- posudzuje požiadavky na zaradenie zamestnancov na VA,

- zabezpečuje organizačné a materiálne - technické podmienky pre realizáciu VA,
- zabezpečuje overovanie získaných vedomostí účastníkov vzdelávania,
- vydáva osvedčenia o ukončení VA,
- spolupracuje s externými vzdelávacími inštitúciami,
- vedie elektronickú evidenciu o priebehu vzdelávania.

Pri zaraďovaní zamestnancov na VA odbor vzdelávania s cieľom dosiahnutia hospodárnosti vzdelávania postupuje podľa nasledovných pravidiel:

- vzdelávanie musí byť adresné na základe skutočných potrieb súvisiacich s výkonom činnosti zamestnanca,
- finančné náklady na vzdelávanie musia byť v súlade so zdrojmi vymedzenými vecným plánom vzdelávania a ich priradením k jednotlivým druhom vzdelávacích programov a k jednotlivým organizačným zložkám spoločnosti,
- pri vzdelávaní je zohľadnené zabezpečenie zachovania funkčnosti poštovej prevádzky, resp. príslušnej organizačnej zložky, termín vzdelávacej aktivity musí byť vopred odsúhlasený príslušným ORP,
- odbor vzdelávania koordinuje termíny realizácie jednotlivých vzdelávacích aktivít a pre totožné cieľové skupiny ich zlučuje do spoločných časových blokov,
- účasť na vzdelávaní v module zaradenom do vyššej úrovne je spravidla podmienená absolvovaním modulu nižšej úrovne,
- vzdelávanie je zabezpečované prioritne regionálne, pri zohľadnení miesta výkonu práce účastníkov vzdelávania,
- vzdelávanie v externej vzdelávacej inštitúcii je využité len v prípade, ak nie je možné ho zabezpečiť internými zdrojmi.

Za jednotlivé druhy vzdelávacích programov zodpovedajú v metodologickej oblasti určenie odborní garanti oddelenia metodiky vzdelávania a vzdelávacích projektov a v realizačnej oblasti určenie organizační garanti oddelenia realizácie vzdelávania a rozvoja zamestnancov, ktorí primerane k jednotlivým druhom vzdelávacích programov vykonávajú stanovené činnosti.

Odborný garant vykonáva nasledovné činnosti (primerane prispôsobené jednotlivým vzdelávacím aktivitám): (OS – 67, Koncepcia a zabezpečenie vzdelávania zamestnancov spoločnosti, 2011, s. 9)

1. *pred začatím vzdelávacej aktivity identifikuje potreby vzdelávania, čo znamená:*

- sledovanie koncepčných, strategických a hodnotiacich materiálov spracovaných jednotlivými odbornými útvarmi spoločnosti,
- vyšpecifikovanie problematických miest spoločnosti s dopadom na vzdelávanie,
- sledovanie zmien právnych noriem s vplyvom na potreby vzdelávania,
- navrhovanie štruktúry jednotlivých vzdelávacích aktivít na základe identifikácie potrieb vzdelávania,
- určovanie cieľových skupín jednotlivých vzdelávacích aktivít,
- konzultácia s príslušnou organizačnou zložkou zodpovednou za príslušnú činnosť,
- vyhľadávanie vhodných lektorov, resp. externých vzdelávacích inštitúcií,
- príprava materiálov a podkladov na pracovné stretnutie Interného lektorského zboru, (ďalej iba „ILZ“)
- zorganizovanie pracovného stretnutia k obsahu vzdelávacej aktivity,
- vedenie pracovného stretnutia,
- vypracovanie záznamu a záverov z pracovného stretnutia.

2. *vypracuje učebný plán, čo znamená:*

- prehodnotenie rozsahu požiadaviek z pracovného stretnutia ILZ vo väzbe na obsah a rozsah vzdelávacích aktivít (ďalej iba „VA“),
- vypracovanie učebného plánu, resp. jeho zabezpečenie od externej vzdelávacej inštitúcie (stanovenie cieľa, osnovy, rozsahu, vecného a časového harmonogramu, obsahová náplň jednotlivých prednášok v rámci osnovy, a podobne),
- poskytovanie učebného plánu lektorom,
- navrhne počet otázok na záverečné overovanie získaných vedomostí účastníkov vzdelávania vo väzbe na obsah a rozsah vzdelávania, posúdi

náročnosť otázok predložených lektormi, resp. externou vzdelávacou inštitúciou na záverečné overovanie získaných vedomostí účastníkov vzdelávania a rozhodne o ich ďalšom použití.

3. *spolpracuje s organizačným garantom, čo znamená:*

- poskytovanie učebného plánu organizačnému garantovi na ďalšiu realizáciu,
- poskytovanie všetkých potrebných informácií a priebežné konzultácie,
- poskytovanie otázok na písomné, resp. ústne skúšky na záverečné overovanie získaných vedomostí účastníkov vzdelávania organizačnému garantovi na prípravu testov a skúšok v prípade, že je sám lektorom.

4. *počas realizácie vzdelávacej aktivity:*

- metodicky vedie a usmerňuje lektorov, čo znamená zabezpečovanie jednotného obsahu vzdelávacích aktivít, konzultácie lektorov k danej oblasti, ktorá je predmetom vzdelávacej aktivity,
- spolupracuje s organizačným garantom, čo znamená otvorenie VA s oboznámením účastníkov s cieľom a obsahom, ukončenie VA s odovzdaním osvedčení.

5. *po ukončení vzdelávacej aktivity:*

- vyhodnocuje VA, čo znamená sledovanie odozvy na vzdelávaciu aktivitu priamym kladením otázok účastníkom, vyhodnotením hodnotiacich dotazníkov určeným účastníkom, ale i lektorom, z telefonátov, rozhovorov s kolegami, ale i priamymi nadriadenými účastníkov vzdelávacích aktivít,
- vyhodnocovania jednotlivých vzdelávacích aktivít s cieľom pružne prispôbiť ich rozsah a obsah potrebám praxe (napríklad formou pracovných stretnutí s lektormi),
- navrhovanie ďalšieho postupu pri pokračovaní VA,
- poskytovanie podkladov do hodnotiacich správ.

2.3.1 Základné vzdelávanie odbornej spôsobilosti

Základné vzdelávanie odbornej spôsobilosti je realizované v moduloch:

- Kurzy a školenia odbornej spôsobilosti vo vymedzenej oblasti podľa platných všeobecne záväzných právnych predpisov,
- Oboznámenie a informovanie pre odbornú spôsobilosť vo vymedzenej oblasti podľa platných všeobecne záväzných právnych predpisov,
- Školenia v oblasti BOZP a OPP,
- Oboznámenie a informovanie v oblasti BOZP a OPP,
- Školenie a preskúšanie vodičov z povolania a referentských vodičov
- Základné kurzy prvej pomoci.

Obsah a rozsah jednotlivých modulov je daný platnou legislatívou, ktoré odbor vzdelávania zverejňuje v elektronickej podobe prostredníctvom Katalógu vzdelávacích aktivít pre základné a periodické vzdelávanie odbornej spôsobilosti. (OS – 67, Koncepcia a zabezpečenie vzdelávania zamestnancov spoločnosti, 2011, s. 10)

Základné vzdelávanie odbornej spôsobilosti je zabezpečované nasledovnými spôsobmi:

- kurzy, školenia, oboznamovanie a informovanie poskytované externými dodávateľmi,
- kurzy, školenia, oboznamovanie a informovanie zamestnancami spoločnosti, ktorým povinnosť oboznamovať a informovať vyplýva z pracovného zaradenia.

Školenia, oboznámenia a informovanie v oblasti BOZP a OPP sú zabezpečované v súlade s ustanoveniami OS – 39 Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci.

Školenie a preskúšanie vodičov z povolania a referentských vodičov sú zabezpečované v súlade s ustanoveniami OS – 48 Prevádzka služobných motorových vozidiel SP, a.s.

Odbor vzdelávania informuje bezprostredne nadriadeného vedúceho zamestnanca o schválení účasti zamestnancov na vzdelávacej aktivite (písomnou, resp. elektronicou formou) spravidla 14 dní pred jej uskutočnením.

2.3.2 Vzdelávací program Odborné kvalifikačné vzdelávanie

Odborné kvalifikačné vzdelávanie je určené pre všetkých zamestnancov spoločnosti v členení do konkrétnych cieľových skupín podľa pracovného zaradenia. (OS – 67, Koncepcia a zabezpečenie vzdelávania zamestnancov spoločnosti, 2011, s. 11)

Pyramídový spôsob vzdelávania pre vybrané druhy programu Odborné kvalifikačné vzdelávanie.

a) Na poskytnutie potrebných odborných informácií všetkým dotknutým zamestnancom, pri dodržaní hospodárnosti vzdelávania, je pre doplnkové a počítačové vzdelávanie zabezpečené prostredníctvom externých dodávateľov využívaný pyramídový spôsob vzdelávania.

b) Kritériom na využitie pyramídového vzdelávania je:

- cena externej vzdelávacej aktivity vyššia ako 200 € bez DPH za jednu aktivitu na účastníka,
- totožná vzdelávacia potreba najmenej jedného ďalšieho zamestnanca spoločnosti, identifikovaná odborom vzdelávania alebo priamym nadriadeným zamestnanca vyslaného na vzdelávaciu aktivitu.

c) Zamestnanec, ktorému spoločnosť uhradí vzdelávanie poskytované externými vzdelávacími inštitúciami spĺňajúce kritériá na využitie pyramídového spôsobu vzdelávania, je povinný do 20 kalendárnych dní od ukončenie vzdelávacej aktivity získať informácie poskytnúť ďalším zamestnancom, ktorí sa príslušnej vzdelávacej aktivity nezúčastnili a ktorí takto získať informácie využívajú pri svojej činnosti. Priamy nadriadený zamestnanec vytvorí prednášajúcemu zamestnancovi primerané podmienky na výkon tejto činnosti.

d) O uskutočnení pyramídového spôsobu vzdelávania zamestnanec informuje odbor vzdelávania do 5 kalendárnych dní po uskutočnení aktivity zaslaním prezenčnej listiny a učebného plánu vypracovaného v spolupráci s príslušným odborným garantom odboru vzdelávania.

e) Pyramídový spôsob vzdelávania možno využiť aj na základe rozhodnutia jednotlivých organizačných útvarov spoločnosti aj v prípadoch, keď cena

externej vzdelávacej aktivity bude nižšia ako 200 € bez DPH za jednu aktivitu na účastníka.

f) Zamestnanec takto poskytujúci informácie ďalším zamestnancom, ktorí sa príslušnej vzdelávacej aktivity nezúčastnili, sa stáva lektorom interného lektorského zboru.

g) V prípade, ak sa vzdelávacej aktivity realizovanej pyramídovým spôsobom má zúčastniť viac ako 5 ďalších zamestnancov, môže lektor písomne alebo elektronicky požiadať odbor vzdelávania o organizačné zabezpečenie takejto VA.

2.3.3 Odborné kurzy a doplnkové vzdelávanie

Vzdelávanie zabezpečované prostredníctvom odborných kurzov je určené prioritne pre potreby poštovej prevádzky, s obsahovým zameraním určeným na základe identifikácie vzdelávacích potrieb. Odborné kurzy sú navrhované, tvorené a realizované :

- internými zdrojmi v spolupráci s interným lektorským zborom,
- externými dodávateľmi.

Vzdelávanie pre predaj produktov Poštovej banky prebieha na základe postupu zadaného interným dokumentom spoločnosti pre vykonávanie služieb finančného sprostredkovania a na základe Plánu vzdelávania zamestnancov spoločnosti pre konkrétny kalendárny rok, ktorý schvaľuje Riadiaci výbor pre spoluprácu medzi Slovenskou poštou, a.s. a Poštovou bankou, a.s.

Doplnkovým vzdelávaním v podmienkach spoločnosti sú odborné prednášky, semináre a konferencie zamerané na prehlbovanie kvalifikácie zamestnancov vo všetkých oblastiach podnikateľskej činnosti spoločnosti a vo všetkých oblastiach zabezpečujúcich podporné činnosti pre podnikateľskú činnosť.

Doplnkové vzdelávanie je zabezpečené prostredníctvom externých vzdelávacích inštitúcií a internými zdrojmi v spolupráci s interným lektorským zborom. (OS – 67, Koncepcia a zabezpečenie vzdelávania zamestnancov spoločnosti, 2011, s. 13)

Požiadavku na zabezpečenie účasti na doplnkovom vzdelávaní predkladá žiadateľ formou referátneho hárku spravidla kalendárnych 30 dní pred uskutočnením vzdelávacej aktivity odboru vzdelávania.

Počítačové vzdelávanie

Počítačové vzdelávanie zabezpečené internými zdrojmi je realizované podľa pravidiel pre odborné kurzy. Počítačové vzdelávanie zabezpečené externými zdrojmi je realizované na základe zmluvných vzťahov, ak dodávateľ novej technológie je zmluvne zaviazaný vyškoliť zamestnancov spoločnosti na obsluhu. Odborným garantom takéhoto vzdelávania je úsek IT, organizačným garantom je odbor vzdelávania, ktorý vzdelávanie zrealizuje na základe požiadavky.

Základné a periodické vzdelávanie odbornej spôsobilosti

Vzdelávanie je realizované v moduloch Kurzy a školenia odbornej spôsobilosti vo vymedzenej oblasti po prijatí nových, resp. po novelizovaní záväzných právnych predpisov, Oboznámenie a informovanie pre odbornú spôsobilosť vo vymedzenej oblasti po prijatí nových, resp. novelizovaných záväzných právnych predpisov, Periodické školenie a preskúšanie vodičov z povolania a referentských vodičov, Periodické kurzy a školenia odbornej spôsobilosti vo vymedzenej oblasti podľa platných všeobecne záväzných právnych predpisov, Periodické oboznámenie a informovanie pre odbornú spôsobilosť vo vymedzenej oblasti podľa platných všeobecne záväzných právnych predpisov, Periodické školenia v oblasti BOZP a OPP, Periodické oboznámenie a informovanie v oblasti BOZP a OPP, Periodické kurzy prvej pomoci. Obsah a periodicita jednotlivých modulov sú dané platnou legislatívou.

2.3.4 Hodnotenie vzdelávania

Hodnotenie zabezpečuje spätnú väzbu a zisťovanie efektívnosti vzdelávania zamestnancov spoločnosti. Výstupom hodnotenia je zistenie, či vzdelávanie splnilo očakávané ciele, zároveň predstavuje nástroj kontroly a overovania efektívnosti vzdelávania a slúži k jeho zdokonaľovaniu.

Hodnotenie vzdelávania v zmysle OS – 67, Koncepcia a zabezpečenie vzdelávania zamestnancov spoločnosti (2011, s. 16) sa v podmienkach spoločnosti vykonáva z troch úrovní:

- z úrovne účastníkov vzdelávania formou vyplnenia hodnotiacich dotazníkov o spokojnosti so vzdelávacou aktivitou,
- z úrovne nadriadených vedúcich zamestnancov formou poskytovania informácií odboru vzdelávania z hľadiska prínosu vzdelávania k výsledkom činnosti účastníkov vzdelávania,
- z úrovne odboru vzdelávania v rámci vykonávania činností.

V rámci procesu hodnotenia vzdelávania vykonáva odbor vzdelávania nasledovné činnosti:

- sleduje spätnú väzbu na vzdelávacie aktivity,
- vypracováva a vyhodnocuje dotazníky slúžiace na vyhodnotenie za jednotlivé vzdelávacie moduly z úrovne účastníkov vzdelávania,
- pre zabezpečenie hodnotenia z úrovne nadriadených vedúcich zamestnancov vypracováva a vyhodnocuje dotazníky a získava podklady od odborných útvarov spoločnosti,
- sumarizuje a spracováva podklady do správ pre manažment spoločnosti,
- vypracováva priebežné správy o stave priebehu vzdelávania na základe požiadaviek manažmentu spoločnosti,
- raz ročne vypracováva a zverejňuje hodnotiacu správu o priebehu vzdelávania za predchádzajúci kalendárny rok,
- pripravuje návrhy vyplývajúce z hodnotení týkajúce sa obsahovej, časovej, organizačnej stránky ako aj využitia získaných vedomostí a zručností pravidelne vyhodnocuje a následne aktualizuje obsah a rozsah jednotlivých vzdelávacích modulov.

2.4 Odbor vzdelávania a interný lektorský zbor

Interný lektorský zbor (ILZ) je zriadený na vzdelávanie zamestnancov spoločnosti v určených vzdelávacích programoch a je založený na vysokej odbornosti lektorov a ich ochote spolupracovať.

Základným cieľom zriadenia interného lektorského zboru je zabezpečenie hospodárnosti a plynulosti pri realizácii komplexného systému vzdelávania a prehĺbovanie kvalifikácie zamestnancov v oblasti odborných vedomostí a zručností pri poskytovaní poštových služieb a súvisiacich činností. Interný lektorský zbor sa člení na variabilné pracovné skupiny podľa zaradenia lektorov pre jednotlivé vzdelávacie aktivity. (OS – 67, Konceptcia a zabezpečenie vzdelávania zamestnancov spoločnosti, 2011, s. 16)

Úlohy odboru vzdelávania v činnosti interného lektorského zboru

Vedúci odboru vzdelávania vedie interný lektorský zbor ako jeho predseda. Zamestnanci odboru vzdelávania sa na činnosti ILZ podieľajú ako odborní garanti, organizační garanti a lektori vo vybraných vzdelávacích aktivitách.

Predseda ILZ riadi lektorov len pri výkone lektorskej činnosti, zvoláva zasadnutie lektorského zboru, určuje jednotlivé pracovné skupiny a riadi ich činnosť, zvoláva stretnutia pracovných skupín a schvaľuje učebné plány jednotlivých VA. Týmto nie sú dotknuté riadiace a kontrolné kompetencie priamych nadriadených vedúcich zamestnancov lektorov pri výkone ostatných pracovných činností.

Pri budovaní ILZ odbor vzdelávania vyhľadáva a získava vhodných lektorov na základe ich pracovného zaradenia, dosahovaných pracovných výsledkov a vedomostí a zručností využiteľných pri realizácii konkrétnych vzdelávacích aktivít.

Odbor vzdelávania ďalej vykonáva nasledovné činnosti:

- posudzuje prihlášky za členov ILZ, vedie a aktualizuje menný zoznam a pracovné zaradenie členov lektorského zboru s témami, ktoré člen lektorského zboru prednáša a zabezpečuje jeho elektronické zverejnenie podľa aktuálneho stavu,

- zabezpečuje pre členov ILZ prípravu na lektorskú činnosť prostredníctvom osobitného odborného vzdelávania v programe Odborné kvalifikačné vzdelávanie,
- vedie evidenciu o vykonanej lektorskej činnosti a na jej základe pripravuje podklady na odmeňovanie členov ILZ, ktoré schvaľuje riaditeľ ľudských zdrojov,
- zvoláva a zabezpečuje raz ročne výročné zasadnutie lektorského zboru, na ktoré pozýva členov ILZ aktívne prednášajúcich v danom kalendárnom roku,
- na základe spätnej väzby z realizovaných vzdelávacích aktivít vypracováva hodnotenie lektorov.

Zaradenie zamestnanca do interného lektorského zboru

Do ILZ sú zaraďovaní ako lektori pre konkrétne vzdelávacie aktivity najmä vybraní zamestnanci:

- organizačných zložiek spoločnosti, ktoré metodicky riadia cieľovú skupinu zamestnancov, pre ktorú je vzdelávacia aktivita určená,
- organizačných zložiek spoločnosti, ktoré zodpovedajú za odborné agendy súvisiace s obsahom vzdelávacej aktivity.

Tieto zložky sú povinné poskytovať súčinnosť pri zabezpečovaní lektorskej činnosti a uvoľňovať zamestnancov na výkon lektorskej činnosti.

Pre zaradenie zamestnanca do ILZ sa využívajú spravidla nasledovné kritériá v súlade s platnými internými predpismi:

- zodpovedajúce odborné vedomosti,
- zodpovedajúce komunikačné schopnosti,
- morálna bezúhonnosť,
- odporúčenie priameho nadriadeného. (OS – 67, Koncepcia a zabezpečenie vzdelávania zamestnancov spoločnosti, 2011, s. 17)

Zamestnanci vykonávajú činnosť lektora a plnia všetky povinnosti s tým súvisiace v pracovnej dobe popri svojom pracovnom zaradení. Členov ILZ navrhujú s ich súhlasom nadriadení vedúci zamestnanci. Zamestnanci sa môžu

za členov ILZ prihlásiť aj na základe vlastného rozhodnutia po súhlase nadriadeného vedúceho zamestnanca. Nových členov ILZ môže navrhovať aj odbor vzdelávania rovnako po súhlase nadriadeného vedúceho zamestnanca. Po zaradení zamestnanca do ILZ odbor vzdelávania pre neho zabezpečí prípravu na lektorskú činnosť prostredníctvom osobitného odborného vzdelávania v programe Odborné kvalifikačné vzdelávanie.

Člen ILZ je povinný vykonávať lektorskú činnosť v určených vzdelávacích aktivitách. Pracovné podmienky na vykonávanie lektorskej činnosti mu vytvára príslušný nadriadený vedúci zamestnanec, ktorý lektora uvoľňuje na riadny výkon povinností člena lektorského zboru v súlade s potrebami spoločnosti súvisiacimi so vzdelávaním.

Činnosť člena ILZ je odmeňovaná formou mimoriadnej odmeny jednotnou sadzbou vo výške 7 € za jednu odučenú vyučovaciu hodinu. Sadzba bude raz ročne prehodnotená na základe hospodárskych výsledkov spoločnosti a jej prípadná zmena na nasledujúci kalendárny rok bude schválená riaditeľom ľudských zdrojov.

Odbor vzdelávania na základe evidencie lektorskej činnosti mesačne vypracuje výkaz o počte hodín internej lektorskej činnosti ako návrh na poskytnutie mimoriadnej odmeny a tento predloží riaditeľovi ľudských zdrojov na schválenie. Odmena je vyplatená v najbližšom výplatnom termíne po jej schválení. (OS – 67, Koncepcia a zabezpečenie vzdelávania zamestnancov spoločnosti, 2011, s. 18)

3 PRAKTICKÁ ČASŤ

V prieskumnej časti diplomovej práce sa budeme zaoberať problematikou vyjadrenia názoru na vzdelávanie zo strany zamestnancov Slovenskej pošty, a.s. Vecnú časť prieskumu tvorí definovanie cieľa, jeho hypotéz, prieskumnej vzorky, metód, zhodnotenie výsledkov prieskumu, diskusia a odporúčané návrhy pre prax.

Na základe informácií, poskytnutých v teoretickej časti môžeme konštatovať, že Slovenská pošta, a.s. má dostatočne vypracované interné predpisy, súvisiace s ďalším vzdelávaním jej pracovníkov.

Motiváciou k výberu témy bola aktuálnosť problematiky v celospoločenskej miere a zároveň aj skutočnosť, že v praxi pretrváva nedostatočné vnímanie problematiky celoživotného vzdelávania dospelých ako možná eliminácia straty zamestnania, potvrdenia svojho pracovného miesta a znižovania nezamestnanosti na trhu práce v súčasnosti.

3.1 Cieľ prieskumu

Cieľom prieskumu formou dotazníka bolo špecifikovať názory respondentov na ich ďalšie vzdelávanie v podmienkach poskytnutých zamestnávateľom, Slovenskou poštou, a.s. Zároveň mal poukázať na skutočnosť, ako vnímajú z tohto pohľadu zamestnanci vzdelávacie programy, ich realizáciu a spätnú väzbu nadriadených pracovníkov.

Z cieľa vyplynuli nasledovné čiastkové ciele:

- zistiť pohlavie, vekovú štruktúru a doterajšie dosiahnuté vzdelanie respondentov a dĺžku praxe respondenta,
- zistiť oddelenie, na ktorom zamestnanec pracuje a jeho pracovné zaradenie,
- zistiť, či boli respondenti ako novoprijatí **zamestnanci** dostatočne zaškolení

- zistiť, či nimi absolvované vzdelávacie programy a poznatky z nich ovplyvňujú kvalitu pracovného výkonu respondentov,
- zistiť názor respondenta na vzdelávacie činnosti zamerané na zvýšenie odbornosti,
- zistiť, akou formou respondenti preferujú realizáciu vzdelávacích aktivít,
- zistiť dostatočnosť aplikácie nových poznatkov zo vzdelávacích aktivít,
- zistiť motiváciu respondentov k ďalšiemu vzdelávaniu,
- zistiť, či nadriadení respondentov prejavili záujem o názor na absolvovanú vzdelávaciu aktivitu, a zavedenie nových poznatkov vyplývajúcich zo vzdelávacej aktivity do praxe.

3.2 Hypotézy prieskumu

Vzhľadom k uvedenému cieľu a čiastkovým cieľom, na základe teoretických poznatkov a praktických skúseností, sme vytvorili nasledovné hypotézy:

Hypotéza č.1:

Zamestnanci majú tendenciu akceptovať vzdelávacie aktivity zamestnávateľa za účelom zvýšenia ich odbornosti.

Hypotéza č.2:

Vzdelávacie programy a v nich získané poznatky ovplyvňujú kvalitu pracovného výkonu a účastníci ich považujú za dostatočné.

Hypotéza č.3:

Zamestnanci preferujú vzdelávacie aktivity vykonávané externou firmou v priestoroch pracoviska.

Hypotéza č. 4:

Motiváciou zamestnancov Slovenskej pošty, a.s. k ďalšiemu vzdelávaniu je najmä možnosť kariérneho postupu.

Hypotéza č. 5:

Nadriadení pracovníci prejavujú záujem o názor zamestnancov v súvislosti s implementáciou poznatkov vyplývajúcich zo vzdelávacej aktivity do praxe.

3.3 Metodika prieskumu

Pri napĺňaní cieľov prieskumu diplomovej práce sme využili teoretické metódy vedeckého skúmania. Pri spracovaní teoretickej časti a prípravnej časti projektu prieskumu sme použili literárnu metódu, pozostávajúcu zo štúdia odbornej knižnej literatúry. V úvodnej etape sme sa zamerali na zber empirických faktov, zvolili sme si predmet prieskumu, formu prieskumu – dotazník.

Dotazníková metóda je považovaná za jednu z najprístupnejších metód, ktorá je zároveň aj veľmi jednoznačná. Dotazník je systém vhodne formulovaných a volených otázok, veľmi rozšírený pre extenzívne založené skúmanie. Umožňuje popis a relevantnú kvantifikáciu skúmaných vlastností.

Na základe zvoleného predmetu a formy prieskumu sme stanovili hlavný cieľ, čiastkové ciele a určili pracovné hypotézy. Pri spracovaní výsledkov dotazníku bola použitá kvantitatívna analýza a základné matematicko-statistické metódy - aritmetický súčet, percentuálny výpočet a grafické vyjadrenie dát a ich interpretácia. V záverečnej etape prieskumu – aplikačnej, sme získané poznatky zovšeobecnila a sformulovali závery.

3.4 Prieskumná vzorka

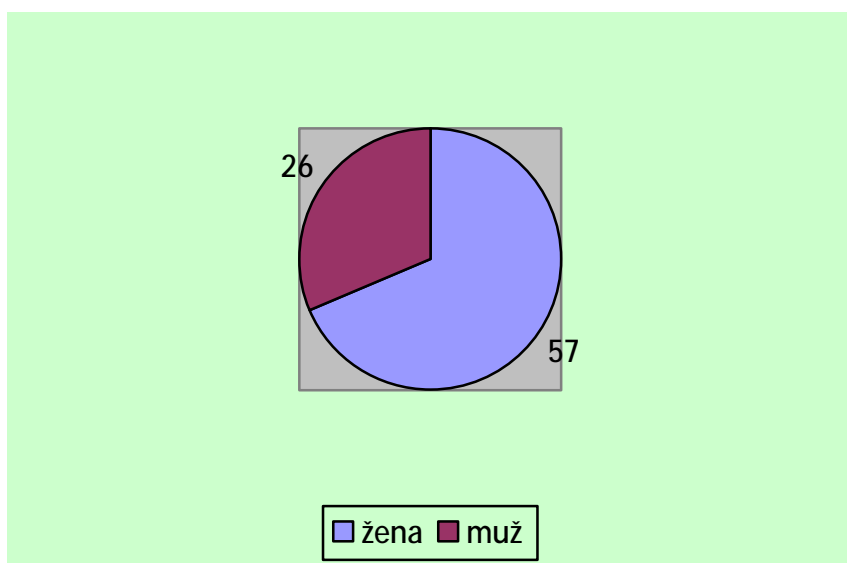
Prieskum sme realizovali na náhodnej vzorke zamestnancov Slovenskej pošty, a.s. v priestoroch jej niektorých pobočiek v hlavnom meste Slovenskej republiky v Bratislave, v mestských častiach Nové Mesto, Ružinov, Rača, Petržalka, Podunajské Biskupice a Vrakuňa. Prieskum bol vykonaný osobne, na základe osobného kontaktu autora a respondentov a trval jeden mesiac. Bolo

rozdaných celkovo 100 dotazníkov, ich návratnosť bola 83%, ktorá podľa nášho názoru dostatočne poskytla obraz reality.

Prieskumná vzorka pozostávala z 83 respondentov – zamestnancov Slovenskej pošty, a.s. z ktorých 57 bolo žien a 26 mužov vo veku v rozpätí od 18 až 60 rokov.

Otázka 1: Pohlavie respondentov:

Graf č. 1: Pohlavie respondentov

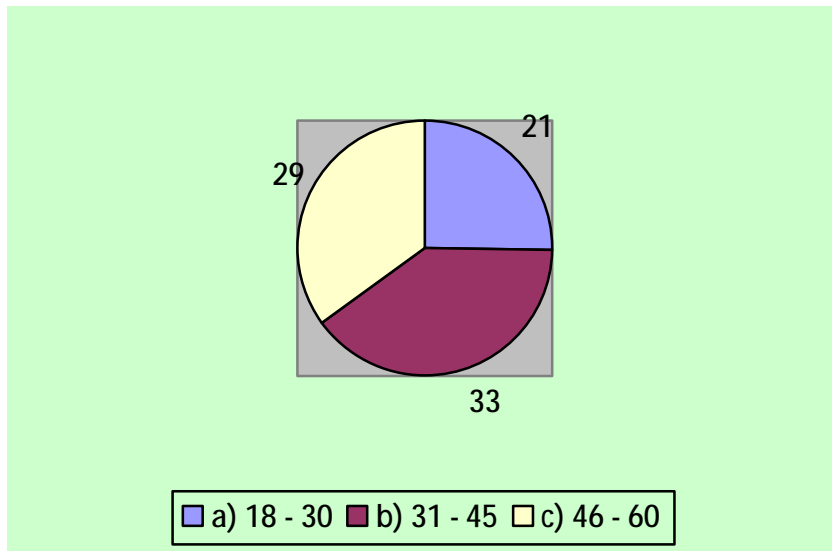


Zdroj: autor diplomovej práce

Ako vidieť z grafu, skladba respondentov podľa pohlavia nebola vyvážená, 57 respondentov z celkového počtu 83 tvorili ženy a 26 boli muži, čo je vzhľadom na doterajší stav zamestnancov (vykonávajúcich prácu najmä pri poštových priehradkách na pobočkách Slovenskej pošty, a.s.) reálny stav.

Otázka 2: Vek respondentov:

Graf č. 2: Vek respondentov

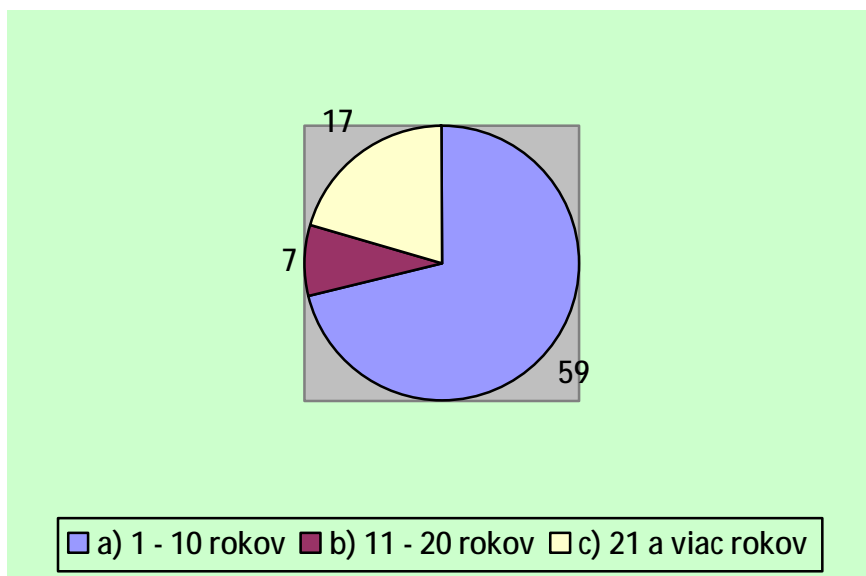


Zdroj: autor diplomovej práce

Štruktúra veku respondentov bola takmer vyvážená. Najviac, 33 respondentov bolo vo veku od 31 do 45 rokov, 29 respondentov tvorili zamestnanci vo veku 46 – 60 rokov a najmenej, 21 respondentov bolo vo veku od 18 do 30 rokov.

Otázka 3: Dĺžka praxe respondentov:

Graf č. 3: Dĺžka praxe respondentov



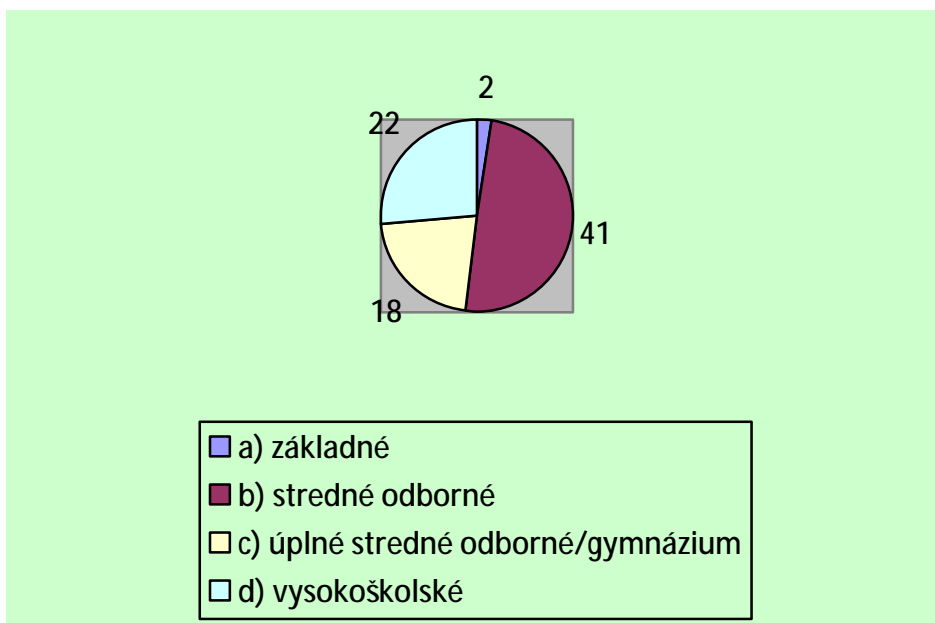
Zdroj: autor diplomovej práce

Napriek takmer vyváženej štruktúre veku respondentov, pri vyhodnotení dĺžky praxe u respondentov v grafickej ukážke je zrejme, že najviac respondentov – 59 má vykonávanú prax v podmienkach Slovenskej pošty, a.s., v rozpätí 1 – 10 rokov. Druhou najpočetnejšou skupinou, 17 respondentov, vykonáva prax u zamestnávateľa 21 rokov a viac a najmenej respondentov, 7, je zamestnaných v Slovenskej pošte, a.s. 11 až 20 rokov.

Otázka 4: Dosiahnuté vzdelanie respondentov:

Nasledujúci graf č. 4 predstavuje dosiahnuté vzdelanie respondentov. Najpočetnejšiu skupinu tvorili respondenti so stredným odborným vzdelaním – 41, druhou skupinou boli vysokoškolsky vzdelaní respondenti, ktorých bolo 22, s úplným stredným odborným vzdelaním (resp. gymnázium) bolo 18 respondentov, a najmenej, 2 respondenti, tvorili skupinu s najvyšším dosiahnutým základným vzdelaním.

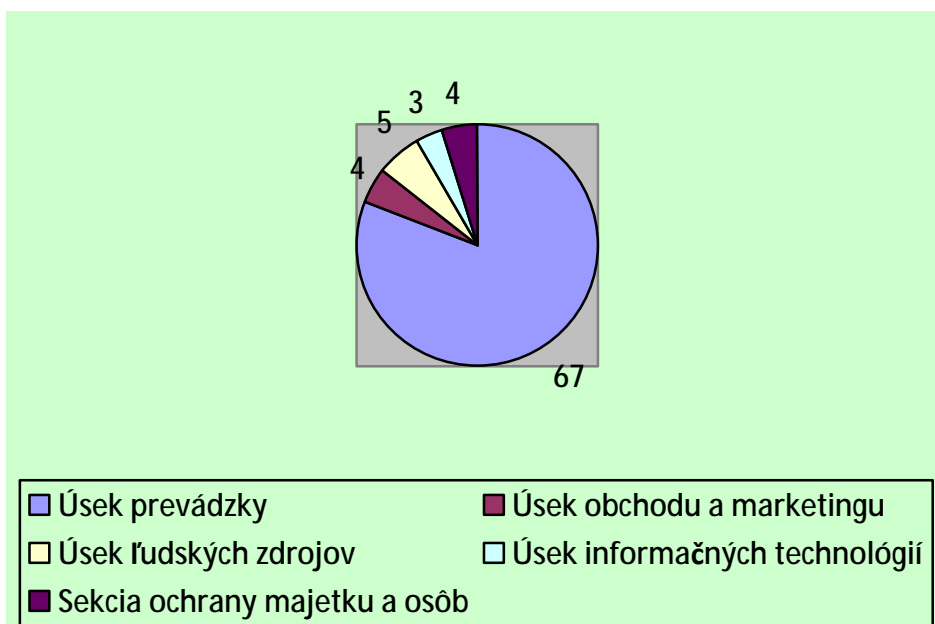
Graf č. 4: Dosaiahnuté vzdelanie:



Zdroj: autor diplomovej práce

Otázka 5: Uveďte prosím, na ktorom oddelení Slovenskej pošty, a.s. pracujete:

Graf č. 5: Oddelenie na ktorom respondent v Slovenskej pošte, a.s., pracuje



Zdroj: autor diplomovej práce

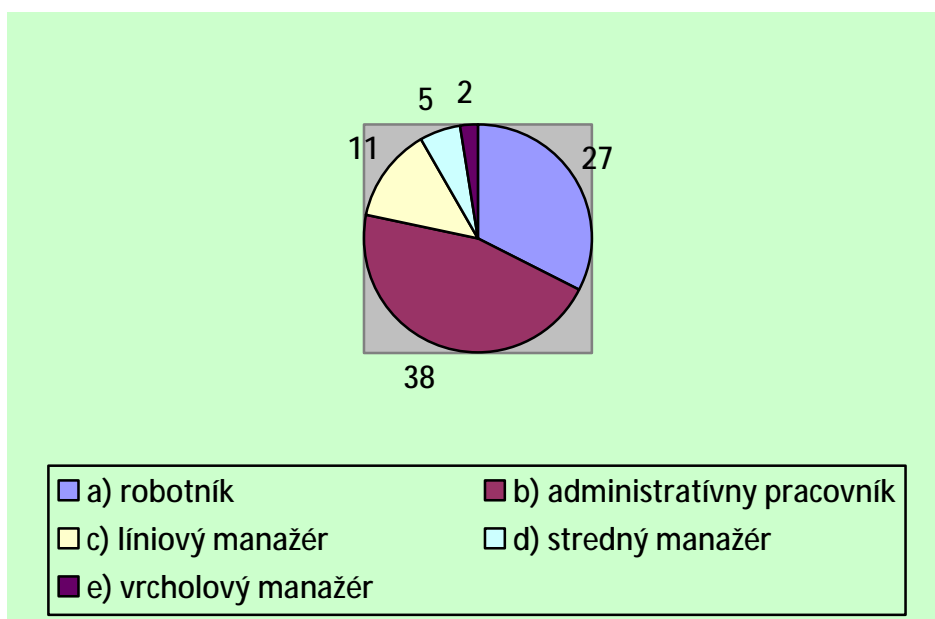
Uvedené výsledky prieskumu vzorky respondentov tvoria odpoveď na otázku, na ktorom oddelení Slovenskej pošty, a.s. pracujú. Tieto výsledky je možné formulovať aj v percentuálnom vyjadrení:

Úsek prevádzky	67	80,73%
Úsek obchodu a marketingu	4	4,81%
Úsek ľudských zdrojov	5	6,03%
Úsek informačných technológií	3	3,62%
Sekcia ochrany majetku a osôb	4	4,81%

Vzhľadom k prioritě predmetu činností Slovenskej pošty, a.s., bola takáto skladba zaradenia respondentov na jednotlivé oddelenia, s absolútnou väčšinou pracujúcich na úseku prevádzky (až 80,73%), očakávaná.

Otázka 6: Vaše pracovné zaradenie:

Graf č. 6: Pracovné zaradenie respondentov



Zdroj: autor diplomovej práce

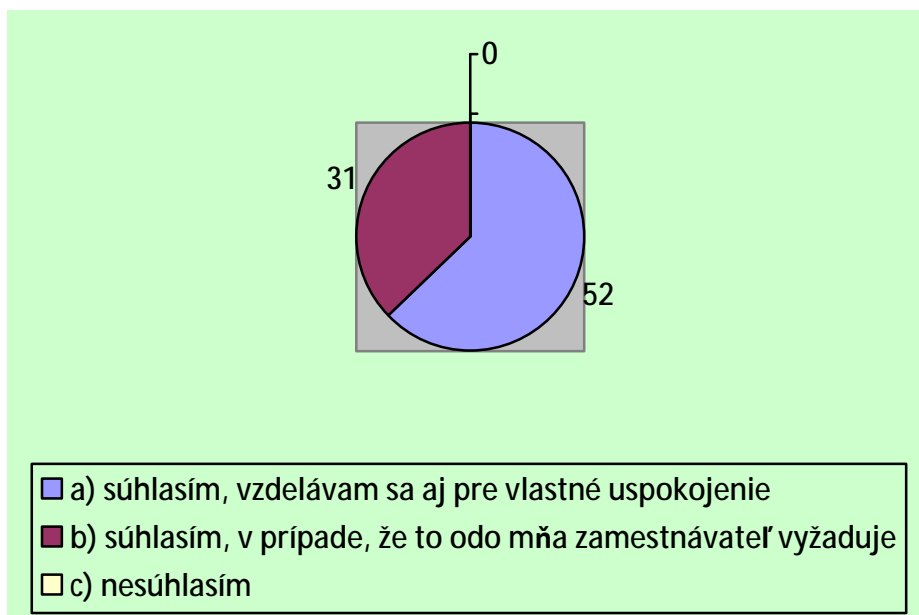
Z analýzy pracovného zaradenia respondentov vyplynulo, že najviac, 45,78% (38 zamestnancov) tvorili administratívni pracovníci. Druhou skupinou boli robotníci, ktorých bolo 27 (32,53%). V prieskumnej vzorke sa nachádzali aj línioví manažéri – 11 (13,25% z celkového počtu respondentov), strední manažéri – 5 (6,02%) a vrcholoví manažéri – 2 (2,42%). Vzhľadom k prioritě

predmetu činností Slovenskej pošty, a.s., bola skladba takýchto pracovných zaradení tiež očakávaná, nakoľko prevažnú väčšinu zamestnancov Slovenskej pošty tvoria práve administratívni pracovníci, ktorí vykonávajú svoju činnosť na viac ako 1500 pracoviskách, na úseku prevádzky.

3.5 Výsledky prieskumu

Otázka 7: S výrokom „Každý pracovník sa má vzdelávať“

Graf č. 7: Názor respondenta na vzdelávanie

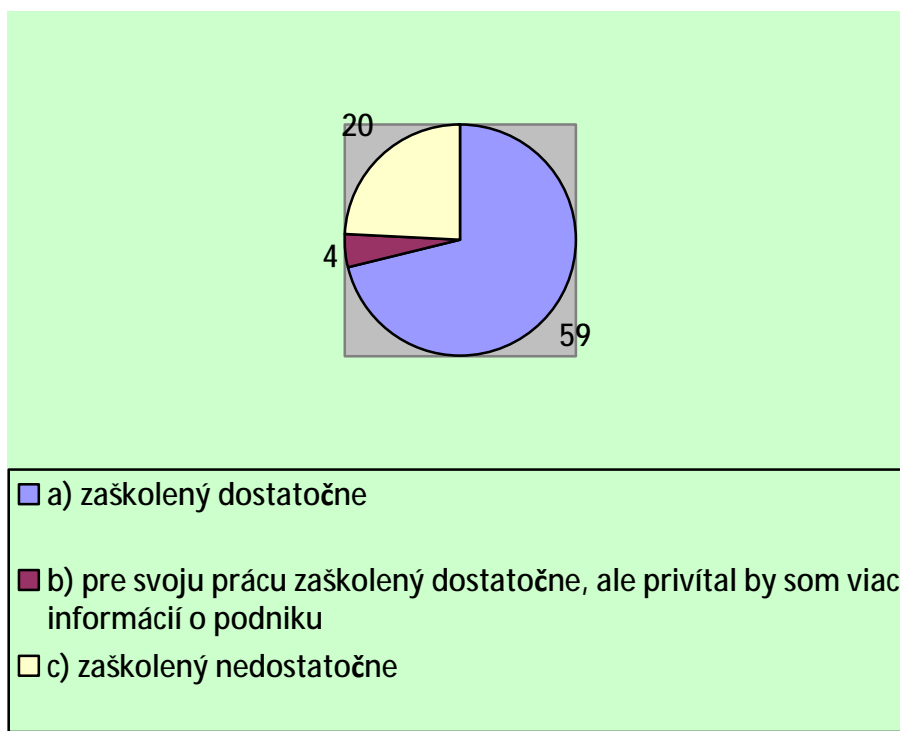


Zdroj: autor diplomovej práce

Touto otázkou sme zisťovali názor respondentov na vzdelávanie vo všeobecnosti. Z odpovedí respondentov je zrejmé, že si vybrali všetci (100%) súhlasnú odpoveď, z toho 52 respondentov (62,65%) súhlasilo s názorom, že každý pracovník by sa mal vzdelávať aj pre svoje vlastné uspokojenie, 31 respondentov (37,35%) súhlasilo so vzdelávaním, ale iba v prípade, že to od nich vyžaduje ich zamestnávateľ, možnosť vyjadrenia nesúhlasu nevyužil ani jeden respondent.

Otázka 8: Ako novoprijatý pracovník ste boli:

Graf č. 8: Preškolenie novoprijatého zamestnanca

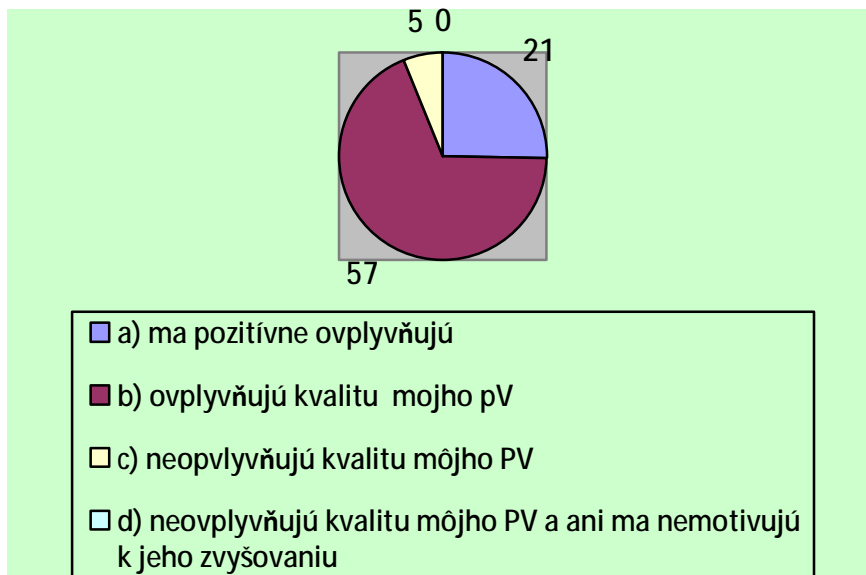


Zdroj: autor diplomovej práce

Uvedenou otázkou bol zisťovaný prvý kontakt zamestnanca so vzdelávacou (školiacou) aktivitou zamestnávateľa a jeho názor na jeho úroveň. Podľa štruktúry odpovedí, až 59 respondentov (71,08% z celkového počtu respondentov) si myslelo, že bolo zaškolených dostatočne. Naopak, 20 respondentov (24,10%) vyjadrilo názor, že úvodné školenie bolo absolútne nedostatočné. Vzácnu skupinu respondentov – 4 (4,82%) tvoria zamestnanci, ktorí by okrem úvodných školiacich aktivít privítali aj viac informácií o podniku. V prípade novoprijatých zamestnancov považujeme túto informáciu za dôležitú, nakoľko pochopenie vnútornej štruktúry podniku, jeho organizácie, skladbu oddelení a ich vzájomnú prepojenosť je spojené s rýchlejšou adaptáciou zamestnanca na pridelené pracovisko a výkon jeho pracovných činností.

Otázka 9: Vami absolvované vzdelávacie programy a poznatky z nich:

Graf č. 9: Názor respondentov na ním absolvované vzdelávacie programy

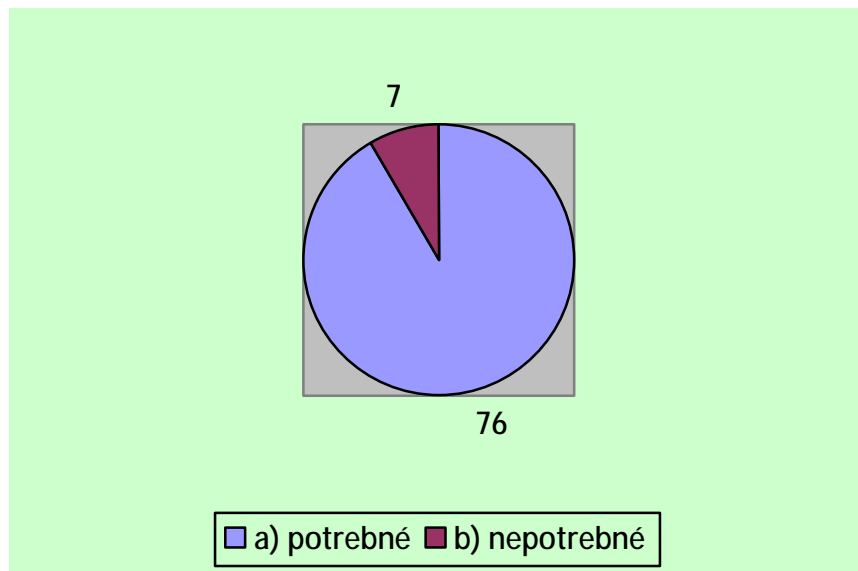


Zdroj: autor diplomovej práce

Uvedená otázka skúmala názor respondentov na nimi absolvované vzdelávacie programy a vplyv poznatkov zo vzdelávacích programov na ich ďalší pracovný výkon. 21 respondentov (25,30%) uviedlo názor, že vzdelávacie programy ovplyvňujú kvalitu ich pracovného výkonu a zároveň ich aj motivujú k jeho zvyšovaniu. Ďalších 57 respondentov (68,68%) uviedlo, že ich absolvované vzdelávacie programy a poznatky z nich ovplyvňujú kvalitu ich pracovného výkonu bez ďalších vplyvov na ich osobnosť. 6,02% (5) respondenti uviedli, že vzdelávacie programy kvalitu ich pracovného výkonu neovplyvňujú a žiadny respondent nevyjadril názor, že vzdelávacie programy ich ani neovplyvňujú v ich pracovnom výkone a že nemajú na neho žiadne motivačné účinky.

Otázka 10: Vzdelávacie činnosti zamerané na zvýšenie odbornosti vašej práce sú pre vás:

Graf č. 10: Vyjadrenie názoru na potrebu vzdelávacej činnosti zameranej na zvýšenie odbornosti



Zdroj: autor diplomovej práce

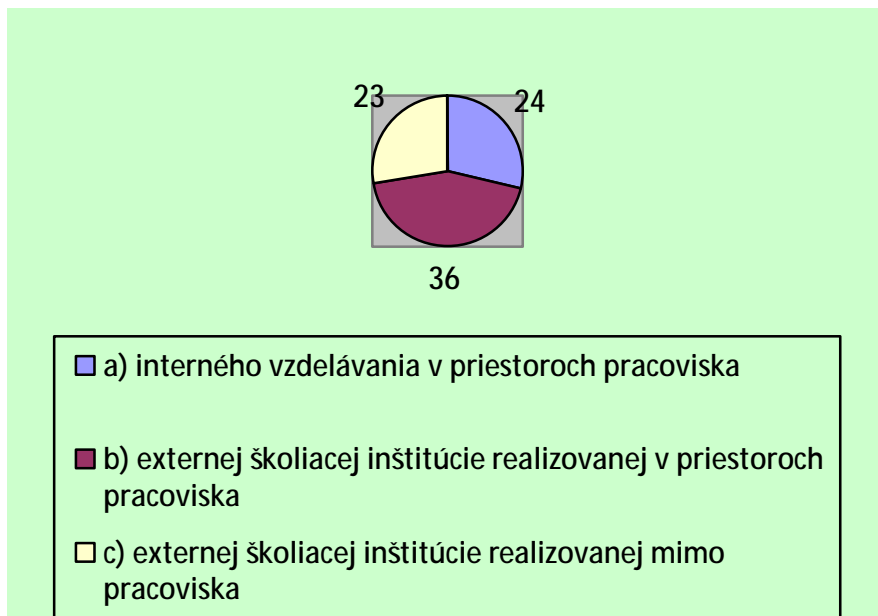
Odpoveď na uvedenú otázku zistila nasledovnú skladbu názorov respondentov:

Potrebné	76	91,57%
Nepotrebné	7	8,43%

Aj napriek skutočnosti, že všetci respondenti v otázke č. 7 súhlasili s výrokom „Každý pracovník sa má vzdelávať“, odpovede na otázku, či si myslia, že vzdelávacie aktivity zamerané na zvýšenie odbornosti zamestnanca boli aj negatívne. 7 respondentov vyjadrilo názor, že vzdelávacie aktivity áno, ale stačí im na doplnenie vedomostí na aktuálnej pracovnej pozícii nie za účelom zvýšenia odbornosti, ale iba za účelom doplnenia najnutnejších informácií, týkajúcich sa napríklad novelizácie platných právnych predpisov alebo interných predpisov Slovenskej pošty, a.s.

Otázka 11: Realizáciu vzdelávacích aktivít by ste uprednostnili formou:

Graf č. 11: Preferovaná forma realizácie vzdelávacích aktivít

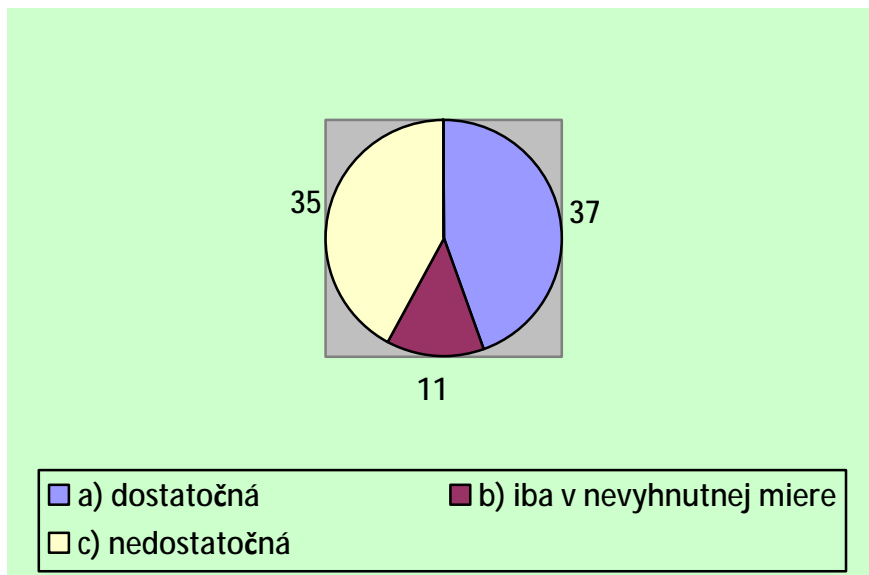


Zdroj: autor diplomovej práce

Najviac odpovedí respondentov (36 – 43,37%), bolo formou externej školiacej inštitúcie realizovanej v priestoroch pracoviska. Ide o najbežnejšiu formu vzdelávania realizovanú aj v iných inštitúciách, nakoľko v špecifických prípadoch (BOZP, výklady zákonov a podobne) sú ako lektori pozývaní externí školitelia, ktorí sú považovaní vo svojej profesii za odborníkov. 24 respondentov súhlasilo s interným vzdelávaním v priestoroch pracoviska, ktorým stačia lektori z odboru vzdelávania Slovenskej pošty, ktorých považujú za dostatočných odborníkov na preškolenie niektorej z potrebných problematik. 23 respondentov preferuje realizáciu vzdelávacích aktivít prostredníctvom externej školiacej inštitúcie realizovanej mimo pracoviska, ktorú považujú za najpriateľnejšiu, nakoľko v externom prostredí sa môžu venovať výlučne vzdelávacej aktivite, bez rušivých elementov z pracoviska (napríklad odvolanie zo vzdelávacej aktivity z dôvodu potreby operatívneho riešenia vzniknutého problému na pracovisku, resp. splnenia požiadavky nadriadeného týkajúceho sa dodržania určitého termínu a z neho vyplývajúcich pracovných povinností).

Otázka 12: Aplikácia nových poznatkov zo vzdelávacích aktivít vo vašej práci je:

Graf č. 12: Aplikácia nových poznatkov zo vzdelávacích aktivít



Zdroj: autor diplomovej práce

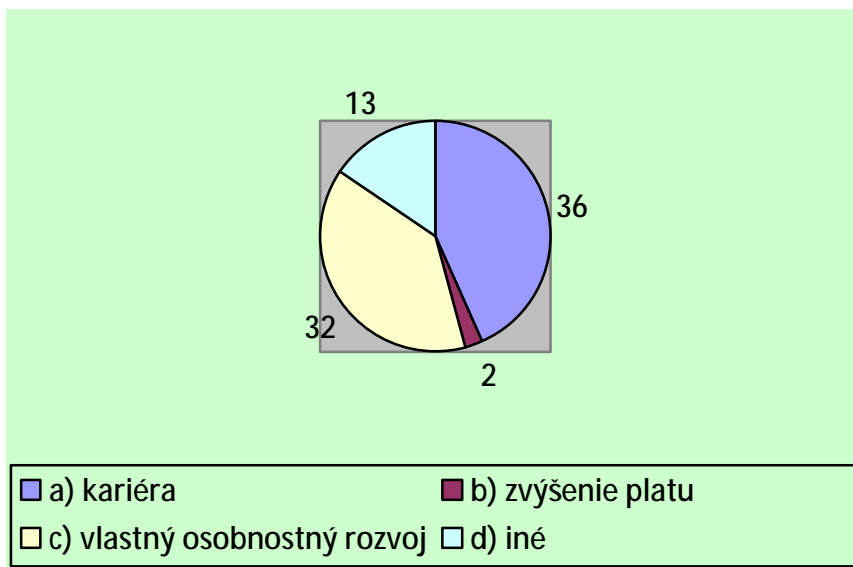
Ohodnotenie vlastného prenosu poznatkov zo vzdelávania do praxe bolo zo strany respondentov nasledovné:

Dostatočná	37	44,58%
Iba v nevyhnutnej miere	11	13,25%
Nedostatočná	35	42,17%

Otázka 13: Čo vás motivuje k ďalšiemu vzdelávaniu:

Odpoveď k uvedenej otázke je znázornená v grafe č. 13. 36 respondentov (43,37% z celkového počtu respondentov) sa vyjadrilo, že ich motiváciou je možný kariérny rast. Ďalších 32 respondentov sa vyjadrilo, že pre nich je motiváciou vlastný osobnostný rozvoj, 2 respondenti majú ako motiváciu zvýšenie platu (za podmienky zvýšenia si odborného alebo školského vzdelania) a 13 respondenti ako motiváciu uviedli odpoveď „iné“, čo môže v ich ponímaní predstavovať čokoľvek, napríklad zvýšenie sebavedomia, sebareflexie, uznania nadriadených, zvýšenia rešpektu v kolektíve a veľa podobných.

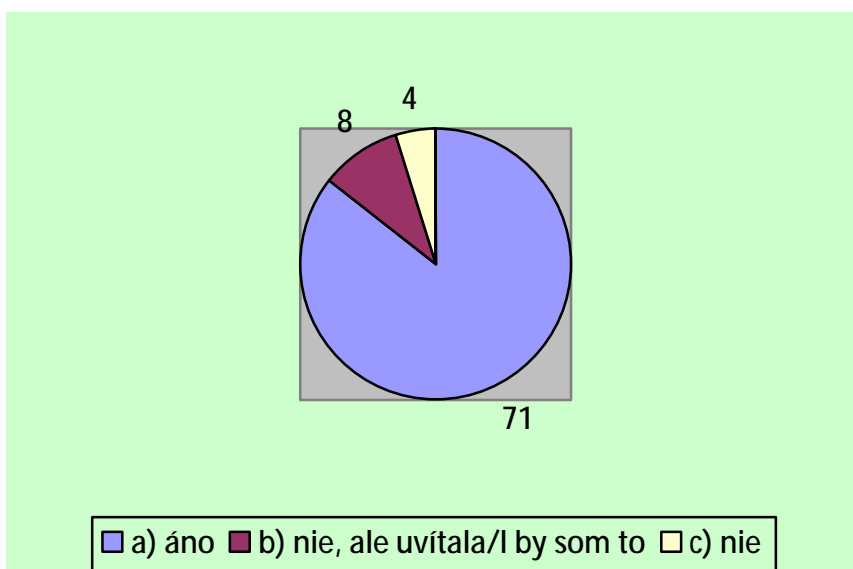
Graf č. 13: Motivácia k ďalšiemu vzdelávaniu



Zdroj: autor diplomovej práce

Otázka 14: Prejavil Váš nadriadený záujem o Váš názor na absolvovanú vzdelávaciu aktivitu?

Graf č. 14: Záujem nadriadeného o názor zamestnanca na absolvovanú vzdelávaciu aktivitu



Zdroj: autor diplomovej práce

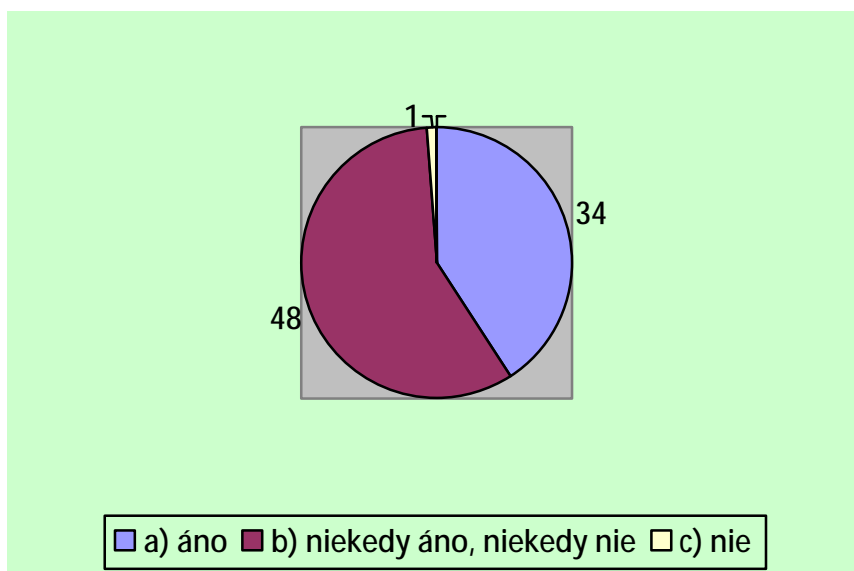
Takto formulovanou otázkou sme zisťovali, či nadriadení (manažéri) prejavujú záujem o názor svojich podriadených na vzdelávacie aktivity, na ktorých sa zúčastňujú, či už povinne alebo nepovinne. Z výsledkov je zrejma nasledovná skladba odpovedí:

Áno	71	85,54%
Nie, ale uvítal/la by som to	8	9,64%
Nie	4	4,82%

Oceniteľná je odpoveď 85,54% respondentov, ktorí sa vyjadrili, že ich nadriadení prejavujú záujem o ich názor na absolvované vzdelávacie aktivity. Na základe názoru zamestnancov môžu nadriadení zmeniť, resp. vylepšiť vzdelávaciu aktivitu, zvýšiť jej úroveň, čo v konečnom dôsledku prinesie prospech pre neho a pracovný výkon jeho podriadených.

Otázka 15: Zisťoval Váš nadriadený, či sú nové poznatky zo vzdelávania v praxi využívané:

Graf č. 15: Zisťovanie nadriadeného využiteľnosť poznatkov zo vzdelávania v praxi



Zdroj: autor diplomovej práce

V tejto otázke sme sledovali či manažéri (nadriadení) zisťujú aplikáciu poznatkov získaných na vzdelávacích aktivitách do praxe. Odpoveď 48 respondentov (57,83%) bola „niekedy áno, niekedy nie“. Táto skutočnosť nie je práve najlepšou vizitkou nadriadeného, pretože aplikácia nových poznatkov z teórie do praxe v prípade jej opodstatnenia je prvoradým aspektom na zvýšenie kvality a efektívnosti vykonávaných pracovných činností jeho podriadenými. 34 respondentov odpovedalo, že ich priamy nadriadený sa zaujíma o implementáciu poznatkov zo vzdelávania do praxe, 1 respondent odpovedal negatívne.

3.6 Vyhodnotenie hypotéz

Hypotéza č.1:

Zamestnanci majú tendenciu akceptovať vzdelávacie aktivity zamestnávateľa za účelom zvýšenia ich odbornosti.

Hypotézu sme overovali otázkami č. 7, 8 a 10.

Všetci respondenti v zásade súhlasia so vzdelávaním vo všeobecnosti, aktivitám zamestnávateľa týkajúcich sa zabezpečovania vzdelávacích aktivít svojich podriadených za účelom zvyšovania ich odbornosti sa v zásade nebránia. Viac ako polovica respondentov sa vzdeláva najmä pre svoje vlastné uspokojenie a osobný rast, ostatní respondenti vyjadrili názor, že ide najmä o splnenie požiadavky zamestnávateľa. Z výsledkov prieskumu však môžeme konštatovať, že zamestnanci majú tendenciu akceptovať vzdelávacie aktivity zamestnávateľa za účelom zvýšenia ich odbornosti, a teda že prvá hypotéza bola potvrdená.

Hypotéza č.2:

Vzdelávacie programy a v nich získané poznatky ovplyvňujú kvalitu pracovného výkonu a účastníci ich považujú za dostatočné.

Táto hypotéza bola overovaná otázkou č. 9 a 12.

Otázka č. 9 skúmala názor respondentov na nimi absolvované vzdelávacie programy a vplyv poznatkov zo vzdelávacích programov na ich ďalší pracovný výkon. Podľa štruktúry odpovedí respondentov:

ovplyvňuje kvalitu a motivuje k zvyšovaniu pracovných výkonov	21 (25,30%),
ovplyvňuje kvalitu pracovného výkonu	57 (68,68%),
neovplyvňujú kvalitu a ani nemotivujú	0 (0,00%),

môžeme konštatovať, že absolvované vzdelávacie programy a poznatky z nich ovplyvňujú kvalitu pracovného výkonu a v niektorých prípadoch sú spúšťačom zvýšenia motivácie k zlepšovaniu pracovných výkonov respondentov. Zároveň, aj keď nie tak jednoznačne, ale aj v prípade odpovedí na otázku č. 12 o dostatočnosti aplikácie nových poznatkov zo vzdelávacích aktivít v práci respondentov bolo pozitívnych odpovedí 57,83%. Z dôvodu pozitívneho výsledku obidvoch odpovedí na uvedené otázky môžeme konštatovať, že druhá hypotéza je potvrdená.

Hypotéza č.3:

Zamestnanci preferujú vzdelávacie aktivity vykonávané externou firmou v priestoroch pracoviska.

Hypotézu sme overovali otázkou č. 11.

Pri odpovediach na uvedenú otázku reagovalo 43,37% z celkového počtu respondentov (36), že by preferovali formu externej školiacej inštitúcie realizovanej v priestoroch pracoviska. V 24 (28,92%) prípadoch odpovedali respondenti, že by uprednostnili interné vzdelávanie v priestoroch pracoviska a v 23 (27,71%) prípadoch externú školiacu inštitúciu a vzdelávaciu aktivitu realizovanú mimo pracoviska. Vzhľadom k uvedeným výsledkom a štruktúre odpovedí, hypotéza č. 3 bola potvrdená.

Hypotéza č. 4:

Motiváciou zamestnancov Slovenskej pošty, a.s. k ďalšiemu vzdelávaniu je najmä možnosť kariérneho postupu.

Hypotéza bola overovaná otázkou č. 13.

Na uvedenú otázku najviac, 36 (43,37%) z celkového počtu 83 respondentov odpovedalo, že ich motiváciou je potenciálna kariéra. Ostatní, 47 respondenti rozdelili svoje odpovede medzi „zvýšenie platu“, „vlastný osobnostný rozvoj“ a „iné“. Hypotéza č. 4 bola potvrdená.

Hypotéza č. 5:

Nadriadení pracovníci prejavujú záujem o názor zamestnancov v súvislosti s implementáciou poznatkov vyplývajúcich zo vzdelávacej aktivity do praxe.

Hypotéza bola overovaná otázkami č. 14 a 15.

Odpovede na uvedené otázky nám dali odpoveď, či nadriadení (manažéri) skutočne prejavujú záujem o názor svojich podriadených na vzdelávacie aktivity a zároveň, či sú implementované poznatky vyplývajúce zo vzdelávacej aktivity do každodennej praxe. V zmysle odpovedí na otázku č. 14, kedy až 85,54% respondentov potvrdilo záujem nadriadeného o ich názor, by sa mohlo javiť, že aj táto hypotéza bude potvrdená. Ako však vyplýva zo štruktúry odpovedí na otázku č. 15, nie je to také jednoznačné. Ide o odpovede respondentov, ktoré v 48 prípadoch (57,83%) potvrdzujú čiastočný záujem nadriadeného o implementáciu poznatkov do praxe „niekedy áno, niekedy nie“, a teda nemôžeme jednoznačne potvrdiť pozitívnosť uvedených odpovedí. V prípade hypotézy č. 5 môžeme konštatovať, že táto sa potvrdila iba čiastočne, v prípade odpovedí na otázku č. 14, v prípade odpovedí na otázku č. 15 sa nepotvrdila.

3.7 Vyhodnotenie prieskumu a odporúčania pre prax

Hlavným cieľom prieskumu formou dotazníka bolo špecifikovať názory respondentov na ich ďalšie vzdelávanie v podmienkach poskytnutých zamestnávateľom, Slovenskou poštou, a.s. Zároveň mal poukázať na skutočnosť, ako vnímajú z tohto pohľadu zamestnanci vzdelávacie programy, ich realizáciu a spätnú väzbu nadriadených pracovníkov. K splneniu cieľa sme si stanovili päť hypotéz.

Jednotlivými hypotézami sme skúmali, či majú zamestnanci tendenciu akceptovať vzdelávacie aktivity zamestnávateľa za účelom zvýšenia ich odbornosti, či absolvovanie vzdelávacích programov priamo ovplyvňuje kvalitu pracovného výkonu respondentov, či zamestnanci preferujú vzdelávacie aktivity vykonávané externou firmou v priestoroch pracoviska, čo je motiváciou zamestnancov Slovenskej pošty, a.s. k vzdelávaniu, a v neposlednom rade, či nadriadení pracovníci prejavujú záujem o názor zamestnancov v súvislosti s implementáciou poznatkov vyplývajúcich zo vzdelávacej aktivity do praxe. Prostredníctvom vyhodnotenia dotazníka sa nám potvrdili stanovené hypotézy.

V našom prieskume sme nedosiahli, ani neočakávali 100% výsledky. Adekvátnosť odpovedí bola podmienená schopnosťou respondentov správne formulovať a vyjadriť svoj názor, a tiež ochotou odpovedať na otázky. Vzhľadom ku skutočnosti, že dotazníky boli anonymné, nemali sme možnosť overiť si alebo spresniť niektoré názory respondentov. Naším záujmom bolo dosiahnuť čo najobjektívnejší pohľad na názor respondentov na vzdelávanie v podmienkach Slovenskej pošty, a.s. Aj napriek faktu, že niektoré odpovede respondentov nemusia v plnej miere zodpovedať skutočnosti, veríme, že naše získané výsledky a závery prispievajú k objektivizácii skúmaného problému.

Podľa nášho názoru, vzdelávanie, aj vo vyššom veku sa stalo v súčasnosti nevyhnutným. Za dôležitý poznatok praktickej časti je možné považovať skutočnosť, že respondenti sú ochotní sa celoživotne vzdelávať a tým pracovať na vlastnom osobnostnom rozvoji. Pre budúce obdobie je preto potrebné, aby všetci zamestnanci Slovenskej pošty, a.s., boli presvedčení, že vzdelávanie je

dôležitou súčasťou ich života a je potrebné. Zo strany zamestnávateľa zase považujeme za dôležité motivovať zamestnancov, aby sa ďalej vzdelávali a nebrali požiadavku na vzdelávanie zo strany organizácie ako nevyhnutnosť, ale ako možnosť zvýšenia si vlastnej odbornosti.

Navrhujeme zároveň lepšiu spoluprácu medzi jednotlivými zamestnancami pobočiek a pracovísk, aby si navzájom dopomohli k získaniu lepších vedomostí, zručností a schopností.

Vzhľadom na dosiahnuté výsledky prieskumu odporúčame organizovať školenia, prednášky a semináre týkajúce sa rozboru a výkladu platných právnych a interných noriem, ktoré sú nevyhnutné pre správny výkon činností v podmienkach Slovenskej pošty, a.s. V dôsledku neustálych technických zmien a informačného pokroku, ide napríklad o také vzdelávacie aktivity, v ktorých by si zamestnanci precvičovali modelové situácie s využitím počítačovej techniky internetu napríklad metódou E-learningu. Táto aktivita by zároveň zabezpečila stály kontakt s výpočtovou technikou a vlastným zdokonaľovaním sa v práci s ňou a prednášky by mali byť zamerané vždy na konkrétnu oblasť, aby si každý zamestnanec mohol vybrať podľa svojho pracovného zaradenia a sám tak vyvíjal vlastnú aktivitu.

Na základe dostupných interných materiálov súvisiacich so zabezpečením vzdelávania zamestnancov Slovenskej pošty, a.s. môžeme konštatovať, že sú na dobrej úrovni. V rámci ponuky vzdelávania sú jednoznačne definované okruhy pracovníkov, ktorým je dané vzdelávanie (vzdelávacia aktivita) určené, rovnako sú vymedzené nároky zamestnancov na špecifické vzdelávacie aktivity, napríklad v oblasti jazykových kurzov.

Denne sa v rámci pracovného procesu, celkových vplyvov na tento proces vyplývajúcich zo spoločenských, politických, legislatívnych a rôznych iných zmien, sa vyskytujú nové možnosti, ako využiť pracovný čas na zvládnutie pracovných povinností a zároveň na vzdelávanie zamestnanca. Snahou každého zamestnávateľa je poskytnúť možnosti vzdelávania s nízkymi nákladmi a vysokou kvalitou. Slovenská pošta, a.s. je spoločnosťou otvorenou novým trendom, ktoré sa prejavujú aj vo vzdelávaní, napredovanie v tejto oblasti je zabezpečené a aj reálne fungujúce.

ZÁVER

Zamestnanci predstavujú prioritný aktuálny zdroj efektívnej činnosti a prosperity podniku, jeho platnosť sa však odvíja od toho, ako sú zamestnanci na túto úlohu pripravení a aké podmienky sa im utvoria na jej naplnenie.

Vzdelanosť ľudí patrí k základným cieľom, ale zároveň aj k dôsledkom modernej spoločnosti, čo je podmienené súčasným náročným, turbulentným prostredím, ktoré vyžaduje sústavné zdokonaľovanie, prehlbovanie, prispôsobovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. Uvedené skutočnosti znamenajú ich permanentnosť a majú zohľadňovať všetky aktuálne potreby vyvolané realitou zmien.

Organizácie v súčasnosti si potrebu zamestnancov s vysokou úrovňou pracovnej spôsobilosti riešia nielen systematickým vyhľadávaním schopných, odborne aj psychicky pripravených uchádzačov o prácu z vonkajších zdrojov, ale aj odbornou prípravou a rozvojom vlastných zamestnancov v súlade so svojimi strategickými záujmami a potrebami.

Cieľom predkladanej diplomovej práce bola analýza vzdelávania dospelých a vzdelávacieho systému v Slovenskej republike a zachytenie súčasného stavu a vývoja vzdelávacieho systému v podmienkach Slovenskej pošty, a.s. Ako vyplýva aj zo záverov prieskumu, aj manažment Slovenskej pošty, a.s. si uvedomuje, že vzdelávanie pracovníkov v každom podniku je nevyhnutnosťou, a preto sa snažia vytvoriť podmienky pre efektívne vzdelávanie svojich zamestnancov.

Na druhej strane, je vo vlastnom záujme zamestnancov Slovenskej pošty, a.s., aby si uvedomili potrebu celoživotného vzdelávania. Už aj sama možnosť vzdelávať sa môže pôsobiť na zamestnancov motivačne, bezprostredná nadväznosť na systém vzdelávania predpokladá plánovanie a riadenie kariéry zamestnancov aj z hľadiska budúcich potrieb podniku.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ALEXY, J. 2002. Vybrané problémy sociálnej politiky. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2002. ISBN 80-225-1607-4

Annual Report. Výročná správa. 2010. Výročná správa Slovenskej pošty, a.s. za rok 2010.

FRK, V. a kol. 2010. Riadenie ľudských zdrojov. (Kapitoly o invencii a aktivite vo využívaní ľudského kapitálu). 1. vyd. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity, 2010) 283 s. ISBN 978-80-555-0140-6

KACHAŇÁKOVÁ, A. 2003. *Riadenie ľudských zdrojov. Ľudský faktor a úspešnosť podniku.* Bratislava: SPRINT, 2003. 215 s. ISBN 80-89085-22-9

KOMPOLTOVÁ, S. 2009. *Pedagogika.* 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2009. 220 s. ISBN 978-80-225-2805-4

KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 350 s. ISBN 978-80-7261-168-3

NOVACKÁ, M. 1992. Jan Amos Komenský. Vševýchova. (Pampaedia). 1 vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Obzor a Národné osvetové centrum, 1992. 272 s. ISBN 80-215-0216-9

História spoločnosti. [online] 2011 [cit. 2011-11-04] dostupné z: <<http://www.posta.sk/informacie/historia-spolocnosti>>

Profil spoločnosti. [online] 2011 [cit. 2011-11-04] dostupné z: <<http://www.posta.sk/informacie/profil-spolocnosti>>

Teória a politika zamestnanosti – vzdelávanie dospelých. [online] 2011 [cit. 2011-12-12] dostupné z:

<<http://www.swallow.sk.szm.com/vzdelavanie%20dospelych.html>>

Uznesenie vlády SR č. 157/2004 Konceptia celoživotného vzdelávania v platnom znení

Uznesenie vlády SR č. 382/2007 Stratégia celoživotného vzdelávania a celoživotného poradenstva v platnom znení

Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v platnom znení

Zákon č. 568/2009 Z. z. o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v platnom znení

Interné smernice Slovenskej pošty, a.s. v platnom znení

Organizačné smernice:

OS – 39 Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

OS – 48 Prevádzka služobných motorových vozidiel SP, a.s.

OS - 51 Plánovanie v podmienkach Slovenskej pošty, a.s.

OS – 57 Katalóg typových pozícií

OS – 67 Konceptia a zabezpečenie vzdelávania a zamestnancov spoločnosti

ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1: Pohlavie respondentov

Graf č. 2: Vek respondentov

Graf č. 3: Dĺžka praxe respondentov

Graf č. 4: Dosiahnuté vzdelanie:

Graf č. 5: Oddelenie na ktorom respondent v Slovenskej pošte, a.s., pracuje

Graf č. 6: Pracovné zaradenie respondentov

Graf č. 7: Názor respondenta na vzdelávanie

Graf č. 8: Preškolenie novoprijatého zamestnanca

Graf č. 9: Názor respondentov na ním absolvované vzdelávacie programy

Graf č. 10: Vyjadrenie názoru na potrebu vzdelávacej činnosti zameranej na zvýšenie odbornosti

Graf č. 11: Preferovaná forma realizácie vzdelávacích aktivít

Graf č. 12: Aplikácia nových poznatkov zo vzdelávacích aktivít

Graf č. 13: Motivácia k ďalšiemu vzdelávaniu

Graf č. 14: Záujem nadriadeného o názor zamestnanca na absolvovanú vzdelávaciu aktivitu

Graf č. 15: Zisťovanie nadriadeného využiteľnosť poznatkov zo vzdelávania v praxi

PRÍLOHA A

DOTAZNÍK

VÁŽENÁ KOLEGYŇA, VÁŽENÝ KOLEGA

Touto cestou by som Vás rád požiadal o účasť na vyplňovaní dotazníka, ktorého cieľom je zistiť Váš názor na vzdelávanie. Vyplňanie dotazníka je anonymné, jeho výsledky budú súčasťou diplomovej práce a nebudú publikované na žiadny iný účel.

Odpoveď s ktorou súhlasíte, zakrúžkujte, pri otvorených otázkach vyjadrite svoj názor.

Ďakujem za spoluprácu.

1. Pohlavie:

- žena
- muž

2. Vek:

- a) 18 – 30 rokov
- b) 31 – 45 rokov
- c) 46 – 60 rokov

3. Dĺžka praxe:

- a) 1 - 10 rokov
- b) 11 – 20 rokov
- c) 21 – a viac rokov

4. Dosiahnuté vzdelanie:

- a) základné
- b) stredné odborné
- c) úplné stredné odborné / gymnázium
- d) vysokoškolské

5. Uved'te prosím, na ktorom oddelení Slovenskej pošty, a.s., pracujete:

.....

6. Vaše pracovné zaradenie:

- a) robotník
- b) administratívny pracovník
- c) líniový manažér
- d) stredný manažér
- e) vrcholový manažér

7. S výrokom „Každý pracovník sa má vzdelávať“

- a) súhlasím, vzdelávam sa aj pre vlastné uspokojenie
- b) súhlasím, v prípade, že to odo mňa zamestnávateľ vyžaduje
- c) nesúhlasím

8. Ako novoprijatý pracovník ste boli:

- a) zaškolený dostatočne
- b) pre svoju prácu zaškolený dostatočne, ale privítal by som viac informácií o podniku
- c) zaškolený nedostatočne

9. Vami absolvované vzdelávacie programy a poznatky z nich:

- a) ovplyvňujú kvalitu môjho pracovného výkonu a motivujú ma k jeho zvyšovaniu
- b) ovplyvňujú kvalitu môjho pracovného výkonu
- c) neovplyvňujú kvalitu môjho pracovného výkonu
- d) neovplyvňujú kvalitu môjho pracovného výkonu a ani ma nemotivujú k jeho zvyšovaniu

10. Vzdelávacie činnosti zamerané na zvýšenie odbornosti vašej práce sú pre vás:

- a) potrebné
- b) nepotrebné

11. Realizáciu vzdelávacích aktivít by ste uprednostnili formou:

- a) interného vzdelávania v priestoroch pracoviska
- b) externej školiacej inštitúcie realizovanej v priestoroch pracoviska
- c) externej školiacej inštitúcie realizovanej mimo pracoviska

12. Aplikácia nových poznatkov zo vzdelávacích aktivít vo vašej práci je:

- a) dostatočná
- b) iba v nevyhnutnej miere
- c) nedostatočná

13. Čo Vás motivuje k ďalšiemu vzdelávaniu:

- a) kariéra
- b) zvýšenie platu
- c) vlastný osobnostný rozvoj
- d) iné

14. Prejavil váš nadriadený záujem o váš názor na absolvovanú vzdelávaciu aktivitu?:

- a) áno
- b) nie, ale uvítala/l by som to
- c) nie

15. Zisťoval váš nadriadený, či sú nové poznatky zo vzdelávania v praxi využívané?:

- a) áno
- b) niekedy áno, niekedy nie
- c) nie

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Robert Blunár

Odbor: Andragogika

Forma štúdia: Magisterské kombinované štúdium

Názov práce: Vzdelávanie dospelých v podmienkach Slovenskej pošty, a.s.

Rok: 2012

Počet strán bez príloh: 80

Celkový počet strán príloh: 4

Vedúci práce: PhDr. Jaroslav Sámela