

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

Bakalárske kombinované štúdium

2009 – 2012

BAKALÁRSKÁ PRÁCA

Mária Haluzická

**Firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie
zamestnancov**

Praha 2012

Vedúci bakalárskej práce:

PaedDr. Vladimír Ušák

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined Studies

2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Mária Haluzická

**Company Education as a Motivation Tool for
Employees**

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PaedDr. Vladimír Ušák

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezentáciou svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Nitre dňa

Mária Haluzická

Pod'akovanie

Touto cestou by som chcela pod'akovať vedúcemu bakalárskej práce **PaedDr. Vladimírovi Ušákovi**, za odbornú pomoc, rady, pripomienky a čas, ktorý mi venoval pri vypracovaní bakalárskej práce.

Anotácia

Predmetom skúmania je firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie zamestnancov veľkých podnikov. Po zadefinovaní základných pojmov súvisiacich so vzdelávaním dospelých, motiváciou a manažmentom prechádza práca plynule k prípadovým štúdiám, v ktorých vykresľuje proces vzdelávania zamestnancov v jednej organizačnej jednotke. Kým prvá prípadová štúdia obsahuje informácie o školení písomnej komunikácie, ktoré nedokázalo byť úspešným nástrojom pozitívnej motivácie zamestnancov, druhá štúdia školenia telefonického komunikácie je naopak príkladom úspešného využitia vzdelávania ako nástroja pre motiváciu. Po prípadových štúdiách nasleduje rozbor socioekonomických faktorov vplývajúcich na firemné vzdelávanie, s akcentom na rentabilitu, a psychologických faktorov, s dôrazom na napĺňanie potrieb seberealizácie jednotlivcov. V komparatívnej analýze je potom identifikovaných 8 základných pravidiel, ktoré by spoločnosti pri motivácii zamestnancov prostredníctvom vzdelávacích aktivít mali dodržiavať, a 3 najrizikovejšie prekážky, ktoré im môžu zabrániť úspešne pracovníkov školením motivovať.

Kľúčové pojmy

firemné vzdelávanie, motivácia zamestnancov, vzdelávanie dospelých, vzdelávanie zamestnancov v organizačnej jednotke, vzdelávanie ako nástroj pre motiváciu zamestnancov, socioekonomické faktory, psychologické faktory, rentabilita investícií do vzdelávania zamestnancov

Annotation

The subject of the exploration is company education as an employee motivation tool for big corporations. After defining the basic notions regarding adult education, motivation and management, the essay moves fluently into the case studies, in which it draws the process of education of employees in the given organizational unit. While the first case study contains information about a training of written communication that failed to be a successful vehicle for positive employee motivation, the second case study of a training of phone communication is, by contrast, an example of a successful use of education as a tool for motivation. After the case studies, a dissection of socioeconomical factors affecting the company education follows, with an accent on rentability, and of psychological factors, with an emphasis on fulfillment of self-realisation needs of individuals. In the comparative analysis, 8 basic rules are then identified that the companies should abide by while using education as a motivation tool for employees, as well as 3 most risky obstacles that can prevent the company from successfully motivating its employees by education.

Key words

company education, motivation of employees, adult education, employee education in an organizational unit, education as a motivation tool for employees, socio-economical factors, psychological factors, rentability of investment into the employee education

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 8 |
| 1. Definície a východiská komparatívnej analýzy..... | 12 |
| 1.1 Vzdelávanie dospelých v pracovnom procese..... | 13 |
| 1.2 Typy vzdelávacích aktivít a ich praktická využiteľnosť pre firemné vzdelávanie..... | 15 |
| 1.3 Základné definície motivácie..... | 19 |
| 1.4 Motivácia ako manažérska zručnosť..... | 20 |
| 2. Prípadové štúdie..... | 27 |
| 2.1 Prípadová štúdia – Západoslovenská energetika, a.s.: Písomná komunikácia..... | 27 |
| 2.2 Prípadová štúdia – Západoslovenská energetika, a.s.: Telefonická komunikácia..... | 34 |
| 3. Socioekonomické aspekty firemného vzdelávania..... | 40 |
| 3.1 Fundamentálne príčiny a rentabilita investícií do vzdelávania zamestnancov..... | 41 |
| 4. Psychologické aspekty firemného vzdelávania..... | 46 |
| 4.1 Fragmentácia potreby sebarealizácie v kontexte vzdelávania..... | 47 |
| 5. Komparatívna analýza prípadových štúdií v kontexte teoretických poznatkov a praktickej aplikácie..... | 49 |
| 5.1 Pozitívne výstupy prípadových štúdií..... | 49 |
| 5.2 Negatívne výstupy prípadových štúdií..... | 53 |
| 5.3 Syntéza získaných skúseností v kontexte „lessons learned“..... | 55 |
| ZÁVER..... | 57 |
| ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY..... | 59 |
| ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV..... | 61 |

ÚVOD

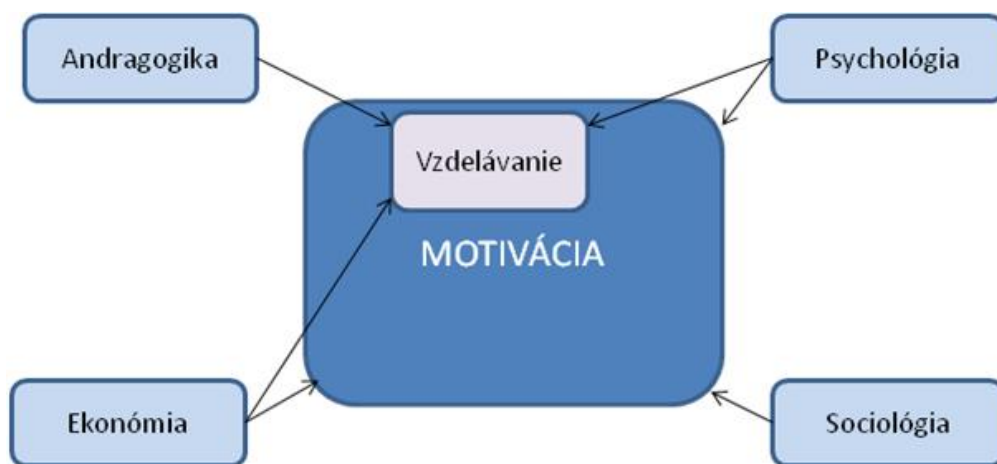
Firemné vzdelávanie je integrálnou súčasťou programu rozvoja ľudských zdrojov v každej väčšej firme. Obchodné spoločnosti pôsobiace v dynamicky sa meniacom konkurenčnom prostredí musia zabezpečiť odbornosť a pripravenosť svojich zamestnancov na pozíciách, ktoré sú pre ne špecifické a na ktoré sa zamestnanci z rôznych dôvodov nedokážu pripraviť počas štandardného akademického štúdia. Takisto, aby udržali krok s neustálym technologickým pokrokom, musia firmy investovať aj do rozvoja nových kompetencií svojich pracovníkov, aby zvýšili vlastnú schopnosť ich aplikácie v konkurenčnom boji. V neposlednom rade sa vzdelávanie môže používať ako nástroj motivácie zamestnanca. Takáto aplikácia firemného vzdelávania je však sprevádzaná určitými rizikami.

Táto práca sa primárne zameriava na porovnanie prípadových štúdií využitia vzdelávacích aktivít v spoločnosti Západoslovenská energetika, a.s., a na formulovanie spoločných záverov a poučení z oboch prípadov. Komparácia podlieha nielen mechanickej analýze výstupov, akými sú napríklad porovnanie pomeru ceny a pridanej hodnoty rôznych vzdelávacích aktivít, alebo porovnanie ich emocionálnych hodnôt, ale aj analýze kľúčových faktorov firemného prostredia, ktoré majú dostatočnú váhu na výrazné ovplyvnenie výstupov. Takýmito faktormi sú napríklad typy vykonávaných činností zamestnancami, používané riadiace štýly alebo osobnostné črty pracovníkov, ktoré budú modifikovať nielen odhodlanie, resp. neochotu firiem investovať do vzdelávania zamestnancov, ale do určitej miery budú definovať aj postoj samotného zamestnanca a subjektívnu výšku pridanej hodnoty vzdelávania, ktorú mu priradí.

V prvej kapitole definujeme základné východiská, na ktorých je vybudovaný zvyšok analýzy. Obzvlášť veľkú pozornosť venuje táto kapitola definícii motivácie a jej využiteľnosti ako manažérskej zručnosti. V minulosti sa akademická obec mnohokrát neúspešne pokúšala o všeobecne akceptovanú a presnú definíciu motivácie, čo vyústilo do veľkého množstva existujúcich definícií. V roku 1981 zozbierali Paul R. Kleinginna, Jr. a Anne M. Kleinginna

z Georgia Southern College dohromady až 102 definícií motivácie¹, z ktorých žiadna nebola všeobecne prijímaná alebo akceptovaná. Preto táto práca venuje značný priestor čo najpresnejšiemu zadefinovaniu tohto východiska.

Celkovo sú v nasledujúcich kapitolách využívané štyri rôzne vedecké disciplíny na analýzu a formuláciu záverov k téme: andragogika, psychológia, sociológia a ekonómia. Andragogika a sociológia objasňujú význam relevantných pojmov, kým psychológia a ekonómia poskytujú kontext pre vzájomné korelácie medzi motiváciou a vzdelávaním vo firemnej praxi. Použité vzťahy naznačuje aj graf:



Obr. 1 Vedecké disciplíny a ich vzájomné prepojenie

Druhá kapitola predstavuje samotné prípadové štúdie, ktoré sú v práci rozpracované. Popis dvoch veľmi podobných školení s veľmi rozdielnym výstupom, čo sa týka motivácie a zlepšovania výkonu zamestnancov, slúži ako fundamentálny stavebný kameň komparatívnej analýzy v piatej kapitole.

Tretia kapitola definuje základné predpoklady, ktoré musia byť naplnené, aby na strane obchodnej spoločnosti vznikla potreba vzdelávať vlastných zamestnancov. Keďže všetky firmy majú ako svoj základný cieľ vytváranie zisku a snahou každej spoločnosti v konkurenčnom prostredí je

¹ Kleinginna, P.R. & Kleinginna, A.M.: A Categorized List of Motivation Definitions, with a Suggestion for a Consensual Definition, IN: Motivation and Emotion, Vol. 5, No. 3, 1981, dostupné na <http://www.springerlink.com/content/h071k2v2282u8386/fulltext.pdf> (27.11.2011 10:30)

maximalizácia zisku pri minimalizácii nákladov, potrebujú firmy určité stimuly, ktoré dávajú zmysel v socioekonomickom kontexte, aby portfólio svojich interných aktivít rozšírili o vzdelávanie zamestnancov². Prečo by napríklad spoločnosť ako Západoslovenská energetika, a.s., podnikajúca vo výrobe, distribúcii a predaji elektrickej energie mala investovať do rozvoja environmentálneho povedomia svojich zamestnancov a školiť ich v ochrane životného prostredia? Aj keď takéto školenie určite nemá okamžitý pozitívny efekt v účtovnej súvahe na konci fiškálneho roku, pomáha výrazne vytvárať imidž ZSE ako „zelenej spoločnosti“, ktorá sa vážne zaoberá otázkami zlepšovania kvality životného prostredia a v neposlednom rade takýmto školením aj pozitívne motivuje tých svojich zamestnancov, ktorí chcú pracovať pre environmentálne uvedomelú spoločnosť.

Určite však školenie o ochrane životného prostredia nebude veľmi pozitívnu motiváciou pre všetkých pracovníkov. Individuálne preferencie zohrávajú dôležitú úlohu vo vnímaní každého človeka, a je potrebné ich pri tejto analýze vziať do úvahy. Práve osobnými potrebami a vnútornou motiváciou jednotlivcov sa zaoberá štvrtá kapitola. Vzhľadom na rozsah a konštrukciu tejto práce nie je možné ísť do prílišných detailov v individuálnych preferenciách. Preto používame analýzu pyramídy potrieb vo vzťahu k pracovníkom obchodných spoločností.

Samotná komparácia prípadových štúdií zo Západoslovenskej energetiky, a.s. je podrobne rozpracovaná v ťažiskovej piatej kapitole. Analyzujeme oba prípady v kontexte manifestácie ich neúspechov a úspechov. Veľký dôraz kladieme na udržateľnosť pozitívnej motivácie, ktorú dokáže vzdelávanie vytvoriť, a ktorá je kľúčovým rozdielom medzi porovnávanými prípadmi. Snažíme sa vyvodiť univerzálne platné ponaučenia (v angličtine je zaužívaný výraz „lessons learned“), ktoré z prípadových štúdií vyplývajú ako kritické.

² V tejto práci neskúmame tú časť firemného vzdelávania, ktorú označujeme ako „vstupné školenie“, čiže získavanie odborných zručností, ktoré nový zamestnanec potrebuje zvládnuť predtým, než ho firma pustí k samotnému výkonu práce.

V závere tejto práce nie je ponúknutá jednoznačná odpoveď na otázku, akým spôsobom musí byť vzdelávanie vo firmách implementované, aby spoľahlivo plnilo svoju motivačnú úlohu. Nie je tam ani odpoveď na otázku, kedy sa vzdelávať zamestnancov *určite* oplatí a kedy *určite* nie. Na druhej strane, na základe vymedzených faktorov a východísk z prípadových štúdií sa nám podarilo vytvoriť komplexný zoznam pravidiel, pri ktorých dodržiavanie je predpoklad, že vzdelávanie ako nástroj motivácie bude skutočne účinné a prinesie aj firme, aj zamestnancovi takú pridanú hodnotu, akú očakávajú.

1. DEFINÍCIE A VÝCHODISKÁ KOMPARATÍVNEJ ANALÝZY

Firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie sa používa vo väčšine moderných obchodných spoločností všetkých typov. V Slovenskej republike sa právnymi normami vymedzuje to, čo sa myslí obchodnou spoločnosťou. Zaužívaným skráteným názvom pre akúkoľvek takúto spoločnosť je podnik. Ten definujeme ako ekonomicky a právne podnikateľsky organizovanú jednotku vytvorenú za účelom podnikania.³ Existuje veľké množstvo kritérií, na základe ktorých dokážeme určovať typy podnikov, napr. charakter konečného výsledku podnikovej činnosti, veľkosť podniku, hospodárske odvetvie, v ktorom podnik pôsobí, právna forma podniku a podobne. Pre potreby tejto analýzy postačí členenie podľa veľkosti, ktoré je na Slovensku nasledovné:

- | | |
|------------------|--|
| - malý podnik | najviac 24 zamestnancov |
| - stredný podnik | 25 – 500 zamestnancov |
| - veľký podnik | viac ako 501 zamestnancov ⁴ |

Na základe tohto členenia môžeme analýzu upriamiť na veľké podniky, kde existuje predpoklad centrálného a manažérskeho prístupu k vzdelávacím aktivitám a v ktorých pracuje štatisticky relevantná vzorka zamestnancov. Keďže obe prípadové štúdie v tejto práci sa týkajú spoločnosti Západoslovenská energetika, a.s., nebudeme sa ďalej zaoberať menšími a strednými podnikmi.

Z hľadiska pridanej hodnoty zamestnanca pre hospodárske výsledky podniku (alebo firmy/obchodnej spoločnosti, pre naše potreby sú tieto tri termíny synonymické) je dôležité rozdeliť zamestnancov na tých, ktorí výstupmi svojej individuálnej práce priamo generujú produkt/službu, alebo k ich vytváraniu priamo prispievajú, a tých, ktorí zabezpečujú plynulý chod

³ Šulajová – Králik: Podnik v trhovej ekonomike, Fakulta politických vied a medzinárodných vzťahov UMB, 1997, str. 7.

⁴ Podľa Zákona 100/1995 Z.z. o štátnej podpore malého a stredného podnikania, v znení neskorších predpisov.

spoločnosti a dostupnosť všetkých zdrojov a podporných mechanizmov potrebných pre produkciu výstupov. Prvá skupina sú *výkonní pracovníci*, druhá skupina sú *manažéri*. Pridanou hodnotou oboch týchto skupín je ich *práca*, aj keď charakter činností tvoriacich túto prácu je výrazne odlišný u manažmentu a u výkonných pracovníkov. To je však pre naše účely irelevantné, pretože faktory motivácie človeka k práci zostávajú u oboch skupín rovnaké. Sú to:

1. výber pracovníkov
2. pracovné podmienky
3. výška mzdy a spôsob odmeňovania
4. podnikové sociálne služby.⁵

Práve medzi podnikové sociálne služby patrí aj systém firemného vzdelávania. Komparatívna analýza v nasledujúcich kapitolách bude vzdelávanie porovnávať primárne s ostatnými sociálnymi službami podniku, ale do kontextu ekonomickej analýzy musia byť zapracované aj príklady iných faktorov, najmä z oblasti pracovných podmienok a spôsobu odmeňovania.

1.1 Vzdelávanie dospelých v pracovnom procese

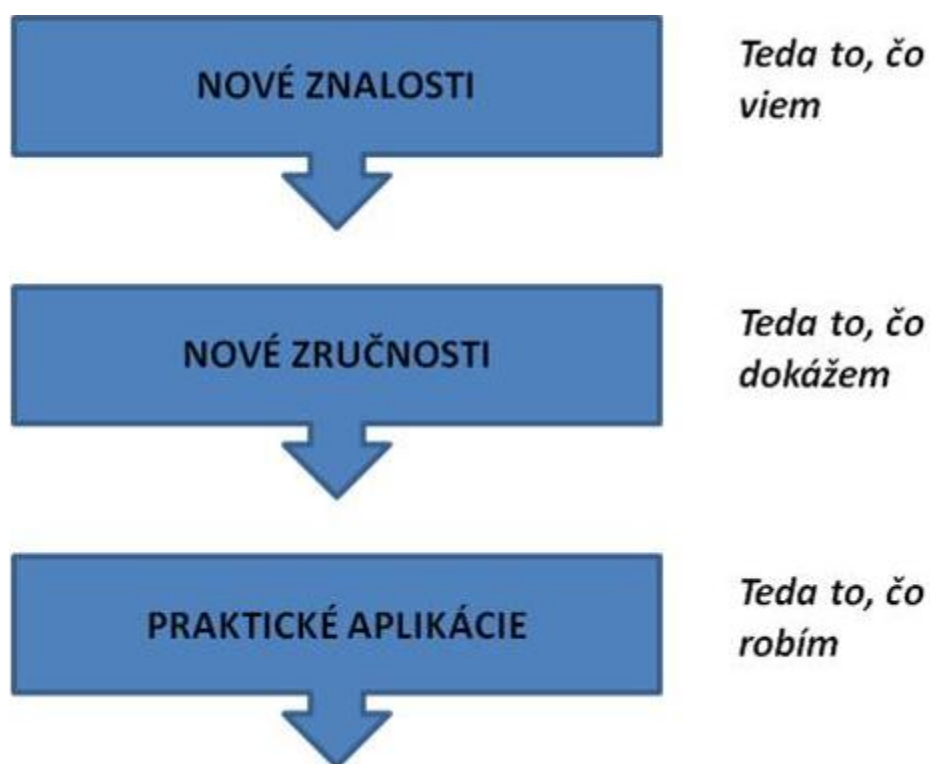
Vzdelávanie je organizovaný a inštitucionalizovaný spôsob učenia, pri ktorom sú vzdelávacie aktivity ohraničené – majú svoj presne vymedzený začiatok a koniec.⁶ Z tejto definície vyplýva, že vzdelávanie je iba podmnožinou *učenia*, ktoré by sme mohli definovať ako „rozvoj, ktorý vedie k trvalej a efektívnej zmene v duševnej činnosti a konaní“ (Hroník, str. 30). Naša práca skúma korelácie medzi podnikovým vzdelávaním a individuálnou motiváciou a ich socioekonomické dopady, takže samotné učenie, jeho úrovne, teórie a podmienky nie sú podrobené žiadnemu skúmaniu. Vychádzame z ekonomického princípu, že nie je možné pochopiť žiadne komplikované

⁵ Šulajová – Králik: Podnik v trhovej ekonomike, Fakulta politických vied a medzinárodných vzťahov UMB, 1997, str. 80.

⁶ Hroník, František: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, Grada Publishing, 2007, str. 31.

štruktúry bez toho, aby sme pristúpili k redukcii takejto komplexnosti.⁷ Takisto rozsah práce si to priam vyžaduje. Preto si vystačíme so základnou definíciou vzdelávania, určením troch úrovní zmien v individuálnom učení a charakteristikou dospelých účastníkov štúdia.

Vzdelávanie, tak ako každé učenie, by malo viesť k určitej zmene. Táto zmena sa odohráva na troch rôznych úrovniach. V prvej úrovni účastník vzdelávania získava nové znalosti, takže si pokladá určitú vedomostnú základňu, na ktorej môže ďalej zmenu budovať. V druhej úrovni sa znalosti transformujú na zručnosti, teda na schopnosť pracovníka previesť teoretickú vedomosť na užitočnú praktickú vykonateľnosť. Následne v tretej úrovni zmeny už prichádza k samotnej praktickej aplikácii zručností a nastaveniu novej rutiny, ktorá by mala garantovať kontinuitu zmeny. V grafickej podobe je tento vzťah úrovni zmeny vyjadrený takto:



Obr. 2 Tri úrovne zmeny⁸

⁷ Harford, Tim: The Undercover Economist, 2nd Edition, Abacus, 2011, str. 16.

⁸ Hroník, František: Rozvoj a vzdělávání pracovníků, Grada Publishing, 2007, str. 34.

Pri vzdelávaní dospelých je ešte jeden veľmi dôležitý aspekt, ktorý musíme pre naše účely vziať do úvahy. Dospelý účastníci štúdia, na rozdiel od detí v riadnom vzdelávacom procese v rámci systému školstva, budú mať medzi sebou výrazné rozdiely, a nielen vo veku. Tieto rozdiely budú aj v úrovni vzdelania, druhu profesie, životných skúsenostiach, schopnostiach, zručnostiach, vlastnostiach, zdravotnom stave, motivácii, životných postojoch... atď.⁹ To znamená, že akákoľvek skupina pracovníkov v ktorejkoľvek firme, ktorá sa vytvorí napr. pre účely nejakého školenia, bude absolútne nehomogénna. S tým budú pre firmu spojené určité výzvy, s ktorými sa bude musieť vyrovnávať. Tieto výzvy by sme mohli rozdeliť do troch skupín:

- Príprava vzdelávacej aktivity
- Dizajn a priebeh vzdelávacej aktivity
- Implementácia výsledkov vzdelávacej aktivity

V prvej, prípravnej fáze vzdelávacej aktivity je potrebné odpovedať na niekoľko zásadných otázok, ako napríklad: Koho ideme vzdelávať?, Akým spôsobom ideme navrhnuť vzdelávaciu aktivitu?, a podobne. Z odpovedí na tieto otázky vyplynú rôzne typy vzdelávacích aktivít, ktoré sú v danej situácii pre podnik dostupné a rentabilne využiteľné. Tie definujeme v nasledujúcej podkapitole. Skôr ako však firma pristúpi k týmto otázkam, musí vyriešiť ešte jednu zásadnú „praotázku“: Čo chceme vzdelávacou aktivitou dosiahnuť? Aký je náš cieľ? Aká je naša firemná potreba? Túto otázku rozoberieme ako prvú v druhej kapitole.

1.2 Typy vzdelávacích aktivít a ich praktická využiteľnosť pre firemné vzdelávanie

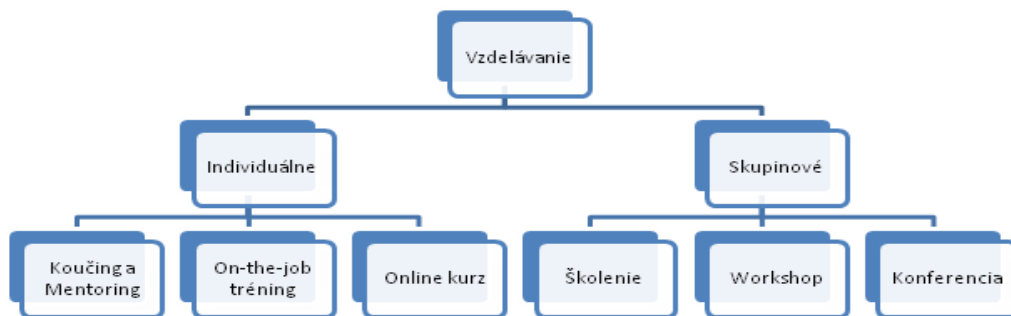
Vzdelávanie dospelých v podnikovom prostredí prechádza v poslednom období veľkými zmenami. Globalizácia, internacionalizácia, internet, mobilné komunikačné prostriedky s dátovou kapacitou, hospodárska integrácia – to

⁹ Barták, Jan: Profesní vzdělávání dospělých, Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, str. 101.

všetko nanovo redefinuje požiadavky firiem aj zamestnancov na obsah, formu a načasovanie vzdelávacích aktivít. Pred dvadsiatimi rokmi napríklad nebolo možné absolvovať elektronický kurz účtovníctva, alebo sa zúčastniť konferencie na druhom konci sveta bez straty kontaktu so svojou každodennou prácou. Vzdelávanie dospelých sa takýmto spôsobom *demokratizuje*: faktory, ktoré ho v minulosti obmedzovali, ako napr. čas, lokalita, národnosť, ale aj finančné zázemie, už nie sú rozhodujúce. Zároveň sa organicky do popredia dostávajú nové typy vzdelávacích aktivít, ktoré síce nemajú priamy súvis s technologickým a ekonomicko-integračným pokrokom, ale sú jeho vedľajším produktom: napr. koučing.

Vzdelávanie dospelých môže mať rôzne podoby. Tou najorganizovanejšou a najsústavnejšou podobou vzdelávania je výuka, ktorá „tvorí jednotu vyučovania ako riadiacej činnosti učiteľa a učenia ako aktívnej činnosti účastníkov“ (Barták, str. 109). Donedávna bola výuka aj najpoužívanejšou vzdelávacou formou v podnikoch. Pod vplyvom externých faktorov, popísaných vyššie, však obchodné spoločnosti začali dopĺňať portfólio svojich vzdelávacích aktivít aj o iné typy vzdelávania. Je dôležité poznamenať, že výukové metódy – slovné, demonštračné, praktické – zostávajú zachované vo všetkých typoch vzdelávania.

Pre naše potreby rozdelíme firemné vzdelávanie do dvoch skupín, ktoré budú obsahovať po tri typy vzdelávacích aktivít. Toto rozdelenie do šiestich typov *nepredstavuje úplné vymenovanie* všetkých podôb firemného vzdelávania v ucelenej podobe, ale to ani nie je cieľom. Šesť typov vzdelávacích aktivít zachytáva *najpoužívanejšie a najrentabilnejšie* podoby vzdelávacích aktivít, ktoré majú firmy momentálne k dispozícii.



Obr. 3 Rozdelenie vzdelávacích aktivít

Skupinové školenie je stále jednou z najčastejších a najpopulárnejších vzdelávacích aktivít. Firmy využívajú skupinové školenia najmä na zlepšovanie kompetencií skupín zamestnancov, ktorí majú podobnú alebo rovnakú náplň práce, alebo rovnaký spoločný cieľ. Môže ísť o tzv. mäkké kompetencie (soft skills), čiže napr. komunikačné zručnosti, schopnosť rozhodovať sa v nejasných podmienkach, orientácia na zákazníka apod., alebo o tzv. tvrdé kompetencie (hard skills), teda napr. práca s MS Office, elektrotechnické minimum, apod. Školenie spravidla organizuje podnik v súčinnosti s externou spoločnosťou, ktorá má potrebné know-how na zabezpečenie výukového procesu. Nemusí to však byť pravidlom. Veľa spoločností si vychováva vlastných školiteľov/lektorov, najmä v oblastiach, v ktorých svojich zamestnancov musia pomerne často školiť, či už zo zákonných dôvodov, alebo z dôvodov vyplývajúcich z predmetu podnikania.¹⁰

Workshop je typ vzdelávacej aktivity, z ktorej výstup nie je dopredu naformulovaný školiteľom, ale je aktívne tvorený účastníkmi vzdelávania. Je nutne interaktívny a vyžaduje, aby všetci účastníci dopredu presne poznali účel, kvôli ktorému sa workshop organizuje a svoju rolu v jeho priebehu. Tento typ vzdelávacej aktivity je veľmi užitočný pri tvorbe a implementácii zásadných zmien v stratégii tímu/oddelenia/spoločnosti.¹¹

¹⁰ Povinné zákonné školenia, napr. školenie o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci, podobne ako vstupné školenia nie sú predmetom skúmania tejto práce.

¹¹ Špecifickým typom workshopu je kaizen. Pre potreby tejto práce ho však od workshopu nebudeme oddeľovať.

Konferencia je stretnutie rôznych profesionálov z jedného odvetvia, na ktorom prichádza k výmene skúseností. Tento typ vzdelávacej aktivity presahuje hranice jednotlivého podniku a ponúka možnosť analýzy externého prostredia, v ktorom podnik existuje. Je to podstatne menej štruktúrovaná aktivita, ako workshop alebo školenie a spravidla obsahuje viacero tém, pričom neponúka finálny výstup vo forme definitívnej zmeny. Konferencia je takisto výborným prostredím pre tzv. networking, čiže vytváranie kontaktov naprieč profesným spektrom. Najmä z hľadiska individuálnej motivácie je toto veľmi dôležitý faktor.

Tri vyššie uvedené vzdelávacie aktivity spadajú do podskupiny skupinových aktivít. Nasledujúce tri aktivity sú individuálne, takže sa odohrávajú buď vo formáte 1:1 (jeden tréner, jeden účastník), alebo sa účastník vzdelávania tejto aktivite venuje celkom sám.

Koučing a mentoring sú pomerne moderné vzdelávacie aktivity, ktoré sa využívajú najmä pri manažéroch. Individuálny prístup ich v porovnaní so skupinovými školeniami predražuje, a preto si obchodné spoločnosti starostlivo vyberajú len úzky okruh zamestnancov, ktorí majú na takéto vzdelávanie nárok. Ďalšou odlišnosťou koučingu a mentoringu od tradičnej výuky je fakt, že tu neprichádza k predávaniu vedomostí od kouča/mentora v tradičnom zmysle, ale ide skôr o odkrývanie existujúceho potenciálu koučovaného pracovníka, najmä prostredníctvom rozhovoru. Tento typ vzdelávania nie je vhodný na zlepšovanie tvrdých kompetencií.

On-the-job tréning, alebo v trochu krkolomnom slovenskom preklade „tréning priamo pri práci“, je veľmi využívaný v spoločnostiach, ktoré pri určitých pozíciách disponujú pracovníkmi na rôznych úrovniach seniority. Namiesto učebne sa školený zamestnanec dostáva priamo do pracovného procesu a pod dohľadom skúsenejšieho kolegu, príp. nadriadeného pracovníka, začína vykonávať nové úlohy takpovediac „naostro“. Tento typ tréningu je populárny napríklad pri administratívnych pozíciách, alebo pri repetitívnych činnostiach vo výrobe, kde nie je vysoké riziko vážnych a nezvratných pochybení s dopadom na firemné výsledky zo strany zamestnanca.

Online kurzy sú pre podniky veľmi lacným a rýchlym riešením vzdelávacích potrieb. Niektoré väčšie spoločnosti prevádzkujú celé online akadémie, obsahujúce obrovské portfólio školení, dostupných len pre interných zamestnancov a často chránených ochrannými známkami v prospech spoločnosti. Takéto kurzy v zásade nevyžadujú po úvodnom nastavení žiadne ďalšie zásahy zo strany školiteľa a sú väčšinou plne interaktívne. Môžu sa zamerať na akýkoľvek typ kompetencií. Sú samozrejme vzdelávacie potreby, napr. zlepšovanie komunikačných zručností, pri ktorých je spätná väzba „živého“ školiteľa nenahraditeľná a internetová verzia takéhoto školenia má značné nevýhody, ale v určitej komprimovanej forme je napriek tomu použiteľná.

1.3 Základné definície motivácie

Stránka www.businessdictionary.com definuje motiváciu ako súbor „interných a externých faktorov, ktoré stimulujú v ľuďoch energiu a túžbu mať neustále záujem a záväzok k nejakej práci, roli alebo predmetu, a vynakladať kontinuálne úsilie na dosiahnutie konkrétneho cieľa.“ Wikipédia definuje motiváciu ako „proces, ktorý vyvoláva, kontroluje a udržiava určité typy správania“¹². Bruce Eisner, novinár a spisovateľ zaoberajúci sa médiami, technológiami a kultúrou, definuje na sociálnom portáli Squidoo¹³ motiváciu ako „psychologickú funkciu, ktorá vyburcuje daný organizmus k akcii na dosiahnutie cieľa.“ Populárno-vedomostná stránka www.about.com, vo svojej sekcii o psychológii, prichádza zasa k definícii, podľa ktorej je motivácia „proces, ktorý spúšťa, riadi a zachováva typy správania, orientované na dosiahnutie cieľa“¹⁴.

Odborná literatúra pozná definícií motivácie ešte oveľa viac. Napríklad už spomínaní manželia Paul a Anne Kleinginna po tom, čo rozobrali uvedených 102 rôznych definícií, prišli s vlastnou, zjednocujúcou

¹² <http://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>, (22.1.2012 15:30)

¹³ <http://www.squidoo.com/gettingmotivated> (22.1.2012 15:30)

¹⁴ <http://psychology.about.com/od/mindex/g/motivation-definition.htm> (22.1.2012 15:30)

interpretáciou tohto pojmu. Pri tvorení svojej definície vychádzali z predpokladu, že aj pri vyhýbaní sa všeobímajúcej definícii musia zohľadniť fakt, že motivácia sa prelína s niekoľkými ďalšími fundamentálnymi psychologickými procesmi¹⁵. Ich finálna poučka je skôr *reštriktívna* než *inkluzívna*, a viac *fyzilogická* než *psychologická*. Podľa nich je motivácia „pojem, označujúci tie energizujúce/burcujúce mechanizmy s relatívne priamym prístupom ku konečným motorickým dráham, ktoré majú potenciál napomáhať určitým motorickým spojeniam a riadiť ich, kým inhibujú iné. Tieto mechanizmy môžu niekedy ovplyvňovať aj zmyslové vnemy a ich interpretáciu“¹⁶.

Takáto definícia je síce komplexná a veľmi presná, pre naše potreby však nie je veľmi vhodná. Keďže predmetom tejto práce nie je skúmanie neurologických procesov zabezpečovaných α -motoneurónmi, postačí nám jednoduchá definícia z Wikipédie, uvedená vyššie. Najmä preto, že v tejto práci sa motivácii venujeme z pohľadu moderného manažmentu, v ktorom vyvolávanie, kontrolovanie a udržiavanie želaného typu správania u zamestnancov je jednou zo základných úloh každého manažéra. Je to zručnosť, bez ktorej sa nedajú zabezpečiť trvalo kvalitné výsledky žiadneho tímu, ani organizácie.

1.4 Motivácia ako manažérska zručnosť

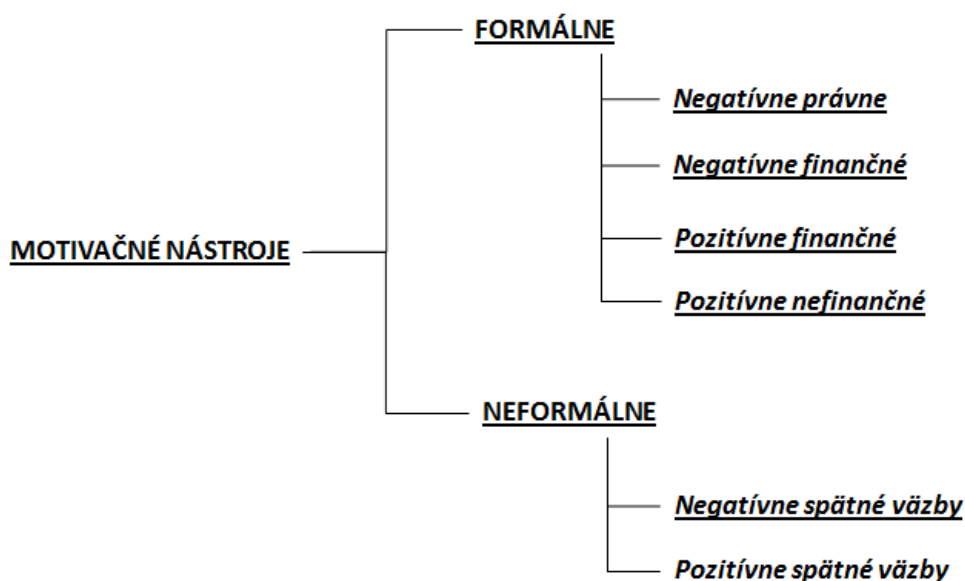
Na to, aby firmy dosahovali výsledky, musia zamestnanci vyvinúť určité úsilie. Investujú čas, svoje schopnosti a svoju energiu do vytvorenia spoločného výstupu, ktorý potom obchodná stratégia spoločností pretaví na zisk. Samozrejme, existuje len veľmi málo ľudí na svete, ktorí by boli ochotní investovať do nejakého obchodného projektu svoj čas, energiu a schopnosti

¹⁵ Kleinginna, P.R. & Kleinginna, A.M.: A Categorized List of Motivation Definitions, with a Suggestion for a Consensual Definition, IN: Motivation and Emotion, Vol. 5, No. 3, 1981, str. 9

¹⁶ Kleinginna, P.R. & Kleinginna, A.M.: A Categorized List of Motivation Definitions, with a Suggestion for a Consensual Definition, IN: Motivation and Emotion, Vol. 5, No. 3, 1981, str. 10

bezodplatne. Od firmy sa teda očakáva, že svojim zamestnancom za ich prácu poskytne primeranú kompenzáciu. Najvýraznejšou zložkou tejto kompenzácie, dokonca regulovanou zákonom, je mzda. Ale mzdou investície firmy zďaleka nekončia. Každá moderná spoločnosť využíva široké spektrum rôznych finančných a nefinančných nástrojov na to, aby zvyšovala motiváciu svojich zamestnancov.

Manažér hrá v procese motivácie pracovníkov kľúčovú rolu. Je zástupcom podniku, ktorý do väčšej alebo menšej miery rozhoduje o tom, aké nástroje, v akom rozsahu a u koho použije na motiváciu. Má ich k dispozícii také množstvo, aké mu korporátne/podniková politika povolí používať. Veľmi jednoducho by sme ich mohli rozdeliť do dvoch skupín na formálne a neformálne nástroje, a tieto dve skupiny môžeme ďalej deliť podľa obrázku:



Obr. 4 Základné rozdelenie nástrojov motivácie

Formálne motivačné nástroje sa vyznačujú tým, že majú presne určenú štruktúru, formu, ktorá ich reprezentuje. Samotná formalizácia jednotlivých nástrojov môže byť väčšia (napr. pri krátení odmien) alebo menšia (napr. pri organizácii teambuildingu).

Základné *negatívne právne* motivačné nástroje majú svoj fundamentálny rámec použiteľnosti definovaný v Zákonníku práce. Negatívna motivácia vyplýva z možnosti konania podniku *proti* záujmom zamestnanca, pokiaľ jeho výkon nedosahuje požadovanú úroveň. Vychádzame z predpokladu, že základným záujmom zamestnanca v jeho pracovnom pomere je udržať si prácu a dostať za ňu čo najlepšie zaplatené. Takisto vychádzame z predpokladu, že podnik bude tieto motivačné nástroje uplatňovať vtedy, keď výkon zamestnanca *nesplňa* základne štandardy výkonu.

Hneď prvým nástrojom, využitelným týmto spôsobom, je skúšobná doba. Je to obdobie maximálne 3 mesiacov (v špecifických prípadoch 6 až 9 mesiacov¹⁷), počas ktorých je pre zamestnávateľa z právneho hľadiska veľmi jednoduché pracovný pomer zamestnanca aj bez jeho súhlasu a bez akýchkoľvek porušení pravidiel prepustiť. Manažéri využívajú skúšobnú dobu na otestovanie schopností a zručností zamestnanca a jeho disciplíny pri ich aplikovaní. Skúšobná doba je spravidla explicitne definovaná v pracovnej zmluve, aby aj pracovník vedel, na čom je.

Ďalším motivačným nástrojom v tejto kategórii je písomná výzva na odstránenie nedostatkov pri plnení pracovných úloh, nazývaná skrátene aj „vytýkací list“ alebo „písomné napomenutie“. Podľa platnej právnej úpravy je toto jediný formálne uznaný nástroj, ktorý môže v určitých prípadoch viesť k rozviazaniu pracovného pomeru zo strany zamestnávateľa pre neuspokojivé plnenie pracovných úloh¹⁸. Preto je takáto písomná výzva veľmi efektívnym prostriedkom negatívnej motivácie.

Základné *negatívne finančné* nástroje síce nepredstavujú tak priamu cestu k novej terminácii zamestnania ako vyššie uvedené právne nástroje, ale ich použitie predpokladá veľmi podobné situácie a naplnenie úplne rovnakých predpokladov. Veľakrát sa používajú spoločne s právnymi nástrojmi, aby sa efekt negatívnej motivácie čo najviac zvýraznil.

¹⁷ Zákon 311/2001 Z.z. v znení neskorších predpisov, § 45, odsek (1) a (5)

¹⁸ Zákon 311/2001 Z.z. v znení neskorších predpisov, § 63, písmeno (d), odsek (4)

Tieto nástroje môžu mať mnoho rôznych manifestácií, ktoré závisia na usporiadaní spoločnosti, kolektívnej zmluve, pracovnom poriadku a ďalších faktoroch. Najčastejšími spôsobmi ich použitia v praxi sú:

- A) Krátenie základnej mzdy
- B) Krátenie alebo nevyplatenie výkonnostných odmien
- C) Uplatnenie si náhrady škody spôsobenej zamestnancom.

Negatívna spätná väzba je neformálnym nástrojom negatívnej motivácie. Používa sa pri ojedinelých pochybeniach zamestnanca, keď sa jeho výkon odchýlil od zvyčajnej úrovne a nedosahuje práve požadovanú kvalitu. Odohráva sa za zatvorenými dverami, len medzi manažérom, ktorý spätnú väzbu dáva a pracovníkom, ktorý spätnú väzbu dostáva. Negatívna motivácia je v niektorých prípadoch nevyhnutná, ale v modernom manažmente sa používa už iba ojedinele. Manažéri sa skôr sústredia na pozitívnu motiváciu a jej nástroje, ktoré používajú k tomu, aby dobrých pracovníkov zmenili na výborných.

Pozitívna spätná väzba je podľa mnohých výskumov najefektívnejším motivačným nástrojom vôbec. Podľa výskumnej spoločnosti Watson Wyatt až 66% zamestnancov hodnotilo „uznanie“ ako najvýraznejší stimul vlastného výkonu¹⁹. Tento nástroj je na prvý pohľad „zadarmo“, ale nie je to úplne pravda. Firmy musia veľakrát investovať nemalé finančné prostriedky práve do vzdelávania svojich manažérov, aby sa pre nich dávanie pozitívnej spätnej väzby stalo prirodzeným. Takisto je dôležité, aby takáto spätná väzba bola okamžitá.

Pozitívne nefinančné motivačné nástroje zahŕňajú napr. vzdelávanie, ktorého úloha pri motivovaní zamestnancov je predmetom našej práce, firemné akcie (výlety, večere, apod.), kariérny posun, účasť na medzinárodnej konferencii a ďalšie. Aj keď ich zaradujeme medzi nefinančné, firma má s realizáciou týchto motivačných nástrojov často zvýšené náklady. Preto ich použitie musí byť posudzované aj v ekonomickom kontexte, z hľadiska

¹⁹ Gostick, Adrian – Elton, Chester: Motivačný princíp, Eastone Books, 2010, str. 12

rentability a rizika (v tretej kapitole). Zároveň je na tomto mieste vhodné zdôrazniť, že tieto nástroje sú najúčinnnejšie v budovaní dlhodobej *angažovanosti a spokojnosti* zamestnancov.

Práve vzdelávanie – či už formou školenia, konferencie, workshopu alebo inou – je veľmi efektívnym nástrojom zvyšovania angažovanosti zamestnancov. Cieľom každej spoločnosti je mať čo najviac pracovníkov vysoko angažovaných a veľmi spokojných. Spoločnosť HealthStream Research vykonala pred niekoľkými rokmi prieskum na vzorke 200 000 zamestnancov rôznych spoločností, podľa ktorého je vo firmách iba 40% zamestnancov spĺňajúcich oba atribúty: sú aj veľmi spokojní, aj veľmi angažovaní.²⁰ Rozloženie kvadrantov v diagrame vyzeralo takto:



Obr. 5 Rozdelenie zamestnancov²¹

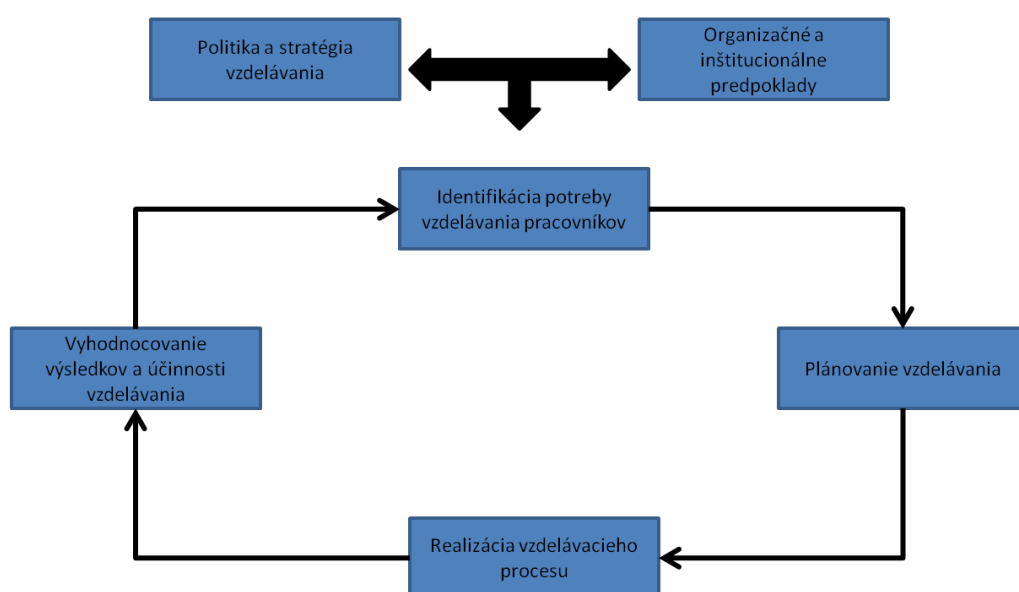
Vysoká miera angažovanosti, kombinovaná s vysokou spokojnosťou pracovníkov do firmy prináša nízke riziko fluktuácie zamestnancov. Takisto títo pracovníci veria v ciele a vízie spoločnosti, sú naozaj oddaní nasledovníci

²⁰ Gostick, Adrian – Elton, Chester: Motivačný princíp, Eastone Books, 2010, str. 74

²¹ Gostick, Adrian – Elton, Chester: Motivačný princíp, Eastone Books, 2010, str. 75

na ceste k osobnému aj spoločnému úspechu a najmä sú poslami (ambasádormi) spoločnosti navonok, v očiach zákazníkov.A

Z týchto dôvodov moderné spoločnosti využívajú vzdelávanie ako nástroj motivácie veľmi často. V záujme efektivity dokonca pristupujú k tomu, že vzdelávacie aktivity systematizujú, pretože „najefektívnejším vzdelávaním pracovníkov v spoločnosti je dobre organizované systematické vzdelávanie“²². To musí vychádzať zo zásad politiky vzdelávania a sledovať strategické ciele spoločnosti. Tvorí ho uzavretý, repetitívny cyklus zobrazený nižšie:



Obr.6 Základný cyklus systematického vzdelávania pracovníkov organizácie²³

Takto nastavený cyklus systematického vzdelávania plní nielen motivačnú, ale aj podpornú úlohu pri implementácii nových pracovných postupov a úloh, kariérom rozvoji zamestnancov a v ďalších procesoch.

Pozitívne finančné motivačné nástroje sa používajú vtedy, keď firma chce dosiahnuť nielen psychologický, ale aj materiálny, hmatateľný efekt pre zamestnanca. Najčastejšími spôsobmi aplikácie finančnej motivácie sú:

- a) Zvýšenie platu
- b) Vyplatenie výkonnostnej odmeny

²² Koubek, Jozef: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha 2005 (3. Vydanie), str. 244

²³ Koubek, Jozef: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha 2005 (3. Vydanie), str. 245

- c) Vyplatenie mimoriadnej odmeny za konkrétnu úlohu
- d) Pridelenie motorového vozidla na súkromné účely (alebo vyplatenie „car allowance“)

Rozdiel medzi finančnými a nefinančnými nástrojmi je najmä v tom, že finančné nástroje predstavujú pre zamestnanca *reálny* benefit, ktorý má určitú konkrétnu hodnotu a zamestnanec ho môže využívať bez obmedzení a mimo svojej práce.

Pre potreby našej témy je kľúčovým nástrojom motivácie vzdelávanie. Jeho cenu, pridanú hodnotu a rôzne možnosti využitia pre firmu rozoberieme s pomocou príkladu prípadových štúdií.

2. PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE

Ako príklad si nevezmeme štúdie z literatúry, ale priamo z vlastnej pracovnej skúsenosti pri vedení ľudí²⁴. Prvá štúdia sa týka školenia písomnej komunikácie, ktoré absolvovali špecialisti reklamačného oddelenia. Druhá štúdia rozoberá školenie telefonického komunikácie, na ktorom sa zúčastnili pracovníci call centra. V oboch prípadoch sú pre nás dôležité viaceré okolnosti a faktory spojené s týmito školeniami, ktoré sú na nasledujúcich stranách podrobne rozpísané nielen v texte, ale aj v tabuľkách a grafoch.

2.1 Prípadová štúdia – Západoslovenská energetika, a.s.: Písomná komunikácia

Firmou Západoslovenská energetika, a.s. bola identifikovaná potreba zvýšiť zrozumiteľnosť odpovedí pracovníkov Zákazníckych služieb na reklamácie zákazníkov.

| REKLAMÁCIE | Prijaté | Prijaté Oprávnené | % Oprávnených | Opakované | Opakované Neoprávnené | % Neoprávnených |
|------------|---------|----------------------|---------------|-----------|--------------------------|--------------------|
| Január | 482 | 225 | 46,68% | 181 | 116 | 64,09% |
| Február | 515 | 216 | 41,94% | 166 | 122 | 73,49% |
| Marec | 502 | 199 | 39,64% | 145 | 108 | 74,48% |
| Apríl | 499 | 251 | 50,30% | 169 | 111 | 65,68% |
| Máj | 568 | 214 | 37,68% | 152 | 104 | 68,42% |
| Jún | 560 | 210 | 37,50% | 191 | 99 | 51,83% |
| Júl | 497 | 225 | 45,27% | 132 | 128 | 96,97% |
| August | 414 | 199 | 48,07% | 112 | 78 | 69,64% |
| September | 605 | 269 | 44,46% | 165 | 102 | 61,82% |
| Október | 544 | 228 | 41,91% | 216 | 129 | 59,72% |
| November | 532 | 237 | 44,55% | 168 | 115 | 68,45% |
| December | 421 | 188 | 44,66% | 159 | 99 | 62,26% |
| 2009 SPOLU | 6139 | 2661 | 43,35% | 1956 | 1311 | 67,02% |

Tabuľka číslo 1 Počet prijatých reklamácií v roku 2009²⁵

²⁴ Všetky okolnosti prípadovej štúdie boli priamou manažérskou zodpovednosťou autorky práce a zdrojové údaje sú použité so súhlasom vedenia Zákazníckych služieb Západoslovenskej energetiky, a.s. (Príloha I)

²⁵ Zdroj: Interný archív reportingu Zákazníckych služieb Západoslovenskej energetiky, a.s.

Spoločnosť si urobila analýzu, na základe ktorej zistila, že do firmy prichádza až 32% reklamácií opakovane. Na základe tabuľky 1 spoločnosť identifikovala, že približne 67% práce sa špecialistom reklamácií vracia zbytočne. Aby však bolo možné zistiť, prečo to tak je, potrebovala Západoslovenská energetika urobiť ešte podrobnú analýzu dôvodov. V nasledujúcich 3 mesiacoch tak prebehla spätná kontrola vybranej štatistickej vzorky opakovaných neoprávnených reklamácií a odpovedí na ne. V rámci tejto kontroly boli spätne telefonicky kontaktovaní aj reklamujúci zákazníci a boli im položené 3 kontrolné otázky:

- 1) Pochopila Západoslovenská energetika podľa vášho názoru vašu reklamáciu?
- 2) Bola odpoveď, ktorú vám Západoslovenská energetika na vašu reklamáciu poslala, zrozumiteľná?
- 3) Prečo ste sa rozhodli podať opakovanú reklamáciu?

Prvé dve uzatvorené otázky rozdeľovali zákazníkov do dvoch hlavných skupín: na skupinu „rozumieme si, ale nesúhlasíme“ a skupinu „nerozumieme si“. Tretia, otvorená otázka vniesla viac svetla do samotných špecifických príčin podávania opakovaných reklamácií v oboch skupinách. Celé vyhodnotenie prieskumu znázorňujú nasledovný graf a tabuľka:

| VZORKA: 301 | Opakované neoprávnené reklamácie | ZSE pochopila | ZSE nepochopila | % ne pochopených | Zrozumiteľné | Nezrozumiteľné | % nezrozumiteľných |
|----------------|--|------------------|--------------------|---------------------|--------------|----------------|-----------------------|
| Január | 87 | 12 | 75 | 86,21% | 8 | 79 | 90,80% |
| Február | 109 | 19 | 90 | 82,57% | 14 | 95 | 87,16% |
| Marec | 105 | 11 | 94 | 89,52% | 9 | 96 | 91,43% |
| SPOLU | 301 | 42 | 259 | 86,05% | 31 | 270 | 89,70% |

Tabuľka číslo 2 Vyhodnotenie dôvodov opakovaných neopodstatnených reklamácií²⁶

²⁶ Zdroj: Interný archív reportingu Zákazníckych služieb Západoslovenskej energetiky, a.s.



Graf číslo 1 Vyhodnotenie dôvodov opakovaných neopodstatnených reklamácií²⁷

Z uvedených výstupov jasne vyplýva, že hlavnými hnacími silami za podávaním opakovaných reklamácií, ktoré nemajú šancu na úspech, sú najmä presvedčenie zákazníkov o tom, že spoločnosť neporozumela tomu, čo reklamujú a neschopnosť zákazníkov dekodovať odpoveď napísanú reklamačnými špecialistami. Tieto dva symptómy sú manifestáciou jedného spoločného neduhu: neschopnosti spoločnosti zrozumiteľne komunikovať so svojimi zákazníkmi.

Na základe týchto zistení spoločnosť definovala cieľ: prostredníctvom školenia zamestnancov, zameraného na zrozumiteľnosť písomnej komunikácie, znížiť počet neoprávnených opakovaných reklamácií o 50% a tým získať možnosť znížiť počet pracovníkov na reklamáciách o jedného.

V súlade so zásadou šiestich kľúčov efektívneho učenia²⁸, Západoslovenská energetika, a.s. rozbehla proces vzdelávania svojich reklamačných špecialistov. Hneď na začiatku tohto procesu boli teda

²⁷Zdroj: Interný archív reportingu Zákazníckych služieb Západoslovenskej energetiky, a.s.

²⁸Hroník, František: Rozvoj a vzdelávaní pracovníkú, Grada Publishing, 2007, str. 55-56

definované základné parametre: jeho náklad a jeho očakávaná výkonnosť. Zníženie počtu neoprávnených opakovaných reklamácií o 50% na ročnej báze by znamenalo pre firmu úsporu 47600 €²⁹. Táto úspora vychádza z predpokladu, že každý mesiac by sa spracovalo o 50 reklamácií menej a tým by sa znížil počet potrebných pracovníkov. Náklad na preškolenie 8 pracovníkov bol externou spoločnosťou, zabezpečujúcou školenie, vyčíslený na 4600 € za trojdňové školenie. Očakávaný výsledok bol veľmi pozitívny ROI³⁰:

$$\text{ROI} = \frac{(47600 - 4600)}{4600} = \frac{43000}{4600} = 9,34$$

Školenie prebehlo v súlade so všetkými zásadami individuálneho učenia. Už zadanie bolo vypracované veľmi podrobne a presne, aby čo najpevnejšie prepojilo tému školenia s plánovaným cieľom zlepšenia. V zadaní spoločnosť zdefinovala nasledovné očakávania:

- 1) Každý účastník školenia skoncipuje individuálne počas školenia minimálne 5 odpovedí na reklamácie, ktoré budú skontrolované školiteľom a prejdené s účastníkom pri záverečnej individuálnej spätnej väzbe.
- 2) Dôraz pri výučbe bude kladený na jednoduchosť a správnosť formulácií. Účastníci sa naučia písať stručne a výstižne, bez zbytočných technických termínov.
- 3) Školenie bude vedené interaktívne a preberať sa budú výlučne praktické príklady z praxe Západoslovenskej energetiky.
- 4) Školiaca spoločnosť vyhotoví na záver individuálny posudok na každého účastníka školenia, vrátane odporúčania ďalších krokov v jeho vzdelávaní.

²⁹ Na základe požiadavky vedenia spoločnosti Západoslovenská energetika, a.s. nie sú v tejto prípadovej štúdii použité presné sumy nákladov, úspor a výdavkov, keďže tieto sú predmetom obchodného tajomstva, ale pomer medzi jednotlivými zložkami bol zachovaný tak, aby ROI vyšlo v rovnakej hodnote, ako pri reálnych číslach

³⁰ ROI = Return On Investment (návratnosť investície), výpočet tohto indexu je podrobne vysvetlený na str. 27

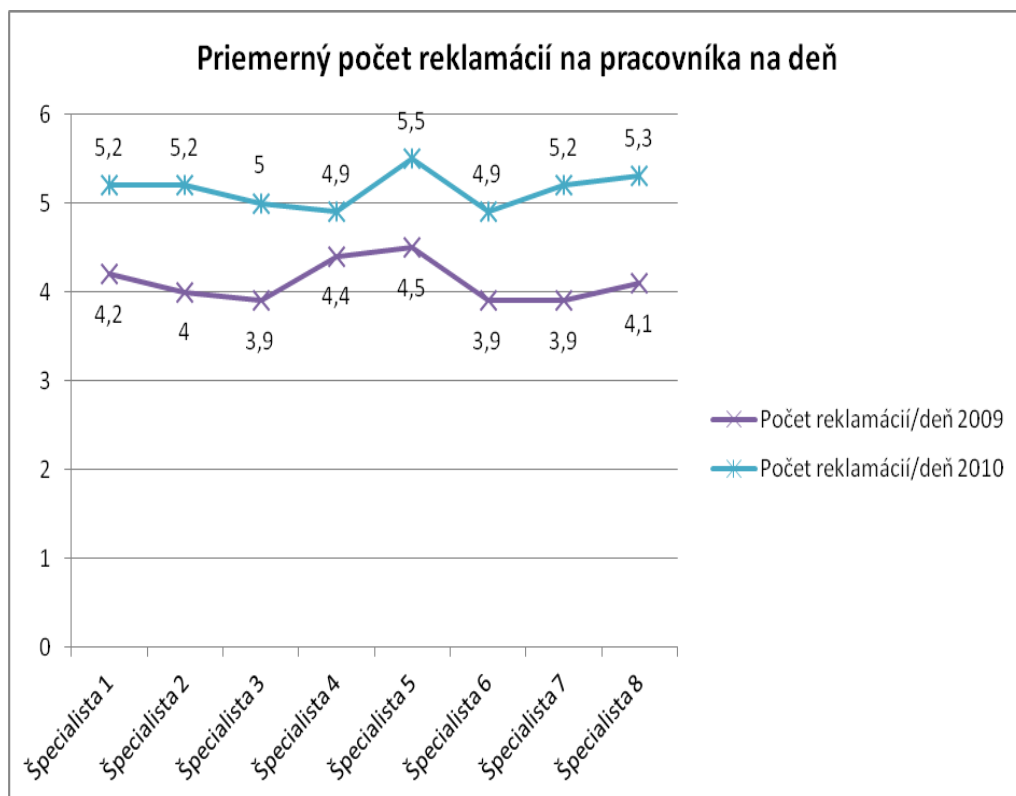
Účastníci boli do školenia aktívne zapojení a vykonávali aktivity, ktorými si získavané teoretické vedomosti prakticky upevňovali. Mali jasne nadefinovaný cieľ a kontext školenia, čiže vedeli, prečo sa školia a čo sa od nich vo výsledku očakáva. Všetky aktivity, ktoré robili, boli úzko prepojené s ich každodennou rutinnou prácou a jednotlivé poznatky im boli vysvetľované v ich súvislostiach a postupnosti, ktorá im vyhovovala. Dôležité veci si niekoľkokrát zopakovali a na záver školenia dostali individuálnu, adresnú spätnú väzbu od školiteľky. Školenie bolo účastníkmi hodnotené veľmi pozitívne. Zamestnanci mali dobrý pocit z toho, že firma investuje do ich vzdelávania a že sa naučili niečo, čo budú môcť vo svojej práci ďalej reálne využívať.

Po návrate týchto pracovníkov k ich každodenným úlohám bolo skutočne zreteľne pozorovateľné zlepšenie písomnej komunikácie, ktoré sa prejavilo – okrem očakávaného zníženia počtu neoprávnených opakovaných reklamácií – aj zrýchlením spracovania všetkých úloh. Pracovníci, ktorí dostali jednoduché a účinné pravidlá pre písomný prejav, zrazu trávili oveľa menej času premýšľaním nad správnou formuláciou svojich viet a písali oveľa rýchlejšie. Zlepšenie demonštrujú nasledujúca tabuľka a graf:

| REKLAMÁCIE | | Opakované | % | REKLAMÁCIE | | Opakované | % |
|------------|-----------|-------------|---------------|------------|-----------|-------------|---------------|
| 2009 | Opakované | Neoprávnené | Neoprávnených | 2010 | Opakované | Neoprávnené | Neoprávnených |
| Jún | 191 | 99 | 51,83% | Jún | 123 | 70 | 56,91% |
| Júl | 132 | 128 | 96,97% | Júl | 116 | 66 | 56,90% |
| August | 112 | 78 | 69,64% | August | 95 | 51 | 53,68% |
| September | 165 | 102 | 61,82% | September | 85 | 54 | 63,53% |
| Október | 216 | 129 | 59,72% | Október | 87 | 52 | 59,77% |
| November | 168 | 115 | 68,45% | November | 82 | 52 | 63,41% |
| December | 159 | 99 | 62,26% | December | 88 | 49 | 55,68% |
| 2009 SPOLU | 1143 | 750 | 65,62% | 2010 SPOLU | 676 | 394 | 58,28% |

Tabuľka číslo 3 Porovnanie prijatých reklamácií po absolvovaní školení v roku 2010³¹

³¹ Zdroj: Interný archív reportingu Zákazníckych služieb Západoslovenskej energetiky, a.s.



Graf číslo 2 Priemerný počet reklamácií na pracovníka na deň³²

Tabuľka číslo 3 ukazuje, že ambiciózny cieľ zníženia počtu opakovaných neoprávnených reklamácií o 50% síce nebol celkom dosiahnutý (do konca roku 2010 sa tento počet podarilo znížiť len o 47,5%), ale v kombinácii s individuálnymi zlepšeniami špecialistov uvedenými v grafe číslo 2 bol zámer spoločnosti splnený na viac ako 100%.

Na základe týchto údajov Západoslovenská energetika, a.s. zistila, že môže počet pracovníkov znížiť nie o jedného, ako plánovala, ale o dvoch.

Podľa Zákonníka práce môže spoločnosť na Slovensku dať zamestnancovi výpoveď z dôvodu rozhodnutia o „znížení stavu zamestnancov s cieľom zabezpečiť efektívnosť práce“³³. Firma teda v súlade s literou zákona a s Kolektívnou zmluvou zrušila dve pracovné pozície a doručila dvom zamestnankyniam písomné výpovede. V súlade s Kolektívnou zmluvou im

³² Zdroj: Interný archív reportingu Zákazníckych služieb Západoslovenskej energetiky, a.s

³³ Zákon 311/2001 Z.z. v znení neskorších predpisov, § 63, odsek (1) písmeno b)

takisto vyplatila odstupné, na ktoré mali nárok. Tento náklad si musela spoločnosť pripočítať do svojej rovnice na ROI:

$$\text{ROI} = \frac{(47600 - (4600 + 12800))}{4600 + 12800} = \frac{30200}{17400} = 1,73$$

Týmto sa ROI Západoslovenskej energetike znížilo takmer o 80%, ale investícia stále na papieri vyzerala úspešne.

Samozrejme, samotné prepúšťanie malo negatívny efekt aj na existujúcich pracovníkov. Z ich pohľadu spoločnosť *jasne demonštrovala*, že ak budú zvyšovať svoju efektivitu, firma ich bude postupne prepúšťať ako nadbytočných. Pozitívna motivácia, ktorú školenie pôvodne vytvorilo, bola zrazu preč. Keďže táto pozitívna motivácia mala výrazný vplyv na to, ako zamestnanci pristupovali k svojej práci a ako sa zlepšovali, všetky zlepšenia sa zrazu zastavili. Dokonca sa po niekoľkých mesiacoch začalo percento neoprávnených opakovaných reklamácií opäť zvyšovať. Situácia sa zhoršila natoľko, že firma bola po pol roku nútená znova vytvoriť jednu zo zrušených pracovných pozícií reklamačných špecialistov a prijať ďalšiu pracovníčku. S výberovým procesom boli spojené ďalšie náklady, takisto ako so mzdou a technickým vybavením novej pracovníčky. ROI sa opäť zmenilo:

$$\text{ROI} = \frac{(47600 - (4600 + 12800 + 9200))}{(4600 + 12800 + 9200)} = \frac{21000}{26600} = 0,79$$

Investícia si stále udržala návratnosť v kladných číslach, ale výsledok bol takmer dvanásťnásobne nižší, než pôvodné očakávania.

Západoslovenská energetika sa následne pokúsila vyhodnotiť dôvody odchýlky reálneho výsledku od originálneho zámeru. Na základe analýzy nákladov a rozhovorov s vedúcimi pracovníkmi, ako aj s výkonnými zamestnancami, identifikovala 3 príčiny:

- 1) Spoločnosť presadila svoje očakávania od výsledkov vzdelávacej aktivity na úkor očakávaní zamestnancov.

- 2) Spoločnosť nekomunikovala so zamestnancami od začiatku zámeru otvorene a neprehodnotila originálny výpočet na základe takejto komunikácie.
- 3) Spoločnosť podcenila prípravu opatrení na udržanie zlepšenej výkonnosti vychádzajúcej z úspešného školenia.

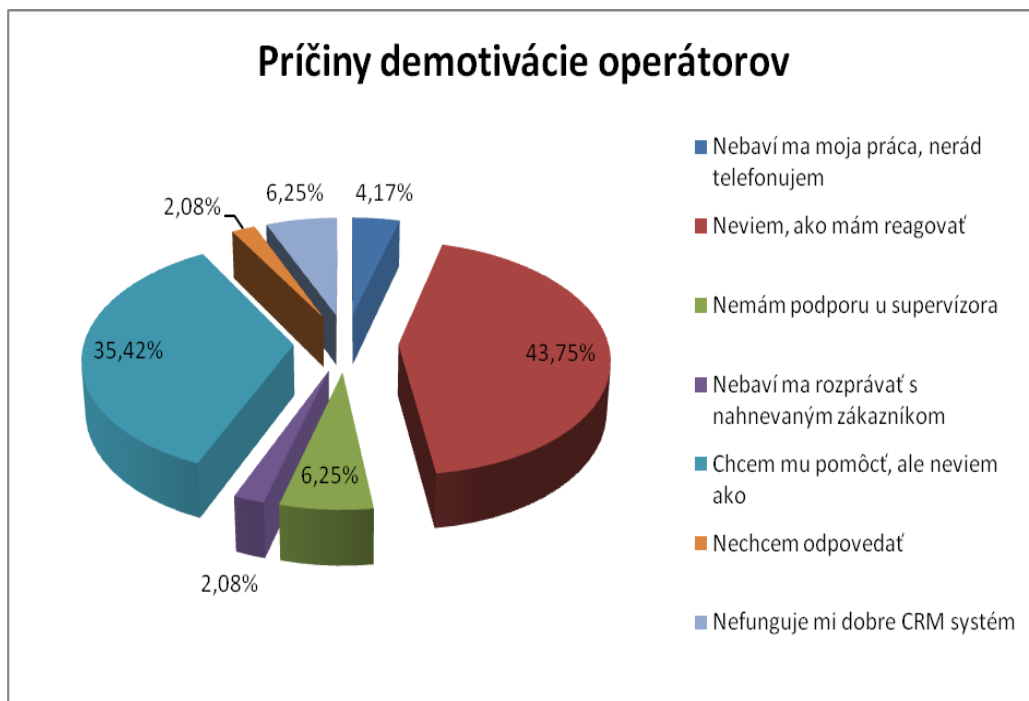
Vyhodnotenie tejto vzdelávacej aktivity z hľadiska motivácie pracovníkov a z hľadiska ekonomického prínosu pre spoločnosť prinieslo zaujímavé otázky. V prvom rade si Západoslovenská energetika musela položiť otázku, ako bude v budúcnosti pri školeniach zameraných na zvýšenie výkonnosti postupovať, aby ich aj zamestnanci vnímali ako pozitívne? Ďalšou zaujímavou otázkou bola miera, do akej spoločnosť *zbytočne* investovala prostriedky na školenie pre dvoch pracovníkov, ktorých následne prepustila. Je možné, že tak neúmyselne pripravila a zdokonalila budúce pracovné sily pre svoju konkurenciu? Existuje nejaká cesta, ako sa takejto situácii v budúcnosti vyhnúť? Ako pristúpiť k plošnému zvyšovaniu kvalifikácie a schopností svojich zamestnancov bez toho, aby získané know-how opúšťalo brány firmy a mierilo do konkurenčných spoločností? A ako zároveň zabezpečiť, aby spoločnosť zostala niekoľko krokov pred svojimi konkurentmi a mala k dispozícii tých najkvalifikovanejších ľudí na pracovnom trhu?

K odpovediam na tieto otázky sa dokážeme prepracovať aj pomocou identifikácie socioekonomických a psychologických rizík využívania firemného vzdelávania a následnou komparatívnou analýzou našich dvoch prípadových štúdií, ktoré popisujú dve podobné situácie v jednej spoločnosti s veľmi rozdielnym vyústením.

2.2 Prípadová štúdia – Západoslovenská energetika, a.s.: Telefonická komunikácia

Firma Západoslovenská energetika identifikovala na základe dotazníkov spokojnosti zamestnancov, že pracovníci call centra sú demotivovaní, pretože majú problém kompetentne a profesionálne zdvorilo

odpovedať na otázky nahnevaných zákazníkov. Pri bližšom skúmaní (pomocou následného (tzv. follow-up) detailného prieskumu) bolo zistené, čo sú reálne príčiny tohto stavu.



Graf číslo 3 Príčiny demotivácie operátorov³⁴

Operátorom call centra bolo položených niekoľko otvorených otázok, na základe ktorých boli ich odpovede zoradené do 7 kategórií. Už na prvý pohľad bolo pri vyhodnotení jasné, že viac než 79% operátorov z celkového počtu 48 (kategórie odpovedí „Neviem, ako mám reagovať“ a „Chcem mu pomôcť, ale neviem ako“) nedisponuje komunikačnými zručnosťami na to, aby dokázali vypätie neustáleho telefonovania s rozhnevanými zákazníkmi zvládnuť.

Toto zistenie bolo veľmi prekvapivé, pretože všetci operátori prechádzajú každoročne testami komunikačných zručností. V týchto testoch sa okrem iných faktorov determinuje ich schopnosť zvládnuť eskalačné situácie v telefonickom rozhovore. Pridaný tlak z časového a objemového stresu (operátori sú meraní aj na základe priemernej dĺžky trvania hovoru a počtu hovorov za deň) spôsoboval, že zručnosti demonštrované počas testov

³⁴ Zdroj: Interný archív reportingu Zákazníckych služieb Západoslovenskej energetiky, a.s.

v regulovanom prostredí sa zrazu strácali v reálnej prevádzke. Sebahodnotenie operátorov bolo na základe toho veľmi negatívne a následne prispievalo k ich demotivácii.

Vedenie call centra Západoslovenskej energetiky, a.s. z týchto poznatkov formulovalo nasledovnú hypotézu: *„Ak chceme pomôcť operátorom lepšie zvládať komunikáciu so zákazníkom v časovom strese, musíme ich na to školiť, a podmienky školenia musíme čo najviac prispôbiť realite v call centre. Zároveň však musíme dať operátorom počas školenia možnosť vydýchnuť si a odreagovať sa, aby načerpali nové sily do každodennej práce.“* Vychádzajúc z tejto hypotézy, nadefinoval manažment call centra očakávania na školenie pre externú agentúru:

- Školenie prebehne outdoorovou formou, mimo priestorov spoločnosti, v trvaní dva dni
- Operátori ho absolvujú v štyroch skupinách, po 12 účastníkov
- Súčasťou školenia bude aj adrenalínová hra
- Večerný program bude voľný
- Súčasťou nácviku komunikačných zručností budú aj tzv. role-play aktivity s časovým limitom
- Na 12 účastníkov budú minimálne dvaja lektori

Samotné outdoorové školenie prebehlo počas jedného mesiaca v požadovaných štyroch termínoch. Externá spoločnosť, ktorá ho zabezpečovala, vytvorila náročný a bohatý program, ktorý obsahoval všetky formálne náležitosti požadované Západoslovenskou energetikou. Operátori dostali možnosť vyskúšať si rôzne techniky zvládania stresu, konfliktných zákazníkov a správneho dýchania. Takisto sa v rámci adrenalínových aktivít dostali na výškové laná a boli nútení prekonávať vlastné očakávania o tom, čo dokážu.

Každá aktivita bola nasledovaná diskusiou, v ktorej boli prežité pocity formované do zážitkov a skúseností. Lektori pomáhali operátorom

s interpretáciou ich získaných zručností, ale zároveň ich nechávali formovať si vlastný „modus operandi“ pri ich využívaní.

V prvých týždňoch po školení bolo jasné, že operátorom veľmi pomohlo. A nielen vo vnútornej motivácii. Tým, že získali nové zručnosti, boli schopní zákazníka v telefonickom rozhovore vybaviť rýchlejšie. To sa v praxi prejavilo tým, že medzi jednotlivými telefonátmi mali zrazu viac času na „vydýchnutie“.

| | PRED ŠKOLENÍM | | PO ŠKOLENÍ | |
|-------------|---------------|----------|---------------|----------|
| | Ødenný čas WR | %WR času | Ødenný čas WR | %WR času |
| Operátor 1 | 0:51:50 | 12,00% | 1:26:07 | 19,93% |
| Operátor 2 | 0:47:31 | 11,00% | 1:21:48 | 18,93% |
| Operátor 3 | 0:44:38 | 10,33% | 1:24:32 | 19,57% |
| Operátor 4 | 0:45:22 | 10,50% | 1:11:51 | 16,63% |
| Operátor 5 | 0:53:25 | 12,37% | 1:13:18 | 16,97% |
| Operátor 6 | 0:46:13 | 10,70% | 1:18:03 | 18,07% |
| Operátor 7 | 0:42:55 | 9,93% | 1:12:09 | 16,70% |
| Operátor 8 | 0:43:12 | 10,00% | 1:17:28 | 17,93% |
| Operátor 9 | 0:39:36 | 9,17% | 1:23:05 | 19,23% |
| Operátor 10 | 0:45:30 | 10,53% | 1:21:13 | 18,80% |
| Operátor 11 | 0:46:22 | 10,73% | 1:15:19 | 17,43% |
| Operátor 12 | 0:44:21 | 10,27% | 1:15:27 | 17,47% |

Tabuľka číslo 4 Vyhodnotenie zmien vo WR časoch po absolvovaní školenia telefonической komunikácie³⁵

V tabuľke je rozpis jednej zo skupín, ktorá absolvovala školenie telefonической komunikácie. V prvom a treťom dátovom stĺpci je v hodinách udávaný priemerný čas, ktorý operátor denne strávi čakaním na prichádzajúce hovory (tzv. Working-ready, alebo WR čas). V druhom a štvrtok stĺpci je percentuálny podiel tohto času na celkovej pracovnej dobe operátora call centra. Z tabuľky jasne vyplýva, že operátor v priemere získal 32 minút denne navyše na psychickú prípravu.

Už po mesiaci od školení sa však objavil problém: keďže supervízori call centra školenie neabsolvovali, pri hodnotení operátorov nezohľadňovali

³⁵ Zdroj: Interný archív reportingu Zákazníckych služieb Západoslovenskej energetiky, a.s. (mená pracovníkov nahradené štatistickými označeniami)

ich novonadobudnuté zručnosti a držia sa pravidiel telefonickej komunikácie, ktoré boli platné pred školením, znížili až 65% operátorom ich hodnotenie mäkkých kompetencií a teda aj variabilnú zložku mzdy. Operátori boli rozhorčení a podali proti svojmu hodnoteniu kolektívnu sťažnosť. Vedenie call centra okamžite uznalo svoju chybu a učinilo nápravu: odmeny sa vyplátili v plnej výške a supervízori putovali na outdoorové školenie, spolu s metodikmi a analytikmi.

Tento krok napravný chybu z plánovania školenia, ale mal aj ďalšie, nečakane pozitívne následky. Supervízori sa po absolvovaní školenia stali internými propagátormi nadobudnutých zručností. Počas pravidelných stretnutí s operátormi na týždennej báze neustále pripomínali hlavné princípy, ktoré si na outdoorovom školení osvojili a tým na ne nedovolili zabudnúť ani operátorom. Navyše, počas týchto porád si začali operátori a supervízori spontánne vymieňať dojmy a skúsenosti z predchádzajúcich dní, a tým posilňovali pocit spolupatričnosti, ktorý na školení navodili adrenalínové tímové hry. O necelý polrok v prieskume spokojnosti zamestnancov po piatich rokoch po prvýkrát vyšlo, že väčšina pracovníkov call centra je v práci buď úplne, alebo skôr spokojná.

| CALL CENTRUM | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Veľmi spokojní | 6,0% | 7,5% | 7,0% | 9,5% | 16,5% |
| Skôr spokojní | 13,5% | 14,0% | 15,5% | 17,5% | 34,5% |
| Skôr nespokojní | 29,5% | 44,0% | 41,0% | 42,0% | 30,5% |
| Veľmi nespokojní | 43,0% | 27,5% | 31,5% | 26,5% | 14,0% |
| Nevie/neodpovedal | 8,0% | 7,0% | 5,0% | 4,5% | 4,5% |

Tabuľka číslo 5 Prieskum spokojnosti zamestnancov po outdoor školení³⁶

Pri vyhodnotení úspešnosti zámeru, ktorý malo s týmto školením telefonickej komunikácie vedenie call centra Západoslovenskej energetiky, a.s., sa pôvodná hypotéza musela rozšíriť. Nielenže sa podarilo operátorov motivovať a poskytnúť im zmysluplné a použiteľné komunikačné nástroje, ktoré sa postupne štandardizovali, ale podarilo sa dokonca zmeniť myslenie pracovníkov a ich prístup k zvereným úlohám. Firme sa podarilo ukázať im, že

³⁶ Zdroj: Interný archív reportingu Zákazníckych služieb Západoslovenskej energetiky, a.s.

väčšina prekážok na ceste k cieľu je iba v ich vlastnom vnímaní a po ich odbúraní dokážu takmer čokoľvek. Lektori na to využili kombináciu adrenalínových tímových hier, role-play aktivít, výučby princípov myslenia a dýchania a diskusií. Supervízori to v operátoroch ďalej upevňovali tímovými poradami, ktoré transformovali podľa nových poznatkov a zručností, získaných na školení.

Vedenie call centra vyhodnotilo toto školenie ako veľmi úspešné, pretože sa podarilo nastoliť trvalú zmenu. Aby sa však zabezpečila kontinuita tejto zmeny aj do budúcnosti, prijal manažment rozhodnutie, na základe ktorého podstúpia operátori každoročné opakovacie školenie, ktoré už nebude tak rozsiahle a nákladné, ale osvieži im v pamäti všetky základné zručnosti, ktoré nadobudli.

3. SOCIOEKONOMICKÉ ASPEKTY FIREMNÉHO VZDELÁVANIA

Firemné vzdelávanie je zaraďované medzi nefinančné nástroje motivácie zamestnancov. Napriek tomu sú s týmto nástrojom spojené náklady, ktoré musí firma vynaložiť. Zabezpečenie vzdelávacieho kurzu, seminára alebo koučingu teda predstavuje pre podnik určitú investíciu, ktorá by mala vykazovať nejakú návratnosť. Motivácia zamestnancov je samozrejme ďalším faktorom, ktorý spoločnosti pri investíciách zohľadňujú, ale rentabilita investície zostáva najvýznamnejším činiteľom pri jej posudzovaní. Kľúčovým ekonomickým ukazovateľom používaným na identifikáciu úspešnosti akejkoľvek investície spoločnosti je ROI (return on investment). Vzorec používaný na výpočet tohto ukazovateľa je nasledovný:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Príjem z investície} - \text{Náklad investície})}{\text{Náklad investície}}$$

Úspešnosť investície je determinovaná tým, či je v čitateli ako výsledok kladné alebo záporné číslo. V prípade kladného čísla bola investícia úspešná, pretože priniesla viac peňazí, než bola výška nákladov s ňou spojených. V prípade záporného čísla môžeme investíciu z *finančného hľadiska* považovať za neúspešnú, pretože jej finančný prínos je nižší než vynaložené náklady.

Po vydelení čitateľa menovateľom, ktorý je vždy kladným číslom, dostaneme výsledné číslo. Ak je výsledok 1, návratnosť investície bola 100%, t.j. investícia sa zaplatila a vklad sa pri návrate zdvojnásobil. Ak je výsledok 0, investícia sa síce zaplatila, ale nepriniesla žiadnu ďalšiu finančnú hodnotu.

Z ekonomického pohľadu je toto pre firmu kľúčový ukazovateľ, ktorým vyhodnocuje úspešnosť svojich investícií. Pri používaní motivačných nástrojov je to však celkom zložité, pretože definícia príjmu z investície je nejasná. Firma vie zvyčajne veľmi presne povedať, koľko nákladov do vzdelávacieho procesu svojich zamestnancov investovala, ale definovať prínos tejto investície je už zložitejšie. Asi najjednoduchšou a najpoužívanejšou metódou je, že spoločnosť *dopredu zdefinuje*, čo od školiacej aktivity očakáva, a následne už

len porovnáva existujúci status quo s definovaným očakávaným stavom. Naplniť očakávania spoločnosti je však v realite omnoho ťažšie, ako na papieri. To sme mohli pozorovať aj v prípadovej štúdii písomnej komunikácie uvedenej vyššie.

3.1 Fundamentálne príčiny a rentabilita investícií do vzdelávania zamestnancov

Všetky podnikateľské subjekty v otvorených demokratických systémoch fungujú v prostredí, ktoré profesor Taleb nazval Extremistan³⁷. Toto prostredie sa vyznačuje nerovnomernou distribúciou zdrojov, kapitálu a úspechu, vysokou volatilitou trhu a existenciou nepredvídateľných udalostí, ktoré jednotlivo dokážu výrazne meniť celé prostredie. Keďže základným záujmom firmy je vytváranie zisku, musí sa každá obchodná spoločnosť prispôbiť tomuto Extremistanu a definovať svoje politiky tak, aby minimalizovala riziká vyplývajúce z diverzity prostredia, a zároveň maximalizovala svoje možnosti na vytváranie zisku. Vzdelávanie zamestnancov je v tomto prípade nástrojom účinným dvakrát.

Firmy investujú do vzdelávania zamestnancov z troch dôvodov:

- 1) Zvýšenie kvalifikácie/zlepšenie výkonu zamestnanca
- 2) Motivácia zamestnanca
- 3) Zvýšenie/zlepšenie synergie spolupráce vo firme

Prvé dva dôvody neexistujú pri vzdelávacích aktivitách exkluzívne, ale vo väčšine prípadov sa budú prekrývať. V prvej prípadovej štúdii uvedenej vyššie bola primárnym dôvodom na školenie potreba zvýšiť kvalifikáciu pracovníkov, ale sekundárnym motívom (aj keď nie úspešne zrealizovaným) bol aj určitý motivačný stimul pre zamestnancov, ktorí sa vymanili zo svojej každodennej rutiny, aby sa naučili niečo, čo im mohlo pomôcť časť práce odbúrať a časť

³⁷ Taleb, Nassim Nicholas: The Black Swan – The Impact of Highly Improbable, Random House New York, 2007, str. 26

práce uľahčiť. V druhej prípadovej štúdií sa poradie motívov prehodilo – a viedlo to k podstatne úspešnejšej implementácii. Tento fakt je predmetom analýzy v piatej kapitole.

Pre väčšinu firiem zostane napriek všetkým protiargumentom samotná motivácia zamestnancov spravidla sekundárnym motívom na financovanie vzdelávacích aktivít. Napriek tomu existujú typy školení, workshopov a kurzov určených pre zamestnancov firiem, ktoré sú primárne orientované na *osobnostný rozvoj* účastníka, ktorý nemusí priamo súvisieť s výkonom jeho práce. Príkladom takéhoto školenia je aj na Slovensku dostupné školenie „7 návykov skutočne efektívnych ľudí“ od Stephena R. Coveyho. Na tomto školení sa účastníci učia o tom, ktoré svoje zlozvyky by mali odbúrať a aké nové návyky získať, aby žili skutočne šťastný život. Je to školenie o tom byť lepšími ľuďmi. Slovanami samotného Coveyho, „charakter je v podstate kombináciou návykov“³⁸. Pri takomto školení je zlepšovanie pracovného výkonu až sekundárnou potrebou a firma ho organizuje najmä pre *uspokojenie potrieb zamestnancov*, nie svojich vlastných. Pre manažérov môže firma zakúpiť aj nadväzujúce školenie „8. návyk – leadership“, ktoré už však vzhľadom na svoj kontext presúva ťažisko primárneho cieľa opäť k uspokojeniu potrieb firmy a zlepšeniu práce manažérov.

Samozrejme, tak ako sme mohli pozorovať v druhej prípadovej štúdií, existujú aj školenia, ktorým primárnym cieľom je motivovať zamestnanca tým, že mu spoločnosť poskytne lepšie nástroje na výkon jeho práce, aby odbúrala jeho zvyšujúcu sa frustráciu a umožnila mu profesionálne rásť, ale v konečnom dôsledku dokážu takéto školenia predstavovať aj jasný ekonomický prínos pre firmu.

Tretia príčina investícií firmy do vzdelávania je vytváranie synergií. To je pre firmu dôležité, pretože správne nastavený synergický model pomáha zlepšovať zapojenie zamestnancov (employee engagement), spokojnosť zákazníkov, streamlining prevádzky a ďalšie dôležité firemné procesy.

³⁸ Covey, Stephen R.: 7 návyků skutečně efektivních lidí, Management Press, Praha 2010, str. 46

Vzdelávacie aktivity tohto typu sú zvyčajne vyústením analýzy existujúceho stavu a ich poslaním je okamžitá zmena paradigmy. Rozbíjajú zaužívané modely a nahradzujú ich novými, ktoré dokážu flexibilnejšie reagovať na dynamicky sa rozvíjajúci trh.

V prípadových štúdiách bol použitý index ROI na zistenie rentability investície do školenia písomnej a telefonickkej komunikácie. Tento ukazovateľ je pri takýchto jednoduchých typoch aktivít jasne previazaných s určitým cieľom najpoužívanejší, ale z hľadiska komplexnejších prípadov je nepraktický. Ak chceme počítať rentabilitu vzdelávania pracovníkov na celofiremnej báze, musíme vziať do úvahy podstatne viac faktorov, než len náklady a výnosy.

Na základe vplyvu na konečný výsledok rentability vzdelávacích aktivít pre spoločnosť rozoberieme pre potreby našej práce 3 kľúčové ukazovatele:

- 1) Fluktuácia zamestnancov
- 2) Index spokojnosti zamestnancov
- 3) ROI

Fluktuácia zamestnancov je jedným z fundamentálnych ukazovateľov toho, ako firme funguje jej motivačná schéma. Jej výpočet je v porovnaní s ROI pomerne zložitý a robí sa podľa vzorca:

$$ST = \frac{NL \times 100}{\frac{N_1 + N_2}{2}}$$

kde ST (Staff Turnover) je fluktuácia zamestnancov, N_1 je počet zamestnancov na začiatku sledovaného obdobia, N_2 je počet zamestnancov na konci sledovaného obdobia a NL je počet zamestnancov, ktorí v sledovanom období odišli. Výsledná fluktuácia je číslo v percentách. Takže ak mala firma povedzme k 1.1.2010 1255 zamestnancov, k 31.12.2010 to bolo 1245 zamestnancov a počas roka odišlo 79 zamestnancov, fluktuácia za rok 2010 bude:

$$ST = \frac{79 \times 100}{\frac{1255 + 1245}{2}} = \frac{7900}{1250} = 6,32\%$$

V zásade platí, čím nižšia fluktuácia, tým lepšie pre firmu. Náklady na prijatie a zaškolenie nového zamestnanca sú často vyššie, ako náklady na udržanie si existujúceho pracovníka. Pri niektorých špecifických typoch organizácií toto nemusí platiť (napr. komerčné call centrá budú štandardne operovať s fluktuáciou okolo 15-20% a jej znižovanie by pre nich bolo drahé a nevýhodné), ale väčšina spoločností sa bude snažiť fluktuáciu udržiavať čo najnižšie.

Index spokojnosti zamestnancov sa dá počítat rôznymi spôsobmi. Najpoužívanejšou metódou zberu dát do takéhoto indexu je prieskum názorov zamestnancov. Aj ten však môže mať rôzne podoby a výstupy. V poslednom čase je čoraz populárnejším ukazovateľom ENPS (employee net promoter score). Index pôvodne vytvorený Frederickom F. Reichheldom a prvýkrát popísaný v článku v Harvard Business Review (ako NPS) v roku 2003³⁹ sa začal používať na meranie lojality zákazníkov, ale čoskoro sa z neho vytvorili derivácie, ktoré sa začali používať na meranie lojality zamestnancov. Kľúčom je otázka: „Na stupnici od 0 po 10, ak 0 znamená určite nie, a 10 znamená určite áno, ako je pravdepodobné, že by ste svojho zamestnávateľa odporučili svojim blízkym?“

Hodnota ENPS sa potom vypočíta veľmi jednoducho. Od percenta tých, ktorí by odporúčali (dali hodnotu 9 a 10), sa odpočíta percento tých, ktorí by veľmi pravdepodobne neodporúčali (dali hodnotu 6 a nižšie). Výsledok je číslo od mínus 100 do plus 100.

Výpočet ROI sme analyzovali v prípadových štúdiách.

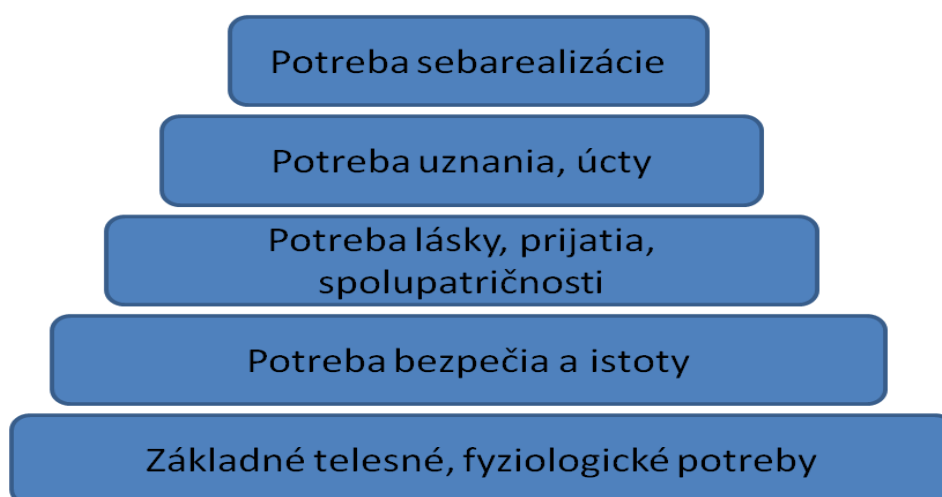
Zásadný rozdiel medzi prvými dvoma ukazovateľmi a ROI je v tom, že ROI dokáže firme ponúknuť relevantný obraz o úspešnosti/neúspešnosti investície jediným číslom, pričom NPS aj ST sú trendové ukazovatele. To znamená, že vedieť aktuálnu hodnotu spoločnosti nestačí, je potrebné vedieť aj zmenu oproti minulej hodnote. Na základe týchto informácií môžeme

³⁹ Reichheld, Frederik F.: One Number You Need To Grow, Harvard Business Review, December 2003, dostupné na <http://hbr.org/product/one-number-you-need-to-grow/an/R0312C-PDF-ENG> za poplatok (24.2.2012 11:55)

postulovať, že firma môže zo vzdelávania zamestnancov profitovať priamo – prostredníctvom ROI, alebo nepriamo – znížením fluktuácie a zvýšením spokojnosti zamestnancov.

4. PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY FIREMNÉHO VZDELÁVANIA

Využívanie firemného vzdelávania ako nástroja motivácie zamestnancov je okrem socioekonomických faktorov determinované aj motiváciami a potrebami jednotlivcov v organizácii. Fundamentálnym stavebným kameňom analýzy potrieb človeka je od roku 1943 hierarchia potrieb amerického psychológa Abrahama Harolda Maslowa, ktorá sa niekedy nazýva aj Maslowova pyramída potrieb.



Obr. 7 Maslowova pyramída potrieb ⁴⁰

Prvé štyri kategórie označuje Maslow ako nedostatkové potreby, pričom potreba sebarealizácie je rastovou potrebou. Originálna pyramída potrieb však nevydržala s piatimi kategóriami ani do konca jeho života. V starobe umiestnil na vrchol pyramídy Maslow ešte šiestu „potrebu dosiahnutia životného šťastia, uspokojenia a prispenia nasledujúcim generáciám, ktorú nazval potrebou sebatranscendencie“(Covey, 2010, str. 14).

⁴⁰ Podľa http://sk.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyram%C3%ADda (1.3.2012 12:20)

4.1 Fragmentácia potreby seberealizácie v kontexte vzdelávania

Vzdelávanie ako nástroj motivácie komplementárne patrí k potrebe seberealizácie. Tá môže mať rôzne formy manifestácie, ako v pracovnom, tak aj súkromnom živote. V obchodných spoločnostiach je zreteľné, že dvaja ľudia na rovnakej pozícii, s rovnakým platovým ohodnotením, rovnakými skúsenosťami a rovnakou pracovnou náplňou budú mať veľmi rozdielne preferencie ohľadom napĺňania svojich potrieb. Americký teoretik psychológie David McClelland (1917-1998) rozlišuje tri typy ľudí v pracovnom procese:

- 1) pracovníkov s vysokou potrebou výkonu,
- 2) pracovníkov s vysokou potrebou afiliácie,
- 3) pracovníkov s vysokou potrebou moci.⁴¹

Každý vyššie menovaný typ človeka bude mať odlišné preferencie na typ vzdelávacej aktivity a jej pridanú hodnotu preňho. Pracovníci s vysokou potrebou výkonu budú extenzívne vyhľadávať rôzne školenia, ktoré im môžu pomôcť vykonávať ich prácu lepšie/rýchlejšie/presnejšie. Ich spokojnosť bude vyplývať najmä z dobre vykonanej práce,⁴² a preto privítajú všetky vzdelávacie aktivity, ktoré budú mať k ich výkonu relevantný vzťah.

Pre ľudí s vysokou potrebou afiliácie bude ideálnou vzdelávacou aktivitou teambuilding. Akákoľvek forma outdoorového vzdelávania, ktorá obsahuje aj komponent vytvárania, utužovania a zlepšovania vzťahov bude vítaná. Títo pracovníci sú najlepšimi tímovými hráčmi.

Pracovníci s vysokou potrebou moci budú najviac motivovaní takými vzdelávacími aktivitami, ktoré ich budú pripravovať na vyššie pozície, na ktorých budú mať vyššiu úroveň kompetencií na ovplyvňovanie konania ostatných pracovníkov a aj väčšiu zodpovednosť. Rozvojové školenia manažérskych zručností, rôzne networkingové konferencie – to sú práve tie aktivity, ktoré týmto ľuďom poskytnú najvyššiu úroveň motivácie.

⁴¹ Bělohlávek, František: Organizační chování, Rubiko 1996, str. 64

⁴² Bělohlávek, František: Organizační chování, Rubiko 1996, str. 64

Samozrejme, do výberu toho správneho, motivujúceho vzdelávania pre konkrétneho pracovníka budú vstupovať okrem jeho potrieb aj jeho postoje a hodnoty. Práve pracovné hodnoty – peniaze, práca, istota postavenia, odborný rast, priateľstvá, spolupracovníci atď⁴³ - sa prostredníctvom riadenia aktivít ľudí vo firme stávajú potrebami a determinujú motivačný vzťah medzi konkrétnym pracovníkom a konkrétnym školením.

⁴³ Bělohávek, František: Organizační chování, Rubiko 1996, str. 67

5. KOMPARATÍVNA ANALÝZA PRÍPADOVÝCH ŠTÚDIÍ V KONTEXTE TEORETICKÝCH POZNATKOV A PRAKTICKEJ APLIKÁCIE

Prípadová štúdia písomnej komunikácie (ďalej PŠ 1) priniesla firme Západoslovenská energetika, a.s. len fragment želaného efektu, kým prípadová štúdia telefonickej komunikácie (ďalej PŠ 2) predčila očakávania. Napriek tomu nemožno konkluzívne potvrdiť, že ponaučenia z PŠ 1 musia byť a priori negatívne a naopak, poučenia z PŠ 2 musia byť len pozitívne.

„Trik je v tom, čo zdôrazňujeme. Alebo sa budeme cítiť mizerne, alebo sa budeme cítiť silní. Množstvo práce bude vždy rovnaké.“⁴⁴ Tento citát amerického antropológa a filozofa Carlosa Castenadu vyjadruje veľmi presne význam pozitívnej motivácie a pozitívnych ponaučení v procese zlepšovania sa. Preto sa aj v tejto kapitole primárne zameriame na pozitíva oboch prípadových štúdií, z ktorých vieme syntetizovať určitý fundamentálny model, na základe ktorého je možno konštruovať úspešné a motivačné vzdelávacie aktivity v korporátnom prostredí.

Samozrejme, do analýzy sú zahrnuté aj negatívne ponaučenia. Ich rola ako varovných signálov je nenahraditeľná a pokiaľ chceme získať komplexný obraz funkčnej paradigmy motivačných školení, musíme pracovať aj s faktormi, ktorým je potrebné sa v budúcnosti vyhnúť.

5.1 Pozitívne výstupy prípadových štúdií

Úvodným faktorom úspechu PŠ 1 a PŠ 2 bolo správne *identifikovanie rozvojových potrieb* pre zamestnancov. Pre takúto identifikáciu existujú dva rôzne druhy vstupov:

- 1) Hodnotenie pracovného výkonu a kompetencií

⁴⁴ <http://thinkexist.com/quotation/the-truck-is-in-what-one-emphasizes-we-either/410920.html> (29.2.2012 14:30)

2) Business stratégia rozpracovaná do cieľov a spôsobov ich dosiahnutia⁴⁵

Tieto vstupy nám pomáhajú identifikovať rozvojové medzery a potreby ako jednotlivcov, tak aj celej organizácie. Ich správna definícia je esenciálnou ingredienciou akéhokoľvek vzdelávania pracovníkov.

Druhým základným faktorom úspechu oboch školení bolo správne *nadefinovanie požiadaviek* na externú agentúru, ktorá samotné školenie realizovala. V oboch prípadoch išlo o komunikačné školenie, ktoré malo zlepšiť komunikačné zručnosti pracovníkov v dvoch veľmi odlišných situáciách. V oboch prípadoch však platila jednoznačná zásada, že kvalitná komunikácia vyžaduje prispôsobovanie⁴⁶ a v prípade komunikácie so zákazníkom je povinný toto bremeno prispôsobovania na seba prevziať poverený pracovník. Musí byť schopný do určitej miery upraviť svoj slovník a zrozumiteľnosť svojho vyjadrovania tak, aby sa čo najviac priblížil úrovni svojho partnera.

Takisto obe školenia správne postavili celé svoje curriculum na troch *všeobecne platných princípoch*: autenticite, akceptácii a empatii.⁴⁷ To znamená, že učili účastníkov byť prirodzenými, brať zákazníkov takých, aký sú a zároveň sa snažiť vždy vžiť do ich „kože“.

Ďalším dôležitým faktorom úspechu bolo presné *zadefinovanie kompetencií* zamestnancov, ktoré má školenie zlepšiť. Kompetencia je definovaná ako „súbor spôsobov správania, ktoré niektorí ľudia ovládajú lepšie, než iní, čo im umožňuje lepšie zvládať dané situácie“⁴⁸. Podľa jedného členenia existuje šesť základných individuálnych kompetencií:

- 1) Schopnosť komunikovať a spolupracovať
- 2) Schopnosť riešiť problémy a byť kreatívny
- 3) Samostatnosť a výkonnosť

⁴⁵ Hroník, František: Rozvoj a vzdelávaní pracovníkú, Grada Publishing, 2007, str. 135

⁴⁶ Barták, Jan: Profesní vzdělávání dospělých, Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, str. 193

⁴⁷ Barták, Jan: Profesní vzdělávání dospělých, Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, str. 194

⁴⁸ Palán, Zdeněk: Výkladový slovník. Lidské zdroje. Praha, Academia 2002, str. 99

- 4) Schopnosť prijať zodpovednosť
- 5) Schopnosť premýšľať a učiť sa
- 6) Schopnosť zdôvodňovať a hodnotiť⁴⁹

Obe školenia z prípadových štúdií boli primárne zamerané na rozvoj prvej z vyššie uvedených kompetencií, ale zároveň dopĺňali kontext vzdelávacej aktivity aj sekundárnymi cvičeniami, zameranými najmä na druhú a tretiu kompetenciu. Správne definovanie kompetencií, ktoré treba rozvíjať, je absolútne kľúčové pre úspešnú implementáciu výsledkov školenia.

Nemenej dôležitým pozitívnym faktorom oboch prípadových štúdií je celkové *naplánovanie vzdelávacích aktivít*. K plánovaniu pristupuje firma po identifikácii potreby a malo by zodpovedať osem otázok:

- 1) Aký má byť obsah vzdelávacej aktivity?
- 2) Komu je táto vzdelávacia aktivita adresovaná?
- 3) Akým spôsobom sa bude vzdelávacia aktivita realizovať?
- 4) Kto bude dodávateľom vzdelávacej aktivity?
- 5) Kedy sa táto aktivita uskutoční?
- 6) Na akom mieste a s akými pomôckami sa uskutoční?
- 7) Aké sú plánované náklady na vzdelávaciu aktivitu?
- 8) Ako sa budú hodnotiť výsledky vzdelávania a účinnosť jednotlivých aktivít?⁵⁰

Západoslovenská energetika, a.s. v oboch prípadoch plánovala presne podľa dikcie pravidiel vzdelávania pracovníkov. To umožnilo bezproblémovú realizáciu školení, ako aj následné vyhodnotenie ich úspešnosti.

Posledným spoločným pozitívnym faktorom, dôležitým pre túto analýzu, bol záujem organizácie o *spätnú väzbu na školenie* zo strany účastníkov. Tento záujem mal dva základné ciele: dať priestor pracovníkom na vyjadrenie spokojnosti alebo nespokojnosti s parametrami školenia, a zároveň poskytnúť

⁴⁹ Veteška, Jaroslav: Klíčové kompetence v kontextu celoživotního učení, IN: Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu, Eurolex Bohemia 2004, str. 38

⁵⁰ Koubek, Jozef: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha 2005 (3. Vydanie), str. 250

vstupy na zlepšenie budúcich vzdelávacích aktivít. Aktívny prístup k zberu spätnej väzby od účastníkov môže firme pomôcť pri organizácii následných školení.

PŠ 2 reprezentuje ešte jednu relevantnú pozitívnu skúsenosť: *udržateľnosť zmeny*. Po ukončení vzdelávacej aktivity a zavedení jej výstupov do praxe nemôže spoločnosť považovať svoju angažovanosť v danej problematike za ukončenú. Udržanie zmeny a kompletne nahradenie starých tradícií novým modelom správania je posledným, ôsmym krokom implementácie zmeny.⁵¹ Toto je možné len dôslednou kontrolou dodržiavania nových návykov a ich neustálym podporovaním na tímových stretnutiach, pri individuálnych spätných väzbách a vo vnútrofiremnej komunikácii.

V prípadovej štúdií sa podarilo tieto parametre zabezpečiť až na druhý pokus. Po zistení, že supervízori, priamo zodpovední za riadenie pracovníkov, ktorí absolvovali školenie, nie sú schopní operátorov podporovať, pretože sa rozdiel medzi ich kompetenciami a kompetenciami pracovníkov prehľbil, bolo zorganizované následné školenie. Na ňom dostali supervízori všetky potrebné nástroje na to, aby dokázali pracovníkov hodnotiť v rámci ich nových, získaných kompetencií a zároveň aby dokázali prehlbovať záujem operátorov tieto zručnosti využívať.

V podstate je PŠ 2 veľmi zrozumiteľným príkladom zavedenia správneho *mechanizmu spätnej väzby*. Manažér by mal neustále zisťovať, ako sú jeho pokyny prijímané podriadenými (teda ako sú *akceptované*) a zároveň ako sú pochopené a uskutočnené v praxi (teda ako sú *realizované*).⁵² Tento tok komunikácie vo vnútri spoločnosti je veľmi dôležitý pri včasnom odhaľovaní situácií, v ktorých pokyny neboli pochopené správne a ich realizácia nezodpovedá očakávaniam manažmentu.

Po preskúmaní ôsmich pozitívnych faktorov, ktoré vstúpili do realizácie prípadových štúdií, pristúpime teraz k stručnej analýze negatívnych faktorov.

⁵¹ Kotter, John – Rathgeber, Holger: *Náš ľadovec sa roztápa*, Eastone Books (Business Class) 2008, str. 131

⁵² Bělohlávek, František: *Organizační chování*, Rubiko 1996, str. 234

Ich vplyv by sa mali spoločnosti snažiť v čo najväčšej možnej miere eliminovať.

5.2 Negatívne výstupy prípadových štúdií

Najvýraznejším negatívom PŠ 1 bolo *podcenenie možného negatívneho vplyvu* znižovania počtu zamestnancov na motiváciu zostávajúcich pracovníkov. Na pracovisku prišlo ku konfliktom a zhoršeniu pracovných vzťahov. Do komunikácie vstúpili na základe Kolektívnej zmluvy odbory, ktoré sú svojím postavením predurčené chrániť práva zamestnancov. Ich samotné zainteresovanie do konkrétnej situácie predpokladá zlyhanie korektnosti vzťahu nadriadený ↔ podriadení.

Najdôležitejším nástrojom prevencie konfliktov a udržiavania zdravých pracovných vzťahov je *fungujúci systém vertikálnej komunikácie*. Táto komunikácia musí byť funkčná tak zhora nadol, ako aj zdola nahor.⁵³ Takisto musí komplexne napĺňať komunikačný zámer, ktorý spoločnosť sleduje. Aby to bolo možné, firma by mala:

- a) poskytovať informácie objektívne významné ako subjektívne významné,
- b) vystríhať sa pre príjemcu nepotrebných, zbytočných informácií,
- c) informovať vtedy, keď je to najviac potrebné a spôsobom vhodným pre príjemcu,
- d) kombinovať rôzne senzorické cesty,
- e) Informovať s maximálnou jasnosťou a zrozumiteľnosťou.⁵⁴

Ďalším negatívom PŠ 1 bola *neschopnosť udržať pozitívnu zmenu* – to, čo sa podarilo v PŠ 2. Na to, aby bola zmena spôsobu myslenia/práce/konania udržateľná, je potrebné dodržať všetkých osem krokov zmeny:

⁵³ Koubek, Josef: Řízení lidských zdrojů, Management Press, Praha 2005 (3. Vydanie) str. 317-318

⁵⁴ Barták, Jan: Profesionální vzdělávání dospělých, Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, str. 224

- 1) Vytvoriť dojem naliehavosti,
- 2) Zostaviť organizačný tím,
- 3) Vypracovať víziu a stratégiu zmien,
- 4) Získať pochopenie a akceptáciu prostredníctvom komunikácie
- 5) Zapojiť ostatných,
- 6) Dosiahnuť a prezentovať prvé víťazstvá,
- 7) Nepovoliť v snahe,
- 8) Vytvoriť novú kultúru.⁵⁵

Kritickým sa v PŠ 1 stal krok štyri, v ktorom nebola správne nastavená komunikácia, a preto zlyhali všetky ďalšie kroky, vrátane posledného, ktorý mal zabezpečiť udržateľnosť nového spôsobu vybavovania reklamácií.

Posledným negatívom, ktoré rozoberieme, bolo *nezohľadnenie očakávaní všetkých záujmových strán* pri definovaní výstupov vzdelávacej aktivity. Záujmové strany (angl. stakeholders) sú všetky fyzické alebo právnické osoby, ktoré sú priamo ovplyvňované aktivitami obchodnej spoločnosti.⁵⁶ Ich rozdelenie znázorňuje obrázok:

⁵⁵ Kotter, John – Rathgeber, Holger: *Náš ľadovec sa roztápa*, Eastone Books (Business Class) 2008, str. 130-131

⁵⁶ http://tutor2u.net/business/gcse/organisation_stakeholders_ethics.htm (29.2.2011 19:50)



Obr. 8 Zúčastnené strany organizácie⁵⁷

Najvýznamnejšími záujmovými stranami sú zákazníci, akcionári a zamestnanci. Ich záujmy by mali byť aktívne prehodnocované pri každom investičnom rozhodnutí. V PŠ 1 neboli záujmy zamestnancov zohľadnené v takej miere, v akej by garantovali bezproblémovú implementáciu zmien. Základným záujmom zamestnancov je totiž udržať si prácu za spravodlivú mzdu a v prijateľných pracovných podmienkach.

Tieto tri negatíva predstavujú bariéry, ktoré musí spoločnosť pri aplikácii vzdelávania zamestnancov ako nástroja motivácie úspešne obísť, inak sa jej realizácia cieľov nemusí podariť.

5.3 Syntéza získaných skúseností v kontexte „lessons learned“

Na základe našej analýzy môžeme konštatovať, že vzdelávanie zamestnancov sa dá efektívne využiť ako nástroj ich motivácie. Identifikovali sme osem pravidiel, ktoré by mala spoločnosť dodržiavať, aby s motiváciou u zamestnancov naozaj uspela a tri prekážky, ktorých by sa naopak mala vyvarovať.

⁵⁷ Podľa http://tutor2u.net/business/gcse/organisation_stakeholders_ethics.htm (29.2.2011 19:50) s úpravami na slovenský právny systém, v ktorom lobbyingové a nátlakové skupiny nemajú ekvivalentné postavenie s americkými organizáciami

Spoločnosť by mala:

- 1) Správne identifikovať potreby na rozvoj zamestnancov
- 2) Detailne naplánovať vzdelávacie aktivity
- 3) Nadefinovať požiadavky na vykonávateľa vzdelávacej aktivity
- 4) Určiť, ktoré konkrétne kompetencie má vzdelávacia aktivita rozvinúť
- 5) Držať sa všeobecne platných princípov pri rozvoji danej kompetencie
- 6) Vyžadovať od účastníkov vzdelávacej aktivity úprimnú a adresnú spätnú väzbu
- 7) Kontrolovať akceptáciu a realizáciu výstupov zo vzdelávania
- 8) Zabezpečiť dodržiavanie a udržanie zmenených pravidiel

Spoločnosť by nemala:

- 1) Podceňovať možný negatívny vplyv personálnych zmien, ku ktorým môže vzdelávacia aktivita viesť
- 2) Nezohľadňovať postoje všetkých zainteresovaných záujmových strán
- 3) Považovať skončením vzdelávacej aktivity a zavedením zmeny do prevádzky zmenu za uskutočnenú

V skutočnosti vyššie uvedené prekážky vlastne definujú tri ďalšie pravidlá: vyhodnocovať vplyv personálnych zmien na pracovníkov, zohľadňovať postoje a záujmy všetkých stakeholderov a udržiavať zmenu vytvorením novej kultúry. Pri dodržaní týchto jedenástich pravidiel je pravdepodobné, že vzdelávanie zamestnancov naozaj bude slúžiť ako motivačný nástroj. Jedným z rizík, ktoré zostávajú aj pri nasledovaní všetkých pravidiel, je rentabilita školení, ktorou sme sa zaoberali v tretej kapitole. Aj motivačný nástroj musí mať ekonomické vyjadrenie a musí si „na seba zarobiť“. Jednoznačne ale konštatujeme, že špeciálne rentabilita vzdelávania sa nemusí prejavovať len priamo a okamžite znížením prevádzkových nákladov, ale vzhľadom na motivačnú úlohu vzdelávania to môže byť aj znížením fluktuácie, zvýšením spokojnosti a lojality zamestnancov apod.

ZÁVER

Firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie pracovníkov je použiteľné vtedy, ak spoločnosť prihliada na nielen na rentabilitu a úspešnú transformáciu vzdelávacej aktivity do pracovného procesu, ale aj na adresnosť vzdelávania, ktoré prispôsobuje potrebám konkrétnych jednotlivcov a zároveň dodržiava fundamentálne pravidlá pri organizácii, plánovaní a exekúcii vzdelávacích aktivít.

Prípadové štúdie demonštrovali pozitívne aj negatívne aspekty využívania vzdelávania ako motivačného nástroja. Poukázali na základné riziká, ktorým sa spoločnosť vystavuje, pokiaľ neaplikuje motivačné nástroje adekvátnym spôsobom. Ako najväčšie riziko bolo identifikované riziko nesprávnej komunikácie. Takisto prípadové štúdie naznačili, že vzdelávacia aktivita sama osebe nemôže byť nositeľom kultúrnej zmeny v spoločnosti, ale je potrebné, aby firma prostredníctvom nej získala „veľvyslancov zmeny“, ktorý zaručia svojou prácou jej konzistentnosť a udržateľnosť.

Pri firemnom vzdelávaní je esenciálne zohľadňovať vzťahy a interakcie medzi všetkými majoritnými záujmovými skupinami vo firme: zamestnancami a manažmentom, vlastníkmi a zákazníkmi. Školení zamestnanci musia vidieť pridanú hodnotu vzdelávacej aktivity pre seba rovnako ako vlastníci. V situáciách, v ktorých je následkom vzdelávacej aktivity jedna zo záujmových skupín v horšom rozpoložení, než pred samotným vzdelávaním, prichádza k narušeniu rovnováhy firemného života a v konečnom dôsledku sa to negatívne prejaví na všetkých záujmových skupinách – ako sme pozorovali v prípadovej štúdií písomnej komunikácie.

V neposlednom rade je potrebné uviesť, že každá vzdelávacia aktivita môže byť nástrojom motivácie. Základným predpokladom pre jeho úspešné použitie je identifikácia a dekódovanie potreby seberealizácie u konkrétnych zamestnancov a nastavenie školenia priamo na mieru.

Záverom konštatujeme, že vzdelávanie ako nástroj motivácie je efektívne vtedy, keď motivácia pracovníkov je jeho primárnym cieľom a firma dodrží všetky pravidlá pri jeho organizovaní.

POUŽITÁ LITERATÚRA

BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*, Olomouc: Rubiko, 1996. ISBN 80-85839-09-1

COVEY, S., *R.7 návyků skutečně efektivních lidí*, Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-156-0

GOSTICK, A., ELTON, Ch. *Motivačný princíp*, Bratislava: Eastone Books, 2010. ISBN 978-80-8109-125-4

HARFORD, T. *The Undercover Economist*, London: Abacus, 2011. ISBN 978-0-349-11985-4

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*, Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2

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

KOTTER, J., RATHGEBER, H. *Náš ľadovec sa roztápa*, Bratislava: Eastone Books, 2008. ISBN 978-80-89217-78-6

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3

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

ŠULAJOVÁ, I., KRÁLIK, J. *Podnik v trhovej ekonomike*, Banská Bystrica: Fakulta politických vied a medzinárodných vzťahov UMB, 1997. ISBN 80-8055-057-3

TALEB, N., N. *The Black Swan – The Impact of Highly Improbable*, New York: Random House, 2007. ISBN 978-1-4000-6351-2

VETEŠKA, J. *Klíčové kompetence v kontextu celoživotního učení*, IN: Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu, Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86861-04-X

Zákon 100/1995 Z.z. O štátnej podpore malého a stredného podnikania, v znení neskorších predpisov.

Zákon 311/2001 Z.z. Zákonník práce, v znení neskorších predpisov.

Elektronické médiá:

Motivation. [online]. [cit.2012-01-22]. Dostupné na

WWW:<<http://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>>

The meaning of motivation. [online]. [cit.2012-01-22]. Dostupné na

WWW:<<http://www.squidoo.com/gettingmotivated>>

What is motivation? [online]. [cit.2012-01-22]. Dostupné na

WWW:<<http://psychology.about.com/od/mindex/g/motivation-definition.htm>>

One number you need to grow. [online]. [cit.2012-02-24]. Dostupné na

WWW:<<http://hbr.org/product/onehttp://hbr.org/product/one-number-you-need-to-grow/an/R0312C-PDF-ENG>>

Maslowova pyramída. [online]. [cit.2012-03-01]. Dostupné na

WWW:<http://sk.wikipedia.org/wiki/Maslowova_pyram%C3%ADda>

Think exist. [online]. [cit.2012-02-29]. Dostupné na

WWW:<<http://thinkexist.com/quotation/the-truck-is-in-what-one-emphasizes-we-either/410920.html>>

Stakeholder and business ethics. [online]. [cit.2012-02-29]. Dostupné na

WWW<http://tutor2u.net/business/gcse/organisation_stakeholders_ethics.htm>

Motivation and Emotion. [online]. [cit.2011-11-27]. Dostupné na

WWW<<http://www.springerlink.com/content/h071k2v2282u8386/fulltext.pdf>>

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

| | |
|--|----|
| Obr. 1 Vedecké disciplíny a ich vzájomné prepojenie..... | 9 |
| Obr. 2 Tri úrovne zmeny | 14 |
| Obr. 3 Rozdelenie vzdelávacích aktivít..... | 17 |
| Obr. 4 Základné rozdelenie nástrojov motivácie..... | 21 |
| Obr. 5 Rozdelenie zamestnancov..... | 24 |
| Obr. 6 Základný cyklus systematického vzdelávania pracovníkov organizácie..... | 25 |
| Obr. 7 Maslowova pyramída potrieb..... | 46 |
| Obr. 8 Zúčastnené strany organizácie..... | 55 |

Zoznam tabuliek

| | |
|---|----|
| Tab. 1 Počet prijatých reklamácií v roku 2009..... | 27 |
| Tab. 2 Vyhodnotenie dôvodov opakovaných neopodstatnených reklamácií... | 28 |
| Tab. 3 Porovnanie prijatých reklamácií po absolvovaní školení v roku 2010. | 31 |
| Tab. 4 Vyhodnotenie zmien vo WR časoch po absolvovaní školenia telefonickkej komunikácie..... | 37 |
| Tab. 5 Prieskum spokojnosti zamestnancov po outdoor školení..... | 38 |

Zoznam grafov

| | |
|--|----|
| Graf 1 Vyhodnotenie dôvodov opakovaných neopodstatnených reklamácií... | 29 |
|--|----|

| | |
|---|----|
| Graf 2 Priemerný počet reklamácií na pracovníka na deň..... | 32 |
| Graf 3 Príčiny demotivácie operátorov..... | 35 |

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Mária Haluzická

Odbor: Vzdelávanie dospelých

Forma štúdia: Kombinované

Názov práce: Firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie zamestnancov.

Rok: 2012

Počet strán textu bez príloh: 58

Celkový počet strán príloh: 0

Počet titulov slovenskej literatúry a prameňov: 2

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 11

Počet internetových zdrojov: 8

Vedúci práce: PeaDr. Vladimír Ušák