

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalárske prezenčné štúdium

2011 - 2013

BAKALÁRSKA PRÁCA

Renáta Pončíková

Firemné vzdelávanie

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce:

Mgr. Ján Pristaš

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Part Time Studies

2011 - 2013

BACHELOR THESIS

Renáta Pončíková

Education in the Companies

Prague 2013

The bachelor thesis work supervisor:

Mgr. Ján Pristaš

Prehlásenie

Čestne prehlasujem, že som bakalársku prácu vypracovala samostatne a je mojim pôvodným autorským dielom, využila som vlastné teoretické poznatky, ktoré som získala počas štúdia a taktiež z praktických skúseností nadobudnutých v bankovej inštitúcii. Použitú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som čerpala v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knihovni.

V Lúkach dňa 7.3.2013

Renáta Pončíková

Abstrakt a kľúčové slová

Predmetom bakalárskej práce je analýza vzdelávania zamestnancov v bankovej inštitúcii. Teoretická časť pojednáva o systematickom vzdelávaní zamestnancov a jeho jednotlivých častiach. Práca obsahuje vymedzenie základných pojmov ako celoživotné vzdelávanie, vzdelávanie zamestnancov, metódy a formy vzdelávania. Praktická časť je zameraná na kvantitatívnu analýzu, skúmanie a opis celého procesu vzdelávania zamestnancov. Realizovali sme taktiež prieskum vzdelávania dotazníkovou formou, ktorý bol zameraný najmä na metódy vzdelávania. Na základe prieskumu v závere práce navrhujeme zlepšenia a odporúčania na zlepšenie vzdelávacieho systému v bankovej inštitúcii.

Kľúčové slová: celoživotné vzdelávanie, vzdelávanie zamestnancov, metódy a formy vzdelávania

Abstract and keywords

The subject of this bachelor thesis is to analyse the education process of employees in the banking sector. The theoretical part will be describing the process of systematic education of employees and its individual activities. The thesis contains a specification of basic terms as lifetime education, employee education, methods and forms of education. The practical part is going to be focused on a quantitative analysis, investigation and description of the entire process of employee education. We have prepared a questionnaire survey as well which will be focused mainly on the methods of education. Based on the survey, at the end of this thesis we will propose an improvement and recommendation of how to improve the education system in the bank sector.

Keywords:

Lifetime education, employee education, methods and forms of education

OBSAH

ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČASŤ	
1. CELOŽIVOTNÉ VZDELÁVANIE.....	10
1.1. Proces celoživotného vzdelávania.....	10
1.2. Vzdelávanie dospelých.....	11
1.3. Formy a funkcie celoživotného vzdelávania.....	13
2. VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV.....	15
2.1. Funkcie vzdelávania.....	17
2.2. Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov.....	19
2.3. Systém vzdelávania zamestnancov.....	20
2.4. Plánovanie vzdelávania zamestnancov.....	21
2.5. Metódy vzdelávania a ich uplatňovanie.....	22
2.5.1. Metódy vzdelávania pri výkone práce.....	23
2.6. Hodnotenie vzdelávacieho procesu.....	26
II. PRAKTICKÁ ČASŤ	
3. VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV V BANKE.....	28
3.1. Banka.....	28
3.2. Štatistika vzdelávacích aktivít v banke.....	29
3.3. Odbor vzdelávania.....	35
3.3.1 . E-learning v banke.....	37
3.3.2. Koučing a mentoring v banke.....	38
3. 4. Analýza vzdelávacích potrieb zamestnancov.....	41
3.4.1. Výskumné metódy.....	45

3.4.2. Hypotézy prieskumu.....	45
3.5. Výsledky prieskumu.....	46
3.6. Zhodnotenie prieskumu.....	59
3.7. Overenie hypotéz.....	60
3.8. Návrhy a odporúčania.....	62
ZÁVER.....	64
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	65
ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV.....	67
ZOZNAM PRÍLOH.....	70
PRÍLOHY.....	71

ÚVOD

„Učenie je podobné pádlovaniu proti prúdu, nedostat' sa dopredu znamená byť poháňaný naspät'“

/Čínske príslovie/

Každý človek je jedinečný, originálny a má v sebe zdroj unikátnych myšlienok. Má neuveriteľné schopnosti, talent a potenciál, ktorý môže využiť v spoločnosti, kde žije.

Budúcnosť je naklonená ľuďom schopným a tým, ktorí majú aktívny postoj k rozvíjaniu svojich znalostí. Praje ľuďom zručným, pripraveným obstať v súčasnom premenlivom a rýchlo sa rozvíjajúcom prostredí. Dnešný človek by mal vedieť rýchlo reagovať na zmeny priorít a očakávaní a byť zároveň dobre motivovaný. Pre zlepšenie svojho života a vytvorenie lepšej budúcnosti by mal každý začať sám od seba. Každý individuálne by si mal zodpovedať otázku, či je práve pre neho vzdelávanie potrebné a či štúdium odbornej literatúry nie je strata času.

Vzdelávanie napomáha ľuďom lepšie sa uplatniť na pracovnom trhu, viesť plnohodnotnejší život a zvyšovať sebavedomie. Patrí k základným cieľom modernej spoločnosti. Môže byť obohatením, ale zároveň aj utrpením.

Dnešný svet si doslova vyžaduje vzdelaných a múdrych ľudí, ale záleží od každého, ako sa do procesu celoživotného vzdelávania zapojí. Je to podmienené súčasným náročným turbulentným prostredím, ktoré vyžaduje sústavné zdokonaľovanie, prehĺbovanie, prispôsobovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. Tí, ktorí pristupujú k vzdelávaniu aktívne, majú náskok pred jednotlivcami, ktorí vzdelávanie považujú za príťaž a stratu energie. Vzdelávanie musí byť permanentné a má zohľadňovať všetky aktuálne potreby.

Organizácie sú často nútené zamýšľať sa nad otázkou, ako sa vysporiadať so zmenami vo vonkajšom prostredí, v podnikovej stratégii, v motivácii zamestnancov, s efektom stagnácie bez toho, aby sa vyhli finančne a organizačne náročným náborom a výberom ľudí. Niekedy zisťujú, že ani ten najkvalitnejší výber nie je ešte zárukou kvalitného pracovného výkonu. V takýchto prípadoch sa musia bližšie zaoberať problematikou vzdelávania, ktorú považujú viacerí odborníci za centrálnu otázku riadenia ľudských zdrojov, za cestu k efektivite.

Cieľom bakalárskej práce je upriamenie pozornosti na potrebu neustáleho vzdelávania zamestnancov vo firmách. Prácu sme chceli zistiť záujem zamestnancov o vzdelávanie v ich práci, na metódy, ktoré sú pre nich najviac efektívne z časového hľadiska aj z hľadiska získania odborných zručností. Zisťovali sme taktiež či metódy vzdelávania, ktoré im firma ponúka sú pre nich prínosné a efektívne.

Súčasťou bakalárskej práce sú výsledky prieskumu realizovaného prostredníctvom dotazníka. V závere práce uvádzame návrhy a odporúčania, ktorými môže banka zefektívniť a skvalitniť vzdelávací proces, ktorého výsledkom je kvalifikovaný zamestnanec.

II. TEORETICKÁ ČASŤ

1. CELOŽIVOTNÉ VZDELÁVANIE

Neustále zmeny a rýchly rozvoj vo viacerých oblastiach nášho života vyžadujú rozširovanie poznatkov a zručností počas celého života človeka. Základným predpokladom úspešného jednotlivca v spoločnosti je celoživotné vzdelávanie, ktoré sa dostáva na prvé priečky záujmu. Nové informácie, vedomosti, ľudské poznanie a učenie sa spájajú s človekom bez ohľadu na vek. Každý z nás musí byť pripravený učiť sa počas celého života, záleží len na jednotlivcovi, aké formy, metódy, tempo a intenzitu si sám zvolí.

1.1. Proces celoživotného vzdelávania

“Celoživotné vzdelávanie znamená súhrn všetkých vzdelávacích a rozvojových aktivít v priebehu celého života” (Veteška, Tureckiová, 2008, str. 13).

Spoločnosť postupne ľudí naučila „učiť sa“, nakoľko proces zmeny a uplatňovania určitých princípov je spojený práve s vývojom spoločnosti. Celoživotné vzdelávanie považujeme za základný predpoklad rozvoja človeka a spoločnosti. Má dôvody politické, ekonomické, etické a sociálne. Jeho súčasťou je získavanie zručností a kompetencií rôznymi spôsobmi v priebehu života človeka. V literatúre sa stretávame aj s pojmom „celoživotné učenie“. Podľa Porubskej a Durdiaka (2005 str.53) predstavuje celoživotné vzdelávanie stratégiu zefektívnenia života človeka.

Je potrebné v tomto procese osobitne spomenúť aj sebvzdelávanie, nazývané aj ako samoučenie, samoštúdium alebo samozdokonaľovanie. V tomto procese človek rozširuje svoje skúsenosti, poznatky a návyky. Každý sám si pritom stanovuje intenzitu, smer rastu a rozvíjania sa.

1.2. Vzdelávanie dospelých

Vzdelávanie dospelých chápeme ako celoživotný proces, v ktorom sa človek neustále prispôsobuje zmenám ekonomického, kultúrneho, spoločenského a politického života. (Palán a Langer 2008, str.95) Jedná sa o proces, ktorý je individuálny i spoločenský a zahŕňa rozvoj celej osobnosti. Nestačí sa vzdelávať len v školskom systéme, ale je potrebné neustále svoje poznatky a vedomosti počas celého života dopĺňať. Vzdelávanie dospelých je súčasťou celoživotného vzdelávania a učenia sa. Je aj súčasťou personálnej firemnej politiky. Vzdelávanie dospelých dáva ľuďom ďalšiu šancu, aby získali potrebné vzdelanie v určitom úseku ich života.

Ďaleko väčšiu šancu presadiť sa v dnešnom konkurenčnom prostredí majú tí, ktorí permanentne pracujú na svojom rozvoji. Podľa Beneša (2003 str.29) najviac ovplyvňujú ľudí ďalej sa vzdelávať tieto faktory:

- 1) charakteristika osobnosti*
- 2) životné situácie*
- 3) vzťahy a prostredie*
- 4) nové výzvy*
- 5) spoločenská klíma a spoločenský rámec vo vzťahu k učeniu*

Každou získanou zručnosťou sme bližšie k úspechu. Naopak nezáujem o ďalšie vzdelávanie je znamením úpadku a stagnácie.

Vzdelávanie dospelých zahŕňa (ďalšie) profesné, záujmové a občianske vzdelávanie.

Ďalšie profesné vzdelávanie znázorňuje všetky jednotlivé formy profesného a odborného vzdelávania človeka v priebehu aktívno-pracovného (po ukončení odborného vzdelávania a príprav na povolanie). Poslanie takéhoto vzdelávania je rozvíjanie znalostí a schopností, ktoré sú požadované pre vykonávanie určitej činnosti. Priamo súvisí s ekonomickou aktivitou každého jedinca a jeho povoláním. Podľa (Pálan a Langer, 2008, str. 96-97) ho členíme na vzdelávanie:

- *kvalifikačné* - prehĺbenie a rozšírenie existujúcej kvalifikácie
- *rekvalifikačné* - zmena pôvodnej kvalifikácie na inú kvalifikáciu najčastejšie vplyvom zmien na trhu práce
- *normatívne* - absolvovanie je vyžadované normou, spravidla zákonnou

Občianske vzdelávanie sa zamerané na formovanie vedomia práv a povinností osôb a ich občianskych, politických, spoločenských a rodinných rolí a spôsobov, ako tieto role zodpovedne a účinne napĺňať“ (Palán, Langer, 2008, str. 98).

Záujmové vzdelávanie poskytuje možnosti pre rozvoj osobnosti na základe jej záujmov, uspokojuje vzdelávacie potreby v súlade s osobným zameraním človeka (Palán, Langer, 2008, str. 99)

Význam celoživotného vzdelávania stále rastie, nakoľko vzdelávaním sa rozvíja nielen osobnosť, ale aj celá spoločnosť. Tento proces je významný nielen počas štúdia v škole, alebo vzdelávania v práci, ale aj na dôchodku, čiže v akomkoľvek štádiu života. Predstavuje jednu z najdôležitejších podmienok rozvoja spoločnosti.

1.3. Formy a funkcie celoživotného vzdelávania

Celoživotné vzdelávanie zahŕňa (Palán, Langer, Veteška, Turckiová, Matulčík, Matulčíková):

- **Formálne vzdelávanie** – realizuje sa vo vzdelávacích inštitúciách, ktoré sú určené na konkrétnu prípravu a vzdelávanie - definovaný proces vzdelávania, prípadne je aj legislatívne vymedzený. Prebieha v stanovenom čase a forme. Jeho výsledkom je udelenie oficiálne uznávaných dokladov a nadobudnutie kvalifikácie.
- **Neformálne vzdelávanie** - jedná sa o vzdelávanie rôznych občianskych združení, systémov a organizácií (výtvarné, hudobné, športové...). Zvyčajne nie je ukončené udelením oficiálnych dokladov
- **Informálne vzdelávanie** - prebieha mimo formálnych vzdelávacích aktivít inštitúcií a je prirodzenou súčasťou každodenného života človeka. Nemusí byť zámerné, plánované ani cielené. Mnohokrát si ho počas dňa ani neuvedomujeme, pretože je spojené s reálnymi a bežnými situáciami. Podľa odhadov tvorí cca 75% ľudského učenia.

Podľa (Palána a Langer, 2008, str. 102) sleduje celoživotné vzdelávanie tieto funkcie:

- rozvoj osobnosti (individuálna aj spoločenská úroveň)
- posilnenie sociálnej súdržnosti (integrujúca sila vzdelávania)
- podpora aktívneho občianstva (prostredníctvom kriticky a nezávisle mysliacich občanov)

- rešpektovanie odlišností medzi ľuďmi, pri uvedomovaní si jedinečných hodnôt vlastnej osobnosti, výchova k spolupráci a partnerstvu v európskej spoločnosti
- zvyšovanie konkurencieschopnosti ekonomiky a prosperity spoločnosti
- zvyšovanie schopnosti nájsť si zamestnanie a trvalo sa uplatniť na trhu práce (zvyšovanie zamestnateľnosti).

2. VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV

Vzdelanosť ľudí patrí k základným cieľom každej spoločnosti, ale zároveň aj k dôsledkom modernej spoločnosti. Je to podmienené súčasným náročným turbulentným prostredím, ktoré vyžaduje sústavné zdokonaľovanie, prehľbovanie, prispôsobovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. Vzdelávanie musí byť permanentné a má zohľadňovať všetky aktuálne potreby.

Moderné organizácie si túto skutočnosť uvedomujú a začínajú spájať svoju výkonnosť a konkurencieschopnosť s formovaním takeého pracovného potenciálu, pre ktorý je charakteristická vysoká úroveň talentu, vedomostí, zručností a motivácie. Aktivity zamerané na formovanie pracovného potenciálu sa odvíjajú od strategických cieľov organizácie, pričom sa predpokladá premyslený komplexný a nepretržitý systém vzdelávania a rozvoja perspektívnych zamestnancov. V praxi to znamená, že podniky si potrebu zamestnancov s vysokou úrovňou pracovnej spôsobilosti riešia nielen systematickým vyhľadávaním schopných, odborne a psychicky pripravených uchádzačov o prácu z vonkajších zdrojov, ale aj odbornou prípravou a rozvojom vlastných zamestnancov v súlade so svojimi strategickými záujmami a potrebami. Vzdelávanie zamestnancov môžeme charakterizovať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úroveň vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe rôznych metód.

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

- zvýšenia výkonu zamestnancov a úrovne poskytovaných služieb
- zvýšenia konkurencieschopnosti podniku

- možnosti využitia vlastných zdrojov na pokrytie potreby zamestnancov
- sebarealizácii a spokojnosti zamestnancov, ich lojality voči podniku
- úspory času a finančných nákladov pri rozmiestňovaní zamestnancov

Vzdelávanie musí zapadať do celkového systému riadenia ľudských zdrojov. Ak je v podniku dobre rozpracovaný systém vzdelávania, možno sa v prípade nutnosti výberu zamestnancov rozhodnúť aj pre takého uchádzača, u ktorého absentujú určité predpoklady, ale prostredníctvom školenia ich môže získať.

Každý podnik má prijatú určitú filozofiu vzdelávania, ktorá vyjadruje význam a dôležitosť vzdelávania podniku. Prístupy podnikov k vzdelávaniu sú rôzne. Niektoré podniky sú v tejto oblasti úplne pasívne a snažia sa získavať „hotových“ ľudí od podnikov, ktoré do vzdelávania investujú. Naproti tomu iné podniky často plytvajú prostriedkami na vzdelávanie zamestnancov, bez predchádzajúcej identifikácie potreby vzdelávania.

Poznáme 5 prístupov podnikov k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov:

- **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. Takéto vzdelávanie nemôže byť efektívne;

- **organizovaný prístup** – vzdelávacie aktivity sú plánované a požiadavky na kurzy sa presne špecifikujú podľa požiadaviek a potrieb organizácie. 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 línioví manažéri a vzdelávacie aktivity sa zabezpečujú prostredníctvom spolupráce s rôznymi externými agentúrami;
- **koncepcia učiacej sa organizácie** – vzdelávanie nadobúda nový charakter, pozornosť sa sústreďuje na samovzdelávanie. Rozumie sa tým zameranie sa na vyskúšanie rôznych skutočností pri riešení nových otázok. Z pohľadu organizácie by tieto procesy mali viesť k vytvoreniu tzv. učiacej sa organizácie.

2.1. Funkcie vzdelávania

Hlavnú úlohu v oblasti vzdelávania vo firme tvorí manažér. Pomáha vytvárať firemnú politiku a očakáva sa od neho, že pri tvorbe stratégie využije všetky dostupné nástroje. Manažér by mal svojich zamestnancov k vzdelávacím aktivitám motivovať, priebežne monitorovať a dosiahnuté výsledky hodnotiť. Zároveň by mal kvalifikovane a pružne zisťovať požiadavky na vzdelávanie.

Vzdelávanie v podniku má dva základné ciele, resp. základné funkcie (Hroník, 2007, str. 127):

- rozvoj spôsobilostí (kompetencie, kompetentnosť)
- zvýšenie výkonnosti (krátkodobej, dlhodobej)

Hroník (2007, str. 127) rozlišuje okrem základných funkcií aj ďalšie funkcie podľa ich procesného a obsahového charakteru:

- orientačná a adaptačná
- integračná
- kvalifikačná
- špecializačná
- inovačná a zmenová
- motivačná

Podľa obsahu ďalej Hroník (2007, str. 128) rozdeľuje vzdelávanie na:

- **funkčné vzdelávanie** – súvisí s popisom práce daného pracovného miesta, zabezpečuje úspešné vykonávanie práce a býva predmetom certifikácie
- **doplňkové funkčné vzdelávanie** - výcvik obchodných zručností, školenia týkajúce sa kvality vykonávanej práce. Napomáha znížiť hranice medzi rozvojom mäkkých a tvrdých kompetencií.
- **manažérske vzdelávanie** – napr. výcvik skupinového riešenia problémov a rozvoj ďalších manažérskych zručností. Manažérske vzdelávanie má veľa podôb napr. jazykové vzdelávanie, IT školenia, účelové vzdelávanie, školenia zo zákona.

Súčasťou úspechu alebo neúspechu firmy je práve vzdelávanie, ktoré by malo byť realizované, aby dosahovali zamestnanci vyšší výkon, aby vykonávali svoju prácu lepšie a v konečnom dôsledku na základe toho lepšie fungovala celá firma. Z tohto dôvodu sa nemôžeme pozeráť na vzdelávanie len v krátkom časovom horizonte a nebrať ho ako jednorazovú záležitosť. Každý z účastníkov by mal vedieť, z akého dôvodu sa vzdeláva, čo mu vzdelávanie prinesie a taktiež čo prinesie firme. Znamená to, že zamestnanci by sa mali chcieť vzdelávať a byť pre vzdelávanie motivovaní.

2.2. Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov

V každej organizácii je vzdelávanie zamestnancov nevyhnutnosťou. Jeho charakter, úroveň a intenzita však môžu byť rôzne – záleží od konkrétnych potrieb organizácie. Aby bolo vzdelávanie efektívne, musia byť dobre vytvorené podmienky, tzn. musí byť dobre organizované a systematické, musí prebiehať nepretržite v rámci opakujúceho sa cyklu.

Cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov zahŕňa tieto aktivity:

- identifikácia skutočných potrieb vzdelávania (určiť, ktorých zamestnancov a v akej oblasti vzdelávať)
- plánovanie vzdelávania zamestnancov (rozhodnúť koho, ako, kým, kedy, kde a za akú cenu vzdelávať)
- realizovanie vzdelávacích aktivít použitím vhodných metód vzdelávania
- monitorovanie a vyhodnotenie efektívnosti vzdelávania

Základom na definovanie účelu vzdelávania je rozpoznanie a analyzovanie potreby vzdelávania na základe bežne dostupných údajov z informačného systému organizácie, ako aj z údajov účelovo získaných prieskumom. Analýza potreby vzdelávania môžeme vykonať na úrovni organizácie, 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.

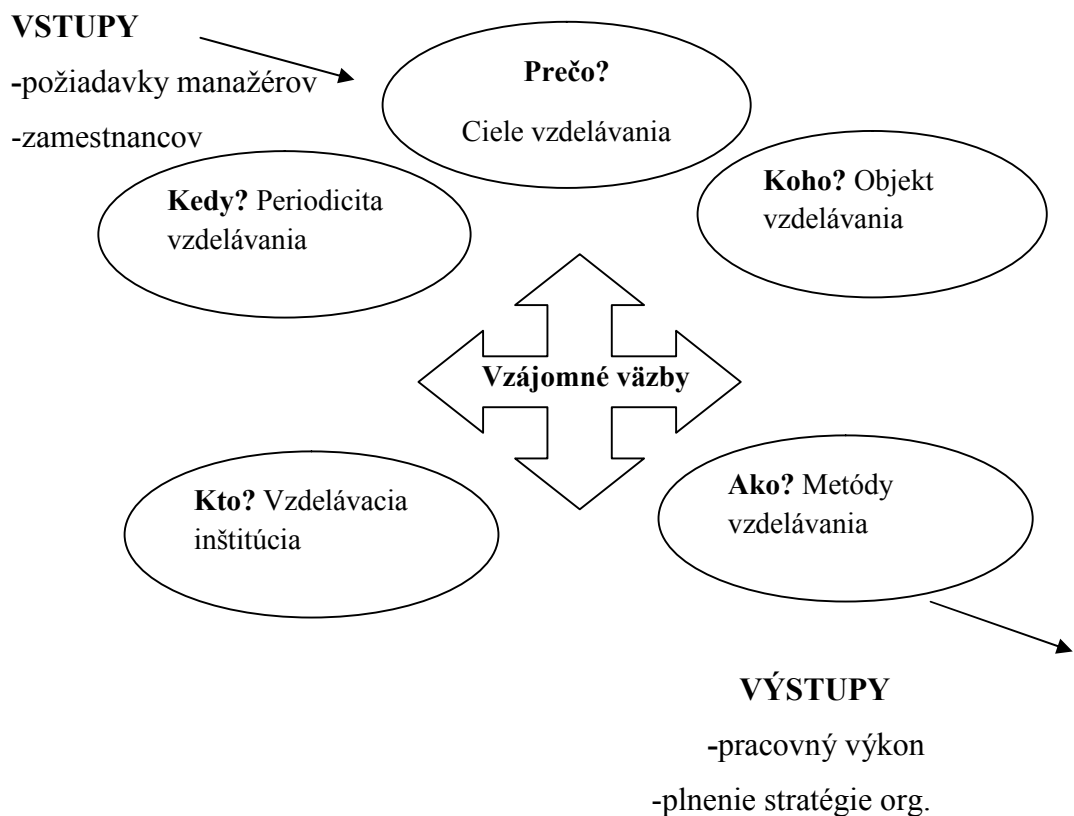
Pre analýzu potrieb vzdelávania používame tieto metódy:

- 1) písomné dotazníky
- 2) osobné rozhovory so zamestnancami,
- 3) hodnotenie skutočných a potenciálnych pracovných výkonov zamestnancov
- 4) testy a previerky

- 5) pozorovanie pracovného správania na pracovisku
- 6) skupinové diskusie, rozbor interných dokumentov
- 7) podnety a informácie manažmentu

2.3. Systém vzdelávania zamestnancov

Obr. 1 Plánovanie vzdelávania zamestnancov



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 kladieme dôraz najmä na kognitívne schopnosti zamestnanca. Nové zručnosti sa nadobúdajú

školením, využitím štandardov výkonu alebo manuálu práce. Hodnoty sa rozvíjajú vplyvom prostredia, v ktorom platí určitý hodnotový systém, alebo cieľenými individuálnymi a skupinovými vzdelávacími aktivitami.

2.4. Plánovanie vzdelávania zamestnancov

Rozhodnutia manažérov pri vytváraní pracovného potenciálu sa odrážajú v jednotlivých čiastkových plánoch personálneho rozvoja. Medzi tieto čiastkové plány sa zaraďuje aj plán vzdelávania zamestnancov, prostredníctvom ktorého by sa malo zabezpečiť zosúladovanie kvalifikačnej štruktúry zamestnancov s cieľmi a úlohami organizácie.

Pri plánovaní vzdelávacích aktivít, je potrebné prispôbiť všetky prvky systému vzdelávania objektom tejto personálnej činnosti, ktorými sú zamestnanci zapojení do procesu vzdelávania. Obsah vzdelávacích aktivít sa určuje až pri zohľadnení faktorov, ku ktorým patria intelektuálne schopnosti zamestnanca, jeho mentálne schopnosti a psychický stav, vzdelanie a vek.

Organizácia môže zabezpečiť vzdelávanie vlastnými zamestnancami alebo môže osloviť na spoluprácu externých odborníkov, prípadne vzdelávacie inštitúcie. Na rozhodovanie pri výbere vhodného vzdelávacieho partnera môžeme použiť nasledujúce kritéria:

- doterajšie skúsenosti s konkrétnymi vzdelávacími inštitúciami
- referencie z iných zdrojov o úrovni a podmienkach poskytovaných vzdelávacích aktivít
- možnosť získania certifikátu o absolvovaní kurzu
- možnosť spolupráce so vzdelávacou inštitúciou pri koncipovaní vzdelávacieho programu, ako aj pri aplikácii získaných poznatkov v praxi.

Stanovenie obsahu vzdelávacieho programu a cieľovej skupiny účastníkov je determinované potrebou vzdelávania a konkrétnymi vzdelávacími cieľmi. Z hľadiska efektívnosti vzdelávacieho procesu odporúčajú sa skôr menej početné skupiny (10 – 25 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 napr.: vzdelávanie prostredníctvom počítačov a samovzdelávanie zamestnancov.

Vzdelávanie sa môže uskutočniť jednak v podniku a to priamo na pracovisku pri výkone práce alebo mimo pracoviska v priestoroch určených na výučbu (PC učebne, laboratóriá,...), jednak externe mimo podniku prostredníctvom rôznych vzdelávacích inštitúcií.

Niekedy môže ísť aj kombináciu uvedených možností, napr. ak sa zabezpečuje vzdelávanie v internom prostredí podniku a zaangažujú sa do vzdelávacieho programu aj externí lektori.

2.5. Metódy vzdelávania a ich uplatňovanie

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 skúsenosti. Preto aj každý firma by mala správne reagovať na spôsob vzdelávacej aktivity a mala by sa zamerať na aktuálne trendy vo vzdelávaní. „Vzdelávacia metóda je cieľu primeraný zámerný postup, spôsob vzdelávacej aktivity na dosiahnutie vytýčeného vzdelávacieho cieľa“ (Tuma, 1987 str. 13). Povedať sa to dá aj slovami, že sa

jedná o nástroje použité pri výuke, ktoré najefektívnejšie pomáhajú vzdelávateľovi pri odovzdávaní jeho znalostí a zručností

Metódy vzdelávania podľa určitých hľadísk podľa Armstrong (1999, str. 506) delíme na:

1) Metódy vzdelávania pri výkone práce (na pracovisku) – koučovanie, demonštrovanie, mentorovanie, rotácia práce, plánované zážitky, ostatné aktivity osobného rozvoja

2) Metódy vzdelávania pri výkone práce (mimo pracoviska aj v práci) - inštruktáž, metóda otázok a odpovedí, učenie sa akciou, poverenie úlohou, štúdium doporučenej literatúry, projekty, vzdelávanie pomocou počítačov (e-learning), multimedialne vzdelávanie, videa

3) Metódy vzdelávania mimo pracoviska – prednáška, prednášky spojené s diskusiou, prípadové štúdie, diskusie, metódy objavovania, workshop, brainstorming, simulácia, hranie rolí, skupinové cvičenia, teambuilding, dištančné vzdelávanie, učenie sa hrou, semináre.

Autori uvádzajú v svojich dielach mnohé metódy vzdelávania, každá z nich má svoje výhody a nevýhody, najčastejšie využívané uvádzame:

2.5.1. Metódy vzdelávania pri výkone práce

Koučing – „predstavuje dlhodobejšie inštruovanie, vysvetľovanie a odovzdávanie pripomienok, periodickú kontrolu výkonu pracovníka nadriadeným či vzdelávateľom. Ide vlastne o sústavné podnecovanie a smerovanie vzdelávaného k žiaducemu výkonu práce a k vlastnej iniciatíve, pričom sa berie do úvahy jeho individualita“ (Koubek, 2008, str. 267).

Mentoring – proces vzdelávania, pri ktorom skúsený zamestnanec pomáha menej skúsenému pracovníkovi v jeho adaptácii. Dôležitý je správny výber zamestnanca –mentora a jeho motivácia.

Asistovanie – táto metóda sa využíva hlavne pri manuálnych zamestnaniach, pri výchove riadiacich pracovníkov a najmä tam, kde si zaúčanie vyžaduje dlhšiu dobu.

„vzdelávaný pracovník je pridelený ako pomocník ku skúsenému pracovníkovi, pomáha mu pri plnení jeho úloh a učí sa od neho pracovným postupom“ (Koubek, 2008, str. 268).

Inštruktáž pri výkone práce - „najjednoduchší spôsob obvykle jednorazového zácviku nového, prípadne menej skúseného pracovníka, pri ktorom skúsený pracovník či bezprostredný nadriadený predvedie pracovný postup a vzdelávaný pracovník si pozorovaním a napodobňovaním tento pracovný postup osvojí pri plnení svojich vlastných pracovných úloh“ (Koubek, 2008, str. 267).

Rotácia práce – metóda, pri ktorej vzdelávaný pracovník plánuje a v pomerne krátkom čase mení niekoľkokrát pracovné miesto vo firme. Táto metóda sa zvyčajne používa pri vzdelávaní manažérov, absolventov, ale aj radových zamestnancov.

Poverenie úlohou – metóda, ktorá je využívaná pri formovaní schopností riadiacich a tvorivých pracovníkov. Vzdelávaný pracovník je poverený určitou úlohou, pričom jeho práca je sledovaná. Ma vytvorené podmienky pre jeho výkon práce a má priradené určité právomoci.

Prednáška – jedná sa o pasívnu metódu vzdelávania, nakoľko sú informácie účastníkmi prijímané jednostranne. Počas prednášky sa väčšinou odovzdávajú faktické informácie alebo teoretické znalosti.

Pracovné porady – na poradách sa účastníci zoznamujú s aktuálnymi problémami a informáciami, ktoré sa týkajú nielen ich pracoviska, ale aj celej firmy (Koubek, 2008, str. 269).

Prípadové štúdie – jedná sa o rozšírenú metódu vzdelávania, kde účastníci riešia skutočné, alebo vymyslené zobrazenia nejakého problému alebo komplexu problémov. Väčšinou sa používa pri vzdelávaní manažérov a tvoriacich pracovníkov. Výhodou je, že pomáhajú rozvíjať analytické myslenie účastníkov a schopnosť nájsť vhodné riešenie problému.

Prednáška spojená s inštrukciou – v iných odborných literatúrach je označovaná aj ako seminár. Táto metóda sprostredkováva znalosti, pričom účastníci sú stimulovaní k aktivite, nápadom a riešeniu problémov. Využíva sa vo vzdelávaní, kedy účastníci majú dostatočné množstvo odborných vedomostí o prednášanej téme.

Workshop – „uzavreté pracovné a vzdelávacie stretnutie nad určitým problémom (okruhom problémov), ktorého účelom je tieto problémy vyriešiť, novým alebo inovatívnym prístupom s využitím synergického efektu“ (Palán, Langer, 2008, str. 156). Formou workshopu si účastníci vymieňajú skúsenosti a delia sa o nápady pri riešení každodenných problémov.

Brainstorming – metóda, ktorá podporuje kreatívne myslenie, využíva sa pri tvorení nových nápadov a riešení neštandardných problémov. „Skupina účastníkov vzdelávania je vyzývaná, aby každý z nich navrhol (ústne alebo písomne) spôsob riešenia zadaného problému. Po predložení návrhov je vedená diskusia o navrhovaných riešeniach a hľadá sa optimálny návrh alebo optimálna kombinácia návrhov“ (Koubek, 2008, str. 271).

E – learning – je považovaný za vhodný doplnok klasického vzdelávania. ktorá v súčasnosti čoraz viac narastá. Je sprostredkovaná prostredníctvom informačných a komunikačných technológií. Počítač – čiže elektronické médium umožní simuláciu pracovných činností, poskytuje veľké množstvo informácií, grafov a textov. Výhodou je, že táto metóda nie je časovo a priestorovo náročná, je priebežne vyhodnocovaná a prispôsobuje sa tempu podľa individuálnych potrieb. Nevýhodou je, chýbajúci ľudský kontakt a je pomerne finančne nákladná.

Videokonferencie – metóda, ktorá je v súčasnosti často využívaná. Umožňuje prostredníctvom prenosu obrazu a hlasu spojenie v rôznych lokalitách, na pracovisku aj mimo pracoviska a v rôznom čase. Znižuje náklady a čas zúčastnených, nakoľko sa jedná o rýchle poskytnutie informácií, resp. výcvik väčšieho množstva ľudí.

Uplatnenie metód vzdelávania je podmienené konkrétnymi potrebami a podmienkami v podniku (zloženie študijnej skupiny, ciele programu,...). vývoj však smeruje skôr k využívaniu aktívnejších metód vzdelávania a metód vzdelávania vedúcich k sebarozvoju zamestnancov, ktorý sa takisto musí plánovať a podporovať.

Vzdelávacie aktivity je potrebné orientovať nielen na vedomostný profil zamestnancov, ale aj na ich hodnotový systém, čím sa rozumie pôsobenie na celkovú kompetenciu jednotlivých zamestnancov.

2.6. Hodnotenie vzdelávacieho procesu

Hodnotenie vzdelávacieho procesu by malo dať odpoveď na otázku, v akej miere boli splnené ciele vzdelávania. Z toho vyplýva, že kritériá hodnotenia vzdelávacieho procesu by mali byť stanovené zároveň s cieľmi už v etape plánovania celého vzdelávacieho procesu.

A.C.Hamblin naznačuje 5 úrovní vyhodnocovania vzdelávania:

- 1) **Reakcie školených osôb** na zážitky zo vzdelávania. Najčastejšie používaná hodnotiacia metóda. Obyčajne sa všetko zisťuje na základe dotazníka.
- 2) **Hodnotenie poznatkov** spočíva v meraní množstva látky naučenej v kurze. Je druhým najľahším spôsobom hodnotenia a používa ho asi tretina školiteľov.
- 3) **Hodnotenie pracovného správania** znamená zisťovanie miery, v akej absolventi vzdelávania uplatňujú svoje poznatky pri výkone práce, ako sa odrážajú na ich výkone.
- 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.
- 5) **Hodnotenie konečnej hodnoty** znamená zisťovanie prínosov zo vzdelávania pre celý podnik, z hľadiska ziskovosti podniku, jeho zachovania alebo rastu.

Pri hodnotení je potrebné zamerať sa na podstatné ciele vzdelávacieho programu. A aj keď vzdelávaním ide predovšetkým o zvýšenie podnikovej efektívnosti, cestu k nej môže ukázať i hodnotenie prínosov vzdelávania od najnižšej úrovne hodnotenia k vyšším úrovniam a využívať pritom kritériá adekvátne podmienkam podniku pracoviska.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

3. VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV

V BANKE

Bakalárska práca je zameraná na vzdelávanie zamestnancov v banke, v ktorej priamo pracujem. Jej presné obchodné meno neuvádzame z dôvodu diskretnosti údajov a činností, ktoré sú presne popísané v tejto práci. Budem ju z tohto dôvodu nazývať „banka“.

3.1. Banka

Banka pôsobí na slovenskom trhu od roku 1990 a spravuje finančné prostriedky približne 1,2 milióna klientov. Jej väčšinový podiel spravuje jedna z najväčších zahraničných bankových skupín, ktorá sa nachádza v prvej desiatke významných svetových bánk. Snahou tejto banky je svojou širokou škálou služieb uspokojiť potreby retailovej, firemnej aj inštitucionálnej klientely. Niekoľko tisíc zamestnancov pracuje prevažne v 205 obchodných miestach, ostatní sú zamestnanci ústredia. Tieto obchodné miesta tvoria v deviatich regiónoch Slovenska retailovú obchodnú sieť. Firemná sieť je rozdelená v štyroch regiónoch a tvorí ju 24 firemných pobočiek.

Banka získala počas svojho pôsobenia veľké množstvo ocenení napr. v súťaži finančných produktov a niekoľkokrát po sebe získala ocenenie Banka roka od časopisu The Banker, Trend a Euromoney.

Manažment tejto banky si stále viac uvedomuje, že jej imidž, hodnotu a kvalitu tvoria práve vlastní zamestnanci, ktorí každodenne svojim

chovaním reprezentujú svojho zamestnávateľa. Rovnako si cení a váži aj svojich klientov, ktorí sú pre ňu veľmi dôležití a neustále sa zameriava na zlepšovanie a tvorbu nových procesov a produktov.

Banka hľadá neustále priestor na vzdelávanie a rozvoj svojich zamestnancov. Jej stratégiou je zamestnávať múdrych a vzdelaných ľudí a mať tak imidž profesionála. Byť však jednotka na trhu znamená aj neustále zlepšovanie a vytváranie podporných aktivít a programov, rozvojových projektov, ktorými sa kvalita a úroveň zamestnancov zvýši.

Zamestnanci banky majú náročnú a zodpovednú prácu, podľa ich pracovného zaradenia sa v rôznych časových intervaloch zúčastňujú školení, tréningov, workshopov, vzdelávajú sa formou e-kurzov, e-testov, koučingov a od každého z nich sa očakáva aj vlastná iniciatíva formou samovzdelávania.

3.2. Štatistika vzdelávacích aktivít v banke

V roku 2012 sa v tejto banke školilo celkovo 2650 zamestnancov. Školení sa pracovníci zúčastnili na základe zaradenia do pracovnej pozície, pričom najviac vzdelávacích aktivít bolo organizovaných pre odborné pozície. Medzi odborné pozície patria špecialisti, referenti a predajcovia, ktorých celkový počet je 2.108.

Tabuľka č. 1 *Počet školení podľa pracovného zaradenia*

PRACOVNÁ POZÍCIA	predstavenstvo	manažéri	odborné pozície	SPOLU
POČET VYŠKOLENÝCH	8	534	2108	2650

Počet odškolených hodín podľa pohlavia

V bankovej inštitúcii pracujú prevažne ženy, čiže aj v celkovom počte odškolených zamestnancov podľa pohlavia sú v ženy v prevahe. Tvoria približne 75% z celkového počtu zamestnancov. Celkovo odškolených hodín bolo 182.278.

Tabuľka č. 2 *Počet odškolených hodín podľa pohlavia*

POHLAVIE	MUŽ	ŽENA	SPOLU
POČET ODŠKOLENÝCH HODÍN	52223	130055	182278

Počet odškolených hodín podľa pracovného zaradenia

Celkový počet odškolených hodín v banke predstavuje 182.278. Keďže manažment firmy si uvedomuje, že vzdelávanie zamestnancov je potrebné prispôbovať pracovnému zaradeniu, preto v ďalšej tabuľke uvádzame počet hodín, počas ktorých sa zúčastňovali školenia jednotlivé pracovné pozície. Najväčší počet hodín t.j. 141.735 sa školení zúčastňovali odborní zamestnanci, najmenej členovia predstavenstva, ktorí absolvovali len niektoré špeciálne školenia v počte 1567 hodín.

Tabuľka č. 3 *Počet odškolených hodín podľa pracovného zaradenia*

PRACOVNÉ ZARADENIE	predstavenstvo muži	predstavenstvo ženy	manažéri muži	manažéri ženy	odborní zamestnanci muži	odborní zamestnanci ženy	SPOLU
POČET ODŠKOLENÝCH HODÍN	1267	300	12453	25019	37897	105342	182278

Počet odškolených hodín podľa zamerania školenia

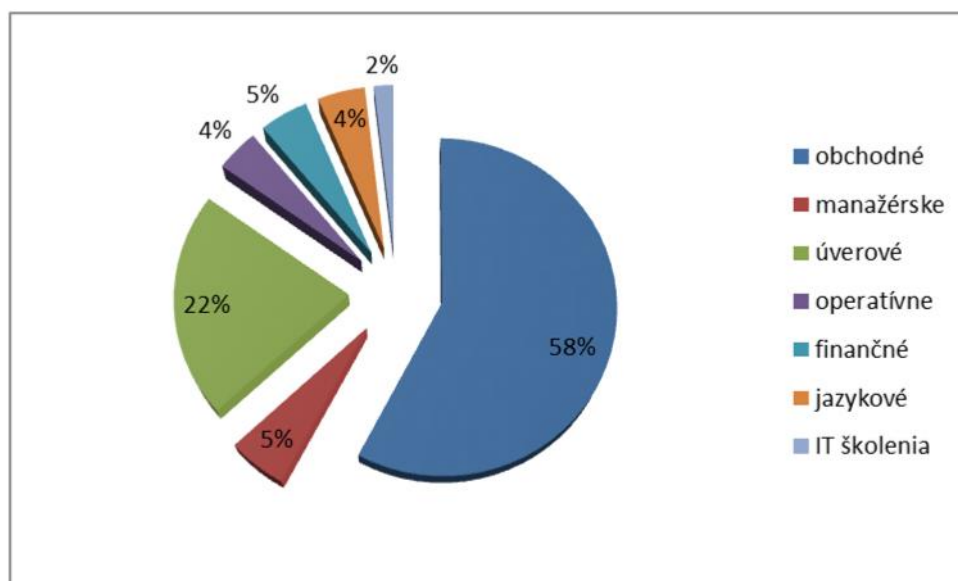
Nasledovná tabuľka ukazuje, koľko hodín bolo celkovo venovaných školeniam v bankovej inštitúcii t.j. 253.956. Jednalo sa o školenia obchodné, manažérske, úverové, operatívne, finančné, jazykové a IT školenia. Najviac odškolených hodín v počte 146.861 bolo v oblasti obchodnej, kde zamestnanci trénovali predajné zručnosti. Naopak najmenej odškolených hodín bolo v oblasti IT a operatívne. Školenia prebiehali klasickou a e-learningovou formou.

Tabuľka č.4 *Počet odškolených hodín podľa zamerania školenia*

Zameranie školenia	obchodné	manažérske	úverové	operatívne	finančné	jazykové	IT školenia	Spolu
Počet hodín	146861	13538	54982	10537	11845	11523	4670	253956

Z uvedeného vyplýva, že v banke sa maximálna pozornosť venuje obchodným zručnostiam. Znázorňujeme absolvované školenia aj graficky podľa počtu dní.

Graf 1 *Percentuálne vyjadrenie počtu odškolených hodín podľa zamerania školenia*



Rozdelenie školení podľa druhu

Podľa druhu školenia rozdeľujeme vzdelávacie aktivity na „classroomové“, jedná sa o kurzy a školenia v školiacich miestnostiach a „diaľkové“, t.j. realizované on-line prostredníctvom e-learningu. Štatistika banky nám ukazuje, že takmer polovica vzdelávacieho času zamestnancov prebiehala prostredníctvom e-learningu.

Tabuľka č.5 *Rozdelenie podľa druhu školenia*

Druh školenia	<u>Školenia, kurzy</u>	<u>Diaľkové vzdelávanie</u>	<u>Spolu</u>
Počet hodín	179 613	89653	269 266

Počet odškolených dní podľa formy realizovaného školenia

V banke sa realizujú školenia formou externou (dodávateľské spoločnosti) a internou. Nasledujúca štatistika ukazuje celkový počet odškolených dní, pričom jeden odškolený deň predstavuje 7,5 hodiny. Zamestnanci podľa uvedenej štatistiky najviac absolvovali vzdelávanie formou e-learningu, najmenej boli realizované školenia prostredníctvom externých spoločností.

Tabuľka č.6 *Počet odškolených dní podľa formy realizácie školenia*

Forma realiz.školenia	<u>interné</u>	<u>externé</u>	<u>e-learning</u>	Spolu
Počet dní	16 793	4 897	36 332	58 022

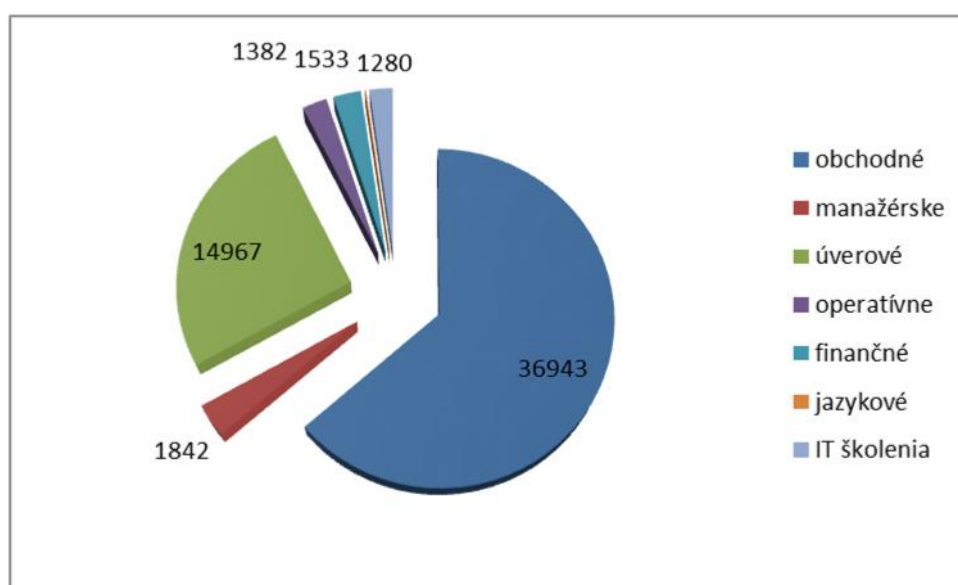
Počet odškolených dní podľa jednotlivých oblastí vzdelávania

Nasledovná tabuľka nám ukazuje počet dní realizovaných školení v jednotlivých oblastiach vzdelávania. Celkovo odškolených dní predstavuje 58 022, pričom najvyšší počet dosahujú školenia v obchodnej oblasti.

Tabuľka č.7 *Počet odškolených dní podľa jednotlivých oblastí vzdelávania*

Oblasť vzdelávania	<u>obchodné</u>	<u>manažérske</u>	<u>úverové</u>	<u>operatívne</u>	<u>finančné</u>	<u>Jazykové</u>	<u>IT školenia</u>	Spolu
Počet dní	36 943	1 842	14 967	1 382	1 533	75	1 280	58 022

Graf 2 Grafické znázornenie počtu odškolených dní podľa jednotlivých oblastí vzdelávania



3.3. Odbor vzdelávania

V banke zabezpečuje vzdelávanie a rozvoj zamestnancov Odbor vzdelávanie a rozvoj. Tento odbor je zaradený do Úseku ľudské zdroje. Odbor je tvorený oddeleniami – Logistika vzdelávania, Dizajn a vzdelávanie a Oddelenie lektorov a koučov. Hlavnými činnosťami Odboru vzdelávanie a rozvoj sú:

- identifikovať ciele a potreby vzdelávania zamestnancov
- plánovať a navrhovať projekty vzdelávania a rozvoja zamestnancov, ich realizovanie a monitoring
- identifikovanie vhodných dodávateľov pre oblasť vzdelávania
- navrhovanie, správa a kontrola rozpočtu vzdelávania
- realizovanie rozvojových aktivít
- vyhodnocovanie a reportovanie aktivít vzdelávania – spätná väzba, testy
- programy vzdelávania
- administratíva
- pripravovanie a realizovanie e-learningových kurzov a testov v aplikácii AMOS

Banka si pravidelne stanovuje dlhodobé ciele, ktoré uvádza vo svojom bankovom predpise (2009). Obsahom predpisu sú stratégie:

- ako zaškoliť nových zamestnancov a zamestnancov, ktorí boli preradení na iné pozície, aby vedeli dobre vykonávať svoju prácu
- ako poskytnúť odborné vzdelávanie, aby bola dodržaná platná legislatíva, odbornosť na jednotlivých funkciách
- ako zvyšovať motiváciu a podporovať profesionálny rast zamestnancov
- ako stabilizovať kľúčových zamestnancov

Prostredníctvom tohto odboru banka kvalitne a efektívne zabezpečuje vedomosti a zručnosti zamestnancov, ktoré potom využíva pri napĺňaní svojich cieľov. Tak dochádza aj k motivácii zamestnancov k dlhohodobej kariére ako aj k ich stabilizácii.

Banka každoročne svoje aktivity plánuje na základe „**Plánu vzdelávacích aktivít**“, ktoré sú vyhodnocované účastníkmi vzdelávania, jeho priamym nadriadeným a taktiež špecialistom vzdelávania. O vzdelávacích plánoch, ich realizácii a rozpočte sú manažérom pravidelne zasielané reporty za ich riadený útvar.

Samotné vzdelávanie je v banke realizované prostredníctvom „**Bankovej akadémie vzdelávania**“. Zabezpečujú ho kouči a lektori, ktorých si banka väčšinou vyberá spomedzi vlastných zamestnancov, pôsobiacich na pozícii poradca klienta alebo špecialista. Výbery na danú pozíciu prebiehajú veľmi dôsledne, nakoľko osobnosť lektora výrazne ovplyvňuje vzdelávací proces.

Systém vzdelávania v banke je riadený prostredníctvom externého programu nazývaného „**Amos**“, ktorý majú k dispozícii všetci zamestnanci. V tejto aplikácii má každá pracovná pozícia nastavené vlastný elektronický prístup. Jednotliví užívatelia majú naplánované vzdelávacie aktivity a kedykoľvek si v systéme môžu pozrieť stav kurzov a požiadaviek. Taktiež

aplikácia obsahuje „katalóg vzdelávacích aktivít“, ktorý slúži na lepšiu orientáciu a prehľad, manažér prostredníctvom katalógu objednáva pre zamestnanca jednotlivé školenia. Čiže aplikácia AMOS obsahuje dve sekcie :

„**E – learning**“ a „**Logistika vzdelávacích aktivít**“. Jednotlivé pozície sa majú možnosť prostredníctvom e-learningového kurzu na diaľku vzdelávať, testovať, zároveň riadiaci manažéri zabezpečujú prostredníctvom tohto logistického programu pre svojich zamestnancov školenia, ktoré ponúka katalóg vzdelávacích aktivít.

3.3.1. E-learning v banke

E-learning – je elektronická forma štúdia zameraná na e-kurzy a e-testy, ktoré sú pripravené zvlášť pre jednotlivé pracovné pozície. Jednotliví účastníci kurzov si môžu elektronicky, priamo na pracovisku študovať postupne, podľa vlastného tempa. Jedná sa o najmodernejší spôsob vzdelávania, ktorý využívajú mnohé vyspelé firmy a inštitúcie. Táto moderná metóda zabezpečuje úsporu nielen financií, ale aj času. Po absolvovaní jednotlivých kurzov si zamestnanci svoje získané vedomosti testujú prostredníctvom vloženého krátkeho testu, ktorý je možné niekoľkokrát opakovať. O výsledku testu je účastník ihneď informovaný. Obsahom aplikácie sú teda rôzne kurzy, testy a prezentácie, ktoré sú väčšinou vytvorené k novej problematike v bankovej inštitúcii. Manažér pravidelné dostáva reporty o absolvovaných kurzov svojich podriadených. Vďaka e-learningu získava banková inštitúcia niekoľkonásobne vyšší počet vyškolených ľudí, veľkú úsporu času a finančných nákladov.

Všetky vzdelávacie aktivity sú zabezpečované „**Bankovou akadémiou vzdelávania**“, ktorá riadi celý proces „interného a aj externého vzdelávania“. Väčšinou sa jedná o rôzne otvorené kurzy, konferencie a semináre.

Banka neustále pripravuje rôzne vzdelávacie programy, pretože si je vedomá potreby zvyšovania kompetencií svojich zamestnancov. Jednotlivé vzdelávacie aktivity člení podľa pracovného zaradenia zamestnanca v útvare kde pracuje na:

- vzdelávacie aktivity - celobankové
- vzdelávacie aktivity pre ústredie
- vzdelávacie aktivity pre retailovú sieť
- vzdelávacie aktivity pre firemnú sieť

Banka dáva možnosť prejsť svoj talent a presadiť svoje nápady v rámci svojich projektov aj študentom stredných a vysokých škôl. Cieľom týchto projektov je zvyšovať kvalitu vzdelávania v oblasti financií, dáva možnosť študentom získať nezávislý pohľad na činnosť banky, rozvíjať vysoký potenciál študentov pre ich nové nápady.

3.3.2. Koučing a mentoring v banke

Medzi dva špecifické vzdelávacie programy banky patrí práve „**koučing**“ a „**mentoring**“, prostredníctvom ktorých pracovníci získavajú skúsenosti najmä v oblasti predajných a odborných zručností.

Koučing – jedná sa o aktivitu riadiaceho manažéra voči podriadenému, pri ktorom zvyšuje jeho výkonnosť a potenciál. Banka realizuje koučingy na dennej báze už takmer 8 rokov. Koučingy sú zamerané najmä na rozvoj zamestnancov v predajných a komunikačných zručnostiach a sú preň stanovené konkrétne pravidlá, ktoré sa majú manažéri možnosť naučiť v rámci svojho

manažérskeho rozvoja. Schopnosť koučovať tvorí základ manažérskejších kompetencií.

Kouč v banke :

- identifikuje priestor na zlepšenie obchodných zručností zamestnanca
- je partnerom manažéra
- realizuje taktiež koučing samotného manažéra
- zostavuje plán aktivít v rámci individuálneho koučingu
- plánuje a riadi koučingové stretnutia
- pomáha ľuďom k úspechu, má k nim pozitívny postoj, je empatický

Samotné koučovanie vníma manažment v banke ako súčasť vzdelávania všetkých zamestnancov, ktorí sú denne v kontakte s klientmi. Uvedomujú si stále viac fakt, že cesta k úspechu a naplneniu potrebných cieľov je práve prostredníctvom ich vzdelaných zamestnancov.

Mentoring – je rozvojový program, ktorý bol vytvorený pre novoprijatých zamestnancov. Cieľom mentoringu je bezproblémová adaptácia nových zamestnancov počas adaptačného procesu, ktorý trvá 3 mesiace. Každý novoprijatý zamestnanec má svoj adaptačný plán, ktorého obsahom je rozpis jeho aktivít a školení. Mentorom by mal byť zamestnanec, ktorý je odborne zdatný a pomáha novoprijatému kolegovi rýchlejšie sa adaptovať.

Charakteristika mentora v bankovej inštitúcii:

- zamestnanec, ktorý pracuje v banke minimálne jeden rok
- je doporučený svojim nadriadeným a je odborne zdatný
- má predpoklad aj ako osobnosť, venovať sa novoprijatému zamestnancovi
- je trpezlivý, ochotný pomôcť, empatický

Certifikácia zamestnancov – vybrané pracovné pozície ako špecialista pre podnikateľov a hypotekárny špecialista majú povinnosť prejsť tzv. certifikáciou zamestnancov, ktorá pozostáva z teoretickej a praktickej časti. Podmienkou absolvovania teoretickej časti je prejsť základnými školeniami potrebných pre danú pozíciu a absolvovať úspešne test. Pre praktickú certifikáciu je podmienkou úspešne absolvovanie teoretickej certifikácie. Daná certifikácia je platná dva roky. Prihlasuje sa na ňu zamestnanec sám, následne schválenie je na nadriadenom manažérovi, ktorý cez aplikáciu AMOS potvrdí účasť.

E – learning – najmodernejšia forma vzdelávania, ktorú banka využíva, tak ako aj iné vyspelé krajiny. Prináša úsporu nákladov na vzdelávanie, ale aj úsporu času. Zamestnanci sa majú možnosť prostredníctvom e-learningu individuálne vzdelávať, zvoliť si vlastné tempo štúdia. Tento systém vzdelávania rešpektuje zároveň rôznu vzdelanostnú úroveň zamestnancov. Školenie prebieha v aplikácii AMOS, kde sa nachádzajú pripravené kurzy a testy. Jednotlivé kurzy si zamestnanci môžu opakovať neobmedzene a po ich absolvovaní dostanú ihneď informáciu o ich úspešnosti. E-learningový systém má vytvorené testy vždy k aktuálnej problematike, ku kampaniam ktoré momentálne prebiehajú a k novým pracovným postupom. Každá pracovná pozícia má vytvorené zvlášť testy, ktoré si každý účastník môže spracovať individuálnym tempom. Manažér je pravidelne informovaný týždenným reportom.

3.4. Analýza vzdelávacích potrieb zamestnancov

Cieľom prieskumu bolo rozanalyzovať záujem zamestnancov banky o vzdelávanie, ako vnímajú jednotlivé metódy vzdelávania. Ktoré metódy vzdelávania využívajú najviac a ktoré sú pre nich najviac prínosné, alebo naopak najviac stresujúce. Pre realizáciu analýzy sme si vybrali zamestnancov pracujúcich v jednotlivých retailových pobočkách na nemanadžérskych pozíciách.

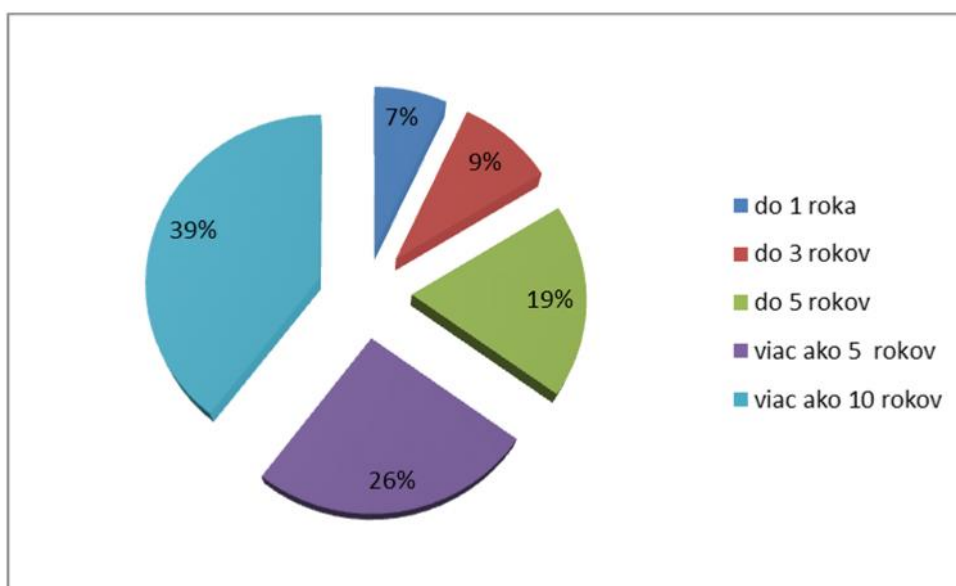
Cieľ bol vypracovaný do niekoľkých výskumných otázok:

- aké názory majú pracovníci na jednotlivé vzdelávacie metódy
- aké vzdelávacie aktivity absolvovali v minulom roku
- ktoré vzdelávacie aktivity mali pre nich najväčší prínos
- ktoré vzdelávacie aktivity boli pre nich najviac stresujúce
- aký názor majú na špeciálne vzdelávacie formy (mentoring, koučing, e-learning)

K vyplneniu dotazníka bolo oslovených celkovo 55 respondentov na nemanadžérskych pozíciách v regióne Trenčín. Tento súbor zamestnancov tvorí 30% celkového počtu nemanadžérov regiónu Trenčín. Skupina oslovených respondentov v celkovom počte 24 mala dosiahnutý vek do 40 rokov, druhá skupina v počte 31 bola vo veku nad 40 rokov.

Nasledujúci graf predstavuje rozdelenie oslovených zamestnancov, ktorí pracujú v bankovej inštitúcii viac ako 5 rokov a zamestnanci pracujúci viac ako 10 rokov .

Graf č.3 *Znázornenie respondentov podľa počtu odpracovaných rokov*

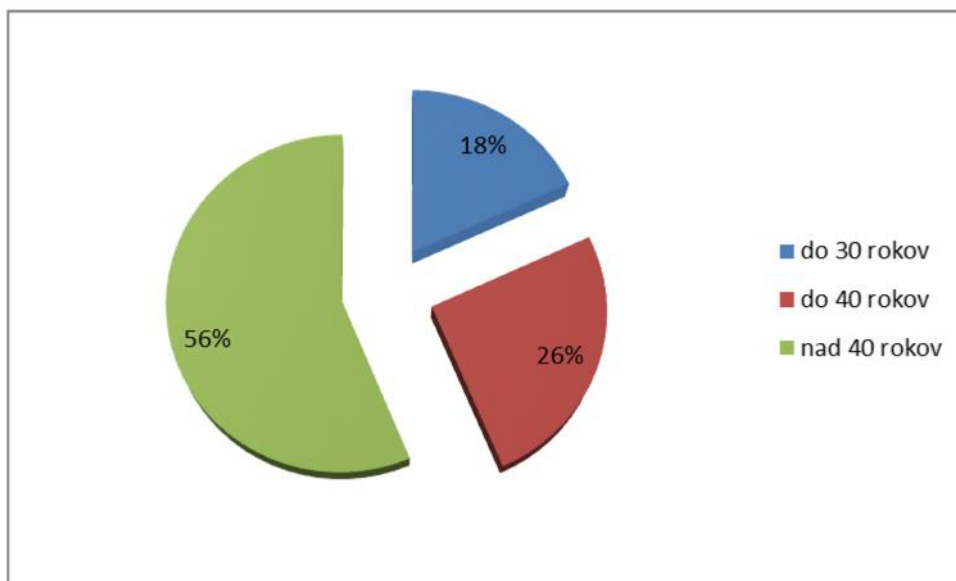


Tabuľka č.8 *Znázornenie respondentov podľa počtu odpracovaných rokov*

	oslovení zamestnanci
do 1 roka	3
do 3 rokov	4
do 5 rokov	8
viac ako 5 rokov	11
viac ako 10 rokov	17

Dotazník celkovo vyplnilo 43 zamestnancov, čo predstavuje 78% návratnosť vyplnených dotazníkov. Z hľadiska pohlavia vyplnilo dotazník 10% mužov a 90% žien. Zastúpenie žien je v danej inštitúcii je oveľa väčšie ako mužov. Identifikačné údaje z hľadiska veku sú spracované v nasledujúcom grafe.

Graf č. 4 *Znázornenie respondentov z hľadiska ich veku*

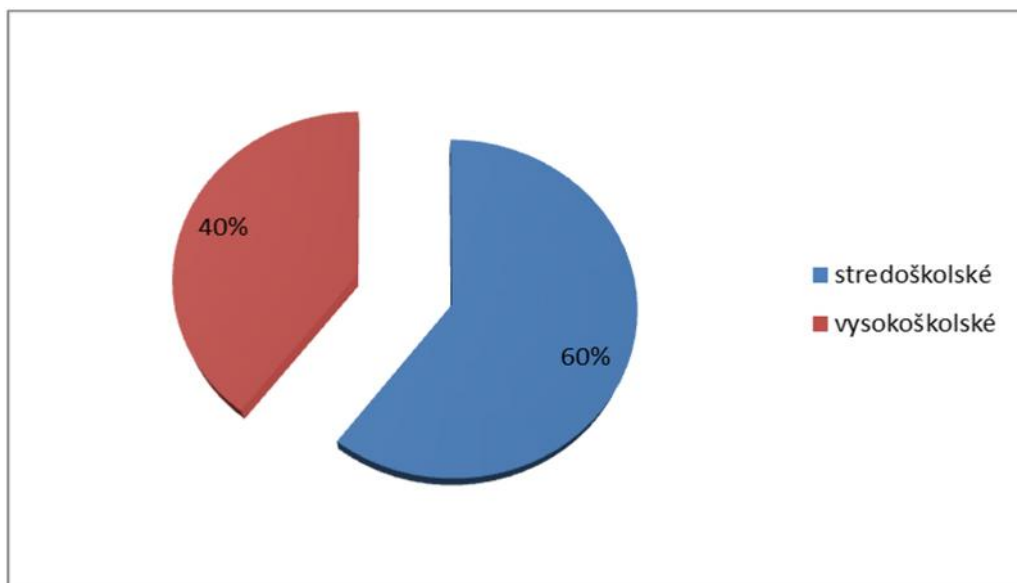


Tabuľka č. 9 *Znázornenie respondentov z hľadiska ich veku*

	oslovení zamestnanci
do 30 rokov	10
do 40 rokov	14
nad 40 rokov	31

V skúmanom súbore respondentov má 60% zamestnancov dokončené najvyššie vzdelanie stredoškolské. 40% zamestnancov vyštudovalo vysokú školu.

Graf č. 5 *Znázornenie respondentov podľa dosiahnutého vzdelania*



Tabuľka č. 10 *Znázornenie respondentov podľa dosiahnutého vzdelania*

	oslovení zamestnanci
stredoškolské	26
vysokoškolské	17

3.4.1. Výskumné metódy

Pre zber informácií o vzdelávacích potrebách sme použili dotazníkovú formu, nakoľko táto forma bola pre respondentov zrozumiteľná a časovo najmenej náročná. (vzor dotazníka vid'. príloha I). Podaný bol v papierovej forme a jeho vyplnenie netrvalo viac ako 5 minút. Dotazník obsahoval 13 otázok a bol zostavený tak, aby pokryl všetky výskumné otázky. Výskumné otázky v dotazníkovej forme sme položili respondentom pôsobiacich v rôznych nemanadžérskych pozíciách (klientsky pracovník, poradca klienta, špecialisti).

3.4.2. Hypotézy prieskumu

Počas prieskumu prostredníctvom dotazníkov sme sa zaoberali nasledovnými hypotézami:

H1 - Predpokladáme, že 60% zamestnancov sa chce vzdelávať vo vlastnom záujme .

H2 – Predpokladáme, že 70% zamestnancov sa najčastejšie vzdeláva e-learningovou formou

H3 - Predpokladáme, že 50% zamestnancov stále považuje za najúčinnnejšiu formu vzdelávania klasické školenia.

3.5. Výsledky prieskumu

Informácie získané prostredníctvom dotazníkov boli spracované v grafoch podľa jednotlivých otázok. Grafy boli vypracované podľa odpovedí respondentov v dotazníkoch.

Respondentom boli položené nasledovné otázky:

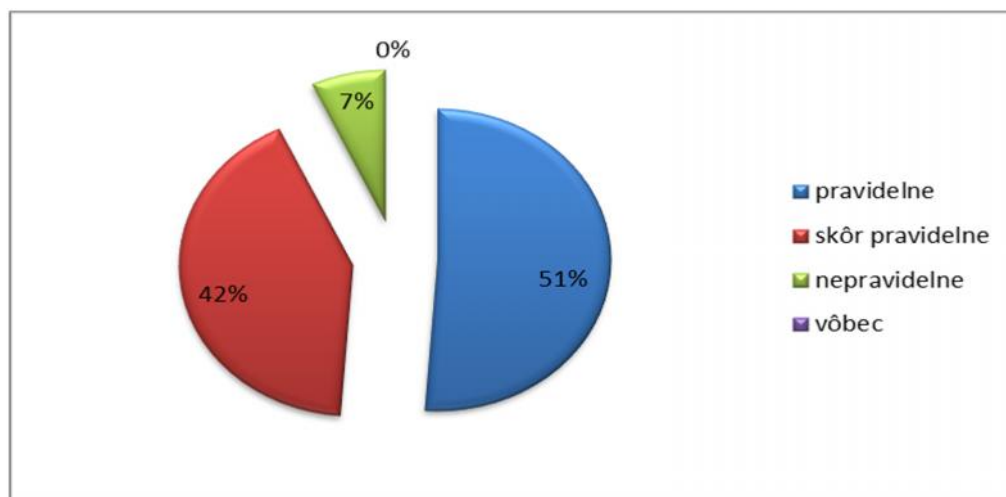
Otázka č. 1:

Ako často sa zúčastňujete vzdelávacích aktivít?

Touto otázkou sme chceli zistiť, ako často sa zamestnanci vzdelávajú

Graf č. 6

Pravidelnosť vzdelávacích aktivít



Tabuľka č. 11

Pravidelnosť vzdelávacích aktivít

	oslovení zamestnanci
pravidelne	22
skôr pravidelne	18
nepravidelne	3
vôbec	0

Zo získaných odpovedí sme zistili, že 22 zamestnancov sa zúčastňuje vzdelávacích aktivít pravidelne, 18 zamestnancov skôr pravidelne, 3 zamestnanci odpovedali, že sa vzdelávajú nepravidelne.

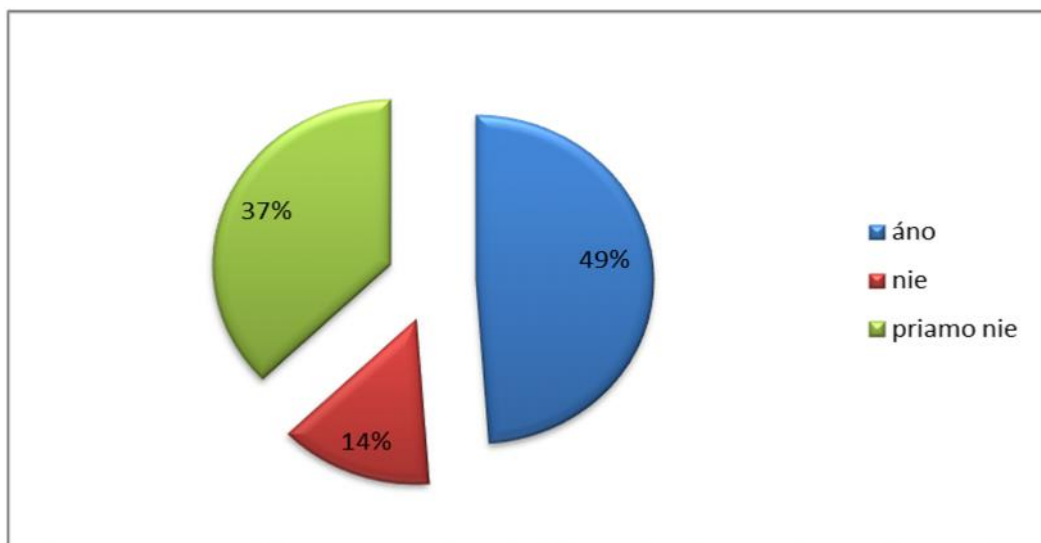
Otázka č. 2:

Máte možnosť sama ovplyvniť výber a množstvo vzdelávacích aktivít?

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, či si zamestnanci majú možnosť vybrať vzdelávacie aktivity

Graf č. 7

Ovplyvňovanie vzdelávacích aktivít



Tabuľka č. 12

Ovplyvňovanie vzdelávacích aktivít

	oslovení zamestnanci
áno	21
nie	6
priamo nie	16

Zistili sme že, 21 zamestnancov banky má názor, že môže ovplyvniť množstvo ich vzdelávacích aktivít, 16 zamestnancov si myslí, že priamo nedokáže ovplyvniť výber konkrétnych školení, 6 respondentov odpovedalo, že nedokáže vôbec výber školení ovplyvňovať.

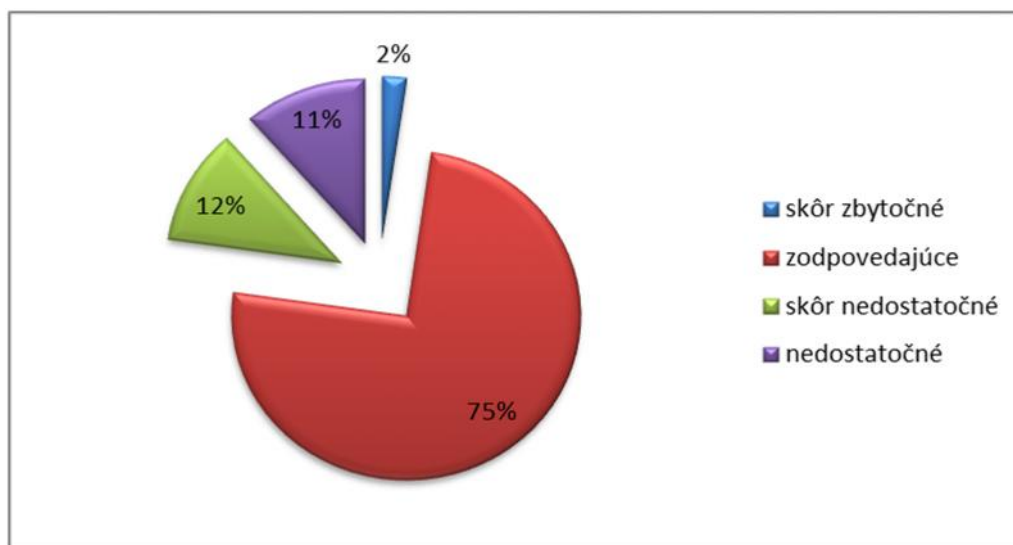
Otázka č. 3:

Množstvo absolvovaných školení je podľa vás:

Touto otázkou sme chceli zistiť, či vyhovuje zamestnancom frekvencia jednotlivých vzdelávacích aktivít

Graf č. 8

Množstvo absolvovaných školení



Tabuľka č. 13

Množstvo absolvovaných školení

	oslovení zamestnanci
skôr zbytočné	1
zodpovedajúce	33
skôr nedostatočné	5
nedostatočné	5

Z celkového počtu oslovených respondentov 33 považuje počet vzdelávacích aktivít za zodpovedajúci ich požiadavkám, 5 zamestnancom skôr realizované školenia nepostačujú a 5 zamestnancov si myslí, že počet školení je nedostatočný. 1 zamestnanec odpovedal, že realizované školenia sú skôr zbytočné.

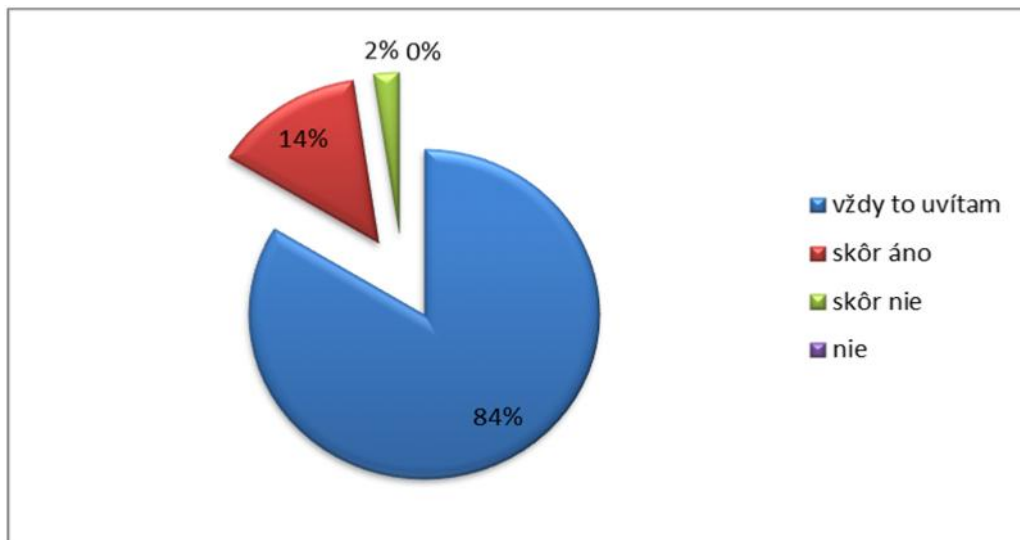
Otázka č. 4:

Máte záujem rozvíjať si svoje vedomosti, pokiaľ Vám to inštitúcia ponúka?

Touto otázkou dávame možnosť respondentom vyjadriť sa, aký majú vzťah k vzdelávaniu

Graf č. 9

Záujem o rozvoj vedomostí



Tabuľka č. 14

Záujem o rozvoj vedomostí

	oslovení zamestnanci
vždy to uvítam	36
skôr áno	6
skôr nie	1
nie	0

Väčšina zamestnancov na danú otázku reagovala pozitívne, 36 respondentov vždy uvíta rozvíjať si svoje vedomosti, 6 respondentov si myslí, že skôr má záujem vedomosti rozvíjať, len 1 zamestnanec reagoval negatívne.

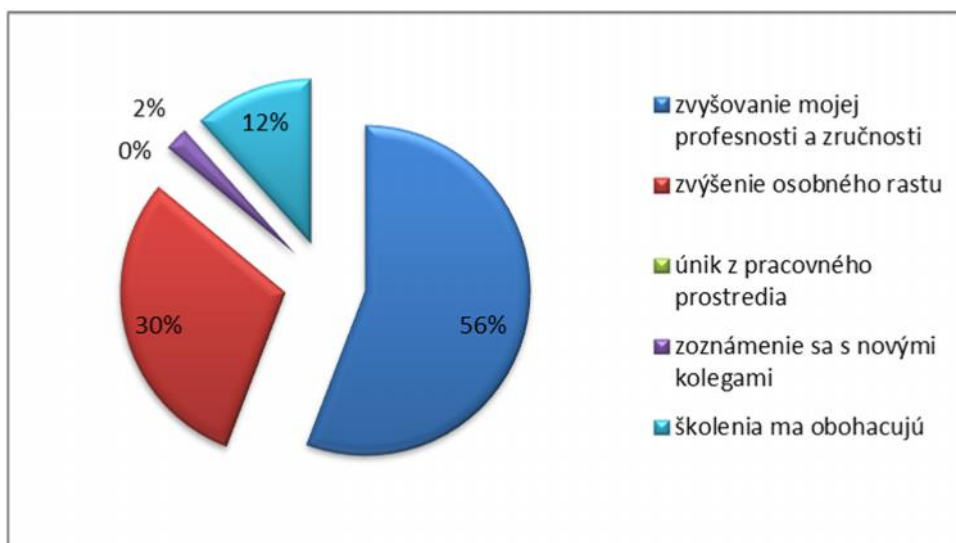
Otázka č. 5

Čo Vás najviac motivuje zúčastňovať sa na vzdelávacích aktivitách?

Pri tejto otázke sme chceli zistiť čo najviac motivuje zamestnancov neustále sa vzdelávať

Graf č. 10

Motivácia absolvovania vzdelávacích aktivít



Tabuľka č. 15

Motivácia absolvovania vzdelávacích aktivít

	oslovení zamestnanci
zvýšovanie mojej profesionality a zručnosti	24
zvýšenie osobného rastu	13
únik z pracovného prostredia	0
zoznámenie sa s novými kolegami	1
školenia ma obohacujú	5

Väčšinu respondentov najviac motivuje vzdelávať sa hlavne to, že si zvýšia svoju profesionalitu a zručnosť, t.j. celkom 24 respondentov. Zvýšiť osobný rast vzdelávaním považuje za dôležité celkovo 13 zamestnancov. 5 respondentov školenia obohacujú a 1 respondent sa rád zoznami s novými kolegami. Nikto nepovažoval vzdelávanie za únik z pracovného prostredia.

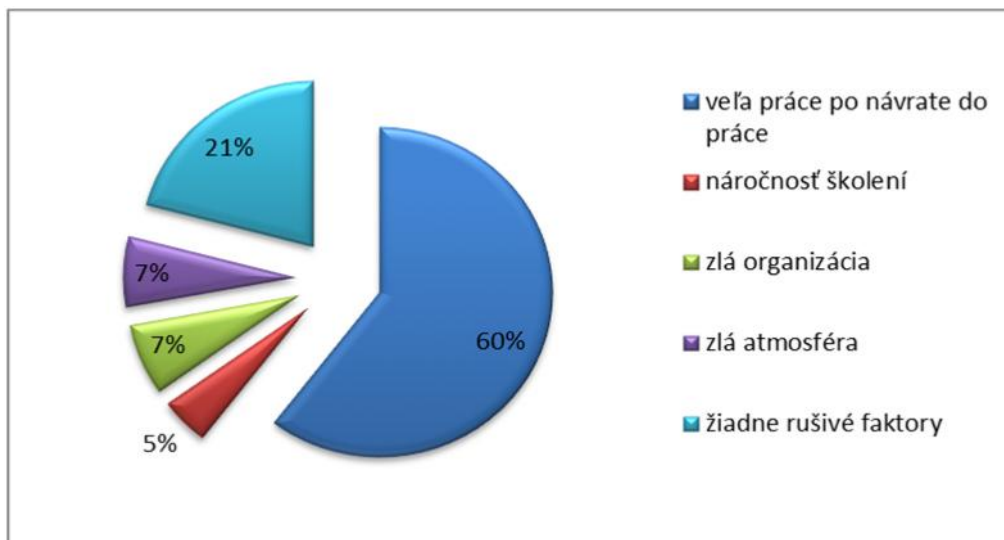
Otázka č. 6:

Aké faktory v oblasti vzdelávania považujete za najviac rušivé

Pri tejto otázke sme chceli zistiť, čo najviac počas vzdelávacej aktivity respondenta ruší

Graf č. 11

Rušivé faktory v oblasti vzdelávania



Tabuľka č. 16

Rušivé faktory v oblasti vzdelávania

	oslovení zamestnanci
veľa práce po návrate do práce	26
náročnosť školení	2
zlá organizácia	3
zlá atmosféra	3
žiadne rušivé faktory	9

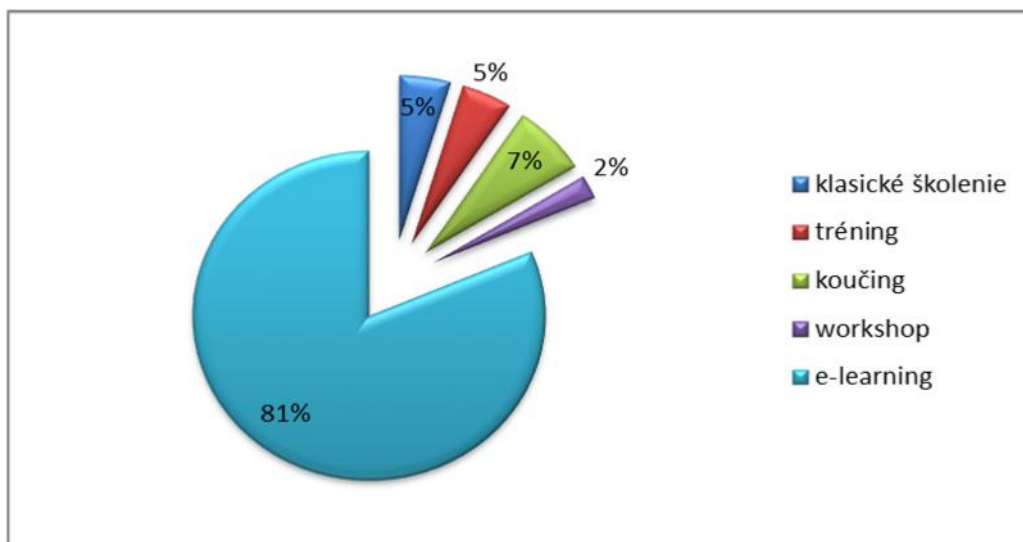
Zaznamenali sme z odpovedí respondentov, že najviac rušivé je množstvo práce po školení, na ktoré reagovalo 26 zamestnancov. 2 považujú školenia za náročné, 3 za zle organizované, 3 cítia zlú atmosféru na školeniach a 9 respondentov nemá žiadne rušivé faktory počas školenia.

Otázka č. 7:

Ktorej z metód vzdelávania sa najčastejšie zúčastňujete?

V rámci tejto otázky nás zaujímalo, ktorú z uvedených metód banková inštitúcia najviac využíva

Graf č. 12 *Najčastejšie absolvované vzdelávacie metódy*



Tabuľka č. 17 *Najčastejšie absolvované vzdelávacie metódy*

	oslovení zamestnanci
klasické školenie	2
tréning	2
koučing	3
workshop	1
e-learning	35

Najčastejšie sa zamestnanci banky vzdelávajú prostredníctvom e-learningu, na ktorý reagovalo celkovo 35 respondentov, potom sú to takmer v rovnakom pomere klasické školenia, tréningy, koučingy a workshopy.

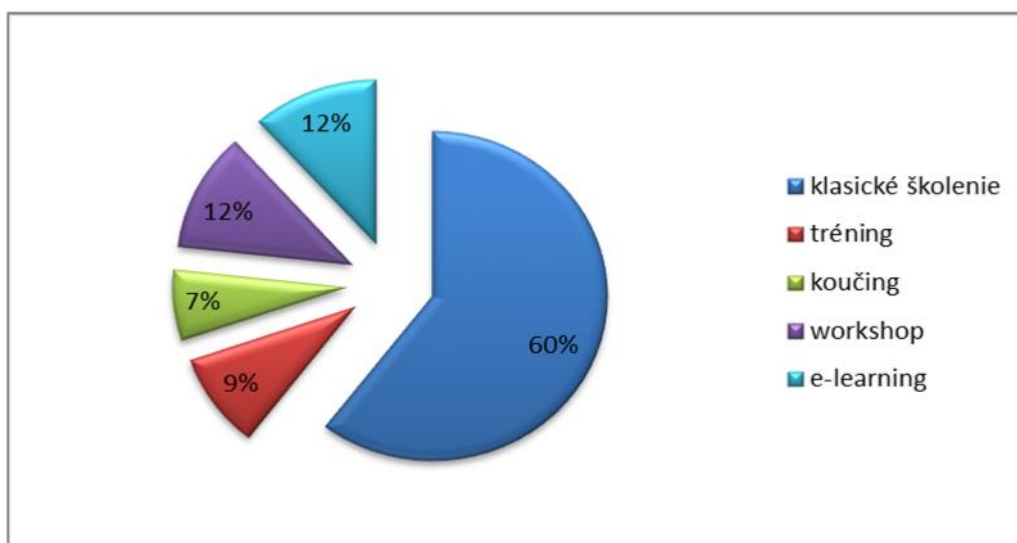
Otázka č. 8:

Ktorá z metód vzdelávania je pre Vás najprínosnejšia?

Vzhľadom k tomu, že banka využíva mnohé z metód vzdelávania, chceli sme zistiť, ktorá z nich má pre zamestnanca najväčší prínos

Graf č. 13

Najprínosnejšia vzdelávacia metóda



Tabuľka č. 18

Najprínosnejšia vzdelávacia metóda

	oslovení zamestnanci
klasické školenie	26
tréning	4
koučing	3
workshop	5
e-learning	5

Z odpovedí 26 zamestnancov je jednoznačné, že za najviac prínosnú vzdelávaciu metódu považujú klasickú formu školenia. Ostatní považujú tréning, koučing, workshop a e-learningovú metódu za takmer rovnocennú, čo sa týka prínosu.

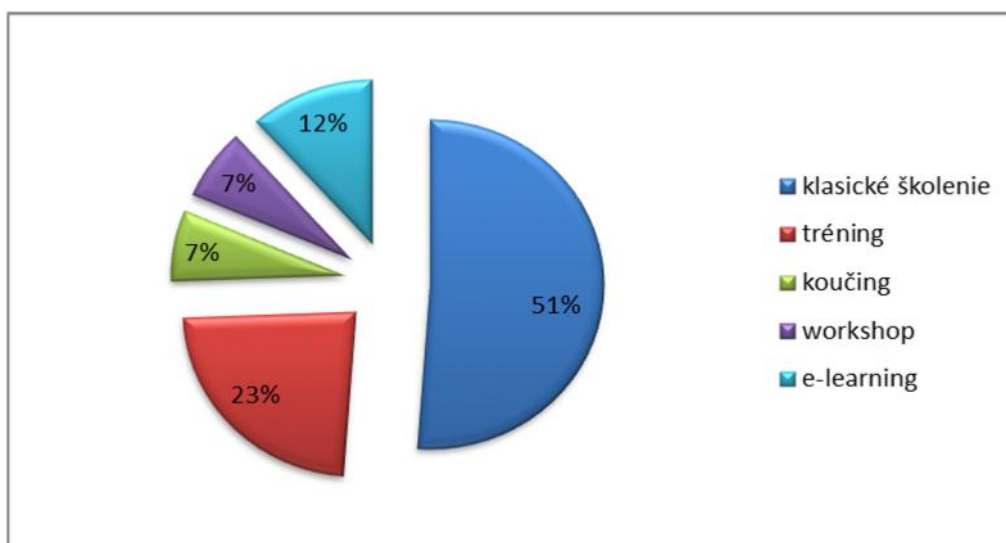
Otázka č. 9:

Ktorá z metód vzdelávania je podľa Vás najefektívnejšia?

Touto otázkou sme chceli zistiť, ktorú z metód vzdelávania považujú zamestnanci za najefektívnejšiu

Graf č. 14

Najefektívnejšia vzdelávacia metóda



Tabuľka č. 19

Najefektívnejšia vzdelávacia metóda

	oslovení zamestnanci
klasické školenie	22
tréning	10
koučing	3
workshop	3
e-learning	5

Čo sa týka efektu školenia, celkovo 22 oslovených respondentov považuje klasické školenie za najviac efektívne, 10 respondentov za efektívnu formu vzdelávania považuje tréning, 5 zamestnancov e-learning, 3 koučing a 3 workshop

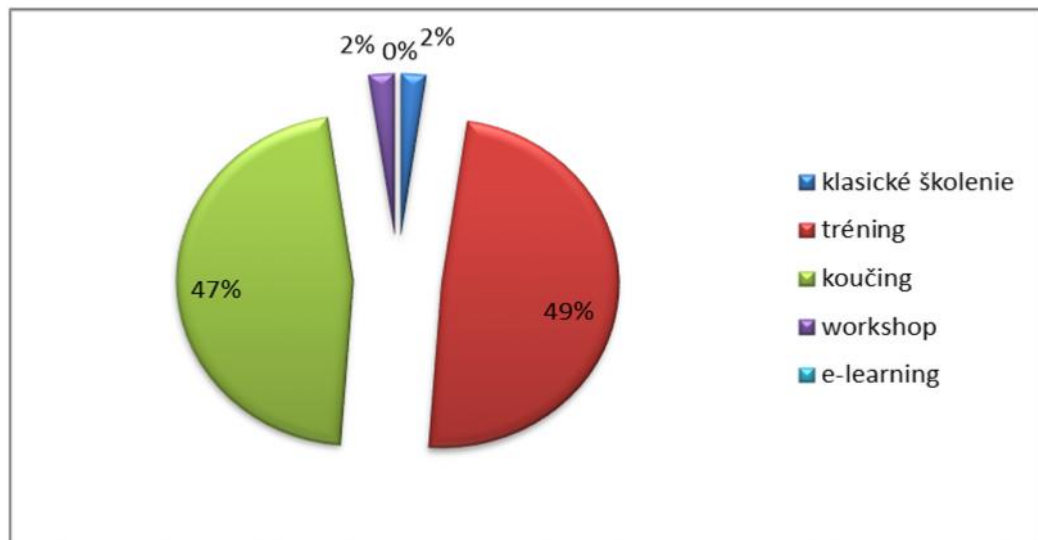
Otázka č. 10:

Ktorá z metód vzdelávania je pre Vás najviac stresujúca?

Cieľom tejto otázky bolo zistiť, ktorá z uvedených metód vzdelávania zamestnanca najviac stresuje

Graf č. 15

Najviac stresujúce metódy vzdelávania



Tabuľka č. 20

Najviac stresujúce metódy vzdelávania

	oslovení zamestnanci
klasické školenie	1
tréning	21
koučing	20
workshop	1
e-learning	0

21 respondentov najviac stresuje tréning a 20 respondentov koučing. Ostatné metódy sú považované za menej stresujúce.

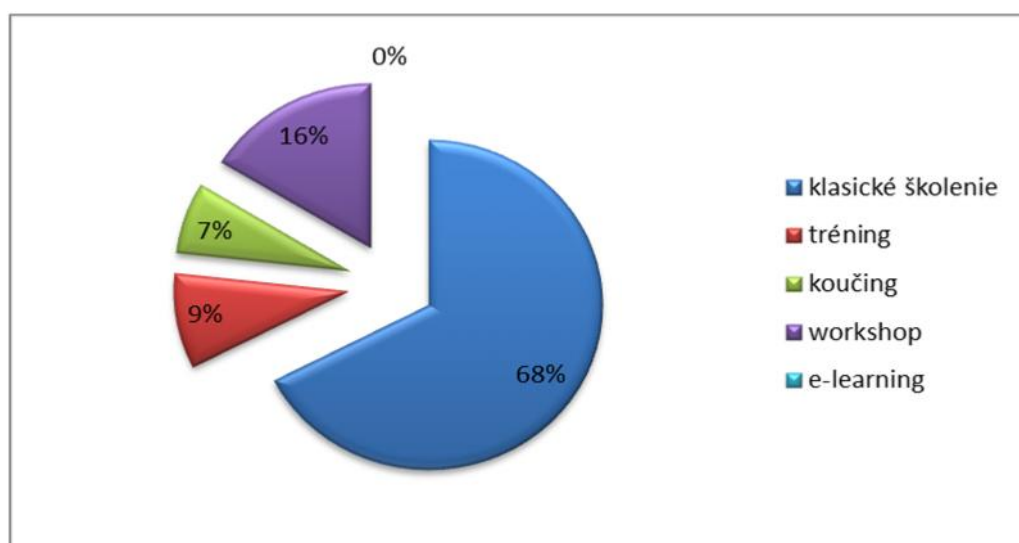
Otázka č.11:

Ktorá z metód vzdelávania Vám v rámci vzdelávacích aktivít najviac chýba?

Túto otázku sme zaradili v dotazníku za účelom zistiť, ktorá z metód respondentom najviac vo vzdelávaní chýba

Graf č. 16

Najviac chýbajúce metódy vzdelávania



Tabuľka č. 21

Najviac chýbajúce metódy vzdelávania

	oslovení zamestnanci
klasické školenie	29
tréning	4
koučing	3
workshop	7
e-learning	0

Najviac chýbajúca metóda vzdelávania v banke sa ukázalo klasické školenie, na ktoré reagovalo celkovo 29 respondentov. Celkovo 7 zamestnancov by prijalo viac workshopov a ostatné vzdelávacie metódy sú menej chýbajúce.

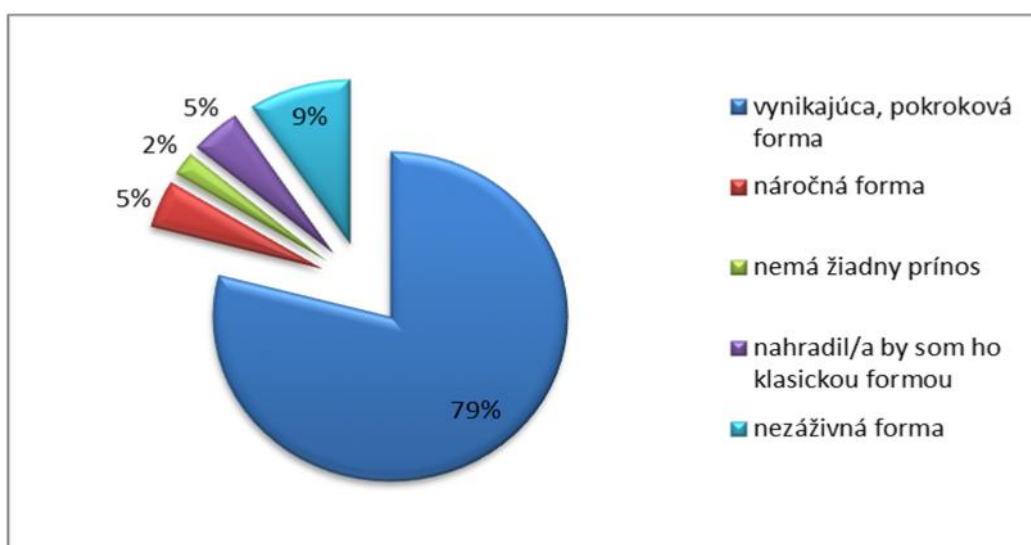
Otázka č. 12:

Aký je váš názor na e-learningové vzdelávanie

Nakoľko vzdelávanie e-learningovou formou tvorí takmer polovicu celkového vzdelávacieho času, chceli sme zistiť, ako respondenti vnímajú túto pomerne rozšírenú a modernú metódu vzdelávania

Graf č. 17

Grafické vyjadrenie názoru na e-learning



Tabuľka č. 22

Tabuľkové vyjadrenie názoru na e-learning

	oslovení zamestnanci
vynikajúca, pokroková forma	34
náročná forma	2
nemá žiadny prínos	1
nahradil/a by som ho klasickou formou	2
nezáživná forma	4

E-learning považuje 34 respondentov z 43 celkovo spýtaných za vynikajúcu a pokrokovú formu vzdelávania. Jedná sa tak o väčšinu oslovených zamestnancov.

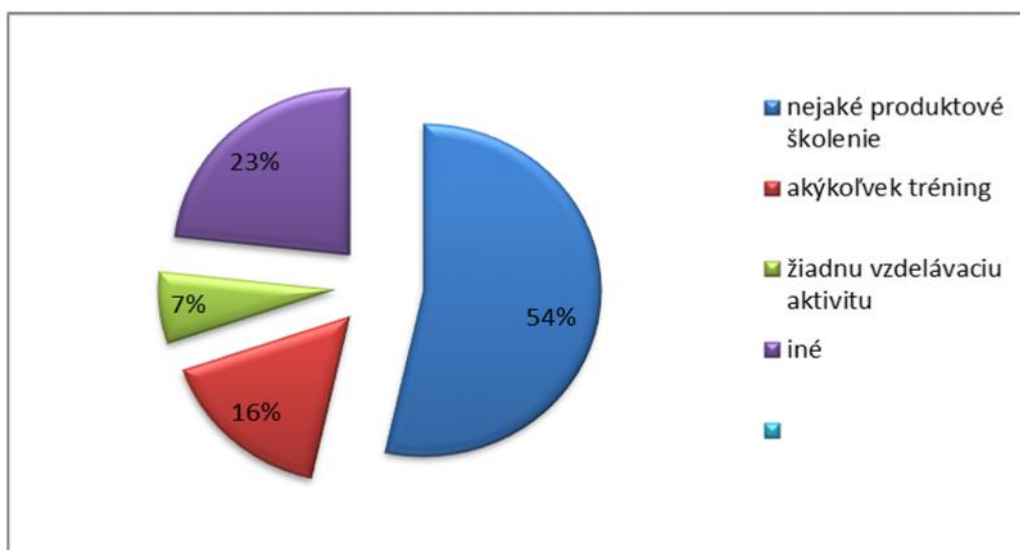
Otázka č. 13:

Ktorú zo vzdelávacích aktivít by ste radi v najbližšej dobe absolvovali?

Pri tejto otázke nás najviac zaujímalo, aké školenie by v najbližšom čase zamestnanci uvítali.

Graf č. 18

Najviac žiadané školenie v najbližšej dobe



Tabuľka č. 23

Najviac žiadané školenie v najbližšej dobe

Column1	oslovení zamestnanci
nejaké produktové školenie	23
akýkoľvek tréning	7
žiadnu vzdelávaciu aktivitu	3
iné	10

Najviac respondentov v celkovom počte 23 by malo záujem absolvovať nejaké produktové školenie. Ostatní v počte 7 by sa rado zúčastnili tréningu, naopak 3 momentálne nemajú záujem o žiadne školenie. Ostatní účastníci mali možnosť vyjadriť sa prostredníctvom voľby iné, kde uviedli rôzne vzdelávacie aktivity.

3.6. Zhodnotenie prieskumu

Na základe zistených informácií z prieskumu môžeme povedať, že zamestnanci banky sa školia pravidelne a zúčastňujú rôznych vzdelávacích aktivít pripravovaných zo strany zamestnávateľa. Množstvo aktivít považujú za primerané, nakoľko si stále viac uvedomujú konkurenciu a fakt, že bez ich odborných znalostí nemôžu zvyšovať konkurencieschopnosť na bankovom trhu. Zamestnanci majú k vzdelávaniu veľmi pozitívny vzťah a považujú ho za súčasť svojho osobného rozvoja. Vzdelávanie ako nutnosť z dôvodu ich pracovného zaradenia berie len malé množstvo respondentov.

Zisťovali sme aj dôvody motivácie vzdelávať sa. 86% respondentov motivuje vzdelávať sa fakt, že si zvýšia zručnosť a profesionalitu, ktorá je nevyhnutnosťou pre úspech bankového zamestnanca. Vzdelávaním vidia aj ako prínos pre ich osobný rast.

Taktiež nás zaujímalo, čo zamestnanci vnímajú ako najviac rušivé pri ich vzdelávaní. Z odpovedí vyplynulo, že najrušivejším faktorom je množstvo práce, ktoré ich čaká po návrate zo školenia.

Respondentov sme sa taktiež pýtali, ktoré zo školení považujú za najprínosnejšie a najefektívnejšie. Dozvedeli sme sa, že najprínosnejšie sú pre zamestnancov klasické školenia, kde sa dozvedia priamo od lektora potrebné informácie k danej problematike. Väčšinou ide o produktové, odborné školenia. Druhá najefektívnejšia forma je považovaná workshop, kde si zamestnanci vymieňajú skúsenosti a hľadajú najefektívnejšie spôsoby pre dosiahnutie stanovených cieľov.

Mali sme možnosť zistiť aj metódu, ktorá pri vzdelávaní zamestnancom najviac chýba. Jednalo sa o klasickú formu školenia za prítomnosti lektora. Naopak vôbec zamestnancom nechýba e-learningové vzdelávanie. Považujú ho za veľmi prínosnú, pokrokovú a rýchlu metódu vzdelávania, ktorú si veľmi

oblúbili. Uprednostňujú však klasickú formu vzdelávania za prítomnosti lektora alebo manažéra.

V poslednej dotazníkovej otázke nás zaujímalo, akých vzdelávacích aktivít by sa respondenti radi zúčastnili. Najviac z nich odpovedalo, že by to mali byť klasické školenia, ktoré sú odborne zamerané sprevádzané lektorom. Táto forma vzdelávania najviac respondentom aj chýba, čo uviedli v dotazníku pri otázke č. 11.

Vzhľadom k tomu, že na výkon bankových pracovníkov sú neustále zvyšované požiadavky, domnievame sa, že sú zamestnanci veľmi týmto faktom ovplyvnení a preto majú sami veľký záujem zlepšovať svoje schopnosti a zručnosti. Preto tak zodpovedne a pozitívne pristupujú k svojmu vzdelávaniu.

3.7. Overenie hypotéz

H1 - Predpokladáme, že 60% zamestnancov sa chce vzdelávať vo vlastnom záujme .

Na túto hypotézu nám odpovedá otázka č. 4, kde cieľom bolo zistiť záujem zamestnancov o vzdelávanie v ich zamestnaní a zistiť, čo ich najviac k tomu motivuje. Z nášho prieskumu vyšlo, že zamestnanci čoraz viac cítia potrebu vzdelávať sa a ich hlavným motívom je ich osobnostný rast, konkurencieschopnosť a zvyšovanie profesionality a zručností. Na základe týchto zistení môžeme povedať, že naša hypotéza sa nám potvrdila.

H2 – Predpokladáme, že 70% zamestnancov sa najčastejšie vzdeláva e-learningovou formou

Taktiež sme vyhodnocovali najčastejšie využívanú metódu vzdelávania , kde sa potvrdilo, že e-learning je v banke momentálne najviac využíva metóda. Túto formu v dotazníku uviedlo 80% respondentov. Považujú ju za veľmi pokrokovú metódu, ktorá usporí nielen financie, ale aj čas. Taktiež táto forma vzdelávania vyhovuje respondentom z hľadiska vznikajúcich stresov, ktoré majú väčšinou po návrate z klasického školenia, na čo mali možnosť reagovať v otázke č. 6. V danej otázke sme spýtali, aké faktory považujú počas vzdelávacej aktivity za najviac rušivé.

Čiže na základe prieskumu môžeme povedať, že aj hypotéza č. 2 sa nám potvrdila.

H3 - Predpokladáme, že 50% zamestnancov stále považuje za najúčinnjšiu formu vzdelávania klasické školenia.

Pri vyhodnotení hypotézy č. 3 sme za podstatnú považovali otázku č. 8, kde sme mali možnosť zisťovať najefektívnejšiu formu vzdelávania - klasické školenie. Túto odpoveď označilo 51 % respondentov, ktorým tento spôsob vzdelávania vyhovuje najviac, pretože pri ňom majú odborné vedomosti sprostredkované prostredníctvom odborne zdatných lektorov a uprednostňujú taktiež osobný kontakt na rozdiel od e-learningovej formy vzdelania. Hypotéza č. 3 sa potvrdila, takže zamestnanci považujú za najúčinnjšiu a najefektívnejšiu formu vzdelávania klasické školenia.

3.8. Návrhy a odporúčania

Na základe získaných informácií a prieskumu, môžeme konštatovať, že banka má veľmi dôkladne prepracovaný vzdelávací systém a taktiež dôsledne premyslenú stratégiu na nasledovné obdobie. Má veľký záujem, aby sa zamestnanci rozvíjali a zvyšovali svoje odborné zručnosti, pričom kombinuje jednotlivé formy vzdelávania ako je koučing, mentoring, e-learning, workshop a iné).

Odporúčame sa aj naďalej venovať tejto stratégii, zabezpečovať pre zamestnancov vhodné školenia, dbať pritom na primeranú štruktúru, frekvenciu a intenzitu vzdelávacích aktivít, aby zamestnanci nepovažovali vzdelávanie za príťaž a nutnosť. Pozitívne hodnotíme aj možnosť zamestnancov ovplyvniť výber vzdelávacích aktivít a to, že ich vzdelávanie prebieha podľa plánu osobného rozvoja. Zamestnancov tento fakt motivuje k pozitívnemu prístupu vzdelávania sa.

Na základe našich zistení dotazníkovou formou, odporúčame prehodnotiť počet vzdelávacích aktivít vedených klasickou formou prostredníctvom lektora, nakoľko podľa prieskumu táto forma zamestnancom najviac chýba a dokonca ju považujú za najprínosnejšiu a najefektívnejšiu. Aj keď si uvedomujeme časovú náročnosť klasických školení, stálo by za zváženie prehodnotiť formy vzdelávania pre niektoré najnáročnejšie produktové oblasti, ktoré si vyžadujú priestor na rozsiahlejšiu konzultáciu s lektorom, prípadne s inými zúčastnenými. Takáto forma by bola pre zamestnancov väčším prínosom, nakoľko by sa zvýšila ich odbornosť a pri komunikácii s klientom by sa cítili istejšie. Uvedomelým prístupom ku vzdelávaniu zamestnancov má banka vysoký predpoklad zvyšovať svoj kredit na bankovom trhu

Z výskumu taktiež vyplynulo, že koučovú formu vzdelávania považujú zamestnanci za najviac stresujúcu, preto by bolo potrebné prehodnotiť spôsob jeho realizácie. Mal by byť realizovaný tak, aby zamestnanec nemal stres

a obavy. Koučing by mal byť realizovaný na dobrovoľnej báze a nie z povinnosti a realizovaný ihneď už od nástupu nového zamestnanca, aby si na koučingový proces prirodzenou cestou zvykal.

Posledné odporúčanie sa týka e-learningovej formy vzdelávania, o ktorej sa prostredníctvom dotazníkového prieskumu dozvedáme, že sa jedná o vynikajúcu a pokrokovú formu vzdelávania zamestnancov. Avšak otázne je, či dané vzdelávanie je pre zamestnancov banky pridanou hodnotou a do akej miery zvyšuje ich odbornosť. Túto formu vzdelávania odporúčame využívať z hľadiska úspory času najmä na nenáročné školenia, kurzy a testy, ktoré sa týkajú denných produktových usmernení a produktov, ktoré nevyžadujú odbornú konzultáciu s lektorom. Taktiež odporúčame do e-learningového kurzu zaradiť viac názorných ukážok a príkladov, ktoré pomôžu ľahšie pochopiť problematiku produktu.

Vzhľadom k náročnosti vykonávanej práce zamestnancov banky je potrebné pružne reagovať na ich aktuálne potreby v oblasti vzdelávania. Vzdelávanie je nevyhnutné realizovať v takých frekvenciách, aby neboli zamestnancami považované za príťaž, ale aby ho považovali za pridanú hodnotu a benefit, ktorý im zamestnávateľ poskytuje.

Verím, že naše výsledky a zlepšenia pomôžu identifikovať banke ďalšie možnosti zlepšenia v oblasti vzdelávania, čím si samotná banka môže zvýšiť svoj kredit na konkurenčnom bankovom trhu.

ZÁVER

Jedným z múdrych a pre ľudstvo poučných výrokov Aristotela je „Vzdelanie má horké koreňky, ale sladké ovocie“. Ovocie zobrazuje spokojnosť, úspech, osobný rast a samozrejme dosiahnutie našich cieľov.

Veľkým bohatstvom každej spoločnosti sú múdri a vzdelaní ľudia. Každý človek je bohatý hlavne svojim pevným zdravím, svojimi vedomosťami, schopnosťami a talentom, ktoré si však musí vážiť a je na ňom ako s nimi naloží. Naše vedomosti sú pre nás meradlom úspechu. Môžeme ich odovzdať druhým, ale taktiež ich aj od druhých prijímať. Veľmi dôležité je chcieť, mať v seba vieru, zánietenie a energiu, po ktorej sa dostaví úspech.

Vzdelávať sa môžu deti, dospelí i dôchodcovia, manažéri aj nemanadžéri. Môžu sa vzdelávať v škole, na kurze, v zamestnaní, či doma. V konečnom dôsledku každý jednotlivec si sám zodpovedá za svoj osobný rast a rozvoj. Už odpradáвна kládla spoločnosť veľký význam vzdelanosti a celkovej kultivácii človeka. Vzdelávanie bolo označované za kľúčové a považovalo sa za jediný zdroj konkurenčnej výhody. Môžeme teda skonštatovať, že aj dnešné úspešné a konkurencieschopné spoločnosti sa presvedčili o pravdivosti slov našich významných predkov. Organizácie si plne uvedomujú, že dôležité je nielen získať, ale hlavne udržať a rozvíjať vedomosti, schopnosti a skúsenosti svojich kvalifikovaných zamestnancov.

Aby dnešné organizácie dokázali napĺňať formálne i neformálne potreby vzdelávania, musia zaviesť rôzne typy vzdelávacích stratégií. Tieto stratégie sprístupnia zamestnancom bohaté možnosti vzdelávacích zdrojov takým spôsobom, ktorý bude v danom čase najvýhodnejší, pričom obsah bude reflektovať na ciele jednotlivca, tak aj ciele celej organizácie.

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov zvyšuje hodnotu každej spoločnosti. Úspešní budú len takí, ktorí sa na vzdelanie budú pozerieť vlastnými očami a takí, ktorí majú jasne vytýčené ciele.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

KNIŽNÉ PUBLIKÁCIE

ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2

BARTOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníku*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5

BELCOURT, M. , WRIGHT, P. C. 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2

BENEŠ, M. 2003. *Andragogika teoretické základy*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-23-8

DUDINSKÁ, E., JARAB, J., BUDAJ, P., ŠPANIK, M. 2011. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Prešov: Vydavateľstvo Michala Vaška, 2011. ISBN 978-80-7165-831-3

GREŇČÍKOVÁ, A. 2006. *Personálny manažment - cvičenia, hry prípadové štúdie*. Trenčín: 2006

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

KACHAŇÁKOVÁ, A. 2003. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Sprint 2003. ISBN 80-89085-22-9

KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. 2011. *Personálny manažment*. 1. Vyd. Bratislava: Iura Edition 2011. ISBN 978-80-8078-391-4

KOMISIA EURÓPSKÝCH SPOLOČENSTIEV. 2002. *Memorandum o celoživotnom vzdelávaní.* 1. vyd. Prešov: Metodicko-pedagogické centrum, 2002. ISBN 80-8045-257-1

KOUBEK, J. 2008. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3

MATULČÍKOVÁ, M. , MATULČÍK, J. 2009. *Vzdelávanie a kariéra.* 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2009. ISBN 978-80-225-2700-2

PALÁN, Z. , LANGER, T. 2008: *Základy andragogiky.* 1. vyd. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7

PORUBSKÁ, G. , ĎURDIAK, E. 2005. *Manažment vzdelávania dospelých.* 1. vyd. Nitra: SlovDidac, 2005. ISBN 80-969303-0-3

REPKOVÁ, K. 1999. *Personálna práca v organizácii.* 1. vyd. Bratislava: EPOS, 1999. ISBN 80-8057-103-1

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

TURECKIOVÁ, M. 2007. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-0882-9

VETEŠKA, J. , TURECKIOVÁ, M. 2008. *Kompetence ve vzdělávání.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8

ZOZNAM OBRÁZKOV TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obr. 1 Plánovanie vzdelávania zamestnancov

Zoznam tabuliek

Tab. 1 Počet školení podľa pracovného zaradenia

Tab. 2 Počet odškolených hodín podľa pohlavia

Tab. 3 Počet odškolených hodín podľa pracovného zaradenia

Tab. 4 Počet odškolených hodín podľa zamerania školenia

Tab. 5 Rozdelenie podľa druhu školenia

Tab. 6 Počet odškolených dní podľa formy realizácie školenia

Tab. 7 Počet odškolených dní podľa jednotlivých oblastí vzdelávania

Tab. 8 Znázornenie respondentov podľa počtu odpracovaných rokov

Tab. 9 Znázornenie respondentov podľa počtu odpracovaných rokov

Tab. 10 Znázornenie respondentov podľa dosiahnutého vzdelania

Tab. 11 Pravidelnosť vzdelávacích aktivít

Tab. 12 Oplyvňovanie vzdelávacích aktivít

Tab. 13 Množstvo absolvovaných školení

Tab. 14 Záujem o rozvoj vedomostí

Tab. 15 Motivácia absolvovania vzdelávacích aktivít

- Tab. 16 Rušivé faktory v oblasti vzdelávania
- Tab. 17 Najčastejšie absolvované vzdelávacie metódy
- Tab. 18 Najprínosnejšia vzdelávacia metóda
- Tab. 19 Najefektívnejšia vzdelávacia metóda
- Tab. 20 Najviac stresujúce metódy vzdelávania
- Tab. 21 Najviac chýbajúce metódy vzdelávania
- Tab. 22 Tabuľkové vyjadrenie názoru na e-learning
- Tab. 23 Najviac žiadané školenie v najbližšej dobe

Zoznam grafov

- Graf č. 1 Percentuálne vyjadrenie počtu odškolených hodín podľa zamerania školenia
- Graf č. 2 Grafické znázornenie počtu odškolených dní podľa jednotlivých oblastí vzdelávania
- Graf č.3 Grafické znázornenie respondentov podľa počtu odpracovaných rokov
- Graf č. 4 Grafické znázornenie respondentov z hľadiska ich veku
- Graf č. 5 Grafické znázornenie respondentov podľa dosiahnutého vzdelania
- Graf č. 6 Pravidelnosť vzdelávacích aktivít
- Graf č. 7 Ovplyvňovanie vzdelávacích aktivít
- Graf č. 8 Množstvo absolvovaných školení
- Graf č. 9 Záujem o rozvoj vedomostí
- Graf č. 10 Motivácia absolvovania vzdelávacích aktivít

- Graf č. 11 Rušivé faktory v oblasti vzdelávania
- Graf č. 12 Najčastejšie absolvované vzdelávacie metódy
- Graf č. 13 Najprínosnejšia vzdelávacia metóda
- Graf č. 14 Najefektívnejšia vzdelávacia metóda
- Graf č. 15 Najviac stresujúce metódy vzdelávania
- Graf č. 16 Najviac chýbajúce metódy vzdelávania
- Graf č. 17 Grafické vyjadrenie názoru na e-learning
- Graf č. 18 Najviac žiadané školenie v najbližšej dobe

ZOZNAM PRÍLOH

Zoznam príloh

Príloha A – Dotazník.....	I
----------------------------------	----------

PRÍLOHA A: Dotazník

Vzdelávanie zamestnancov v banke

Štatistické údaje o respondentovi:

A. Počet odpracovaných rokov v banke

- do 1 roka
- do 3 rokov
- do 5 rokov
- viac ako 5 rokov
- viac ako 10 rokov

B. Vek

- do 30 rokov
- do 40 rokov
- nad 40 rokov

C. Dosiahnuté vzdelanie

- stredoškolské
 - vysokoškolské
-

1) Ako často sa zúčastňujete vzdelávacích aktivít?

- Pravidelne
- Skôr pravidelne
- Nepravidelne
- Vôbec

2) Máte možnosť sama ovplyvniť výber a množstvo vzdelávacích aktivít?

- Áno
- Nie
- Priamo nie

3) Množstvo absolvovaných školení je podľa vás:

- Skôr zbytočné
- Zodpovedajúce
- Skôr nedostatočné
- Nedostatočné

4) Máte záujem rozvíjať si svoje vedomosti, pokiaľ Vám to inštitúcia ponúka?

- Vždy to uvítam
- Skôr áno
- Skôr nie
- Nie

5) Čo Vás najviac motivuje zúčastňovať sa na vzdelávacích aktivitách?

- Zvyšovanie mojej profesionality a zručnosti
- Zvýšenie osobného rastu
- Únik z pracovného prostredia
- Zoznámenie sa s novými kolegami
- Školenia ma obohacujú

6) Aké faktory v oblasti vzdelávania považujete za najviac rušivé?

- Veľa práce po návrate do práce
- Náročnosť školení
- Zlá organizácia
- Zlá atmosféra
- Žiadne rušivé faktory

7) Ktorej z metód vzdelávania sa najčastejšie zúčastňujete?

- Klasické školenie
- Tréning
- Koučing
- Workshop
- E-learning

8) Ktorá z metód vzdelávania je pre Vás najprínosnejšia?

- Klasické školenie
- Tréning
- Koučing
- Workshop
- E-learning

9) Ktorá z metód vzdelávania je podľa Vás najefektívnejšia?

- Klasické školenie
- Tréning
- Koučing
- Workshop
- E-learning

10) Ktorá z metód vzdelávania je pre Vás najviac stresujúca?

- Klasické školenie
- Tréning
- Koučing
- Workshop
- E-learning

11) Ktorá z metód vzdelávania Vám v rámci vzdelávacích aktivít najviac chýba?

- Klasické školenie
- Tréning
- Koučing
- Workshop
- E-learning

12) Aký je váš názor na e-learningové vzdelávanie

- Vynikajúca pokroková forma
- Náročná forma
- Nemá žiadny prínos
- Nahradil/a by som ich klasickou formou vzdelávania
- Nezáživná forma

13) Ktorú zo vzdelávacích aktivít by ste radi v najbližšej dobe absolvovali?

- Nejaké produktové školenie
- Akýkoľvek tréning
- Žiadnu vzdelávaciu aktivitu
- iné

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Renáta Pončíková

Odbor: Vzdelávanie dospelých

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Firemné vzdelávanie

Rok: 2013

Počet strán: 75

Celkový počet strán príloh: 1

Počet titulov českej a slovenskej literatúry: 18

Vedúci práce: Mgr. Ján Pristaš