UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA

Bakalárske kombinované štúdium
2009 – 2012

BAKALÁRSKA PRÁCA

Ľudmila Peričková

Firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie zamestnancov

Praha 2012

Vedúci bakalárskej práce:

PaedDr. Vladimír Ušák

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined (Part time) Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Ľudmila Peričková

Business education as a tool for employee motivation

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PaedDr. Vladimír Ušák

Prehlásenie

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

Súhlasím s prezenčným sprístupnením mojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa: Ľudmila Peričková .....

Poďakovanie

Chcela by som poďakovať PeadDr. Vladimírovi Ušákovi za odborné rady a cenné pripomienky, ktorými prispel k vypracovaniu tejto bakalárskej práce a tiež respondentom, ktorí sa zúčastnili dotazníkového prieskumu.

Anotace

Cieľom bakalárskej práce je poukázať na firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie zamestnancov. V teoretickej časti je charakterizované firemné vzdelávanie a motivácia, metódy vzdelávania, proces vzdelávania zamestnancov, plánovanie vzdelávania. V závere tejto časti práce je zameraná na tréningový cyklus rozdelený do etáp: analýza tréningových potrieb, príprava, priebeh, ukončenie tréningového cyklu a hodnotenie efektívneho vzdelávania. V praktickej časti je popísaná príprava, realizácia vzdelávania s vyhodnocovaním prínosov firemného vzdelávania s využitím interných školiteľov.

Kľúčové pojmy

Firemné vzdelávanie, motivácia, proces vzdelávania, rozvoj zamestnancov, identifikácia potreby vzdelávania, metódy vzdelávania, plánovanie vzdelávania, vyhodnotenie vzdelávania, tréningový cyklus

Annotation

The work is to highlight the corporate education as a tool for motivation. The theoretical part is characterized by the corporate education and motivation, learning methods, employee training process, planning education. In conclusion, this paper focuses on the training cycle is divided into stages: training needs analysis, preparation, conduct, completion of the training cycle and. The practical part is described in the preparation, realization of educational evaluation of the benefits of corporate education using internal trainers.

Key words

Corporate education, motivation, learning process, employee development, identification of training needs, methods of education, education planning, education evaluation, training cycle.

OBSAH

ÚVOD 8

1. Vzdelávanie a motivácia ……..……. 9
1. 1 Vzdelávanie 9
1. 2. Motivácia 11

2. Firemné vzdelávanie .....……..……..…. 19
2. 1 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov …….....…….. 19
2. 1. 1 Cyklus vzdelávania pracovníkov 22
2. 1. 2 Identifikácia potreby vzdelávania 23
2. 2 Efektivita vzdelávania ..…….……...……..… 24
2. 3 Metódy vzdelávania ...……...……..... 25
2. 4 Plánovanie vzdelávania 30
2. 5 Hodnotenie efektívnosti vzdelávania 32
2. 6 Účinnosť vzdelávania z pohľadu motivácie zamestnancov …..... 34

3. Tréningový cyklus ……...…….....……. 36
3. 1 Analýza tréningových potrieb 36
3. 2 Príprava, priebeh, ukončenie .....…….…..…… 37
3. 2. 1 Projektovanie tréningu 37
3. 2. 2 Priebeh tréningu 40
3. 2. 3 Ukončenie tréningu 42
3. 3 Hypotéza výsledkov 42
3. 4 Vyhodnocovania výsledkov vzdelávania .....….....……. 43
3. 5 Analýza reakcií účastníkov 50

ZÁVER ….…….....…….…….…… 52

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY A PRAMEŇOV ….....….....53
ZOZNAM OBRÁZKOV …….. 54
ZOZNAM PRÍLOH ……..……..... 55

ÚVOD

Cieľom tejto bakalárskej práce je poukázať na vzdelávacie aktivity a na efektívne firemné vzdelávanie, ktoré je nástrojom motivácie zamestnancov v organizácií.

Cieľom tejto práce je analyzovať tréningový cyklus, jeho priebeh a vyhodnotenie v oblasti efektívneho vzdelávania zamestnancov.

V prvej časti bakalárskej práce charakterizujem vzdelávanie a motiváciu. V druhej časti sa venujem firemnému vzdelávaniu zamestnancov, ktoré má byť nástrojom motivácie zamestnancov a je súčasťou rozvoja riadenia ľudských zdrojov vo firme, rozvoju zamestnancov a cyklu vzdelávania zamestnancov, ktorý poukazuje na efektívne vzdelávanie zamestnancov v organizácii. Každý program vzdelávania zamestnancov a rozvoja je potrebné vytvárať individuálne, čím sa budem zaoberať v poslednej časti. V tretej, záverečnej časti popisujem tréningový cyklus, jeho prípravu, priebeh a ukončenie s využitím interných lektorov. Dotazníkovou metódou budem vyhodnocovať firemné vzdelávanie a posudzovať splnenie stanovených cieľov.

1. Vzdelávanie a motivácia

1. 1 Vzdelávanie

Vzdelávanie alebo edukácia je procesuálna stránka pedagogického procesu. Dlhodobá, nepretržitá a inštitucionalizovaná vyučovacia činnosť lektorov, učiteľov, inštruktorov alebo iných osôb vo funkcii profesionálneho vzdelávateľa v školskom alebo mimoškolskom výučbovom zariadení ako príprava učiacich sa na ich pracovný a mimopracovný život v spoločnosti, v ktorej žijú.

Je to tzv. proces cieľavedomého uvedomelého sprostredkovania a aktívneho utvárania a osvojovania si vedeckých a technických vedomostí, intelektuálnych a praktických skúseností, získavanie a rozvíjanie nových znalostí, osobitých záujmov a postojov. Je procesom utvárania osobnosti, individualizácie spoločenského vedomia, teda súčasťou socializácie.

Vzdelávanie je proces všestrannej humanizácie človeka, je to pretváranie a zdokonaľovanie všetkých jeho schopností, zatiaľ čo výchova vštepuje predovšetkým základné návyky, určitú citovú orientáciu a je činnosťou podstatne jednoduchšou, ktorá do vzdelania organicky vplýva.

Typy vzdelávania :

- Formálne vzdelávanie („formal learning“) je plánované, má svoju systematickosť. Používajú sa zvolené štruktúrované vzdelávacie programy. Na základe formálneho vzdelania je udelený aj oficiálny doklad o absolvovaní, o nadobudnutia kvalifikácie.
- Neformálne vzdelávanie („non-formal learning“) prebieha v neformálnych vzdelávacích programoch, na ktoré nemá ani vydaný oficiálny doklad o vzdelaní. Neformálne vzdelávanie sa môže byť umožňované na pracovisku a v rámci aktivít určitých združení a organizácií (napr. mládežnícke organizácie, odbory a politické strany). Môže byť umožňované aj prostredníctvom organizácií, ktoré boli

vytvorené na doplnenie formálnych systémov vzdelávania (napr. výtvarné, hudobné, športové krúžky, súkromné hodiny ako príprava na skúšky).

- Informálne vzdelávanie („informal learning“) je prirodzenou súčasťou každodenného života. Na rozdiel od formálneho a neformálneho vzdelávania sa nemusí byť zámerné. Dokonca si ho vzdelávajúci sa ani nemusia uvedomovať a nemusia ani rozpoznať, ako prispieva k ich vedomostiam a zručnostiam.

Vzdelávanie dospelých

= systematicky organizovaný rozvoj vedomostí, schopností, hodnotových postojov, záujmov, potrieb a ašpirácií a iných vlastností osobnosti potrebných na plnohodnotný a systematický život v práci i v mimopracovných aktivitách. Každý človek musí mať príležitosť posilňovať nielen svoje pracovné pozície, ale aj uspokojovať svoje osobné záujmy a potreby, skvalitňovať svoj osobný občiansky život.

Vzdelávanie môžu zamestnanci dostať aj vo firemných programoch, v rámci ktorých dostávajú voľno, alebo finančný príspevok na odborné relevantné vzdelávanie sa podľa vlastného výberu. Ďalej môžu dostať študijné voľno, odbornú prípravu. A taktiež možnosť mamičkám počas materskej dovolenky alebo pred návratom do práce umožniť zúčastniť sa na kurzoch na obnovu zručnosti. Toto všetko sú určité možnosti vzdelávania, ktoré ponúkajú rôzne firmy v podnikoch.

Vzdelanie je to čo nám nikto nikdy nemôže vziať a preto by malo prebiehať systematicky. Ľudia by sa mali prestať vyhovárať na zamestnávateľov, že im neposkytnú finančné zdroje na rozšírenie si kvalifikácie a snažiť sa urobiť niečo viac pre seba samého.

Vzdelanosť ľudí patrí k základným cieľom, ale zároveň aj k dôsledkom modernej spoločnosti. Moderné podniky si túto skutočnosť uvedomujú

a začínajú spájať svoju výkonnosť a konkurencie schopnosť s formovaním takého pracovného potenciálu, pre ktorý je charakteristická vysoká úroveň talentu, vedomosti, zručností a motivácie.

1. 2 Motivácia

Dôležitým determinantom individuálneho výkonu je motivácia. Pojem motivácia je odvodený od latinského slova "movere" - hýbať sa, pohybovať sa.

Vzťahuje sa na všetko to, čo človek prežíva, po čom túži, čo si želá, čo sa snaží dosiahnuť, aké má ideály, aj jeho vlastné aktivity k dosiahnutiu cieľov. Samotné rozdiely v správaní a jeho výsledkoch sú u človeka veľmi často spôsobené práve rozdielmi v motivácii toho ktorého človeka.

Motivácia patrí medzi pojmy, ktorá sa teší veľkej obľube. Byť sám dobre motivovaný a byť schopný motivovať druhých – to sa považuje za mimoriadne lákavú záležitosť. Práve preto, že motivácia je dôležitým faktorom úspešnosti. Podniky očakávajú od ľudí, ktorí sa u nich uchádzajú o prácu, že sú vysoko motivovaní, aktívny a iniciatívny. Organizácie vynakladajú veľké úsilie na to, aby pracovne motivovali svojich zamestnancov na dosiahnutie cieľov. Za samozrejmosť sa u pracovníkov motivácia považuje preto, že už istú mieru motivácie v sebe majú. U vedúcich pracovníkov sa očakáva nielen ich vlastná vnútorná motivácia, ale navyše i schopnosť motivovať k práci ostatných, vedieť ich pre nich priamo nadchnúť. Motivácia zohráva jednu z najdôležitejších úloh v systéme riadenia ľudských zdrojov spoločnosti.

Obecná motivácia označuje priamo niečo vytvárať, niečo dosiahnuť a niečo ovplyvňovať. Niekto je viacej viditeľný, iní zase menej. Existujú ľudia, ktorí v sebe majú neuveriteľnú veľkú hnaciu silu a dokážu robiť veľa vecí naraz, zatiaľ čo iní určitou ľahostajnosťou, toho zvládnu zase až príliš málo. Existujú značné rozdiely vo vlastnej vnútornej seba motivácii. Jedno je

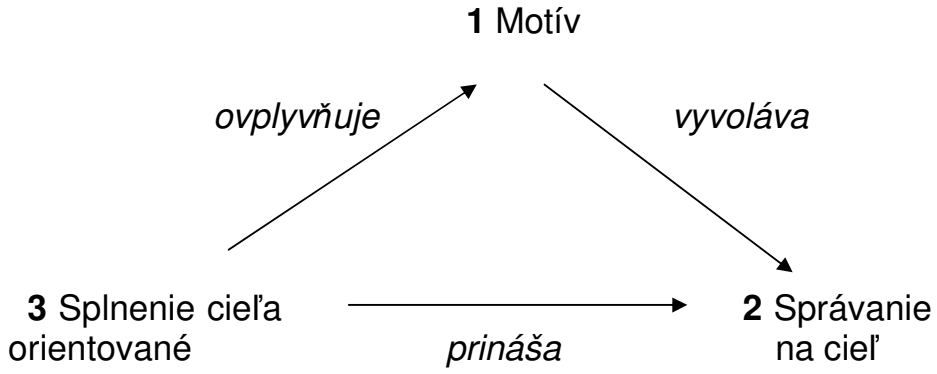
však isté „ každému z nás je vlastná istá miera motivácie. Každý má určité priania a ciele, ktoré pôsobia motivačne“. [1]

Existuje množstvo definícií motivácie – jedno je však spoločné – ide o psychologický proces, t.j. o iteratívny proces (sled pozorovaní) ovplyvňujúci vnútorné pohnútky (motívy) ⟶ poháňajú ho k činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ. [2]

Motivovať zamestnancov k vysokým výkonom je i cieľom sústavy funkcií riadenia ľudských zdrojov. Organizácie sa zaujímajú o tom, čo by mali urobiť pre dosiahnutie vysokej úrovne výkonu ľudí. Znamená to, že by mali venovať zvýšenú pozornosť najvhodnejším spôsobom motivovania ľudí pomocou takých nástrojov, ako sú rôzne stimuly, odmeny, vedenie ľudí, práca, ktorú vykonávajú, podmienky v organizácií.

Motivácia je vysvetľujúci pojem, ktorý používame na to, aby sme ukázali zmysel správania, ktoré pozorujeme v daných podmienkach.

Model procesu motivácie (3 základné komponenty)



Obr. 1 Model procesu motivácie

[1] Rainer Niermeyer, Jak motivovat sebe a své spolupracovníky, Grada, 2005, ISBN 80-247-1223-7str. 22
[2] Sedlák Mikuláš, Manažment, vyd. Ekonómia, 2001, ISBN 978-80-8078- 283-2, str. 299

- na začiatku sú hnacie sily (motívy) – vyvolávajú napätie
- správanie jednotlivca – ide o cieľové zamerania
- splnenie cieľov - po ich dosiahnutí jednotlivec vedome alebo nevedome hodnotí, či úsilie stálo za to a proces motivácie sa opakuje

S motiváciou bezprostredne súvisí pojem motívu.

I napriek tomu, že motivácia nie je jediným faktorom ovplyvňujúcim prácu, pracovný výkon alebo výkonnosť zamestnanca, predsa napr. spolu so schopnosťami, vedomosťami patrí k najdôležitejším subjektívnym, osobným determinantom výkonu. [3]

Motivácia človeka je podľa niektorých autorov (Maslow, Murray) hierarchická – čo znamená, že najprv sa musia uspokojiť (aspoň čiastočne) potreby primárne -fyziologické a až potom sa uspokojujú potreby vyššie-sekundárne.

Teória motivácie [4]

- **Teória inštrumentality**, ktorá tvrdí, že odmeny alebo tresty (politika cukru a biča) slúži ako prostriedok k zabezpečeniu toho, aby sa ľudia chovali alebo konali žiaducim spôsobom. „Inštrumentalita" je presvedčenie, že pokiaľ urobíme jednu vec, povedie to k veci inej. Vo svojej najhrubšej podobe teórie inštrumentality tvrdí, že ľudia pracujú len pre peniaze.
- **Teória zameraná na obsah**, ktorá sa zameriava na obsah motivácie. Tvrdí, že motivácia sa v podstate týka podnikania krokov za účelom uspokojenia potrieb a identifikuje hlavné potreby, ktoré ovplyvňujú chovanie. Taktiež je známa ako teória potrieb. Autori tejto teórie boli Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957), ktorý vo svojom dvojfaktorovom modelu vymenovali potreby, ktoré pomenovali

[3] Alex J., Boroš J., Sivák R.: Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie. vyd. IRIS, 2004, str. 223
[4] AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojú. Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 221

„satisfaktory´´. Neuspokojená potreba vytvára napätie a stav nerovnováhy. K narovnaniu rovnováhy je treba rozpoznať cieľ, ktorý uspokojí tuto potrebu a zvoliť spôsob chovania, ktorý povedie k dosiahnutiu uvedeného cieľa.

- **Teórie zamerané na proces,** ktoré sa zameriavajú na psychologické procesy ovplyvňujúce motiváciu a súvisiace s očakávanými (Vroom, 1964), cieľmi (Latham a Locke, 1979) a vnímaním spravodlivosti (Adams, 1965). Sú rovnako známe ako kognitívne (poznávacie) teórie, pretože sa zaoberajú tým, ako ľudia vnímajú svoje pracovné prostredie a spôsoby ako ich interpretujú a chápu.

Tieto teórie sú zhrnuté v tabuľke 1.

Tab. 1 Prehľad teórie motivácie [5]

Kategória	**Typ**	**Teoretik**	**Zhrnutie teórie**	**Dôsledky**
Instrumentalita	Taylori -smus	Taylor	Ak robíme jednu vec, vedie to k inej veci. Ľudia budú motivovaní k práci, ak odmeny a tresty budú priamo previazané s ich výkonom.	Základ primitívnych pokusov motivovať ľudí pomocou stimulov. Často sa používa ako zdôvodnenie pre odmeňovanie založené na výkone, hoci to len zriedka predstavuje efektívny motivátor.
Teória zameraná na obsah (potreby)	Hierarchia potrieb	Maslow	Existuje hierarchia piatich potrieb : fyziologických, istoty a bezpečia, sociálnych, uznanie, sebarealizácia. Potreby vyššej úrovne sa objavia najskôr vtedy, ak sú uspokojené potreby nižšej úrovne.	Orientuje pozornosť na rôzne potreby, ktoré motivujú ľudí a na to, že uspokojená potreba, už nie je motivátorom. Poňatie hierarchie nemá praktický význam.
Dvojfaktorový model	Satisfaktory / dissatisfaktory	Herzberg	Uspokojenie z práce ovplyvňuje dve skupiny: 1. Tí, ktorí vnútorne súvisia s prácou (vnútorné motivátory alebo satisfaktory), ako je	Identifikuje radu základných potrieb, to je úspech, uznanie, funkčný postup, autonómiu a prácu samú. Silno ovplyvňuje prístupy k vytváraniu pracovných úloh

[5] AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojú. Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 222

Pokračovanie	tabuľky		úspech, uznanie, zodpovednosť a rast; 2. Tí, ktorí stoja mimo práce (vonkajšie motivátory alebo hygienické faktory), ako je plat / mzda alebo pracovné podmienky.	a pracovných miest (obohacovanie práce). Orientuje pozornosť na poňatie vnútornej a vonkajšej motivácie a na skutočnosť, že vnútorná motivácia vyplývajúca hlavne z práce samej má dlhodobejší účinok. Je teda argumentom preto, aby systém odmeňovania ponúkali peniaze i nepeňažné odmeny.
Teória zameraná na proces (kognitívna)	Expektačná teória	Vroom Porte a Lawler	Motivácia a výkon sú ovplyvnené: 1. vnímaným spojením medzi úsilím a výkonom; 2. vnímaným spojením medzi výkonom a výsledkami; 3. významom (valencií) výsledku pre danú osobu. Úsilie (motivácia) závisí na pravdepodobnosti, že po tomto úsilí bude nasledovať odmena, a že odmena stojí za to.	Rozhodujúca teória pre prístupy k odmeňovaniu, to je že musí existovať väzba medzi úsilím a odmenou (viditeľná spojnica), odmena by mala byť dosiahnuteľná a mala by stáť za to.
	Teória cieľa	Latham a Locke	Motivácia a výkon sa zlepšia, ak ľudia majú náročné, ale prijateľné ciele a dostáva sa im spätnej väzby.	Poskytuje argumenty pre procesy riadenia pracovného výkonu, stanovovanie cieľov a spätnú väzbu.
	Teória spravodlivosti	Adams	Ľudia sú motivovanejší, keď sa s nimi zachádza slušne a spravodlivo.	Potreba vytvoriť spravodlivé odmeňovanie a spravodlivé postupy v oblasti zamestnávania ľudí.

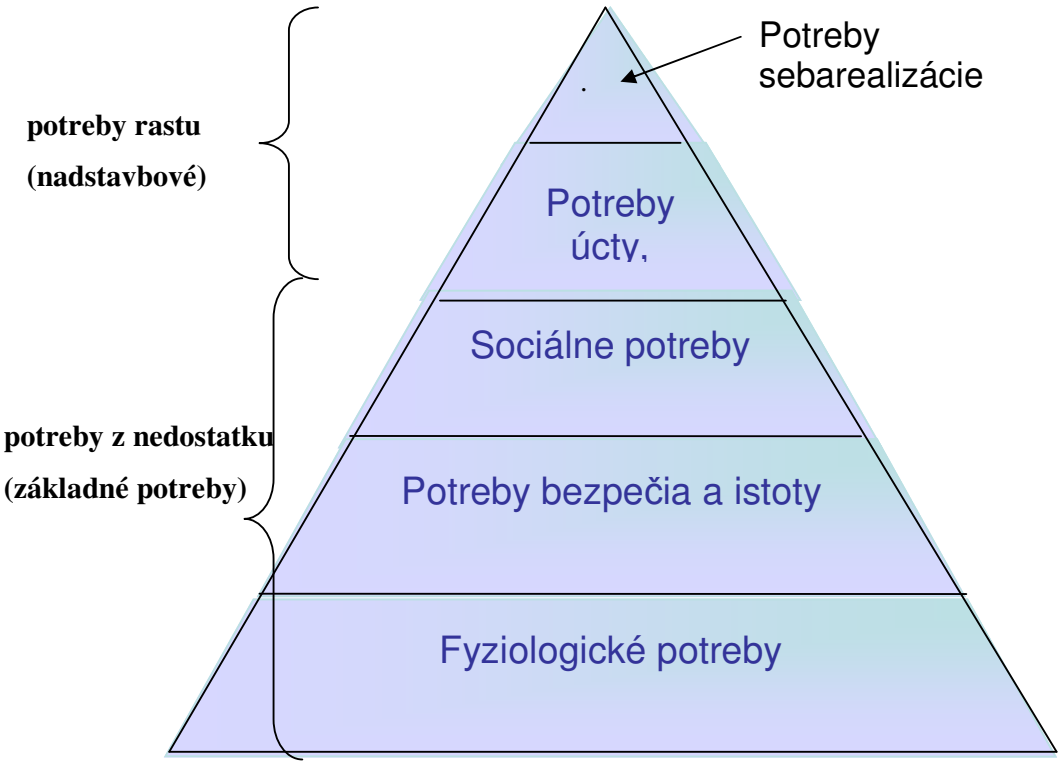
Maslowova teória hierarchie potrieb

Táto teória založená na rozvoji a a motivácii jedinca bola prvýkrát publikovaná v roku 1943. Podľa Maslowa ľudia chcú stále viacej a to, čo chcú, závisí na tom, čo majú. Ľudské potreby sú podľa neho hierarchizované podľa dôležitosti do niekoľko úrovní.

Rozoznáva osem prirodzených potrieb, medzi ktoré patrí i vedenie a porozumenie a taktiež potreba vyniknúť. Najčastejšie táto hierarchia pracuje s piatimi hlavnými úrovňami, na najnižšej pozícií sú fyzické potreby, ďalej potreba istoty, potreba lásky, potreba vážnosti a najvyššie položená je potreby sebarealizácie.

Ak je uspokojená potreba nižšej úrovne, prestane fungovať ako motivátor a motivátorom sa stávajú potreby z nasledujúcej vyššej úrovne. Človeka motivujú iba neuspokojené potreby a môžu ovplyvniť jeho správanie.

Maslowova pyramída potrieb



Obr. 2 Maslowova pyramída potrieb, Zdroj: UJAK, vlastné spracovanie

Herzbergova teória motivácie a hygieny

Existujú dva typy faktorov, ktoré ovplyvňujú pracovnú motiváciu:

1. **Motivačné faktory** - sú spojené s náplňou práce, slúži k motivácií k vyššiemu úsiliu a výkonu. Ovplyvňujú pocity a uspokojenia, nie však nespokojnosť. Odpovedajú potrebám vyššej úrovne. Motivátory sa vzťahujú k tomu, čo ľudia môžu robiť a ku kvalite ich pracovných skúseností.

2. **Hygienické (udržiavacie) faktory -** sú spojené s kontextom danej práce, s jej okolím a sú vonkajšie. Nemajú vplyv na motiváciu, slúži k prevencii pocitu nespokojnosti. Faktory hygieny odpovedajú zhruba Maslowovým potrebám nižšej úrovne. Hygienické faktory sú nevyhnutné k odstráneniu nepríjemností práce a neférového jednania.

Motivácia a peniaze

Peniaze vo forme mzdy / platu alebo nejakého iného druhu odmeny sú najobvyklejšou vonkajšou odmenou. Peniaze poskytujú to, čo väčšina ľudí chce. Herzberg a kol. (1957) spochybnili účinnosť peňazí alebo ako tvrdili- zatiaľ čo ich nedostatok môže vyvolať nespokojnosť, ich zaobstaranie nemá za následok trvalú spokojnosť. Niečo na tom je, hlavne u ľudí s pevným platom, ktorí nemajú bezprostredný prospech z nejakého systému. Tí sa môžu cítiť dobre, keď dostanú pridané; okrem toho, že ide o vyšší príjem, je to i vysoko hmatateľná forma uznania a účinný nástroj, ako vyvolať u ľudí pocit, že si ich zamestnávateľ váži. Ale tento pocit eufórie môže rýchlo pominúť. Väčšia nočná mora v hlavách ľudí, ktorým ich práca sama neprináša to uspokojenie aké potrebujú, môžu byť niektoré iné zdroje nespokojnosti z Herzbergova zoznamu hygienických faktorov, napríklad pracovné podmienky alebo kvalita riadenia. V každom prípade však peniaze ľudí motivujú, nakoľko peniaze poskytujú prostriedky k dosiahnutiu svojich cieľov. [6]

[6] AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojú. Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 231

Existujú aj ďalšie teórie motivácie. Motivácia sama o sebe však k úspechu nestačí. Ale bez nej tiež nie je možné úspech dosiahnuť. Ostávajú teda len nasledujúce otázky: Ako vlastne motivácia či motivovanie funguje? A ako teda motivovať seba a prípadne tých druhých?

Manažérske stratégie zvyšovania motivácie zamestnancov

Motivačné programy:

- Individuálne motivačné programy, ktoré sú určené určitému zamestnancovi.
- Skupinové motivačné programy, ktoré sa vypracúvajú pre celé pracovné skupiny, resp. celú organizáciu.

I keď samotná motivácia ešte neprinesie úspech, bez motivácie úspech nepríde sám. Každý z nás vieme motivovať nielen seba, najbližších, ale vieme aj čo by nás motivovalo. Ak by sme mali svoju prácu aj ako koníček, boli by sme viacej motivovaný. Teda by sme mali vidieť v práci aj niečo iné, niečo čo by nás motivovalo, prípadne sa nechali motivovať, viacej si veriť a angažovať sa vo firme.

Až príliš často môžeme totiž pozorovať, že ľudia vo svojom zamestnaní vykonávajú a to i na dobre platených pozíciách svoju prácu len v rámci uvedených predpisov alebo „ len do výšky svojho platu“. Avšak vo svojom voľnom čase sledujú napohľad menej dôležité ciele bez nároku na odmenu, s veľkou angažovanosťou a záujmom. Poznatky z tohto pozorovania oslabujú názor, že primárne sa dá peniazmi prinútiť ľudí k tomu, aby svoju prácu vykonávali s plným záujmom, aktívne a intenzívne. Motivácia je výsledkom určitého procesu.

Šťastie a radosť z práce sa dostavujú vtedy, pokiaľ sú pri každodennej činnosti uspokojené i naše osobné potreby a priania a pokiaľ sú naše osobné hodnoty v súlade s hodnotami podniku, pre ktorý pracujeme. Ak je pre niekoho dôležité, aby zamestnanci boli braní ako ľudia, budú sa cítiť dobre jedine vo firme, ktorá toto pravidlo rešpektuje a riadi sa ním.

2. Firemné vzdelávanie

2. 1 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Vzdelávanie zamestnancov možno charakterizovať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobenie a zmena pracovného správania, úrovne vedomosti, zručnosti a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. [7]

Dôležitým cieľom firmy je zabezpečiť, aby každý zamestnanec mal ľahký prístup ku kvalitným informáciám a radám o možnostiach vzdelávania. Zabezpečiť zamestnancom nepretržité vzdelávanie, aby dosiahli vyšší výkon a čo najlepšie využili svoje prirodzené schopnosti.

Každý podnik má svoju určitú formu vzdelávania, ktorú prostredníctvom cieľavedomého permanentného formovania pracovného potenciálu utvára podmienky na efektívne plnenie úloh podniku a na jeho konkurencieschopnosť na trhu.

Investovanie do ľudských zdrojov vedie k ich celkovému zhodnoteniu, ktoré sa konkrétne prejavuje prostredníctvom: [8]

- Zvýšenia výkonu zamestnancov a úrovne poskytovaných služieb
- Zvýšenia konkurencieschopnosti podniku
- Možnosti využitia vlastných zdrojov na pokrytie potreby zamestnancov
- Sebarealizácia a spokojnosti zamestnancov, ich lojalita voči podniku
- Úspory času a finančných nákladov pri rozmiestňovaní zamestnancov (v rámci adaptácie, pri funkčnom postupe, preradení a pod.)

[7] KACHAŇÁKOVÁ, A. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: SPRINT, 2001, ISBN 80-88848-72-5 str. 64
[8] Vaverčáková, Marta. Riadenie ľudských zdrojov. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU, 2006, ISBN 80-8082-088-0. str. 64

Rôznymi procesmi vzdelávania si každý podnik vyberá najvhodnejšie a najefektívnejšie odborné vzdelávanie pre svojich zamestnancov, aby tak využil aj spokojnosť a efektívnosť svojich zamestnancov pri práci vo firme.

V súčasnej dobe by mala každá organizácia vnímať kvalitu svojich zamestnancov, ich znalosti, zručnosti, postoje a správanie pretože je to najvýznamnejší kapitál, ktorí formuje firemnú kultúru. Vzdelanosť patrí k základným cieľom, ale aj k dôsledkom modernej spoločnosti. V praxi to znamená, že organizácia si zamestnancov s vysokou úrovňou pracovnej spôsobilosti hľadá z externých zdrojov, alebo si vlastných zamestnancov vzdeláva v súvislosti so strategickými potrebami organizácie. Žiaľ, nie vždy to tak funguje, veľká časť zamestnávateľov investuje len veľmi malú časť investícií do vzdelávania zamestnancov. Každá organizácia má svoju filozofiu vzdelávania, ktorá vyjadruje význam vzdelávania v organizácii. Myslím si, že vzdelávanie je v súčasnej dobe nevyhnutnosťou v každej organizácii a nie je to inak ani v spoločnosti v ktorej pracujem. V prvom rade je dôležité identifikovať potrebu vzdelávanie, naplánovať potrebné vzdelávanie a samozrejme nesmieme zabúdať na vhodne zvolenú metódu vzdelávania. Nakoľko je každá spoločnosť veľmi dynamická a neustále sa vyvíjajú nové a nové produkty, je nevyhnuté sa vzdelávať a byť prínosom pre organizáciu ale aj pre samého seba.

Organizácie majú svoj systém vzdelávania a svoje prístupy vzdelávania pracovníkov. Do systému vzdelávania pracovníkov organizácie patrí orientácia na pracovníka, doškoľovanie, preškoľovanie iniciované organizáciou. Intenzita vzdelávania pracovníkov závisí na personálnej stratégii organizácie.

Organizácie majú prijatú určitú filozofiu vzdelávania a taktiež svoje prístupy podniku ku vzdelávaniu, ktoré sú rôzne. Známych je päť základných prístupov podniku ku vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov: [9]

[9] Vaverčáková, Marta. Riadenie ľudských zdrojov. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU, 2006, ISBN 80-8082-088-0. str. 65

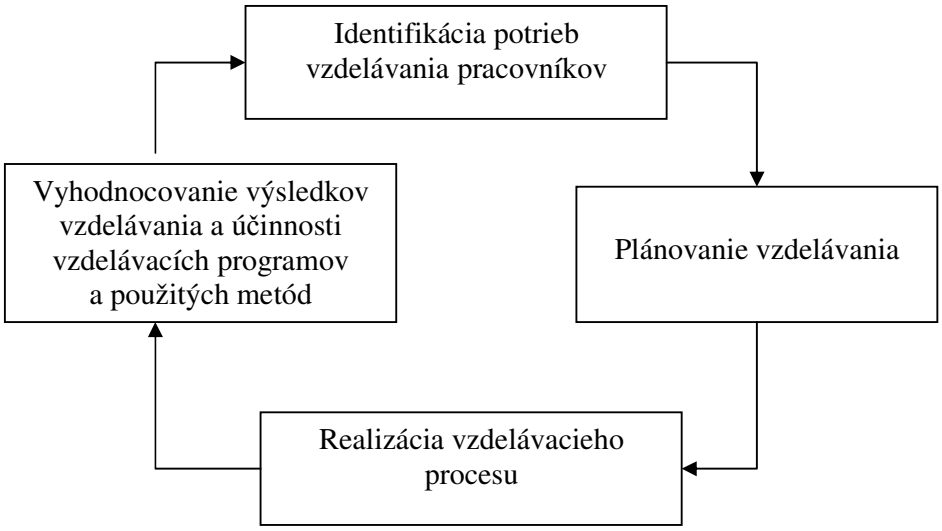
- **Nulový variant_**– všetky vzdelávacie aktivity sa obmedzujú len na povinné školenia, ktoré vyplývajú zo zákonných úprav a odborných predpisov. Udržiavanie alebo zvyšovanie kvalifikácie je úplne ponechané na iniciatívu zamestnancov.
- **Náhodný prístup** – školenia zamestnancov nie sú plánované, podriaďujú sa len momentálnym potrebám. Kurzy sa vyberajú náhodne podľa inzerátov alebo ponukových listov rôznych vzdelávacích agentúr. Takéto vzdelávanie nemôže byť efektívne.
- **Organizovaný prístup** – vzdelávacie aktivity sú plánované a požiadavky na kurzy presne špecifikované podľa požiadaviek a potrieb podniku. Tento prístup smeruje už k účinnejšiemu vzdelávaniu.
- **Cielená koncepcia** – vzdelávanie sa zabezpečuje permanentne a systematicky na základe identifikovaných potrieb. Do riadenia vzdelávania sú zaangažovaní okrem útvaru riadenia ľudských zdrojov aj všetci líniovíi manažéri. Zabezpečenie vzdelávacích aktivít sa rieši prostredníctvom spolupráce s rôznymi externými agentúrami ale výrazne sa podporuje aj učenie pri práci v samotnom podniku.
- **Koncepcia učiacej sa organizácie** – vzdelávanie nadobúda nový charakter, pozornosť sa sústreďuje na samovzdelávanie, resp. samozdokonaľovanie. Rozumie sa tým zameranie sa na vyskúšanie rôznych skutočností pri riešení nových otázok. Takéto vzdelávanie musí byť podporované manažérmi na všetkých organizačných stupňoch i pracovnými tímami.

Organizácie s pozitívnou filozofiou rozvoja zamestnancov a vzdelávania ponímajú skutočnosť, že rozvoj ľudských zdrojov prostredníctvom vzdelávania je tou najlepšou investíciou. Je však potrebné jasne stanoviť koncepciu a systém vzdelávania tak, aby sa ukázalo, že vzdelávanie má vplyv na kladné výsledky podniku a efektívnosť práce.

2. 1. 1 Cyklus vzdelávania pracovníkov

Najefektívnejšie vzdelávanie pracovníkov v organizácií podnik dosiahne vhodne zvoleným prístupom ku vzdelávaniu, a tým dosiahne aj dobre organizované systematické vzdelávanie. Vzdelávanie zamestnancov sa zameriava na oblasť kvalifikačnej prípravy a tiež na oblasť rozvoja zamestnancov. Je to neustále opakujúci sa cyklus, ktorého obsahom sú tieto fázy:

- identifikácia potrieb vzdelávania (určiť, ktorých zamestnancov a v akej oblasti vzdelávať)
- plánovanie vzdelávania zamestnancov
- realizovanie vzdelávacie procesu použitím vhodných metód vzdelávania
- vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania a vyhodnocovanie účinnosti vzdelávacích programov a použitých metód



Obr. 3 Cyklus systematického vzdelávania pracovníkov, Zdroj: vlastné spracovanie

Tieto fázy majú kľúčové postavenie v rámci systematického vzdelávania pracovníkov v organizácii. Rozhodujú o tom, ako bude vyzerať vlastný proces vzdelávania a aká bude jeho účinnosť v ďalších cykloch vzdelávania pracovníkov.

2. 1. 2 Identifikácia potreby vzdelávania

Identifikácia vzdelávacích potrieb je pomerne náročná časť vzdelávacieho cyklu, nakoľko sa zameriavame na otázky, ktorých zamestnancov chceme vzdelávať a čo má byť predmetom vzdelávania. Ak ju čo najdôslednejšie vykonáme, zabezpečíme tým, že vzdelávanie bude cielenejšie a bude prínosom jednak pre zamestnávateľa, jednak pre samotných zamestnancov.

Presná identifikácia potreby odbornej prípravy a rozvoja zamestnancov je založená najmä na odhadoch a aproximatívnych postupoch. Má teda skôr povahu experimentu, čím výsledky vstupujú na záver celého cyklu ako skúsenosti do nasledujúcej fázy identifikácii potreby vzdelávania a čiastočne meniť alebo upravovať ďalší cyklus vzdelávania pracovníkov.

Potreba vzdelávania môže vyplynúť zo sústavného sledovania pracovného výkonu pracovníkov, kvality výrobkov, kvality služieb, využívania pracovného času, stability pracovníkov na jednotlivých pracoviskách i v celej organizácii.

V tejto fáze analyzujeme nasledovné údaje:

- **celopodnikové údaje –** o štruktúre podniku, ciele a stratégia podniku, zdroje podniku, počet, štruktúra a pohyb zamestnancov, o využívaní kvalifikácie a pracovnej doby a pod.
- **údaje o jednotlivých pracovných miestach –** popisy pracovných miest a ich špecifikácia, špecifikácia zamestnanca, informácie a štýle vedenia, kultúre pracovných vzťahov a pod.
- **údaje o jednotlivých zamestnancoch –** hodnotenie pracovníka, dosiahnuté vzdelanie, absolvovanie vzdelávacích programov, výsledky z testov, zo záznamu o rozhovoroch s pracovníkom, či z rôznych

prieskumov, kde sa ukazujú postoje a názory jednotlivých pracovníkov a ich nadriadených.

Zo všetkých týchto údajov získame prehľad o disproporcii medzi kvalifikáciou a vzdelaním zamestnancov na jednej strane a požiadavky pracovných miest na druhej strane.

Na základe týchto údajov sa potom analyzujú potreby vzdelávania zamestnancov použitím niektorej z nasledujúcich metód:

- analýza dotazníkov alebo iných prieskumov názorov, postojov a požiadaviek zamestnancov týkajúcich sa vzdelávania
- analýza informácií získaných od vedúcich zamestnancov a týkajúcich sa potreby vzdelávania im podriadených zamestnancov
- skúmanie, hodnotenie pracovného výkonu jednotlivých zamestnancov
- monitorovanie výsledkov porád, diskusií týkajúcich sa pracovných problémov a perspektívnych pracovných úloh

2. 2 Efektivita vzdelávania

Ľudia sa budú učiť efektívnejšie, pokiaľ budú k tomu motivovaný. Vzdelávanie bude pravdepodobne efektívnejšie, ak vzdelávaný zamestnanec bude mať ciele vzdelávania. Motiváciou zamestnancov, poznať ciele a stotožniť zamestnancov s potrebou vzdelávania prináša efektívnosť. Z hľadiska efektívnosti vzdelávacieho procesu je potrebné si stanoviť koľko ľudí sa zúčastní vzdelávacieho programu. Sú odporučené skôr menšie skupiny (tak 15 - 25 ľudí) účastníkov vzdelávania. Vymedziť obsah vzdelávacieho programu a k tomu adekvátne navrhnúť dĺžku samotného vzdelávania. Vzdelávanie bude efektívnejšie, pokiaľ sú vybraté aj vhodné metódy vzdelávania zamestnancov a používaný systematický postup. Vzdelávanie sa môže uskutočniť priamo vo firme a to priamo na pracovisku alebo mimo firmy, v priestoroch na to určených, v prostredí ďalej od firmy, aby sa zamestnanci venovali len danému vzdelávaniu. K efektivite vzdelávania prispievajú aj

samotný lektori a teda samotný výber lektorov, interných alebo externých. Interný lektori majú prehľad o tom, čo zamestnanci firmy potrebujú, na čo sa zamerať, poznajú problematiku samotnej firmy a tým vedia operatívne reagovať na dané otázky a pripomienky počas vzdelávacieho programu. Na efektívnosť vzdelávania má vplyv veľmi veľa vecí, ktoré je potrebné vopred naplánovať, poznať potreby zamestnancov a zamerať sa to dôležité, aby samotné vzdelávanie prinieslo nielen výsledky, úspešnosť a prosperitu podniku, ale i spokojnosť zamestnancov.

2. 3 Metódy vzdelávania

Vzdelávanie zamestnancov v každom podniku je nevyhnutnosťou. Výber vhodných metód vzdelávania závisí od daného podniku vzhľadom ku konkrétnym potrebám a podmienkam organizácie. Ciele vzdelávania, konkrétne potreby a štýl vzdelávania zamestnancov by mali ukázať, aká metóda alebo metódy vzdelávania by sa mali použiť.

Metódy vzdelávania sa podľa Kachaňákovej [10] členia na dve skupiny:

1. **Metódy vzdelávania pri výkone práce** (na pracovisku), ku ktorým patria najmä inštruktáž, koučovanie, mentorovanie, konzultovanie, asistovanie, poverenie úlohou, rotácia práce, pracovné porady a sebavzdelávanie.
2. **Metódy vzdelávania mimo pracoviska** predstavujú také metódy, ako sú prednáška, demonštrovanie, prípadové štúdie, workshop, brainstorming, simulácia, hranie rolí, assessment centre (diagnosticko-výcvikový program), výučba využitím techniky (videokonferencie, vzdelávanie prostredníctvom počítača), resp. aj školenie hrou (outdoor training).

[10] Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: SPRINT, 2003,s.127-128.

Metódy vzdelávania pri výkone práce (na pracovisku) – používajú sa na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných úloh. Je vhodnejšia pre vzdelávanie robotníkov. Tieto metódy si vyžadujú individuálny prístup a partnerský vzťah.

Rozpísané metódy používané ku vzdelávaniu pri výkone práce na pracovisku:

1. **Inštruktáž pri výkone práce -** je najčastejšie používanou metódou, kde ide o zaškolenie nového pracovníka skúsenejším pracovníkom, ktorý predvedie pracovné postupy. Vzdelávaný pracovník si dané postupy osvojí potrebným opakovaním a predvádzaním od skúseného pracovníka. Výhodou metódy je rýchle zacvičenie pracovníka do práce a vytvára tak i pozitívny vzťah na pracovisku medzi ostatnými pracovníkmi.
2. **Koučovanie** – má osobnú formu, ide o dlhodobejšie inštruovanie. Vzdelávajúci alebo nadriadený je v priamom kontakte a sústavne podnecuje a smeruje vzdelávaného k výkonu práce a k vlastnej iniciatíve. Výhodou je stále informovanie o hodnotení svojej práce, čím umožňuje obojstrannú spoluprácu vzdelávaného a vzdelávateľa. Koučovanie je najefektívnejšie, keď kouč chápe, že jeho úlohou je pomáhať ľuďom. Zamestnanci zase chápu, že ich súčastné znalosti, zručnosti alebo chovanie potrebuje zlepšenie, aby svoju prácu vykonávali uspokojivo.
3. **Mentoring** – je proces používajúci špeciálne vybraných mentorov, spomedzi ktorých si samotný pracovník vyberá svojho radcu (mentora), ktorý mu radí, stimuluje a usmerňuje ho.
4. **Cunselling –** metóda, kde ide o vzájomné konzultovanie a vzájomné ovplyvňovanie, ktoré prekonáva jednosmernosť vzťahu medzi vzdelávaným a vzdelávateľom, medzi nimi vzniká spätná väzba poskytujúca námety pre obohacovanie štýlu vedenia pracovníkov.
5. **Asistovanie –** je často používaná metóda. Vzdelávaný pracovník je pridelený ako pomocník skúsenejšiemu pracovníkovi, ktorému pomáha

pri plnení úloh a učí sa od neho pracovným postupom. Nakoniec je vzdelávaný pracovník schopný vykonávať samostatne svoju prácu.

6. **Poverenie úlohou –** vzdelávaný pracovník je poverený svojim vzdelávateľom splniť určitú úlohu, má vytvorené potrebné podmienky a zároveň právomoci. Jeho práca je sledovaná. Metóda sa používa pri formovaní pracovných schopnostiach riadiacich pracovníkov.
7. **Rotácia práce –** je metóda, pri ktorej je vzdelávaný pracovník na určité obdobie poverený pracovnými úlohami v rôznych častiach organizácie. Využíva sa pri výchove riadiacich pracovníkov, pričom si pracovník rozširuje svoje skúsenosti a a schopnosti.
8. **Pracovné porady –** sú taktiež považované za vhodnú metódu. Počas nich sa účastníci zoznamujú s problémami a faktami týkajúce sa vlastného pracoviska i celej organizácie. Pracovníci si vymieňajú skúsenosti , prezentácie názorov a rozširujú znalosti novým pracovníkom alebo menej skúseným.

Metódy vzdelávania mimo pracoviska – sa organizujú vo vzdelávacích inštitúciách, výukových dielňach, účebňách atd. Metódy sa používajú k hromadnému vzdelávaniu skupín účastníkov a sú vhodnejšie k rozvíjaniu pracovných schopností riadiacich pracovníkov a špecialistov. Medzi metódy vzdelávania mimo pracoviska je zahrňované i samostatné vzdelávanie alebo samoštúdium z literatúry, materálov doporučených a zabezpečených organizáciou.

Rozpísané metódy používané ku vzdelávaniu pri výkone mimo pracoviska:

1. **Prednáška** – je najviac zameraná na sprostredkovanie faktických informácií, teoretických znalostí s prevažne pasívnou účasťou poslucháčov. Nevýhodou je jednostranný tok informácií.
2. **Prednáška spojená s diskusiou –** seminár, sprostredkovávajúca skôr znalosti. Výhodou je diskusia, počas ktorejsa objavujú možné riešenia.

3. **Demonštrovanie (praktické, názorné vyučovanie) –** znalosti a schopnosti sú sprostredkované názorným spôsobom použitím audiovizuálnej techniky, počítačov, trenažérov atd.
4. **Prípadové štúdie –** táto metóda sa používa pri vzdelávaní manažérov. Jednotlivý účastníci vzdelávania študujú organizačný problém, diagnostikujú situáciu a navrhujú riešenie problému.
5. **Workshop** – je to aj skupinové cvičenie, kde sa problémy riešia tímovo a z komplexnejšieho hladiska.
6. **Brainstorming** – skupina účastníkov vzdelávania je vyzvaná, aby každý navrhol spôsob riešenia zadaného problému. Po predložení návrhov účastníci diskutujú o navrhovaných riešeniach a hľadá sa optimálne riešenie problému. Metóda podporuje kreatívne myslenie.
7. **Simulácia** – metóda je zameraná na prax a aktívnu účasť školených pracovníkov. Vzdelávaní sú požiadaný, aby riešili situáciu vedúcich pracovníkov. V priebehu vzdelávania sa prechádza od jednoduchších problémov ku zložitejším. Je to účinná metóda pre formovanie schopností rozhodovať sa.
8. **Hranie rolí** – metóda orientovaná na rozvoj praktických schopností vzdelávaných, od ktorých sa vyžaduje veľká aktivita a samostatnosť. Učí školiacich samostatne myslieť, reagovať a ovládať svoje emócie.
9. **Assesment centre (diagnosticko-výcvíkový program)** – patrí medzi najnovšie metódy vzdelávania manažérov a výberu. Vzdelávajúci plnia rôzne úlohy a rieši problémy tvoriace každodennú náplň manažéra.
10. **Outdoor training –** je to efektívna metóda, kde učenie je hrou spojená s pohybovými aktivitami, úlohy sa riešia kolektívne. Tu sa vedenia ujíma jeden z účastníkov spontánne alebo je ním poverený. Používa sa ku vzdelávaniu manažérov, ktorý sa učia manažérskym schopnostiam a zdokonalujú si ich.
11. **Vzdelávanie pomocou počítačov (e-learning) –** stále viac používaná metóda jednak ku kolektívnemu a jednak k individuálnemu vzdelávaniu. Školený zametnanec má k dispozícií e-learning, on-line výučbu, multimediálne vzdelávanie, sieťové a internetové technológie

za účelom napomáhania výkonu a rozvoja zamestnancov. V dnešnej dobe je internet stále viacej využívaný a ovládaný ľuďmi. E-learning zlepšuje učenie a vzdelávanie tým, že skôr rozširuje a doplňuje vzdelávanie tvárou v tvár. Vzdelávajúcim poskytuje obrovské množstvo informácií, ponúka rôzne testy a cvičenia, umožňuje priebežne hodnotiť proces osvojovania si znalosti a schopností, metóda umožňuje bezprostredne spätnú väzbu, samotný vzdelávajúci si určuje čas a tempo vzdelávania sám.

Amstrong rozoznáva nasledujúce typy e-learningu: [11]

- samostatný, separovaný e-learning, kedy vzdelávajúca sa osoba používa príslušnou technológiu, ale nieje v danej chvíli napojená na inštruktory alebo ostatné vzdelávajúce sa osoby;
- živý e-learning, pri ňom za použitia príslušnej technológie sú inštruktor a vzdelávajúci sa osoba v danej chvíli spolu v kontaktu, ale sú na rôznych miestach;
- kolaboratívny, kolektívny e-learning, ktorý podporuje účenie a vzdelávanie pomocou výmeny a odovzdávania informácií a znalostí medzi učiacimi sa osobami diskusných fór, spoločenstiev praktik, počítačových bulletino a besed (chatu).

Úspech pri uplatňovaní uvedených metód vzdelávania bude závisieť najmä od celkovej koncepcie vzdelávania v podniku, od úrovne lektorského zboru, pružného reagovania na meniace sa podmienky v organizácií, miery akceptovania potreby vzdelávania jednotlivými účastníkmi a celkových podmienok na vzdelávanie. Metódy vzdelávania pri správnom využití efektívne podporujú prácu lektora. Vzdelávacie aktivity je potrebné orientovať nielen na vedomostný profil zamestnanca, ale aj na ich hodnotový systém, čím sa rozumie pôsobenie ne celkovú kompetenciu jednotlivých zamestnancov.

[11] AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojú. Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3,s. 481.

2. 4 Plánovanie vzdelávania

Po úspešnej fáze identifikácii potrieb vzdelávania môžeme spracovať plánovanie vzdelávania zamestnancov, ktorý sa spravidla vypracováva na obdobie kalendárneho roka.

Plán vzdelávania zamestnancov by mal obsahovať informácie:

- aké vzdelávanie má byť zabezpečené - teda druh vzdelávacej aktivity.
- skupina zamestnancov, komu bude vzdelávanie organizované
- metóda vzdelávacej aktivity
- lektor
- termín, časový plán
- miesto konania
- náklady
- hodnotenie výsledkov vzdelávania a účinnosť vzdelávacích programov

1. **Druh vzdelávacej aktivity :** [12]

Vzdelávacie aktivity podnikového vzdelávania sú:

- **orientácia –** adaptácia nového zamestnanca na podnik
  Sprostredkovanie všetkých potrebných informácií, vrátane špecifických vedomostí a zručností potrebných pre riadny výkon práce novým zamestnancom.
- **doškoľovanie –** prehlbovanie kvalifikácie
  Proces prispôsobovania vedomostí a zručností zamestnanca novým požiadavkám, ktoré sú vyvolané zmenami techniky, technológie, požiadavkami trhu, rozvojom metód riadenia a pod.
- **preškoľovanie –** rekvalifikácia
  Získavanie nových pracovných schopností potrebných na výkon nového povolania.
- **rozvoj –** ďalšie vzdelávanie, rozširovanie kvalifikácie
  Formovanie pracovných schopností a sociálnych vlastností zamestnanca

[12] Autorský kolektív, *Rozvoj ľudských zdrojov I,* Technická Univerzita Zvolen, 2007, ISBN 987-80-228-1830-8,s. 109.

so zameraním na jeho kariéru.

2. **Skupina zamestnancov**

   Komu bude vzdelávanie pracovníkov organizované, uvedený údaj dostaneme z identifikácie potrieb zamestnancov.

3. **Metóda vzdelávacej aktivity**

   Metódu alebo metódy vzdelávania vyberiem podľa druhu vzdelávacej aktivity a skupiny zamestnancov, pre ktorých je vzdelávanie organizované.

4. **Lektor**

   Je dôležité kým bude vzdelávanie zabezpečené, či to bude lektor externý alebo interný z radov vlastných zamestnancov, vzdelávacia inštitúcia.

5. **Termín**

   Stanovenie dátumu konania vzdelávania

6. **Miesto konania**

   Je potrebné určiť miesto konania, kde bude vzdelávanie organizované, napr. na pracovisku, mimo pracoviska, vzdelávacie zariadenie organizácie alebo iných organizácií, prenajaté vzdelávacie zariadenie, hotel a pod.

7. **Náklady**

   Od druhu jednotlivých vzdelávacích aktivít sa odvíja aj výška plánovaných nákladov. Do objemu nákladov zahŕňame: náklady na lektorov, cestovné a stravné účastníkov, náklady na ubytovanie účastníkov, náklady na prenájom priestorov, náklady na učebné pomôcky a pod.

8. **Hodnotenie výsledkov vzdelávania a účinnosť vzdelávacích programov**

   Ako sa budú hodnotiť výsledky vzdelávania a účinnosti jednotlivých vzdelávacích programov, metódy hodnotenia, kto bude hodnotiť, kedy sa bude hodnotiť dané vzdelávanie.

2. 5 Hodnotenie efektívnosti vzdelávania

Hodnotenie uzatvára proces vzdelávania a je východiskom na identifikáciu potrieb, ktorou sa začína ďalší proces. Podľa autorov Belcourta a Wrighta[13] hodnotenie je dôležité:

- na zistenie, či program splnil očakávané ciele, alebo vyriešil problém,
- na identifikáciu silných a slabých stránok programu,
- na určenie nákladov a prínosov programu a s tým spojených hodnotení, ktoré pomáhajú zistiť, aká technika zmeny je z hľadiska nákladov najefektívnejšia,
- na pomoc manažérom pri zisťovaní, ktorí zamestnanci budú mať z programu najväčší úžitok,
- na posilnenie očakávaných výsledkov medzi účastníkmi,
- na posilnenie dôvery v hodnotu a zmysel programov riadenia ľudských zdrojov.

Päť úrovní vyhodnocovania vzdelávania: [14]

1. Reakcie školených osôb na zážitky zo vzdelávania. Je to najčastejšie používaná metóda. Obyčajne na základe dotazníka sa zisťuje, čo si myslia účastníci školenia o užitočnosti, či dokonca o zábavnosti, resp. príjemnosti vzdelávania, čo si myslia o jednotlivých témach a lektoroch, čo by zaradili do kurzu, prípadne , čo by vypustili a pod.
2. Hodnotenie poznatkov spočíva v meraní množstva látky naučenej v kurze. Je druhým najľahším spôsobom hodnotenia a používa ho asi tretina školiteľov. Zisťujú sa nové zručnosti, ktoré školením získali, alebo zmeny v postojoch, ku ktorým u nich po vzdelaní došlo. Na overenie vedomostí možno použiť klasický test pomocou papiera a pera.

[13] Belcourt, M., Wright, P.C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha, Grada Publishing 1988, s. 182
[14] Vaverčáková, Marta. Riadenie ľudských zdrojov. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU, 2006, ISBN 80-8082-088-0. str. 65

3. Hodnotenie pracovného správania znamená zisťovanie miery, v akej absolventi vzdelávania uplatňujú svoje poznatky pri výkone práce, ako sa odrážajú v ich výkone. Hodnotenie transferu zručnosti možno uskutočniť napríklad prostredníctvom pozorovateľov, ktorí na základe určitých formulárov budú hodnotiť výkon zamestnanca pred a po školení, ale aj prostredníctvom zákazníkov, spolupracovníkov. Toto hodnotenie by sa malo zameriavať na uplatnenie poznatkov a skúsenosti získaných vo vzdelávacích aktivitách mimo pracoviska.
4. Hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky sa pokúša zistiť dosah zmien v pracovnom správaní absolventov kurzov na fungovanie tej časti podniku, kde títo zamestnanci pracujú. Zisťovanie môže vychádzať zo zmeny podnikových ukazovateľov, ako sú obrat, produktivita, kvalita, čas, sťažnosti zákazníkov a pod.
5. Hodnotenie konečnej hodnoty znamená zisťovanie prínosov zo vzdelávania pre celý podnik, z hľadiska ziskovosti podniku, jeho zachovania alebo rastu. Kritériá tohto hodnotenia sa vzťahujú skôr na efektívnosť podniku, resp. na to, ako posudzuje podnik svoj úspech, alebo neúspech.

Typy hodnotení je možné vymedziť na základe: [15]

a) kedy hodnotiace akcie prebiehajú
   - **úvodné hodnotenie** – uskutočňuje sa pred začatím vzdelávacej akcie ako základňa pre porovnávanie (zisťovanie vstupnej úrovne znalostí a zručností),
   - **záverečné alebo súhrnné hodnotenie** – overovanie znalostí a zručností po skončení vzdelávacej akcie, slúži k určeniu zmeny v zložení znalostí a zručností a je jedným z merítok hodnotenia efektivity podnikového vzdelávania,
   - **priebežné hodnotenie** – overovanie znalostí a zručností v priebehu vzdelávacej akcie,

[15] Tureckiová, M., Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Grada Publishing, Praha, 2004, ISBN 80-247-0405-6, str. 105-106.

b) osôb hodnotiteľov a zvažovaných úrovní hodnotenia [16]

- **interné hodnotenie** – prevádzajú hodnotitelia „z vnútorných zdrojov“ a zameriavajú sa na hodnotenie spokojnosti a nárastu znalostí a zručností,
- **externé hodnotenie** – prevádzané tiež externými hodnotiteľmi, zameriavajú sa na úroveň hodnotenia i na zmeny v správaní absolventov vzdelávacích akcií a na prínos, ktorý mala akcia pre firmu,
- **komplexné hodnotenie** – hodnotenie všestranné nielen vďaka zloženiu hodnotiaceho tímu, ale tiež v poňatí a zameraní hodnotenia – komplexne poňatá efektivita podnikového vzdelávania.

Hodnotenie efektívneho vzdelávania je dôležitým krokom vzdelávania. Pravdepodobnosť efektívneho vyhodnocovania vzdelávania bude vtedy, pokiaľ sa bude venovať veľká starostlivosť posudzovaniu potrieb a pokiaľ budú precíznejšie samotné ciele organizácie.

2. 6 Účinnosť vzdelávania z pohľadu motivácie zamestnancov

Efektivita znamená robiť veci správne. A preto i samotné vzdelávanie, aby bolo efektívne, musia sa stanoviť presné požiadavky ako napr.: jasné ciele, starostlivé plánovanie, definovanie priorít a jednania, schopnosť úspešne delegovať. Nemôžeme zabudnúť ani na to, že výsledky vzdelávania do značnej miery závisia na tom, aká je motivácia zamestnancov sa vzdelávať. Ďalšími takými dôležitými faktormi sú: aká je atmosféra v organizácií vo vzťahu ku vzdelávaniu, aký majú účastníci vzdelávania priestor pre uplatňovanie získaných znalostí a schopností vo svojej práci, ako sa v organizácií využíva

[16] Tureckiová, M., Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Grada Publishing, Praha, 2004, ISBN 80-247-0405-6, str. 105-106.

pracovná doba a kvalifikácie zamestnancov, aká je kontrola pracovníkov a iné. K tomuto všetkému prispieva i sebamotivácia zamestnancov. Každý z nás chce v živote niečo dosiahnuť. A práve vzdelávaním sa môžeme posunúť ďalej.

Sebamotivácia zahrňuje našu: [17]

- ctižiadostivosť, teda permanentnú snahu o trvalé zlepšovanie
- iniciatívu, vyhľadávanie nových príležitostí, možností, šancí
- vytrvalosť, trvalé úsilie zamerané na dosiahnutie cieľa, zámeru
- optimizmus, pozitívny vzťah k životu a ľuďom
- ochotu ku zmene, pružnosť myslenia a jednania, schopnosť alternatívneho myslenia – inovácie, nápaditosť flexibilita

Spoločnosť, pre ktorú pracujem – oblasť poisťovníctvo má organizovaný prístup ku vzdelávaniu a rozvoja zamestnancov. Vzdelávacie aktivity plánujú tréneri vopred, požiadavky na školenia sú presne špecifikované podľa požiadaviek a potrieb nielen podniku ale i zamestnancov. Ďalším prístupom spoločnosti je cielená koncepcia, teda vzdelávanie sa zabezpečuje permanentne a systematicky na základe identifikovaných potrieb. Do riadenia vzdelávania sú zaangažovaný okrem útvaru riadenia ľudských zdrojov aj všetci tréneri úseku vzdelávania obchodu a líniovi manažéri. Tieto prístupy smerujú k účinnejšiemu vzdelávaniu. Zamestnanci majú možnosť podľa svojich výsledkov absolvovať určité školenie, ale taktiež im organizácia ponúka rôzne školenia podľa jeho oblasti pôsobenia, aby im ukázala, že firme na svojich zamestnancoch záleží.

Spoločnosť uprednostňuje viacej foriem vzdelávania, jednou je i sebavzdelávania manažérov a seba rozvoja zamestnancov. Spoločnosť určitou odbornou prípravou zamestnancov pomáha predovšetkým pri výkone súčasného zamestnania, jednak rozvoj zamestnancov, ktorý je smerovaný na zvládnutie ďalších úloh s plánovaním a riadením ich kariéry. Týmto spôsobom

[17] Barták, J., Profesní vzdělávaní dospělých, Univerzita Jana Amose, Komenského Praha, 2007, ISBN 978-80-86723-34-1. str. 116

vzdelávania prináša do spoločnosti aj celistvosť skupín na všetkých kanceláriách. Rozvoj manažérov v podniku prispieva k úspechu podniku.

Myslím si, že je to veľmi vhodne zvolený postup, nakoľko každý zamestnanec si vyberie školenie ktoré je pre jeho pracovnú pozíciu vhodné. Týmto spôsobom sa snaží vyhnúť neefektívnemu vzdelávaniu, pretože každý zo zamestnancov si vyberie odborné školenie, ktoré v praxi aj využije. Zatiaľ sa tento postup pri vzdelávaní zamestnancov osvedčil.

3. Tréningový cyklus

Spoločnosť má už zavedené vzdelávacie aktivity, ktoré zabezpečuje permanentne a systematicky na základe vopred identifikovaných potrieb vzdelávania zamestnancov. Poskytuje vzdelávanie umožňujúce následný postup zamestnanca v kariére, rozvoj osobného potenciálu ako napr. tréning efektívnej komunikácie, predajné zručnosti, manažérske školenia, ale taktiež pre začínajúcich zamestnancov sú úvodné školenia a iné semináre.

Cieľom tohto tréningového cyklu je poukázať na efektívne firemné vzdelávanie zamestnancov v organizácii s použitím vhodných metód a v neposlednom rade na vplyv vzdelávania na motiváciu zamestnancov. Budem robiť analýzu účastníkov, do akej miery im pomôže firemné vzdelávanie v rozvoji. Mojim prieskumom bude spokojnosť zamestnancov so systémom vzdelávania v organizácii, ktorý zrealizujem najbežnejšou metódou - formou dotazníka.

3. 1 Analýza tréningových potrieb

Analýza potrieb vzdelávania vychádza z potrieb jednotlivých zamestnancov. Získané informácie z analýzy potrieb tréningu sú podkladom pre prípravu tréningového plánu vzdelávania. Analýza je dôležitá časť cyklu, nakoľko si pokladáme otázky, ktorých zamestnancov budeme vzdelávať a čo

bude predmetom tréningového cyklu, stanovenie skutočných potrieb vzdelávania. Za analýzu zodpovedajú v organizácii zamestnanci a to riaditelia a manažéri príslušných útvarov a krajov.

Na základe analýzy tréningových potrieb sa predkladajú úseku obchodu vzdelávania požiadavky na vzdelávanie a obsah požadovaného vzdelávania, ktorý vypracuje plán vzdelávania na nasledujúce obdobie, zvyčajne na kalendárny rok.

3. 2 Príprava, priebeh, ukončenie

3. 2. 1 Projektovanie tréningu

Vzdelávacie aktivity plánuje organizácia oddelením úsek obchodu vzdelávania. Tréningové vzdelávanie plánujú zamestnanci z úseku obchodu vzdelávania, interný tréneri. Každý program vzdelávania a rozvoja je potrebné vytvárať individuálne a jeho podobu je potrebné sústavne rozvíjať v prípade, že sa objavia nové potreby vzdelávania. Pri plánovaní tréningového cyklu by mal mať celý proces na pamäti žiaduce ciele daného cyklu.

Časovo- tematický harmonogram je prispôsobený potrebám účastníkov, najmä v adaptačnom procese, ale i v nadstavbovom vzdelávaní už zastabilizovaných pracovníkov.

Časovo – tematický harmonogram ovplyvňuje úroveň vzdelávania, a preto pri jeho zostavení treba rešpektovať psychologické, pedagogické a hygienické požiadavky:

- Rovnomerné rozdelenie vzdelávania v celom adaptačnom procese, spravidla na jeden rok
- Koordinácia vzdelávania a nadobúdania odborných vedomostí s komunikačnými zručnosťami
- Striedanie vzdelávacích aktivít podľa ich náročnosti počas tréningového dňa

Pri zostavovaní časovo – tematického harmonogramu sa prihliada aj na výkonnosť účastníkov v pracovnom procese, je potrebné myslieť aj na to, aby jednotlivé nadobudnuté zručnosti mohli byť aplikované v praxi. Harmonogram zohľadňuje aj individuálny rozvoj účastníka nielen v adaptačnom procese.

Príprava trénera je plánovaná činnosť samotného trénera. Pre prípravu trénera je potrebné vedieť cieľ požadovanej úrovne vzdelávania aj časové trvanie tréningu. V súvislosti s otázkami prípravy trénera hovoríme o príprave dlhodobej a o príprave krátkodobej. Dlhodobá príprava obsahuje dva aspekty. Prvým je príprava na vykonávanie trénerskej profesie. Druhým aspektom je príprava a harmonogram tréningov v nadväznosti na individuálny plán rozvoja účastníkov. Krátkodobá príprava trénera rieši tzv. bezprostrednú prípravu na konkrétny tréningový deň.

Predpis, podľa ktorého by mala byť napísaná príprava tréningového cyklu neexistuje. Možno len odporučiť nižšie uvedenú štruktúru prípravy:

- základné údaje o tréningu – skupina, dátum, obsah
- stanovenie časti preberaného celku
- pomôcky a didaktická technika
- vzdelávací cieľ tréningu – rozvoj určitej zručnosti
- priebeh tréningu – didaktické metódy
- príprava miestnosti
- individuálny plán rozvoja
- vyhodnotenie očakávaní, ukončenie tréningu
- poznámky

Tréneri pripravia vzdelávací program na základe plánu vzdelávania. Plánovanie a realizácia programu vzdelávania a rozvoja je založená na pochopení potrieb vzdelávania. Stanovia cieľovú skupinu vzdelávajúcich. Z hľadiska efektívnosti vzdelávacieho procesu je počet účastníkov stanovený

na maximálne 15. Počet trénerov, jeden tréner je na 5 - 7 účastníkov, na 15 účastníkov 2 tréneri. Stanovia dátum a čas vzdelávania. Miesto vzdelávania závisí od počtu vzdelávajúcich, v tomto prípade sú zvolené priestory priamo vo firme. Organizácia má svoje priestory na školenie, ale využíva aj školenie mimo pracoviska, čo je niekedy závislé od času vzdelávania, koľko dní trvá tréning. Väčšina školení je prispôsobená miestu podľa skupiny vzdelávajúcich odkiaľ pochádzajú. Príprava miestnosti, kde bude školenie organizované, by mala byť upravená so stolmi do tvaru U. Účastníci tréningu sa majú vidieť tvárou v tvár, aby im nebránila žiadna prekážka v komunikácii medzi sebou.

Príprava techniky na školenie je zabezpečená školiacimi trénermi, ako napr. notebook, dataprojektor, reproduktory, flipchart, pomôcky na vzdelávanie. Materiál pre vzdelávajúcich zabezpečuje tréner, k tomu patrí aj formulár na hodnotenie vzdelávania.

Obsah vzdelávania je vykonaná čo najdôslednejšia identifikácia potrieb vzdelávania. Obsah tréningu sa týka obsahu práce, ktorú vykonávajú vzdelávajúci tréningového cyklu. Správnym obsahom vzdelávania zabezpečíme to, že vzdelávanie bude cielenejšie, efektívnejšie a bude prínosom nielen pre zamestnávateľa, ale hlavne pre samotných účastníkov tréningu.

Kombináciou vhodných metód vzdelávania je tréningový cyklus efektívnejší a zabezpečí uspokojenie potrieb vzdelávania. Tréneri vzdelávania v tréningovom cykle zvolili kombinované vzdelávanie kombináciou metódy riadená diskusia a braimstorming. Je to výborná technika skupinovej práce, ktorá ma formou voľnej diskusie rozvíjať kreatívne myslenie účastníkov na hľadanie nových a originálnych riešení. Účastníci vzdelávania musia mať široké spektrum odborných znalostí a skúseností. Samotný tréningový cyklus si vyžaduje, aby pred jeho absolvovaním, si vzdelávajúci na e-learningu doplnili vzdelanie ku školeniu a spravili úspešne test. Na záver tohto cyklu si tréneri pripravili dotazník na hodnotenie účastníkmi vzdelávacej aktivity a sami vyhodnotia na základe dotazníkov, či bolo vzdelávanie efektívne.

3. 2. 2 Priebeh tréningu

Celý priebeh tréningu si kontroluje samotný riadiaci zamestnanec a tým je v tomto prípade tréner. Základnou organizačnou formou je tréningová hodina, spravidla 45 min., pri dodržiavaní základných hygienických pravidiel, cca 15 min. prestávka. Aj pri odbornom tréningovom cykle je potrebné dodržiavať základné organizačné formy, tak aby bol dosiahnutý vzdelávací cieľ.

Na začiatku tréningového cyklus si tréner prejde s účastníkmi vzdelávania :

Téma: Privítanie, ciele tréningu

Cieľ: Oboznámiť o programe.

Obsah:

1. Tréner privíta účastníkov. Vypýta si osvedčenia zo zrealizovaného testu na e-learningu ako podmienka účasti na tréningu. Ako sa Vám darilo pri teste?
2. Tréner prejde ciele a obsah- program tréningu. Zároveň oboznámi účastníkov o organizačnej zložke tréningu- prestávky, obed, časové rozpätie tréningu.
3. Zdôrazní, že tréning je vedený tak, aby bol prínosný a aby si každý účastník z neho odniesol do praxe čo najviac.

Téma: Predstavenie

Cieľ: Predstaviť sa vzájomne.

Obsah:

Tréner urobí zoznamovacie koliesko s účastníkmi - menovky. Účastníci majú zodpovedať nasledovné otázky: Meno, Región, Prečo práve toto? Odpovede na tretiu otázku zapísať na flip.

Téma: Pravidlá

Cieľ: Stanoviť si jasné pravidlá, ktoré sa budú dodržiavať celý tréning.

Obsah:

Z dôvodu nastolenia príjemnej atmosféry si skupina vytvorí vlastné pravidlá tréningu, tréner zapisuje navrhnuté pravidlá na flipchart a potom ich nalepí na stenu pre celý tréning.

Následne to prebieha rovnako. Cieľom tréningového cyklu je vzdelávať, motivovať, rozvíjať znalosti a schopnosti svojich zamestnancov. Počas celého tréningu si tréner s účastníkmi vždy prejde nový celok so zadanou témou, ktorú budú prechádzať s cieľom a obsahom. Do témy sú zapájaný aj samotný účastníci, aby mohli reagovať na danú tému, diskutovať a riešiť. Samotná tvorivosť účastníkov nezávisí len od nich samotných, ale predovšetkým od tvorivých prístupov trénera k priebehu tréningu.

Pred každým začatým celkom, témou tréner myšlienkovo, abstraktne spracúva a projektuje svoje činnosti a činnosti účastníkov. V tréningovom procese prispôsobuje svoje pôsobenie reálnej situácii, nejde podľa schémy, neuplatňuje stereotyp. Analyzuje priebeh a výsledky a na ich základe vyvodzuje závery pre svoju ďalšiu prácu a koriguje ďalšie činnosti pôsobenia Analýza vlastnej práce vedie k ďalšiemu samovzdelávaniu a hľadaniu progresívnejších metód a foriem práce. Poznatky pre svoju prácu získava tréner aj pri spolupráci so zadávateľmi tréningu – vedúcimi odborných oddelení, s ostatnými trénermi, kolegami a širším okolím. Tréner musí byť schopný úspešne sa vyrovnať aj s mnohými neštandardnými a neočakávanými situáciami. Skutočne tvorivý tréner neustále tvorí nielen na tréningu, ale i doma a v širšom prostredí taktiež hľadá inšpiráciu pre svoju prácu. Tréner strieda vzdelávacie aktivity podľa ich náročnosti počas tréningového dňa. Načrtnuté námety a ich realizácia nemôžu byť improvizáciou a náhodilosťou, ale musia byť pedagogicko – psychologicky zdôvodniteľné a musia sledovať prínos pre účastníkov. Pri realizovaní tréningového cyklu účastníci v skupinách pracujú, píšu svoje doterajšie poznatky na papier, vzájomne sa dopĺňajú, čím prehlbujú

svoje vedomosti. Výhodou tohto cvičenia je spoločná práca a aktivita všetkých účastníkov.

3. 2. 3 Ukončenie tréningu

Na záver tréningového cyklu si zopakujeme prebranú tému, overíme nadobudnuté poznatky účastníkov, najmä ich využiteľnosť v praxi.

Motivácia: Tréner nakreslí panáčika – účastníkov a pýta sa: Čo musí mať vzdelávajúci v hlave, v srdi, v nohách, aby uspel? (vedomosti, pozitívny postoj, aktivity)

Tréner vysvetlí zmysel plánu osobného rozvoja. Poprosí účastníkov, aby si do plánu napísali, čo chcú zmeniť v praxi na základe tréningu, akým spôsobom- spísať činnosti, kedy, koho k tomu potrebujem.

Tréner poďakuje všetkým účastníkom, popýta sa, čo si účastníci odnášajú do praxe z tréningu a zapíše to na flipchart. Na záver tréner požiada účastníkov o vyplnenie hodnotiacich formulárov a poďakuje za účasť a popraje veľa úspechov v práci.

3. 3 Hypotéza výsledkov

Pomocou dotazníka som sa snažila preskúmať a overiť si nasledujúce hypotézy:

- Vzdelávacie aktivity, ktoré poskytuje spoločnosť sú dostatočne motivujúce pre zamestnancov na zvyšovanie svojich znalostí a kariérny rast v spoločnosti.
- Predpokladám, že zamestnanci spoločnosti uprednostňujú externé školenie s internými lektormi
- Predpokladám, že školenia poskytované vo firme sú pravidelné a dostatočne obsiahle.

3. 4 Vyhodnocovania výsledkov vzdelávania

Základným problémom vyhodnocovania výsledkov vzdelávania i vyhodnocovania účinnosti vzdelávacieho programu je stanovenie kritérií hodnotenia. Kvalifikácia a vzdelanie ako kvalitatívna charakteristika sú obtiažne kvantifikovateľné a ich úroveň alebo veľkosť zmeny sa zisťuje iba nepriamo, často aj špekulatívnymi spôsobmi. [18]

Vyhodnocovanie tréningu je dôležité, aby sme posúdili jeho účinnosť pri dosahovaniu výsledkov, ktoré boli stanovené pri plánovaní tréningového cyklu a aby sa ukázalo, kde je potrebné zlepšenie alebo zmeny v tréningovom cykle. Vzdelávanie tým bude účinnejšie a efektívnejšie. Hodnotenie tréningového cyklu uzatvára proces vzdelávania a je východiskom pre ďalšiu analýzu tréningových potrieb. Vyhodnotenie sme spravili na základe vyplneného hodnotenia vzdelávacej aktivity účastníkmi vzdelávania, ktorý je prílohou mojej práce. Tréningu sa zúčastnilo 15 respondentov, vyhodnotenie sme robili z troch tréningových cyklov a všetci 45 respondenti z tréningu hodnotenie vyplnili, hneď po skončení tréningového vzdelávania.

Na overenie uvedených hypotéz sme použili metódu a to formu anonymného dotazníka. V dotazníku sme sa pýtali respondentov na 6 otázok. Dotazník som rozposlala 45 respondentom a všetky sa mi vrátili späť vyplnené. Dotazníky sme vyhodnotili nasledovne:

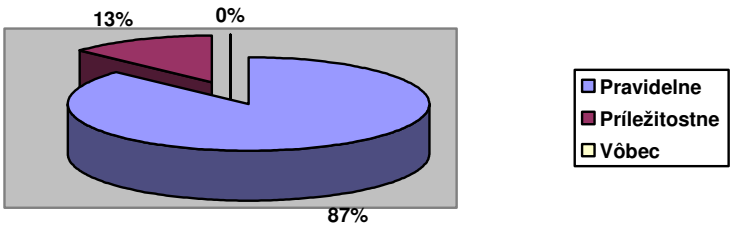
Otázka č.1 : Ako často absolvujete firemné vzdelávanie?

Na túto otázku som očakávala skoro 100% účasť, nakoľko sa každý zamestnanec musí vzdelávať, aby mohol takúto prácu vykonávať. Avšak podľa vyhodnotenia dotazníka si respondenti pravdepodobne dopĺňajú potrebné znalosti aj cez e-learning na zabezpečenej sieti organizácie a preto nie je nevyhnutné, aby absolvovali všetky školenia. Väčšina respondentov (87%)

[18] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 116

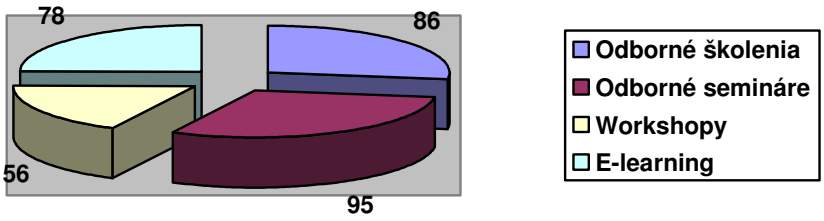
však chodí na školenia pravidelne a dopĺňajú si tak nové odborné potrebné vzdelanie.

grafické znázornenie otázky:



Otázka č.2 : Akým spôsobom sa firemne vzdelávate?

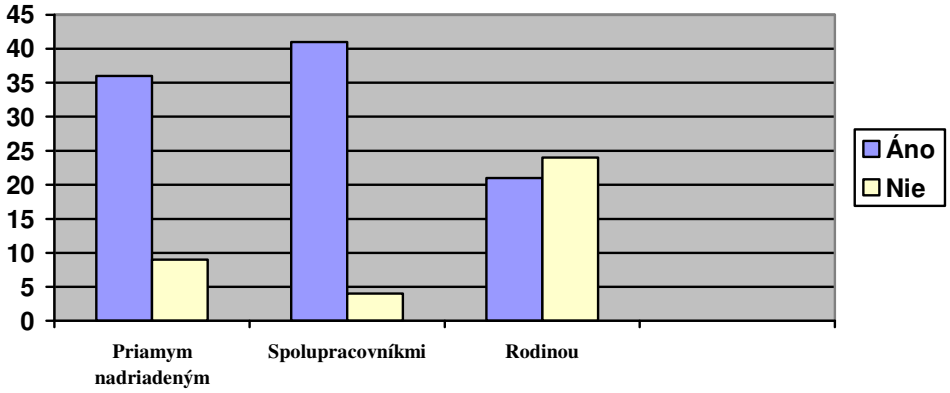
grafické znázornenie otázky:



Vzdelávanie je pre zamestnancov tak povediac skoro povinná záležitosť, nakoľko z odpovedí respondentov vidieť, že absolvujú dostatočne firemné vzdelávanie. Najviac respondentov absolvuje odborne semináre. Je to najjednoduchšia a najrýchlejšia forma vzdelávania a získania znalosti a schopnosti pre vykonávanie svojej práce. Školenia vykonávajú interný zamestnanci, max. 2 lektori, v internom prostredí firmy. Ďalšou formou vzdelávania je e-learning a využíva ho 87% respondentov z oslovených, podľa čoho usudzujem, že e-learning sa tu uplatňuje ako veľmi užitočný a výkonný nástroj na zvyšovanie znalostí, schopností a kvalifikácie. V oblasti firemného školenia je prínos elektronického vzdelávania nesporný.

Otázka č.3 : Ste dostatočne motivovaný k absolvovaniu firemného vzdelávania?

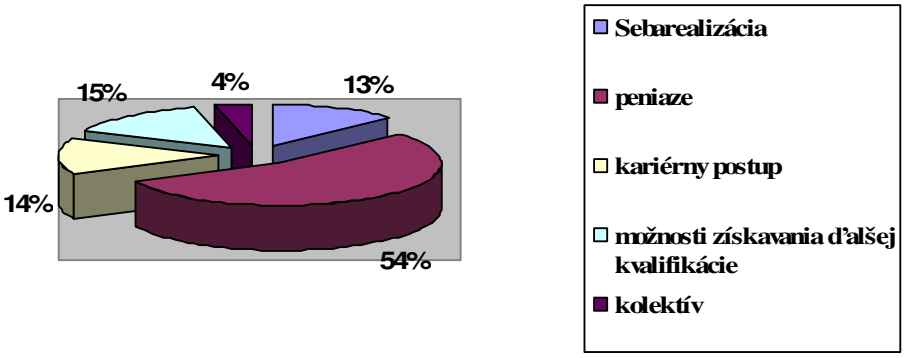
grafické znázornenie otázky:



Mojim prieskumom som zistila, že respondenti sú najviac motivovaní k absolvovaniu firemného vzdelávania svojimi spolupracovníkmi a to kvôli zdravej rivalite medzi sebou na oddelení a v krajoch na kanceláriách. Priamy nadriadený motivujú svojich zamestnancov hlavne z dôvodu dosahovania lepších výsledkov a tým zúčastnenia sa rôznych firemných aktivít. Zo strany rodiny je motivácia skoro rovnaká, čím konštatujem, že tí menej motivovaní sú slobodný ľudia alebo sa menej kontaktujú so svojou rodinou.

Otázka č.4 : Čo vás najviac motivuje pre absolvovanie firemného vzdelávania?

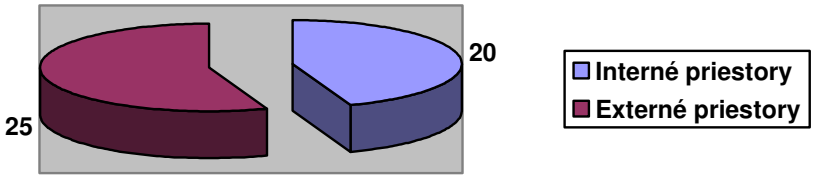
grafické znázornenie otázky:



Tak ako som predpokladala, najväčším motivátorom na absolvovanie firemného vzdelávania sú peniaze (mzda). V organizácii sú zamestnaný nielen tí čo majú trvalý príjem, ale väčšina z opýtaných sú sprostredkovatelia a tam sú peniaze podľa nich na prvom mieste. Na ďalšom mieste je možnosť získania ďalšej kvalifikácie, kariérny postup, a sebarealizácia, čo hovorí o tom, že účastníci chcú na sebe pracovať a je pre nich firemné vzdelávanie motivujúce. Na poslednom mieste so 4 % je kolektív, spolupracovníci, čo je malá motivácia pre účastníkov.

Otázka č.5 : Preferujete radšej školenia v organizácii alebo externých priestoroch? Prečo?

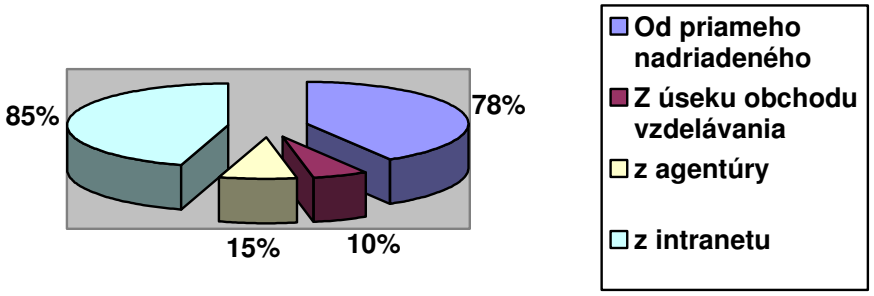
grafické znázornenie otázky:



Podľa grafu vidieť, že viacej účastníkov vzdelávania je za externé školenie, ale názory na túto otázku som dostala rôzne od 25 respondentov, ako napr. preferujeme externé školenie z dôvodu zmeny ako príjemné prostredie mimo pracoviska s ubytovaním, priestor na precvičovanie - tréning, nerušené vzdelávanie, priestor a čas po školení si posedieť, prebrať názory na dané problematiky a vymieňať si skúsenosti, možnosť sa bližšie spoznať s ostatnými spolupracovníkmi a taktiež lektormi. No aj napriek tomuto názoru uvádzajú, že väčšinou absolvujú viacej interné školenia, nakoľko je tých externých omnoho menej a nemôžu sa ich vždy zúčastniť. Interné školenia sú pre respondentov viacej prístupné, bezproblémová doprava, časovo nenáročné a popri tom si vedia vybaviť ďalšie pracovné veci.

Otázka č.6 : Odkiaľ získavate informácie o druhoch a termínoch absolvovať firemné vzdelávanie?

grafické znázornenie otázky:



Najviac respondentov (85%) získava informácie aj z intranetu, čo len svedčí o tom, že firma a priamy nadriadený oboznámili zamestnancov o možnosti vyhľadávania informácii na báze vlastnej iniciatívy zamestnancov. Skoro porovnateľné percento respondentov získava informácie priameho nadriadeného, čo len potvrdzuje motiváciu zo strany nadriadeného k vyšším výkonom a dosiahnutiu lepších výsledkov firmy. Informácie o firemnom vzdelávaní získavajú (15%) respondenti z agentúry, sem patria manažéri spoločnosti, ktorý boli medzi opýtanými a tí ďalej postupujú informácie svojim podriadeným. Malé percento respondentov získava informácie o firemnom vzdelávaní priamo z úseku obchodu vzdelávania a predpokladám, že išlo o zamestnancov na vrcholových pozíciách vo firme, ktorý tiež postupujú tieto informácie svojim podriadeným.

Otázka č.7 : Vyjadrite hodnotenie interných lektorov na firemnom odbornom vzdelávaní, napíšte dôvod.

Na stupnici od 1 – po 5, kde 1 je málo a 5 je odborník/expert.

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, či sú zamestnanci spokojný so školením od interných lektorov – zamestnancov spoločnej firmy a či sú experti vo vykonávaní svojej práce. Až 96% respondentov je nadmieru spokojnými s firemným vzdelávaním s využitím interných lektorov. Sú to podľa vyjadrení respondentov: odborníci, experti, kvalitný lektori na vysokej úrovni, pracovitý, nadmieru vyhovujúci, lektori, ktorý vedia motivovať ľudí, experti vo svojej oblasti, ktorý vedia zaujať, majú premyslenú logickú stratégiu vzdelávania, vytvárajú a udržujú pozitívnu atmosféru, školia k veci, a podobné vyjadrenia. Firma týmto nielen motivuje pomocou svojich lektorov svojich pracovníkov, ale získava tak aj kvalitných a odborne vyškolených zamestnancov.

Z môjho prieskumu usudzujem, že firemné vzdelávanie je jednak motivujúce pre zamestnancov a jednak zamestnanci získavajú potrebné odborné vzdelávanie na vysokej úrovni. Samotný účastníci vzdelávania potvrdili aj v otázkach môjho prieskumu, že firemným vzdelávaním získavajú znalosti, schopnosti, vyššiu kvalifikáciu, osvedčenia firmy o úspešnom absolvovaní a tým aj možnosť kariérneho rastu, zabezpečujú vyššiu úroveň poskytovaných služieb svojim zákazníkom. Môžem tiež posúdiť, že firma investuje do firemného vzdelávania nemalé peniaze, týmto školením s internými lektormi sú jej finančné náklady na vzdelávanie nižšie, nakoľko má svojich kvalitných lektorov a nemusí dávať vysoké finančné prostriedky externým vzdelávacím inštitúciám. Firemné vzdelávanie týmto splnilo svoj cieľ.

Vyhodnotenie hypotéz

Hypotéza č.1:

Vzdelávacie aktivity, ktoré poskytuje spoločnosť sú dostatočne motivujúce pre zamestnancov na zvyšovanie svojich znalostí a kariérny rast v spoločnosti.

Táto prvá hypotéza sa nám potvrdila vzhľadom k získaniu znalostí, schopností a možnosť ďalej sa vzdelávať. Viac ako polovica respondentov uviedla, že ich motivujú pre absolvovanie foremného vzdelávania peniaze, finančná odmena. Ako som už spomínala, dalo sa to očakávať, nakoľko sú medzi opýtanými respondentmi aj zamestnanci, ktorí nemajú trvalý príjem a peniaze sú pre nich prvoradé na obživu. Hypotéza sa potvrdila sa u 14% respondentov, ktorí za motiváciu pri absolvovaní firemného vzdelávania uviedli kariérny postup a 13% respondentov uviedlo sebarealizáciu.

Pri hodnotení vzdelávacej aktivity 96% respondentov uviedlo, že obsah vzdelávania je pre nich plne vyhovujúci a tým by som zhodnotila, že sa daná hypotéza potvrdila.

Hypotéza č.2:

Predpokladám, že zamestnanci spoločnosti uprednostňujú externé školenie s internými lektormi.

Táto hypotéza sa plne potvrdila. Respondenti uviedli, že viacej preferujú externé školenie, aj keď absolvujú viacej interné školenie, nakoľko tých externých je veľmi málo a nie vždy sa vzdelávania môžu zúčastniť. Z toho usudzujem, že by radi absolvovali viacej externých školení, keby ich organizácia rozšírila a viacej vložila finančných prostriedkov do externého vzdelávania. Takéto školenie je síce nákladnejšie, ale môže firma za tú cenu získať motivovanejších a oddaných pracovníkov, ktorí sú vedení k tomu, aby sa stotožňovali s poslaním a cieľmi organizácie a boli pre firmu prínosom na plnení pracovných úloh.. Na otázku interných lektorov odpovedalo až 96%

respondentov, pre ktorých sú interný lektori experti poskytujúci plne vyhovujúce odborné vzdelávanie, ktoré je obsahovo plne zamerané na nimi kladené požiadavky.

Hypotéza č.3:

Predpokladám, že školenia poskytované vo firme sú pravidelné a dostatočne obsiahle.

Touto hypotézou som si potvrdila už očakávané, nakoľko respondenti nemôžu vykonávať takúto prácu bez pravidelného vzdelávania a osvedčenia vydaného firmou. Výhodou pre zamestnancov je, že majú možnosť absolvovať aj viackrát školenie a to i možnosťou cez elektronické vzdelávanie, kde si môžu cez zabezpečené stránky e-learningu preveriť svoje znalosti. Zo zvyšku respondentov je možné usúdiť, že ide o administratívnych zamestnancov, ktorý nemusia absolvovať pravidelné vzdelávania ku svojej pozícii. Po obsahovej stránke sa nám taktiež hypotéza potvrdila. Respondenti odpovedajú na otázku, že obsah vzdelávania je plne vyhovujúci a zameraný na nimi kladené požiadavky vzdelávania.

3. 5 Analýza reakcií účastníkov

Analýzou zisťujem názor zamestnancov na vzdelávanie, na ich možnosti a úroveň spokojnosti s výberom, kvalitou a dĺžkou školenia a v neposlednom rade na vplyv vzdelávania na motiváciu zamestnancov. Rozhodla som sa zistiť, či sú zamestnanci spokojný so samotným vzdelávaním poskytovaným svojou spoločnosťou a či je toto školenie pre nich dostatočne motivujúce. Respondentov, ktorých som si vybrala, sú priamo zamestnanci z daného tréningového školenia, ktorý vyplnili aj dotazník spokojnosti. Sú to zamestnanci vysoko odborne vyškolený na manažérskych pozíciách a iné pozície. Sú to vlastne vybraný zamestnanci, ktorý boli vybraný a mohli dané školenia absolvovať, nakoľko splnili pred vzdelávaním požiadavku spravenia

testov v e-learningu na internej zabezpečenej siete organizácie a teda sú v spoločnosti už dlhšie a aj odborne zdatný v danej problematike.

Pri použitých metódach vzdelávania na tréningoch môžem posúdiť, že aktivita účastníkov bola podstatne vyššia, nakoľko účastníci boli viac zapájaní a nadobudnuté poznatky mali možnosť nielen vidieť, ale aj preskúšať pri modelových situáciách, hraných rolách. Z tréningov plánuje nadobudnuté zručnosti až 96 % účastníkov určite použiť v praxi. Respondenti vzdelávania sú nadmieru spokojný s celkovým dojmom celého tréningového cyklu. Po obsahovej stránke respondenti odpovedali, že bolo zamerané na nimi kladené požiadavky cez svojich nadriadených a získali znalosti, schopnosti a získali dostatočné vzdelanie na to, aby mohli získať postup v kariére. Priebeh podujatia hodnotili za veľmi pestrý a nápaditý. Tréneri ukázali svoje schopnosti dokázať zaujať, byť tvorivý a presne a systematicky viesť vzdelávanie. Respondenti to uvádzali aj v spojitosti s atmosférou, ktorú lektori vytvárali a snažili sa po celú dobu vzdelávania udržať príjemnú. Reakcia účastníkov na organizáciu bola podľa všetkých respondentov viac menej bezchybná.

Po skompletizovaní všetkých odpovedí a názorov od respondentov je tréningový cyklus jednou z možností na pokrytie medzier k získaniu znalostí a schopností alebo slabostiach v pracovnom výkone, ktoré signalizujú potrebu vzdelávania. Podľa respondentov je pre nich firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie zamestnancov.

ZÁVER

V tejto práci som mala za cieľ poukázať na firemné vzdelávanie, ktoré má byť nástrojom motivácie zamestnancov. V teoretickej časti som ukázala, čo to vlastne vzdelávanie je a aké vzdelávanie poznáme. Každé vzdelávanie je potrebné vytvárať individuálne a podobu daného vzdelávacieho programu je potrebné sústavne rozvíjať v prípade, že sa objavia nové potreby vzdelávania. Každé systematické vzdelávanie vedie pracovníkov k vyššiemu výkonu, svojim spôsobom ich motivuje a do určitej miery im pomáha v rozvoji. Firemné vzdelávanie je alternatívou, ktorá umožňuje spĺňať požiadavky dnešnej spoločnosti. Stále si vyžaduje sústavné zdokonaľovanie, prehlbovanie, prispôsobovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. Firemné vzdelávanie je o zmenách štruktúry a obsahu ich profesijnej spôsobilosti, a tým vlastne aj vyššej výkonnosti pracovníkov i firmy ako celku.

V praktickej, záverečnej časti som popisovala tréningový cyklus organizácie na základe vopred identifikovaných potrieb vzdelávania zamestnancov a vyhodnocovala som vzdelávacie aktivity. Prieskumom som zistila pohľad zo strany zamestnancov na firemné vzdelávanie a môžem potvrdiť, že efektívne firemné vzdelávanie zamestnancov v organizácii s použitím vhodných metód a systematickým prístupom má dostatočný vplyv a je nástrojom motivácie zamestnancov.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Základná odborná literatúra:

1. Majtán Miroslav a kol., Manažment, Bratislava: Sprint, 2007, ISBN 978-80-89085-72-9
2. Sedlák Mikuláš, Manažment, vyd. Ekonómia, Bratislava, 2001, ISBN 978-80-8078- 283-2
3. KACHAŇÁKOVÁ, A. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: SPRINT, 2001, ISBN 80-88848-72-5.
4. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3
5. HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1457-8.
6. AMSTRONG, M. Personální management. Praha:Grada Publishing, 1999,
7. AMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojú. Praha ,Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
8. DĚDINA, J.,CEJTHAMR,V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4
9. Alex J., Boroš J., Sivák R.: Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie. vyd. IRIS, 2004
10. Rainer Niermeyer, Jak motivovat sebe a své spolupracovníky, Grada, 2005, ISBN 80-247-1223-7
11. Vaverčáková, Marta. Riadenie ľudských zdrojov. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce TU, 2006, ISBN 80-8082-088-0.
12. Autorský kolektív, *Rozvoj ľudských zdrojov I,* Technická Univerzita Zvolen, 2007, ISBN 987-80-228-1830-8
13. Belcourt, M., Wright, P.C. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha, Grada Publishing 1988
14. Barták, J., Profesní vzdělávaní dospělých, Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, ISBN 978-80-86723-34-1
15. Tureckiová, M., Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Grada Publishing, Praha, 2004, ISBN 80-247-0405-6

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Model procesu motivácie

Obrázok 2: Maslowova pyramída potrieb

Obrázok 3: Cyklus systematického vzdelávania pracovníkov

Zoznam tabuliek

Tab. 1: Prehľad teórie motivácie

Zoznam grafov

Graf 1: znázornenie výsledkov otázky č.1
Graf 2: znázornenie výsledkov otázky č.2
Graf 3: znázornenie výsledkov otázky č.3
Graf 4: znázornenie výsledkov otázky č.4
Graf 5: znázornenie výsledkov otázky č.5
Graf 6: znázornenie výsledkov otázky č.6

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA A – PREZENČNÁ LISTINY ZO ŠKOLENIA I
PRÍLOHA B – HODNOTENIE VZDELÁVACEJ AKTIVITY..... II, III
PRÍLOHA C – DOTAZNÍK .....IV, V

PRÍLOHY

Príloha A – Prezenčná listiny zo školenia

Prezenčná listina zo školenia:

Dátum školenia:
Miesto školenia:
Tréner:
Obchodné miesta:

Program:

POR. ČÍSLO	MENO A PRIEZVISKO	AGENTÚRA/ MOS	ZÍSK.ČÍSLO	PODPIS	OPRÁVNENIE
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					

Podpis trénera:

Príloha B – Hodnotenie vzdelávacej aktivity

HODNOTENIE VZDELÁVACEJ AKTIVITY

Milá kolegyňa, milý kolega,
dovoľujeme si Vás požiadať o zodpovedanie niekoľkých otázok súvisiacich so školením, ktoré ste práve absolvovali. Vaše odpovede, názory a postrehy nám pomôžu pri príprave a skvalitnení ďalších vzdelávacích aktivít.

Meno/útvar:.....

Názov vzdelávacej aktivity:.....

Lektor/spoločnosť:.....

Miesto konania:..... Termín:.....

Celkový dojem neuspokojivý -3 -2 -1 0 1 2 3 výborný

Dôvod :

Obsah nedostatočný / nezaujímavý -3 -2 -1 0 1 2 3 plne vyhovujúci

Dôvod :

Uplatnenie vo Vašej činnosti nepatrné -3 -2 -1 0 1 2 3 v plnom rozsahu

Dôvod :

Najviac sa mi páčila časť:

Najmenej sa mi páčila časť:

Priebeh podujatia zdĺhavý, nudný -3 -2 -1 0 1 2 3 pestrý

Dôvod :

* Ak je Vaše hodnotenie od –3 do 0, uveďte prosím dôvod.

Atmosféra nepríjemná, napätá príjemná

-3 -2 -1 0 1 2 3

Dôvod :

Priestory neprimerané primerané

-3 -2 -1 0 1 2 3

Dôvod :

Občerstvenie nepostačujúce postačujúce

-3 -2 -1 0 1 2 3

Dôvod :

Organizácia (zo strany firmy) s nedostatkami bezchybná

-3 -2 -1 0 1 2 3

Dôvod :

Lektor

MENO.....

odborne nekompetentný	-3	-2	-1	0	1	2	3	kompetentný
informácie podáva nezrozumiteľne	-3	-2	-1	0	1	2	3	názorne
jednotvárny	-3	-2	-1	0	1	2	3	vie zaujať

MENO.....

odborne nekompetentný	-3	-2	-1	0	1	2	3	kompetentný
informácie podáva nezrozumiteľne	-3	-2	-1	0	1	2	3	názorne
jednotvárny	-3	-2	-1	0	1	2	3	vie zaujať

Ktoré z nových poznatkov najviac využijete v praxi?

Čo by ste na ďalšom školení uvítali zmeniť/doplniť (po obsahovej, organizačnej stránke)?

Iné Vaše postrehy, nápady a pripomienky:

Ďakujeme Vám za čas, ktorý ste venovali poskytnutiu spätnej väzby.

Príloha C – Dotazník

DOTAZNÍK

1) Ako často absolvujete firemné vzdelávanie?
    a) pravidelne
    b) príležitostne
    c) vôbec

2) Akým spôsobom sa firemne vzdelávate? (uveďte i viac možností)
    a) odborné školenia
    b) odborné semináre
    c) workshopy
    d) e-learning

3) Ste dostatočne motivovaný k absolvovaniu firemného vzdelávania?
    a) priamym nadriadeným
    b) spolupracovníkmi
    c) rodinou

4) Čo vás najviac motivuje pre absolvovanie firemného vzdelávania?
    a) sebarealizácia
    b) peniaze / mzda
    c) kariérny postup
    d) možnosti získavania ďalšej kvalifikácie
    e) kolektív / prostredie

5) Preferujete radšej školenia v organizácii alebo externých priestoroch?
    a) interné priestory firmy
    b) externé priestory

6) Odkiaľ získavate informácie o druhoch a termínoch absolvovať firemné vzdelávanie?
    a) od priameho nadriadeného
    b) z úseku obchodu vzdelávania
    c) z agentúry
    d) z intranetu organizácie

7) Vyjadrite hodnotenie lektorov na firemnom odbornom vzdelávaní.
Na stupnici od 1 – po 5, kde 1 je nedostatočný a 5 je odborník/expert.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Ľudmila Peričková

Obor: Manažérske štúdia – Riadenie ľudských zdrojov

Forma studia: Kombinované štúdium

Název práce: Firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie zamestnancov

Rok: 2009 - 2012

Počet stran textu bez příloh:[19] **45**

Celkový počet stran příloh:[20] **5**

Počet titulů české literatury a pramenů: 9

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 6

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PeadDr. Vladimír Ušák

---

[19] zahrnuje počet stran od úvodu po závěr práce (počet stran odborné literatury nepočítáme!)
[20] zahrnuje celkový počet jednotlivých stran příloh