

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁRSKE KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2010 – 2013

BAKALÁRSKA PRÁCA

Zuzana Šupicová

**Firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie
zamestnancov**

Praha 2013

Vedouci bakalárskej práce: PaedDr. Vladimír Ušák

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Zuzana Šupicová

**Corporate education as a tool for motivating
employeess**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
PaedDr. Vladimír Ušák

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z nich som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zoznamu použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitetnej knižnici.

V Žiline dňa 25.02.2013

Meno autorky: Zuzana Šupicová

Pod'akovanie

Chcela by som sa poďakovať svojmu vedúcemu bakalárskej práce
PaedDr. Vladimírovi Ušákovi za odborné vedenie, pomoc a rady pri spracovaní tejto
práce.

Anotácia

Bakalárska práca sa zaoberá pohľadom na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, ktorí sú kľúčovým zdrojom úspechu firiem v dnešnom konkurenčnom prostredí. Rozoberá spoznanie základných princípov účinnej motivácie pracovníkov, osvojovanie si nástrojov pre efektívne vedenie ľudí, vytyčovanie cieľov motivácie. Analýzu vzdelávacích potrieb a tým na zvýšenie spokojnosti zamestnancov a väzby na firmu. Teoretické poznatky nadväzujú s praktickou časťou, ktorá skúma vplyv motivácie na firemné vzdelávanie a podporu trvalého vzdelávania a rozvoja podnikom. Výsledky prieskumu nám pomohli zhodnotiť súčasný stav a prísť k záveru, že vzdelávanie prináša vyššiu výkonnosť a produktivitu, lepšie vzťahy a vyššiu kvalitu života.

Kľúčové slová

Firma, ľudský kapitál, metódy vzdelávania, motivácia, osobný rozvoj, stimulácia, systém vzdelávania, učenie, vzdelávanie, zamestnanci.

Annotation

Bachelor thesis deals with the view on the education and development of employees, who are a key source of the success of companies in today's competitive environment. Discusses getting to know the basic principles of effective motivation of workers, language learning tools for effective people management objectives, motivation. An analysis of the educational needs and thus to increase the satisfaction of the employees and the ties to the company. Theoretical knowledge is linked with the practical part which examines the impact of incentives on corporate learning and the promotion of continuing education and the development of enterprises. Survey results help us to evaluate the current situation and come to the conclusion that education brings greater efficiency and productivity, better relations and a higher quality of life.

Key words

Human capital, learning, methods of education, motivation, personal development, staff, stimulation, system of education, the company, training

OBSAH

ÚVOD	8
1 FIREMNÉ VZDELÁVANIE	10
1.1 Strategický prístup k firemnému vzdelávaniu	12
1.2 Ciele firemného vzdelávania	13
1.3 Systematický prístup k firemnému vzdelávaniu	14
2 MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV	17
2.1 Ľudský kapitál	20
2.2 Proces pracovnej motivácie	21
2.3 Učenie manažérov a ich motivácia	24
3 METÓDY VZDELÁVANIA	26
3. 1 Motivujúce metódy vzdelávania	28
3. 2 Vplyvy a trendy vo vzdelávaní	31
3. 3 Hodnotenie efektivity vzdelávania	33
4 FIREMNÉ VZDELÁVANIE V PODNIKOCH	38
4.1 Cieľ prieskumu	39
4.2 Výskumné otázky a hypotézy	39
4.3 Metodológia prieskumu a charakteristika skúmanej vzorky	40
4.4 Analýza a interpretácia dát	41
4.5 Vyhodnotenie hypotéz	51
ZÁVER	52
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	54
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV	56
ZOZNAM PRÍLOH	58

ÚVOD

Vzdelávanie sa v súčasnosti považuje vo všetkých vyspelých krajinách za jeden z významných faktorov umožňujúci oživenie ekonomiky, hospodársky rast a tým aj rozvoj blahobytu pre jednotlivcov a medzinárodnú konkurencieschopnosť. Časy, kedy najdôležitejším aktívom organizácie bol hmotný majetok sú dávno za nami. Výhodou sa stali znalosti ich zamestnancov a podniku ako celku. *„Uvědomily si, že pokud chtějí dosahovat vynikajících výsledků ve finanční oblasti, musejí mít nejenom dobré technologie, skvělé interní procesy a péči o zákazníka, ale potřebují rovněž získat kvalifikované pracovníky, talenty, musejí je udržte a cíleně rozvíjet jejich vědomosti a dovednosti, aby úspěšně dosahovali strategických cílů svých podniků.“¹* Cieľom vzdelávania je zvyšovať kvalifikáciu zamestnancov a ich potenciál, naučiť ich možným, často nevyhnutným zručnostiam, vedomostiam, ktoré súvisia s ich pracovnou náplňou, zodpovednosťou a kompetenciami. Súčasťou vzdelávania a jeho podpornou časťou je motivácia, ktorá zohráva významnú úlohu pri rozhodovaní človeka o konaní a správaní. Nakoľko téma pracovnej motivácie je komplikovaná a v súčasnosti horúcou témou pre mnohé podniky, a keďže cesty k skvalitňovaniu vzdelávania hľadajú mnohé z nich v kladení otázok nás zaujalo do akej miery je vzdelávanie nástrojom motivácie zamestnancov a či podniky prispievajú k podpore a rozvoju vzdelávania.

Bakalárska práca rozoberá firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie a je rozčlenená na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť je rozdelená na tri hlavné teoretické kapitoly a jednotlivé podkapitoly, ktoré podrobne rozoberajú problematiku tém. Prvá kapitola pojednáva o firemnom vzdelávaní, dôležitosti strategického prístupu k vzdelávaniu, identifikovaniu hlavných cieľov vzdelávania a v neposlednom rade kladie dôraz na systematické, plánované a organizované vzdelávanie, ktoré môžeme považovať za najefektívnejšie. Motivácia je ústretovou témou druhej kapitoly s vymedzením pojmov motivácie a stimulácie, rozoberajúca proces pracovnej motivácie. Veľký dôraz je kladený na význam človeka a vklad do ľudského kapitálu.

Rozvoju tvorivých schopností ľudského potenciálu, ktorý je zárukou splnenia cieľov a samostatná podkapitola je venovaná manažérom a ich motivácií ku ktorej treba

¹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada Praha 2011. s. 15. ISBN 978-80-247-3651-8

prístupovať s istými odlišnosťami s ohľadom na charakter ich práce. Tretiu a zároveň záverečnú kapitolu teoretickej časti venujeme metódam vzdelávania, vplyvom a trendom s upozornením na správny výber a vhodné použitie a dôležitosť hodnotenia efektivity o účinnosti firemného vzdelávania. Štvrtú časť bakalárskej práce už tvorí praktická časť. V jej úvodnej časti venujeme pozornosť charakteristike firemnému vzdelávaniu v malých a stredných podnikoch a vývoju ekonomického prostredia. Stanovujeme ciele a hypotézy prieskumu, popisujeme metodológiu prieskumu a záverečnej časti interpretujeme získané výsledky, ktoré sme získali z dotazníkov, vyhodnocujeme hypotézy. Prieskum mal byť prínosom pre malé a stredné podniky, aby získali informácie a názory zamestnancov na nimi organizované a poskytované vzdelávanie. Zároveň sme chceli získať odpovede o význame motivácie v rámci firemného vzdelávania a jeho vplyv na pracovný výkon spolu s mierou snahy podnikov investovať a podporovať trvalý rozvoj.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 FIREMNÉ VZDELÁVANIE

Na firemné vzdelávanie môžeme pozerat' ako na hlavný nástroj realizácie a uplatnenie stratégie vzdelávania a na rozvoj pracovníkov vo firme ako na jeden z kľúčových faktorov úspechu firmy, jej celkovej stratégie a konkurencie schopnosti.

Filozofia sústavného rozvoja podľa M. Armstronga tvrdí, že je nedostatočné, aby organizácie poskytovali, len určité vzdelávanie či výcvik ľuďom na začiatku ich zamestnania, alebo pri príležitosti určitých momentov v ich kariére. Vzdelávanie a formovanie pracovnej schopnosti sa v modernej spoločnosti podľa J. Koubeka stáva celoživotným procesom. A v tomto procese zohráva stále väčšiu úlohu podnik a ním organizované vzdelávacie aktivity.

Z uvedeného vyplýva, aký je dôležitý postoj podniku k firemnému vzdelávaniu, aký má postoj k ľudským zdrojom v podniku, nakoľko si váži pracovníkov podniku, akú má firma stratégiu pre ďalší rozvoj, aby sa stala čo najlepším podnikom na trhu. Prístup podniku k využívaniu toho najcennejšieho čo má – ľudský zdroj.

Firemné alebo tiež podnikové vzdelávanie je vzdelávací proces organizovaný podnikom/firmou. Zahrňuje vzdelávanie podniku (interné, vnútropodnikové vzdelávanie, organizované podnikom vo vlastnom vzdelávacom zariadení, alebo na pracovisku), tak aj vzdelávanie mimo podnik (externé vzdelávanie, vzdelávanie na objednávku v špecializovaných vzdelávacích zariadeniach, alebo v škole).²

Tak ako uvádza M. Armstrong vzdelávanie predstavuje systematické prispôsobovanie a zmenu chovania tým, že sa človek učí pomocou vzdelávacích programov, inštruktáži, rozvojových programov a plánovaného získavania skúseností. Podrobnejšie vzdelávanie definovala Manpower Services Commission vo Veľkej Británii (1981) ako : „*Plánovaný proces modifikácie postojů, znalostí a dovedností učením směřujícím k dosažení efektivního výkonu v určité činnosti či okruhu činností*“.³

Vzdelávanie zamestnancov možno tiež charakterizovať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania úrovne vedomostí,

² BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Grada Praha, 2010. s. 16. ISBN 978-80-247-2914-5

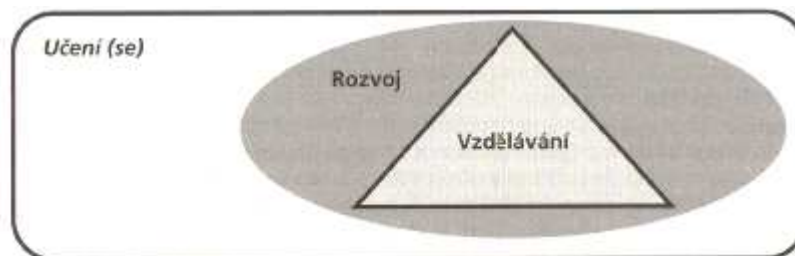
³ AMSTRONG, M. *Personální management*. Grada Praha, 1999. s. 531. ISBN 80-7169-614-5.

zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód.⁴

V súčasnom turbulentnom prostredí patrí vzdelanie k základným cieľom podniku, vyžaduje si však sústavné zdokonaľovanie, prehĺbovanie, prispôsobovanie a rozvíjanie. Malo by zohľadňovať všetky aktuálne potreby, vyvolané realitou zmien.

Ďalej je nevyhnutné aby sme si definovali teoretické koncepty, ak chceme efektívne pristupovať k vzdelávaniu a rozvoju pracovníkov. Hroník učenie definoval ako „rozvoj, ktorý vede k pretrvávajúcej a efektívnej zmene v duševnej činnosti a konaní. Učenie teda zahŕňa nejen vedomie, ale i konanie.“⁵ Lahko dochádza k prelínaniu i k zámene niektorých pojmov medzi učením, rozvojom a vzdelávaním. Ďalej uvádza učenie (sa) ako proces zmeny, ktorý zahŕňa nové vedenie i nové konanie. Rozvoj ako dosiahnutie žiadanej zmeny pomocou učenia sa. Rozvoj obsahuje zámer, ktorý je podstatnou časťou ohraničených (diskrétnych) a neohraničených (difúzných) rozvojových programov. Vzdelávanie ako jeden zo spôsobov učenia sa, organizovaný a inštitucionalizovaný spôsob učenia. Vzdelávacie aktivity sú ohraničené (diskrétne) – majú svoj začiatok a koniec.⁶

Obrázok 1: Vzťah, učenia, rozvoja a vzdelávania



Zdroj: HRONÍK F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků 2007 s. 31

⁴ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kolektív. *Riadenie ľudských zdrojov*. Sprint – vĕra, 2007. s. 106. ISBN 978-80-89085-87-5

⁵ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Grada Praha, 2007. s. 30. ISBN 978-80-247-1457-8

⁶ Tamtiež, s. 31

1.1 Strategický prístup k firemnému vzdelávaniu

V predchádzajúcej kapitole bolo firemné vzdelávanie definované ako neustály, permanentný proces rozvoja podniku. Politika, prax a stratégia rozvoja pracovníkov v podniku sa však musí riadiť ekonomickým a personálnym potrebám podniku. Pri formulácii strategického prístupu k vzdelávaniu môžeme vychádzať z dlhodobého pohľadu na potreby organizácie v oblasti vedomostí, znalostí a schopnosti pracovníkov.

Ako uvádza H. Bartoňková cieľom tvorby a implementácie stratégie je znížiť riziko novej chyby a priviesť firmu do situácie, v ktorej môže predvídať zmeny, odpovedať na ne, prípadne vyvolávať, alebo ich využívať vo svoj prospech. Vzdelávanie a rozvoj by mali byť integrálnou súčasťou procesu riadenia. Stratégia firemného vzdelávania nám ukazuje cestu ktorou sa spoločnosť hodlá vydať. F. Hroník rozlišuje dva typy organizácií: *organizáciu na jedno použitie* – sú iba na obmedzenú dobu, nemajú žiadny vývoj a ich životnosť je obmedzená, preto majú hotových pracovníkov, ktorých nie je nutné ďalej vzdelávať. Sú orientované na nízke náklady a expanziu. *Revitalizujúca organizácia* – musí pružne reagovať na vonkajšie podmienky, práve preto je potrebné vzdelávanie zamestnancov a stratégia bude zložitejšia.⁷

Za veľmi často kľúčový faktor pre realizáciu efektívneho firemného vzdelávania považuje Bartoňková tri koncepcie a to Riadenie pracovného výkonu, Riadenie podľa kompetencií a Balanced Scorecard. „rozvoj a vzdelávaní pracovníkú je jeden z podstatných nástrojů, kterým můžeme ve firmě řídit pracovní výkon“.⁸

Hroník ďalej vychádza zo strategického staffingu obr. č. 2, na základe ktorého rozvoj a vzdelávanie je nutné pre zamestnancov, ktorí sú nenahraditeľní a ťažko dostupní na trhu práce. I na túto problematiku je potrebné myslieť pri zavádzaní podnikovej stratégie vzdelávania.

⁷ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníkú*. 1. vyd. Grada Praha, 2007. s. 18-19. ISBN 978-80-247-1457-8

⁸ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdelávaní*. Strategický přístup ke vzdelávaní pracovníkú. Grada Praha, 2010. s. 53. ISBN 978-80-247-2914-5

Obrázok 2: Strategický staffing

Vysoká pridaná hodnota	Hotový človek	Rozvoj vzdelávania, práca s talentami
Nízka pridaná hodnota	Outsourcing	Prenájom, dočasná Výpomoc
	Lahká nahraditeľnosť	Obťažná nahraditeľnosť

Zdroj: HRONÍK F. Rozvoj a vzdelávaní pracovníků 2007 s. 19

Môžeme zhrnúť, že stratégia rozvoja a vzdelávania je závislá na nadriadených stratégiách, ktorými sú personálna stratégia (stratégia riadenia ľudských zdrojov) a podniková stratégia. Literatúra uvádza veľa ďalších postupov, prístupov a koncepcií ako pristupovať k rozvojovým programom a vzdelávacím aktivitám v podniku, ale vždy sa to líši od charakteru daného podniku od ich vízie, poslania a cieľov. „rozvoj a vzdelávaní pracovníků je jeden z podstatných nástrojů, kterým můžeme ve firmě řídit pracovní výkon“.⁹ Ciele firemného vzdelávania si podrobnejšie rozoberieme v nasledujúcej podkapitole.

1.2 Ciele firemného vzdelávania

Oboznámili sme sa s problematikou firemného vzdelávania a vysvetlili pojem firemného vzdelávania, prešli sme stratégiou a na rade sú ciele, teda čo chceme dosiahnuť. Základným cieľom firemného vzdelávania podľa A. Kachaňákovkej je pomôcť organizácii dosiahnuť jej cieľov pomocou zhodnotenia jej rozhodujúceho zdroja, teda ľudí, ktorých zamestnáva.¹⁰ Investovanie do ľudských zdrojov vedie k ich celkovému zhodnoteniu, ktoré sa konkrétne prejavuje prostredníctvom :

- zvýšenia konkurencie schopnosti podniku
- zvýšenia výkonu zamestnancov a úrovne poskytovaných služieb

⁹ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdelávání zaměstnanců. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Grada Praha 2011. s. 81. ISBN 978-80-247-3651-8

¹⁰ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kolektív. *Riadenie ľudských zdrojov*. Sprint – vfra, 2007. s. 107. ISBN 978-80-89085-87-5

- možnosti využitia vlastných zdrojov na pokrytie potreby zamestnancov
- seberealizácia a spokojnosť zamestnancov, ich lojalita voči podniku
- úspory času a finančných nákladov pri rozmiestňovaní zamestnancov (v rámci adaptácie, pri funkčnom postupe, preradení a podobne).

J. Koubek za hlavnú úlohu vzdelávania považuje **pozdlžnu – longitudinálnu flexibilitu** teda prispôsobovanie pracovných schopností zamestnancov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta. A **priečnu – transversálnu flexibilitu** čiže zvyšovanie použiteľnosti pracovníkov tak aby zvládli aspoň z časti znalosti a vedomosti potrebné k vykonávaniu ďalším iným pracovným miestam. A tak dochádza k rozširovaniu pracovných schopností.¹¹

Z vyššie uvedeného vyplýva, že stále viac je cieľom podnikového vzdelávania aj personálny rozvoj pracovníkov, zvyšovanie ich spokojnosti a konkurencie schopnosti na vnútropodnikovom a vonkajšom trhu práce. Podnikové vzdelávanie tak môžeme zaradiť medzi zamestnanecké výhody slúžiace nielen k uspokojovaniu potrieb organizácie, ale aj k uspokojovaniu potrieb pracovníkov samotných.¹²

1.3 Systematický prístup k firemnému vzdelávaniu

Je dôležité venovať pozornosť systému a správneho postupu pri vzdelávaní pracovníkov, ktoré nám v praxi umožní zostaviť projekt vzdelávacej akcie zodpovedajúci požiadavkám podniku. Keďže systém predstavuje celok jednotlivých častí a tie sú prepojené medzi sebou, zároveň sa ovplyvňujú a tak zaisťujú chod celého systému. Dobre organizované systematické vzdelávanie môžeme považovať za najefektívnejšie podnikové vzdelávanie.

Aby vzdelávanie nebolo náhodné a nepravidelné, aby bolo efektívne a zaručilo podniku návratnosť vložených prostriedkov, musí byť systematické a vychádzať z celkovej podnikovej stratégie.¹³

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydání Základy moderní personalistiky. Management Press Praha 1998. s. 207. ISBN 80-85943-51-4

¹² AMSTRONG, M. *Personální management*. Grada Praha, 1999. s. 531 poznámka prekladateľa. ISBN 80-7169-614-5.

¹³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada Praha 2011. s. 80. ISBN 978-80-247-3651-8

„Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad podnikové politiky vzdělávání, sledující cíle podnikové strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“¹⁴

Podnikové vzdělávanie môžu realizovať interní odborníci, alebo vlastné vzdelávacie a školiace centrá, prípadne externé inštitúcie, či už verejné, alebo podnikateľské subjekty. Ako ďalej uvádzajú Vodák J. a Kucharčíková A. podnikové vzdelávanie nie je krátkodobou záležitosťou predstavuje dlhodobý proces tvorený štyrmi fázami: identifikáciou potrieb a definovaním cieľov vzdelávania, plánovaním vzdelávania, realizáciou vzdelávacieho procesu, hodnotením výsledkov vzdelávania.

Identifikácia potrieb je založená na analýze potrieb vzdelávania a rozvoja. Analýza v podstate spočíva v zhromažďovaní informácií o súčasnom stave znalostí, schopností a vedomostí pracovníkov, o výkonnosti jednotlivcov, tímov a podniku, a v porovnaní údajov s požadovanou úrovňou.

Plánovanie vzdelávania je vytvorenie vhodnej kombinácie a vhodného prepojenia vzdelávacích metód, aby sa zabezpečilo splnenie cieľov. Jeho súčasťou môže byť aj rozpočet a časový plán. Pri plánovaní si však musí odpovedať hlavne na otázky: čo?, kto?, ako?, kým?, kedy?, kde?, a koľko?

Realizácia vzdelávacieho procesu v tejto fáze je možné začať realizáciu konkrétnych vzdelávacích aktivít v súlade s plánom. Realizácia pozostáva z niekoľko prvkov a to cieľov, programov, motivácie, metód, účastníkov a lektorov.

Hodnotenie výsledkov vzdelávania je poslednou a najdôležitejšou fázou celého cyklu. Ide o získanie spätnej väzby o účinnosti vzdelávacieho programu, môže ním merať celkové prínosy a náklady tohto programu.¹⁵

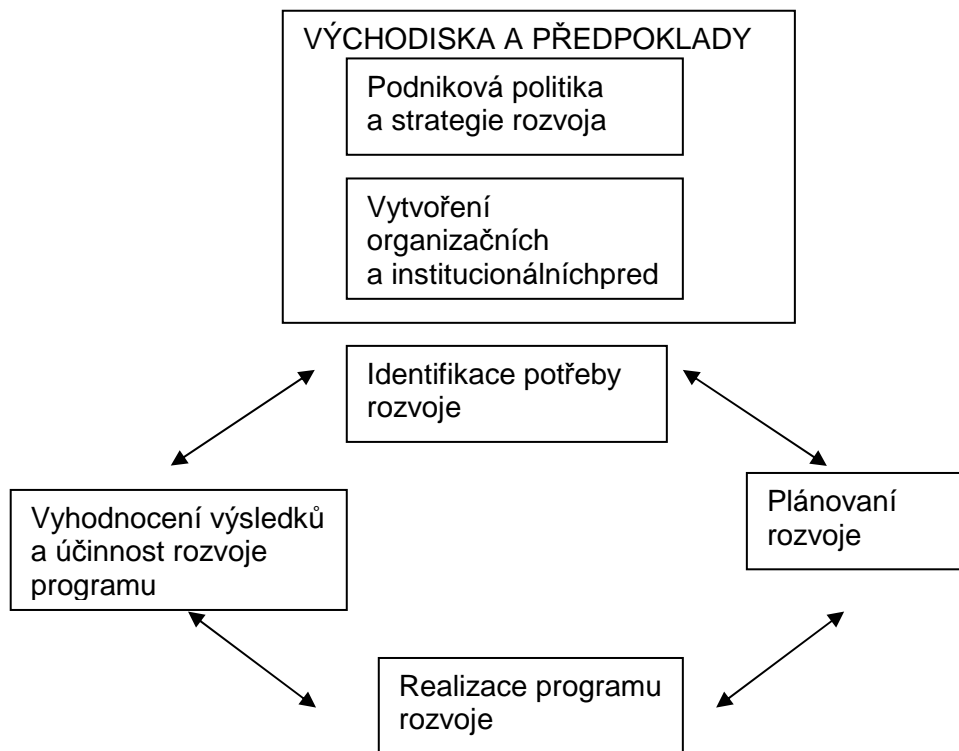
Ako uvádza J. Koubek existencia systematického podnikového vzdelávania pracovníkov uľahčuje riešenie rady problémov spojených s personálnym plánovaním, získavaním a výberom pracovníkov, hodnotením a odmeňovaním pracovníkov, procesom rozmiestňovania pracovníkov a v neposlednej rade existencia podnikového

¹⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydání Základy moderní personalistiky. Management Press Praha 1998. s. 213. ISBN 80-85943-51-4

¹⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada Praha 2011. s. 83-121. ISBN 978-80-247-3651-8

vzdelávania je istá starostlivosť o pracovníkov na základe ktorej môžeme prispieť aj k lepším medziľudským a pracovným vzťahom na pracovisku. Prináša pre pracovníkov ako aj pre zamestnancov veľa výhod.

obrázok 3: Základný cyklus systematického vzdelávania a rozvoja



Zdroj: FOLWARCZNÁ I. Rozvoj a vzdělávání manažerů 2010 s. 36

Proces systematického podnikového vzdelávania by sa mal stať súčasťou nepretržitého rozvoja ľudských zdrojov každého podniku. Renomované podniky dobre vedia, že príprave manažerov a pracovníkov je treba venovať veľkú a systematickú pozornosť, lebo vzdelaný zamestnanec urobí podstatne menej chybných rozhodnutí ako zamestnanec menej, alebo horšie pripravený.¹⁶

Veľmi významným prvok celého vzdelávacieho procesu je však aj motivácia zamestnancov k učení a zvyšovaniu ich vlastného potenciálu. Nakoľko motivácia a celý proces motivácie je veľmi náročný a obsiahly podrobnejšie si ho rozoberieme v nasledujúcej kapitole.

¹⁶ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Grada Praha 2011. s. 121. ISBN 978-80-247-3651-8

2 MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV

Ako uvádza M. Amstrong všetky organizácie sa zaujímajú o to čo by sa malo urobiť pre dosiahnutie trvale vysokej úrovne výkonu ľudí. Znamená to venovať zvýšenú pozornosť najvhodnejším spôsobom motivovania ľudí pomocou takých nástrojov ako sú rôzne stimuly, odmeny, vedenie ľudí a čo najdôležitejšie prácu, ktorú vykonávajú a pomocou organizačného kontextu, v ktorom túto prácu vykonávajú.

O motivácií osobitne hovoríme preto, že aj človek ako zamestnanec spravidla skutočne nie je motivovaný len jedným motívom, že u človeka a na človeka pôsobí súčasne viac motivačných síl, že ide o komplex v ktorom sú motívy vzájomne prepojené a ovplyvňujú sa. Ich zameranie a intenzita môže byť nie len blízka, podobná, ale aj rozdielna až protikladná.¹⁷

Z. Častorál uvádza profesionálna motivácia je postavená na umení manažéra, umení viesť pracovníkov organizácie k aktívnemu plneniu cieľov organizácie. Aby sme motiváciou mohli dosahovať cieľov organizácie, musíme motiváciou angažovať ľudí a uvádzať ich do pohybu v požadovanom smere, v požadovanej intenzite a dobe trvania.

Z uvedeného vyplýva, že organizácie v snahe zlepšiť výkon svojej organizácie, poskytovanie služieb a produktov musia venovať zvýšenú pozornosť svojim zamestnancom a že musí dôjsť k zhode medzi manažérom a zamestnancom, aby zamestnanec mal pocit spolupatričnosti, aby sa cítil dostatočne uznaný a naplňal sa pocit seberealizácie. Manažér, ktorý nevie naplniť tieto potreby zamestnanca, len veľmi ťažko dosiahne zvýšenej prosperity firmy.

*„Motivační působení mnohých podniků je zaměřeno na rozvoj podnikové kultury ve smyslu posilování těch forem chování, myšlení a rozvíjení hodnot, které podporují motivaci, tvořivost a podnikavost zaměstnanců, včetně ztotožnění se s podnikem“.*¹⁸

Manažér by sa mal zaujímať o to, prečo človek nejako koná, alebo konal, má teda poznať motív jeho činnosti a správania. V súčasnom svetovom manažmente prevažuje ako uvádza J. Stýblo schopnosť a umenie manažérov motivovať svojich

¹⁷ ALEXÝ, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Iris 2004.s. 201. ISBN 80-89018-59-9

¹⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada Praha 2011. s. 102. ISBN 978-80-247-3651-8

spolupracovníkov, ktorá predstavuje súčasť takzvaných mäkkých metód vedenia ľudí. Motivačné umenia manažéra, ktoré predpokladá, že dokáže predovšetkým zjednocovať záujmy motivovaných pracovníkov s cieľmi organizácie.¹⁹

Téma motivácie je veľmi komplikovaná, preto pre bližšie zoznámenie sa s ňou musíme zdefinovať základné zdroje motivácie. Ak chceme porozumieť správaniu ľudí, musíme venovať pozornosť mechanizmom, ktoré aktivizujú rôzne činnosti. Označujeme ich ako aktivačné činitele. Zaraďujeme k nim motívy, potreby, záujmy, postoje ašpirácie, životné ciele, hodnoty.²⁰

Je dôležité pochopiť, prečo sa človek správa tak, ako sa správa a čo podstatne ovplyvňuje jeho správanie. Pochopiť príčiny motivácie, poznať možnosti jej ovplyvňovania, prípadne poznať metódy, ako motiváciu usmerňovať či dokonca aj meniť, je pre efektívne vedenie ľudí mimoriadne dôležité.

Literatúra uvádza veľa definícií po komparácií niekoľkých možno motiváciu vymedziť ako „*intrapsychický proces, vysvetľujúci dôvody správania človeka v subjektívne hodnotenej situácii, keď uspokojuje pociťovaný nedostatok prameniacy z neuspokojených potrieb, návykov, záujmov, hodnôt a ideálov*“.²¹ Za základné zdroje motivácie sa všeobecne považujú potreby, návyky, záujmy, ideály a hodnoty.

Potreby ako prežívaný, alebo pociťovaný nedostatok niečoho, čo je dôležité pre konkrétneho jedinca a čo sa usiluje eliminovať, odstrániť, alebo kompenzovať, aby redukoval napätie.

Návyky sú opakované, fixované a z automatizované spôsoby činnosti človeka v určitej situácii.

Záujem zameranie pozornosti človeka na oblasť, ktorá ho láka, priťahuje, uchvacuje a je predmetom jeho záujmu.

Ideály a hodnoty každý človek im prisudzuje rôznu dôležitosť, ovplyvňujú každé konanie, teda aj pracovné.²²

¹⁹ STÝBLO, J. *Managment a lidé ve firmě: Podnikový personální managment, Řízení lidských zdrojů, Personální práce*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2008. s. 21. ISBN 978-80-86754-98-7.

²⁰ ŽIVČICOVÁ, E. *Základy Psychologie*. Trenčín: Trenčianska univerzita A. Dubčeka, 2006. s. 41 ISBN 80-8075-152-8.

²¹ FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G. *Manažment pracovnej motivácie*. Iris 2004. s. 11-12. ISBN 80-89018-66-1

²² Tamtiež, s.12

Kľúčovým pojmom motivačnej teórie je motív. Hovoríme o motívoch určitého rozhodnutia, alebo aktivity. Motívy sú dôvody, pohnútky jednania a majú dve zložky **energizujúcu**, pretože dodáva silu a energiu jednania ľudí a **riadiacu** pretože dávajú smer jednania, ľudia sa rozhodujú pre vec, vyberajú si spôsoby a postupy ako to dosiahnuť.

Ďalej ako uvádzajú Alexy, Boroš a Sivák motívom môže byť každá sila, ktorá priamo či nepriamo aktivizuje správanie a činnosť človeka. Motívom pritom môže byť všetko, čo človeka aktivizuje do činnosti, určuje smer a cieľ činnosti, môžu to byť potreby, hodnoty, plány, záujmy, ktoré si človek neuvedomuje.

S problematikou motivácie sa však spája problematika stimulácie. Stimuláciu definujeme ako vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, v dôsledku ktorého dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny jeho motivácie.²³ Medzi stimuláciou a motiváciou existuje vzťah a v procese pracovnej motivácie sa pôsobí na osobnosť človeka. „*Stimuláciou, ako cieľavedome premyslenou aktivitou zameranou na ovplyvňovanie pracovnej motivácie a úsilia zamestnancov*“.²⁴

Čo všetko môže byť stimulom, motívom v pracovnej motivácii je len veľmi ťažko definovateľné, pretože každého motivuje niečo iné. Všeobecne však za najčastejšie stimuly v pracovnej motivácii môžeme považovať mzdu, akúkoľvek hmotnú odmenu, rôzne benefity, ale môžu to byť aj formálne pochvaly, povzbudenie, pre niekoho zase pracovné prostredie a pracovné podmienky, atmosféra na pracovisku, celková identifikácia sa s prácou a podnikom. Moderná spoločnosť a tlak prostredia konkurenčných podnikov sa snažia v čo najväčšej miere pôsobiť na motiváciu pracovníka prostredníctvom rôznych stimulov, pretože vedecké poznatky dokazujú, že nie len uspokojovanie základných potrieb a odstraňovanie nedostatkov pracovného prostredia môže byť trvalým zdrojom motivácie, ale poukazujú na to, že účinným motivačným nástrojom sa stáva uspokojovanie aj ďalších ľudských potrieb a to sociálnych a rastových. Hovorí sa, že aká motivácia pracovníkov, také pracovné výsledky.

²³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I a kolektív. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998 s. 223

²⁴ ALEXY, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Iris 2004.s. 200. ISBN 80-89018-59-9

Keďže zamestnanci sú kľúčovým zdrojom a to najcennejšie čo organizácia má k dosahovaniu svojej prosperity je žiaduce, aby ich správanie a konanie bolo motivované, alebo stimulované. Ako súvisí motivácia so samotnou prácou človeka sa pokúsime vysvetliť v nasledujúcom texte.

2.1 Ľudský kapitál

Vzdelávanie, zvyšovanie kvalifikácie a tvorivosti sú hlavné zdroje pre budúcu prosperitu podniku, ide o posilnenie ľudského kapitálu. Ľudský kapitál je hodnota, ktorej cena narastá tým, ako sa používa. Niektoré najúspešnejšie organizácie stavajú na myšlienke, že ľudský kapitál, alebo inteligentná a efektívna pracovná sila môže byť hlavnou konkurenčnou výhodou firmy, predstavuje potenciál tvorby zisku.

Ľudský kapitál môžeme charakterizovať ako súhrn vrodenných a získaných schopností, vedomostí, znalostí a skúseností, návykov, motivácie, talentu a energie, ktorými ľudia disponujú a ktoré v priebehu určitého obdobia môžu byť využívané.²⁵

*„Z hľadiska budúcej úspešnosti, perspektivy a rozvoje podniku je dôležitá kvalita a rozvoj predovšetkým tých aspektů lidského kapitálu, které pomáhají podniku jít kupředu.“*²⁶ V takomto prípade je možné použiť aj termín ľudský potenciál, ktorý je potrebné vo firme zmapovať a úspešne rozvíjať. Bartoňková sa opiera o teórie ľudského kapitálu, ktorých základy položili Petty, Schulz, Becker a neskôr aj Bontis kde považuje vzdelávanie za základňu ľudského kapitálu v ktorej musí človek trvale pridávať ďalšie vedomosti, znalosti, skúsenosti, ale tiež kompetencie, ktoré považuje za jeden z nástrojov rozvíjania a identifikovania ľudského kapitálu v podniku. Vyplýva však z toho, že do ľudského kapitálu musíme niečo investovať. Ide o vynakladanie peňažných a nepeňažných prostriedkov v súčasnosti s cieľom dosiahnutia peňažných a nepeňažných výnosov v budúcnosti, nie však uspokojenie súčasných potrieb.²⁷ Investovanie do ľudského kapitálu má rôzne formy jednou z nich je aj skvalitňovanie a zvyšovanie pracovných schopností, znalostí a vedomostí, zmena postojov, ktoré sú realizované prostredníctvom systému podnikového vzdelávania.

²⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Grada Praha 2011. s. 34. ISBN 978-80-247-3651-8

²⁶ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků.* Grada Praha, 2010. s. 67. ISBN 978-80-247-2914-5

²⁷ Tamtiež, s.37

A práve v systéme podnikového vzdelávania je tiež veľmi dôležitá motivácia k vzdelávaniu, ako sme naznačili v predchádzajúcom texte a v kapitolách ľudské zdroje sú v podniku nenahraditeľné, rodia sa s určitými vlastnosťami, schopnosťami, majú určité potreby a postoje, môžeme rozvíjať a zvyšovať ich znalosti, vedomosti a skúsenosti, ale potrebujeme ich však aj motivovať a udržať.

Ich ochota zdokonaľiť sa ovplyvňuje motivácia na ktorú pôsobí *hodnota*, ktorej účastníci prikladajú učebným aktivitám vo vzťahu k svojmu súčasnému zaradeniu a budúcej kariére, náročnosť úloh v rámci vzdelávacej aktivity. *Okolnosť* či program kurzu vychádza zo zistených potrieb vzdelávania, alebo ide len o jednorazovú akciu, bez zohľadnenia potrieb vzdelávania.²⁸ Uvedení autori vychádzajú, že vysoká miera motivácie k vzdelávaniu a rozvoju zaisťuje u zamestnancov vysokú mieru transformácie výstupu vzdelávacích aktivít do kvantity a kvality výkonnosti podniku. A tu sa prejavuje najdôležitejšia kompetencia manažérov ako schopnosť chápať druhých, riadiť interakcie medzi spolupracovníkmi a dokázať ich orientovať na rozvoj ich vlastných vedomostí a znalostí ako rozvíjať ľudský kapitál.

Najlepšou formou motivácie je osobný príklad manažéra, jeho vystupovanie, spôsob akým rieši pracovné úlohy, prejav, vzťah k podriadeným. Funkcia manažéra je kľúčová pre fungovanie organizácie a je dôležité poznať osobitosti ich práce.

2.2 Proces pracovnej motivácie

Vymedzením pojmov motivácia, motív a stimulácia a poukázaním na ich odlišnosti je vhodné zaoberať sa ich procesom. Zo stručného zhrnutia vyplýva, že motivácia pracovníkov je cieľovo orientovaná na uspokojovanie potrieb, že organizácia zámerne pôsobí na pracovníkov prostredníctvom stimulov, za účelom zlepšenia výkonnosti ako z hľadiska kvantity tak aj kvality, efektivity, konkurencieschopnosti podniku, ale aj k zvyšovaniu tvorivosti pracovníkov, ich osobného rozvoja, zodpovednosti. Ako sme naznačili išlo predovšetkým o otázku „prečo?“, ale keďže pracovná motivácia je premenlivá je dôležitejšia otázka „ako?“

V zmysle Fuchsová, Kravčáková majú organizácie dve možnosti na výber, jednou z nich je nechať podnetom vplývajúcich na pracovnú činnosť voľný priebeh, čoho

²⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Grada Praha 2011. s. 102. ISBN 978-80-247-3651-8

dôsledkom môže byť nepríjemné prekvapenie. Je možné sa tiež správať metódou pokus, omyl a iným možným prístupom je manažment pracovnej motivácie, ktorý možno definovať ako „proces, v priebehu ktorého dochádza na základe poznania rôznych aspektov stavu sociálneho subsystému organizácie – k výberu a uplatňovaniu množiny stimulátorov podľa oblasti pracovnej aktivity dominantnej pri ovplyvňovaní a usmerňovaní konania a správania pracovníkov.“²⁹ Pod oblasťou pracovnej aktivity rozumie výkon a výkonnosť, tvorivosť, sebarozvoj, kooperáciu, zodpovednosť, lojalitu, stabilitu a podobne. Zmysel vidí v navodení pozitívnej úrovne, kde organizácia preferuje aktivitu pracovníka.

J. Plamínek poukazuje na existenciu istej množiny všeobecne platných zásad, ktoré pri praktickej motivácii je vhodné mať na pamäti. Ide o : ***zvažovať jednoduchšie alternatívy motivácie, neprispôsobovať ľudí k úlohám, ale úlohy ľuďom, ľudia musia byť spokojný aspoň občas, iní ľudia môžu byť citliví na iné podnety, ako ste vy, obava z nepríjemného motivuje rovnako ako túžba po príjemnom, odhadujte aktuálny stav motivačného poľa.***³⁰

Pomerne detailne rozpracovaný systém práce s pracovníkmi podniku uvádzajú Alexy, Boroš a Sivák v motivačných programoch organizácie s jednoznačným cieľom pozitívne ovplyvniť ich pracovnú motiváciu, upevňovať optimálny prístup zamestnanca k pracovným úlohám a k firme. K všeobecne platným požiadavkám na tvorbu motivačného programu zaraďujú zmyslupnosť, primeranú náročnosť, perspektívnosť práce, ktorá umožňuje zamestnancovi osobnostný a profesijný rozvoj, tiež identifikovanie sa s prácou. Individuálne a skupinové hodnotenia zodpovedajúce kvantite a kvalite vykonanej práce, význam práce pre zamestnanca i pre firmu. Informovanosť o všetkých závažných skutočnostiach firmy ako z hľadiska pracovnej činnosti, tak aj z hľadiska osobných požiadaviek, dôraz sa kladie na vzájomné rešpektovanie a toleranciu.

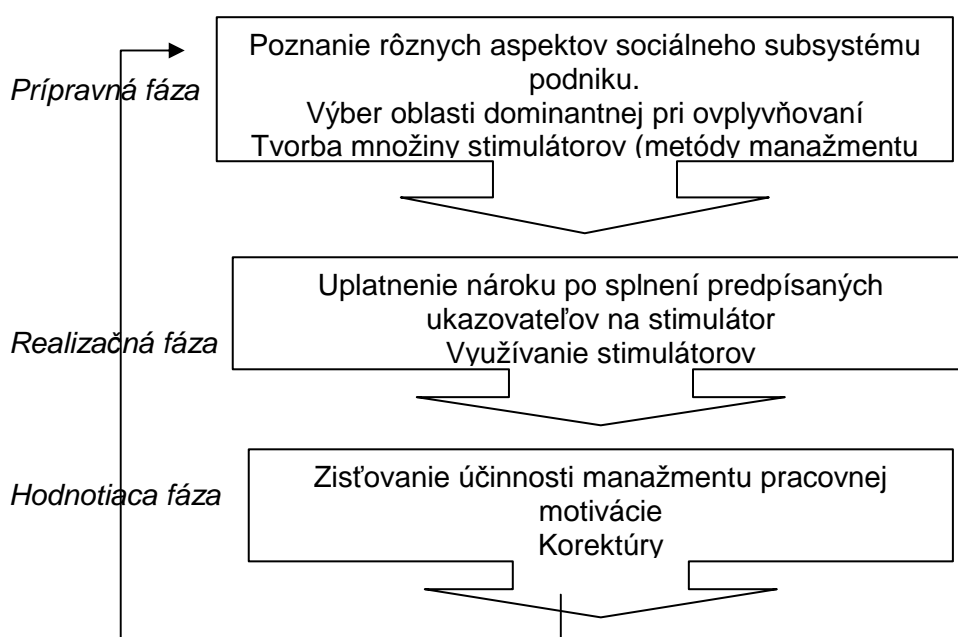
²⁹ FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G. *Manažment pracovnej motivácie*. Iris 2004. s. 77. ISBN 80-89018-66-1

³⁰ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*, 4., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, s. 73. ISBN 978-80-247-3664-8

Motivačné faktory sú u každého pracovníka individuálne a nie vždy aj samým zamestnancom uvedomované a pôsobia na jedinca rôznou intenzitou. Jednoduchý návod, ktorý by umožnil motivovať všetkých zamestnancov, spravidla neexistuje. Situácie, z ktorých jasne plynie, aké sú hlavné motivačné faktory jednotlivých zamestnancov, musí manažér navodiť sám

Ak sa budeme v podniku zaoberať procesom manažmentu pracovnej motivácie je potrebné účelne rozložiť a jednotlivo sa zaoberať každou fázou, pričom je potrebné vnímať ho celistvo, aby sa konečný výsledok prejavil multiplikatívnym efektom.

Obrázok 4: Proces manažmentu pracovnej motivácie



Zdroj: FUCHSOVÁ K., KRAVČÁKOVÁ G., Manažment pracovnej motivácie 2004, s. 78

V celom procese sa nepodceňuje význam človeka, vklad do ľudského kapitálu, dôležitú úlohu zohráva manažér, ktorý usmerňuje správanie zamestnancov žiaducim spôsobom, ale tiež je ovplyvňovaný ľuďmi okolo seba. Keďže vzdelávanie je formou motivácie a cieľom je ovplyvniť chovanie a tým aj zmeniť postoj. Vychádzame

z predpokladu, že rozvojom tvorivých schopností ľudského potenciálu je najlepšou zárukou splnenia cieľov organizácie.

2.3 Učenie manažérov a ich motivácia

Vzdelávanie a rozvoj manažérov je spojený so stratégiou organizácie. Jeho prínos pre organizáciu o to dôraznejší, že manažéri podstatnou mierou podmieňujú úspech organizácie. Rozvoj manažérov a ostatných zamestnancov sa má odlišovať, najmä s ohľadom na charakter ich práce, ktorá je ťažko merateľná a dosť nepredvídateľná. Predpokladom pri vzdelávaní manažérov je rozvoj ich celkového pracovného potenciálu, ktorý v budúcnosti zabezpečí organizácii úspešnosť. „*Aby byl manažerský rozvoj prakticky užitečný, musí zahrnovat mapování toho, co se od manažeru očekává, co manažeri skutečně dělají a jak jsou při tom úspěšní.*“³¹

Poslaním manažérskeho vzdelávania a rozvoja je výchova kompetentnejších a výkonnejších manažérov. Proces rozvoja podľa Amstronga by mal byť *anticipujúci* tak aby manažéri mohli prispievať k splneniu dlhodobých cieľov, *reagujúci* zameraný na vyriešenie, alebo prevenciu problémov výkonu, alebo *motivačný* odpovedať individuálnym aspiráciám týkajúcich sa kariéry. Proces musí byť orientovaný na podnikové úlohy, a to dokonca aj vtedy, keď bude zameraný na rozvoj individuálneho výkonu a potenciálu. Podnik musí rozhodovať o tom, aký druh manažérov k dosiahnutiu svojich strategických cieľov potrebuje a musí rozhodovať aj o tom ako najlepšie týchto manažérov získať a rozvíjať.³²

I. Folwarczná poukazuje na to, že manažér sa chce učiť to, čo bude môcť uplatniť vo svojej práci a čo mu pomôže byť lepším manažérom, teda čo mu zaistí ďalší rozvoj kariéry. Ako vhodný nástroj zvýšenia ich motivácie manažérov v oblasti ich rozvoja je vypracovanie zmluvy o rozvoji manažéra, ktorá definuje cieľ, stratégiu a vyhodnotenie rozvoja. Podľa výskumu, ktorý rozpracovala vo svojej doktorskej dizertačnej práci za hlavnú prioritu rozvoja manažérov respondenti označili zlepšenie manažérskejších a interpersonálnych schopností, označovaných ako mäkké vedomosti (soft skills). Dôraz sa predovšetkým kládol na vedomosti komunikačné, schopnosť tímovej práce a umenia ovplyvňovať druhých. Na druhom mieste skončili odborné vedomosti a na treťom jazykové vedomosti.

³¹ PROKOPENKO, J., KUBR, M., a kolektív. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Grada Publishing, 1996. s. 22. ISBN 80-7169-250-6

³² AMSTRONG, M. *Personální management*. Grada Praha, 1999. s. 559. ISBN 80-7169-614-5.

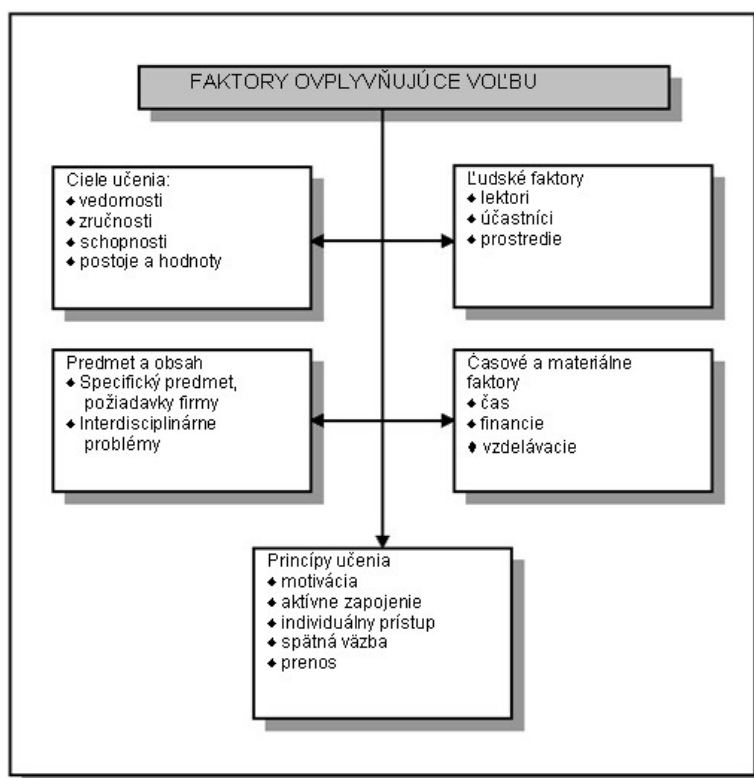
Dôležitosť celoživotného učenia manažérov, ale aj ostatných zamestnancov zdôrazňuje sebarozvoj. Záujem človeka zdokonaľovať sa a rozvíjať svoju osobnosť vzniká na základe vlastného rozhodnutia. Až potom nastupujú ďalšie vytvorené možnosti zo strany firmy. Sebarozvoj môže byť silným nástrojom pre zlepšovanie motivácie a výsledkov, zdrojom pozitívnej nálady a spolupráce zamestnanca v tíme a v konečnom dôsledku je to pre človeka aj silná konkurenčná výhoda na trhu práce. Zamestnanec môže prinášať neštandardné nápady a myšlienky. Ak sa zamestnanec zžije s hodnotami a správaním vyžadovaným zamestnávateľom, zamestnávateľ mu dá priestor, ak zamestnanec môže vo firme rýchlo odborne aj kariérne rásť. Fakt je jasný, trend sa mení a udáva tempo vzdelávaniu a rozvoju všetkých zamestnancov v podniku. Ako najlepšie vybrať z veľkého množstva ponúkaných vzdelávacích programoch a pre ktorých zamestnancov vybrať to najvhodnejšie si rozpracujeme v nasledujúcej kapitole.

3 METÓDY VZDELÁVANIA

Správny výber a vhodné použitie metód vzdelávania sú dôležitým nástrojom vzdelávacieho procesu. Ich voľba závisí od množstva okolností ako uvádzajú Vodák a Kucharčíková ich voľba bude závisieť na okolnostiach vzťahujúcich sa k podniku, k jednotlivcom, k učebným cieľom. Tiež poukazujú na vhodnosť meniť učebné metódy, ktoré môžu byť súčasťou všeobecnej kultúrnej zmeny. Mali by odrážať individuálne potreby a požiadavky podniku, tiež by mali reagovať na súčasné celosvetové trendy technického a ekonomického vývoja. „*Současné vzdělávací metody by měly podporovat rozvoj tvořivosti a flexibility, ochotu přijímat změny a reagovat na ně., měly by rovněž využívat moderní technické podpůrné prostředky.*“³³

Ako spravidla už býva zvykom ani tu neexistuje najvhodnejší a najúčinnjší a jednoznačný návod. Vyššiu efektivitu môžeme dosiahnuť kombináciou viacerých metód.

Obrázok 5: Faktory ovplyvňujúce voľbu vzdelávacích metód



Zdroj: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ A., Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011 s. 112

³³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Grada Praha 2011. s. 112. ISBN 978-80-247-3651-8

Postupne sa vytvorila široká škála metód, poznáme veľa tradičných i moderných metód orientovaných na podporu aktivity i tvorivosti pracovníkov. Koubek metódy vzdelávania rozdelil do dvoch základných skupín a to:

- a.) **metódy vzdelávania používané na pracovisku (on the job)** – teda na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných povinnostiach, ktoré považuje za vhodnejšie pre vzdelávanie robotníkov. Patrí tu napríklad: inštruktáž pri výkone práce, koučovanie (coaching), mentoring, counselling, asistovanie, poverenie úlohou, rotácia práce, pracovné porady.
- b.) **metódy vzdelávania používané mimo pracoviska (off the job)** – sú vhodnejšie pre vzdelávanie vedúcich pracovníkov, manažérov, špecialistov. Medzi takéto metódy patrí: prednáška, prednáška spojená s diskusiou (skupinová diskusia), demonštrovanie (praktické, názorné vyučovanie), prípadové štúdie, workshop, brainstorming, simulácie, hranie rolí, assessment, alebo development centrá (diagnosticko-výcvikové programy), outdoor training, alebo adventure education (školenie hrou).³⁴

*„V praxi sa však používa obou skupin metod pro vzdělávání všech kategorií pracovníků, dochází však k určitým modifikacím s ohledem na náplň práce konkrétní skupiny školených“.*³⁵

M. Armstrong taktiež používa rozdelenie dvoch základných skupín teda metódy používané na pracovisku a metódy používané mimo pracoviska a však pridal aj tretiu skupinu, kde zaraďuje metódy používané na pracovisku i mimo pracoviska ku ktorým priradil: vzdelávanie pomocou počítačov, interaktívne video a video, projekty, otázky a odpovede, usmerňované čítanie, učenie sa akciou.³⁶

Tieto metódy nám poskytujú rôzne výhody a nevýhody. Za hlavnú výhodu použitej metódy na pracovisku sa považuje jej bezprostredné použitie v praxi. Nevýhodou však je, že efektívnosť vzdelávania závisí od kvality vedenia a koučovania, kedy školiaci sa pracovníci môžu prevziať aj isté zlozvyky. Výhodou metódy mimo pracoviska je, že pomáha zvyšovať identifikáciu s firmou a používanie systematických metód vzdelávania, pomocou špeciálneho zariadenia a školených lektorov.

³⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vydání Základy modernej personalistiky. Managment Press Praha 1998. s. 221-228. ISBN 80-85943-51-4

³⁵ Tamtiež, s. 222.

³⁶ AMSTRONG, M. *Personálny management*. Grada Praha, 1999. s. 545-546. ISBN 80-7169-614-5.

Základné schopnosti a znalosti sa osvoja rýchlo a tiež hospodárne. A práve tu sa prejavuje aj nevýhoda, kedy dochádza k prechodu zo školiaceho prostredia do „skutočného života“.

Široká škála využívaných a využiteľných metód vo vzdelávaní nás však vedie k tomu, aby sme poznali aj kritéria voľby jednotlivých metód, čo nám umožní správny výber. Bartoňková medzi hlavné kritéria pre voľbu metód uvádza: charakter učebných cieľov, charakter obsahu učenia, charakter didaktickej formy, predbežné znalosti o zložení účastníkov, stupeň aktivizácie účastníkov, fázy učebného procesu, rytmus, rámcové podmienky, celková didaktická pripravenosť a schopnosť lektora.

Dobre zvolená metóda šetrí čas aj peňažné prostriedky. Vzdelávanie je úspešné vtedy, keď sa premietne v praxi, či už pri zvýšenej produktivite, alebo využití teoretických poznatkov v praxi. Teraz sa zameriame na tie metódy, ktoré sú považované za najviac motivujúce z hľadiska osvojenia si nových poznatkov a ich následného využitia v praxi.

3.1 Motivujúce metódy vzdelávania

Uplatnenie vyššie uvedených metód je podmienené konkrétnymi podmienkami a potrebami v podniku. Ide o zloženie študijnej skupiny, ciele programu, časový priestor na vzdelávanie, finančné a materiálne podmienky. Vývoj však smeruje skôr k využívaniu aktívnejších metód vzdelávania a metód vedúcich k sebarozvoju zamestnancov, ktorý sa tak isto musia 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.“³⁷*

Sebavzdelávanie znamená proces, v ktorom sa jednotlivý zamestnanci na základe vlastného uváženia zapájajú do procesu učenia, aby urýchlili svoj osobný a profesijný rozvoj.

Demonštrácia pracovného postupu je najpoužívanejšou a najjednoduchšou metódou vzdelávania. Ide zväčša o jednorazovú demonštráciu spôsobu práce prostredníctvom skúsenejšieho zamestnanca, ktorý prevádza a názorne ukáže druhému zamestnancovi spôsob práce.

³⁷ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kolektív, Riadenie ľudských zdrojov. Sprint fra s. 114 ISBN 978-80-89085-83

Koučovanie (Coaching) znamená dlhodobé plánovité podnecovanie a smerovanie školeného zamestnanca k iniciatíve a požadovanému výkonu prostredníctvom existujúcich, alebo modifikovaných príležitostí v práci. Celý proces prebieha podľa dohody medzi koučom a zamestnancom.

Mentorovanie (Mentoring) predstavuje proces, v ktorom skúsenejší zamestnanec má osobný záujem pomôcť menej skúsenému zamestnancovi v jeho kariére a v získaní vyšších príjmov. Predpokladom interného pôsobenia tejto metódy je správny výber mentora, jeho motivácia prebrať na seba úlohu mentora. V súčasnosti sa stáva jednou z najdôležitejších metód vzdelávania zamestnancov a plnenia ich rozvojových cieľov kariéry. Motivujúci je už z hľadiska, že obsahuje prvky vlastnej iniciatívy a vzťah mentora a pracovníka je skôr rovnocenný.

Rotácia práce (Job Rotation) zahŕňa určitý prístup k riadeniu vývoja, kedy sa vzdelávanému pracovníkovi určí pracovná úloha prostredníctvom harmonogramu prác. Slúži ako prostriedok na spestrenie inak stereotypnej práce. Tento postup sa využíva najmä pri monotónnych výrobných činnostiach. Pozitívnym efektom je vyššia motivácia pracovníkov na zotrvanie v spoločnosti, ako aj vyššia schopnosť koncentrácie na požadované pracovné výkony a tým aj vyššia celková kvalita a produktivita práce. Práve zníženie pracovného stereotypu, zvyšovanie flexibility a spokojnosti s prácou prostredníctvom pracovných variant má silný vplyv na motiváciu zamestnancov.

Prípadové štúdie obsahujú popis určitého problému, alebo udalosti, ktorý účastníci neskôr analyzujú, diagnostikujú a navrhujú rôzne riešenia. Lektor motivuje účastníkov k tomu, aby sa plne vcítili do danej situácie a navrhovali reálne riešenia na základe argumentmi podložených úvah.

Diagnosticko-výcvikové programy (assessment a development centrá) sú moderné metódy, ktoré umožňujú zhodnotiť pracovnú spôsobilosť, riadiace vedomosti a potenciál manažérov. AC sú založené na sérii simulácií typicky požadovaných pracovných činností, pri ktorých sa testuje pracovná spôsobilosť a pracovný výkon. Slúžia k hodnoteniu manažérskeho potenciálu účastníka. DC je rozvojové motivačné centrum predstavuje moderný spôsob diagnostiky a efektívny spôsob rozvoja riadiacich vedomostí a potenciálu manažérov spoločnosti. Ide o vysokokvalitný spôsob

personálneho auditu na báze assessment centra a kombináciu s nácvikovo orientovaným manažérskym tréningom.

Vonkajší tréning (outdoor training) predstavuje vzdelávanie a výcvikové akcie určené na utvorenie ovzdušia spolupráce a solidarity v skupine. Cieľom je zvýšenie celkovej efektívnosti činnosti tímov v podniku, sformovanie interaktívnych a interpersonálnych zručností členov tímu, čo nakoniec povedie k zlepšovaniu vzťahov v tíme. Prekonávanie prekážok, náročné fyzické aktivity a zážitky v prírode, spoznávanie vlastných možností, osobných limitov a schopností prinášajú účastníkom silné zdroje pre ich osobný a odborný rast.

K dosahovaniu vyššej efektivity vzdelávania je vhodné využívať kombináciu viac metód. Najčastejšie sú využívané prednášky, semináre, modernejšie a účinnejšie sú však participatívne metódy. Tie predpokladajú vysokú mieru aktivity účastníkov v učebnom procese a to tým, že podporujú lepšie zapamätávanie naučenej látky. Jednou z nich predstavuje tréning, ide o zážitkové učenie, kde sa ľudia omnoho viac naučia a rýchlejšie si zapamätajú ak si niečo vyskúšajú.³⁸

Autori poukazujú na to, že efektívnejšie uplatnenie akejkoľvek metódy podporujú audiovizuálne pomôcky ako sú flipchart, dataprojektor, spätný projektor, biela tabuľa, rôzne náučné, prípadne zábavné filmy, modely, alebo podporné materiály. A za módny hit môžeme označiť využitie počítačov a prezentácie vyučovaných tém v programe PowerPoint. V súčasnosti sa však dynamicky šíri e-learning – elektronické vzdelávanie, ktoré je rýchlejšie a lacnejšie ako ostatné klasické formy vzdelávania.

Samozrejme nemali by sme zabudnúť na CD a DVD nosiče, ktoré umožňujú pri rozvoji intelektuálnych a technických znalostiach viac využívať interaktivitu. Pri využití internetu a posunu k vyššej interaktivite je možné poslucháča zapojiť do konverzácie s vybraným lektorom. „*Uměním při vytváření vzdělávacích programů je namíchat správnou směs vzdělávání při výkonu práce a ostatních metod vdělávání*“.³⁹

³⁸ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada Praha 2011. s. 113. ISBN 978-80-247-3651-8

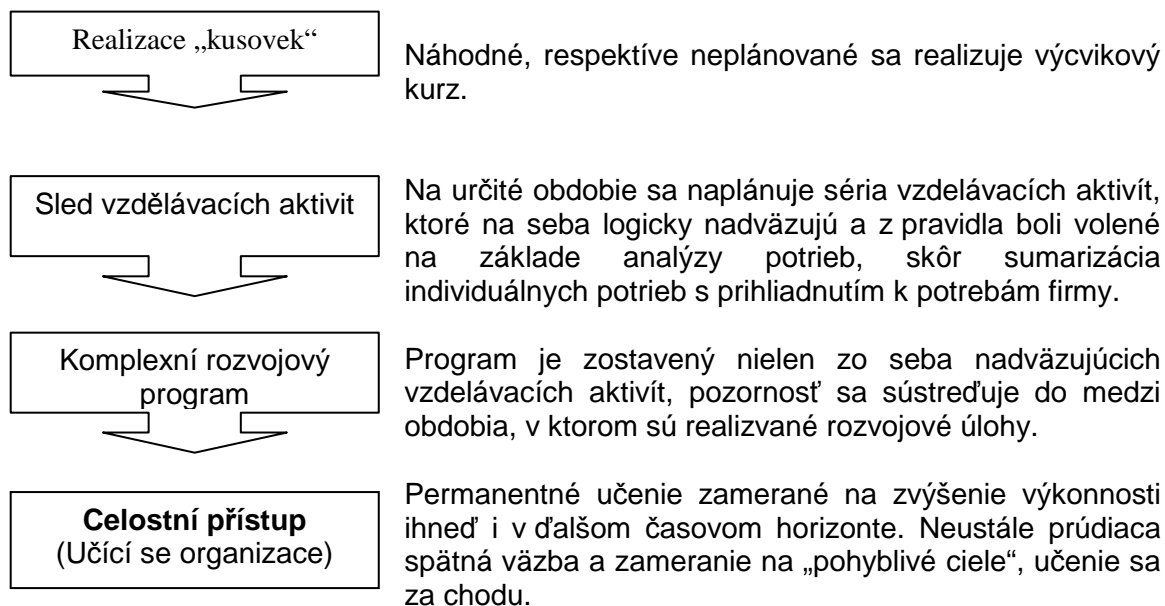
³⁹ AMSTRONG, M. *Personální management*. Grada Praha, 1999. s. 545. ISBN 80-7169-614-5.

3.2 Vplyvy a trendy vo vzdelávaní

Moderné školiace metódy vychádzajú z predpokladu, že je potrebné pracovať s realitou ľudských zdrojov tak ako sú dané práve tu a teraz s využitím všetkých schopností, znalostí a skúsenosti účastníkov školenia. F. Hroník považuje veľké formáty ako knowledge manažment, talent manažment, riadenie podľa kompetencií za trendy, ktoré výrazne ovplyvňujú chápanie rozvoja ľudských zdrojov. Ale za trendy, ktoré sú z pohľadu veľkých disciplín len ich zložkami vzťahujúcimi sa k vzdelávaniu považuje:

od kusoviek k celostnému prístupu s výrazným vplyvom on-the-job tréningu tento vývoj charakterizuje ako cestu od vzdelávania k učeniu sa. Považuje ju za cestu od izolovaných aktivít, kde v centre pozornosti je vzdelávací jedinec, k prúdeniu, v ktorom sa učia všetci, a nemusia byť ani na školení. Skladá sa zo štyroch fáz.

Obrázok 6: Vývojové fázy koncipovaného rozvoja a vzdelávania vo firme



Zdroj: HRONÍK F. Rozvoj a vzdelávání pracovníků 2007 s. 117

Just-in-time vo vzdelávaní je opakom učenia sa do zásoby, má podobu kurzu, ktorý prichádza v pravý čas. Ide napríklad o sústredenie projektového tímu tesne pred zahájením projektu, kde prebehne niekoľko kurzov naraz. Patria tu štandardné a zákazkové kurzy. Štandardné kurzy budú súčasťou tréningových katalógov, ktoré výrazne zoštíhlia. Zákazkové riešenia nie sú opakujúce a môžu byť použité proaktívne či reaktívne. A práve reaktívne použitie štandardizovaných kurzov, alebo zákazkového riešenia má charakter just-in-time. Kde zákazkové riešenia majú charakter vyladovacej formy. Štandardné kurzy majú charakter nevyhnutného minima, ktoré potrebujú pre zdarné fungovanie.

Štandardizované kurzy sú zamerané na osvojenie si základných znalostí a vedomostí, ich absencia, či znížená úroveň má charakter nedostatku, ktorý limituje výkonnosť. Pomocou štandardizovaného kurzu vytvárame štandard, ktorý spájame so stratégiou minimálnej latky. Zaraďujeme tu katalógové kurzy, ktoré predstavujú štandardizované riešenie do zásoby a obyčajne sú členené podľa osnovy do: odborných kurzov, mäkké vedomosti, IT školenia, jazykové školenia, školenia povinné zo zákona. Predovšetkým ide o to aby väčšine ľudí poskytl potrebné základné vedomosti. Ďalej tu môžeme priradiť E-learningové kurzy, pretože sa každému dostáva úplne identické podanie. Sú presne cielené a šíria hotové znalosti.

On-line nákupy vzdelávacích aktivít na internete pred firmy stavia niekoľko požiadaviek, hlavne preverenú kvalitu, a aby štandardizované kurzy mali podobu harmonogramu, tiež požiadavky na lektorov. Predovšetkým ide o významné zníženie ceny nakupovaných kurzov.

Dôraz na diferenciáciu a zákazkové riešenie v oblasti vzdelávania sa uplatňuje ako motivačný nástroj. Vzdelávanie je tesne spojené so stratégiou maximálnej latky a zákazkovým riešením. Bez diferenciácie nie je možné zvyšovať výkonnosť a efektivitu.⁴⁰

Výber závisí od situácie, v ktorej sa firma nachádza. „ V súčasnosti sa na vzdelávanie zamestnancov využívajú rôzne formy rozvojových či vzdelávacích foriem. Podľa prieskumu CIPD, ktorý bol uskutočnený v Anglicku v roku 2007 najfrekvencovanejšou

⁴⁰ HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*. 1. vyd. Grada Praha, 2007. s. 116-126. ISBN 978-80-247-1457-8

rozvojovou aktivitou sú on-the-job-training 81%, vnútro firemné tréningy 60%, či návšteva externých tréningov 43%.⁴¹ Využitie konkrétnych vzdelávacích a rozvojových aktivít sa nachádza v tabuľke, ktorú tvorí príloha č.A.

Existuje mnoho spôsobov ako dosiahnuť vzdelávaním vyššej kvalifikácie, produktivity práce, lojality zamestnancov, väčšej tímovej súdržnosti, motivácie. Dôležité je, aby podnik vedel predvídať smer vývoja svojej oblasti podnikania a cielene na to pripravili svojich zamestnancov a nielen odpovedal na objavujúce sa potrebné zručnosti.

Jediné všeobecné pravidlá pre realizáciu vzdelávacích programov spočívajú v tom, že ako prvé je potrebné kurzy sústavne monitorovať, aby sa zabezpečilo, že prebiehajú podľa plánu a podľa schváleného rozpočtu, a za druhé každé vzdelávanie by sa malo po ukončení vyhodnocovať, aby sa preverilo do akej miery prinieslo požadované výsledky.⁴²

V nasledujúcej podkapitole si bližšie ozrejmime ako merať efektivitu vzdelávania a jednotlivé kroky vyhodnocovania vzdelávania.

3.3 Hodnotenie efektivity vzdelávania

Predchádzajúci text poukázal na širokú škálu metód, foriem, vplyvov, trendov a kurzov vo vzdelávaní, ale nestačí však vzdelávanie len zabezpečiť a zrealizovať veľmi dôležité je vyhodnotiť jeho efektivitu, prínos pre podnik. Či boli investície správne využité. Spätná väzba o efektívite vzdelávacích aktivít je najdôležitejšia časť z celého cyklu, pretože veľa krát nie sme schopný povedať ako, a ktorý vzdelávací program bol efektívny a ako sa prejavuje v pracovných výsledkoch.

⁴¹ MIKLOVIČ, I. Trendy vo vzdelávaní a rozvoji zamestnancov. [online]. © 2005 - 2013 G to G - vzdelávanie a komplexný rozvoj ľudského potenciálu [cit. 2012-11-22]. Dostupné z: <http://gtog.eu/clanky/trendy-vo-vzdelavani-a-rozvoji-zamestnancov.html>

⁴² AMSTRONG, M. *Personálny management*. Grada Praha, 1999. s. 546. ISBN 80-7169-614-5.

Folwarczná upozorňuje, že s rastom významu a nákladovosti aktivít vzdelávania a rozvoja sú na vzdelávanie a rozvoj ako manažérov tak aj zamestnancov kladené stále väčšie požiadavky a rovnako aj na ich efektívnosť. Ako ďalej uvádza autorka výdaje na rozvoj zamestnancov sú investície do ľudského kapitálu organizácie, na ich návratnosť je treba klásť rovnaké nároky ako na všetky ostatné výdaje organizácie.

Vodák a Kucharčíková poukazujú, že značná výška nákladov na vzdelávanie spôsobuje, že manažéri často sledujú len náklady na účastníka, prípadne celkové náklady na vzdelávací program a uvažujú o spôsobe jeho skrátenia s cieľom zníženia nákladov.

*„Vyhodnocování je integrální součástí vzdělávání. Ve své nejhrubší formě je to porovnávání cílů(žádoucí chování) s výsledky (výsledné chování), odpovídající na otázku, do jaké míry vzdělávání splnilo své cíle“.*⁴³

Hodnotenie vzdelávania je veľmi obtiažne ako uvádza literatúra vo vzdelávaní je veľmi ťažko identifikovať merateľné ciele a taktiež zhromaždiť informácie o výsledkoch. Do budúca autori Vodák a Kucharčíková kladú väčší dôraz na pochopenie vzdelávania ako nástroj rozvoja a to v celom podniku, kde zodpovednosť za rozvoj sa musí zdieľať od vrcholového manažmentu až po jednotlivca a na základe takéhoto spôsobu je vzdelávanie umiestnené do centra celého vzdelávacieho procesu.

Obrázok 7 : Umiestnenie vyhodnocovania do centra vzdelávacieho procesu



Zdroj: Vodák J., Kucharčíková A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011 s. 130

Existuje celá rada princípov, podľa ktorých by hodnotenie vzdelávania malo prebiehať. Bartoňková za dodržanie všetkých súčasne pokladá za veľmi obtiažne, ba dokonca

⁴³ AMSTRONG, M. *Personální management*. Grada Praha, 1999. s. 555-556. ISBN 80-7169-614-5.

v praxi firemného vzdelávania nemožné, preto za podstatné uvádza hlavne hodnotenie, ktoré by malo byť plánované v rovnakej dobe kedy sa realizovala identifikácia potrieb, tiež upozorňuje na uskutočnenie viacerých meraní, kde treba brať do úvahy nie len spokojnosť s realizovanou vzdelávacou akciou, ale tiež proces učenia, chovania a výsledky, v kontexte firemného vzdelávania vhodne kombinovať viac úrovní evaluácie a tak aj ich zdrojov, za kľúčovú pri hodnotení považuje pružnosť.⁴⁴ Príloha B uvádza prehľad úrovní hodnotenia a tiež údaje, ktoré majú byť zhromaždené spolu s metódou zberu údajov.

Metódy merania sa môžu systematizovať podľa rôznych hľadísk. Za najčastejšie delenie Hroník uvádza metódy podľa toho či nasledujú bezprostredne po vzdelávacej aktivite, alebo až po určitom odstupe a podľa toho kto je autorom hodnotenia, teda samotný účastník, alebo pozorovateľ, ktorý sa samotného vzdelávania nezúčastnil. Spolu s časovým rozlíšením nám poukázal na ďalšiu maticu metód merania. Kde krátkodobým časovým horizontom považuje obdobie jedného mesiaca a dlhodobým obdobie troch až šiestich mesiacoch.

Obrázok 8 : Matica metód merania podľa autora a časového horizontu

		Horizont hodnocení	
		krátkodobý	dlouhodobý
Hodnocení	Subjektivní (hodnotí sám účastník)	Hodnocení spokojnosti Dopis sobě a lektorovi	Autofeedback Rozvojový plán (část), 360° zpětná vazba (sebehodnocení)
	Objektivní (hodnotí pozorovatel)	Test-retest, případové studie, mystery shopping, AC/DC	Rozvojový plán (část), hodnocení nadřízeným, mystery shopping, 360° zpětná vazba (hodnocení druhými), trend výsledků, benchmarking, MBO, BSC

Zdroj: Hroník F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků 2007 s. 178

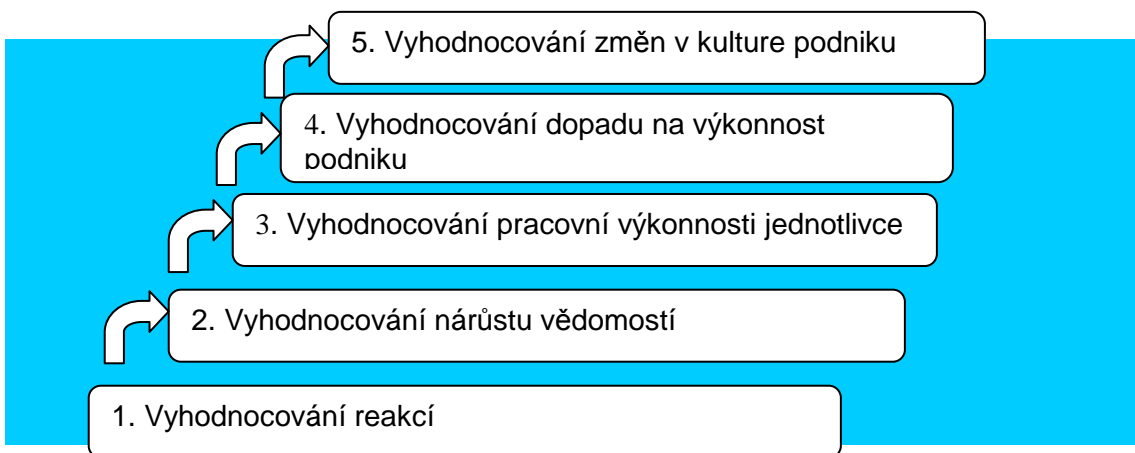
V procese vyhodnocovania vzdelávania je možné použiť niekoľko modelov. Medzi najznámejšie modely patria od Davida Simmondsa, ktorého model pozostáva z troch krokov : internej validácie, externej validácie a evaluácie. Kde cieľom prvého kroku je zistenie či program dosiahol zmenu chovania, v druhom kroku ide o zistenie či ciele boli realisticky založené a či vyplynuli z presne vstupných identifikácií a potrieb vzdelávania, a v poslednom kroku posúdiť celkovú hodnotu vzdelávacieho systému, alebo konkrétnej akcie v sociálnych a ekonomických kategóriách.

⁴⁴ BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Grada Praha, 2010. s. 192. ISBN 978-80-247-2914-5

Ďalším veľmi známym modelom je Hamblinov päťúrovňový model vyhodnocovania. V prvej úrovni sa zisťuje reakcia školených osôb na zážitky zo vzdelávania. Druhá úroveň spočíva v hodnotení poznatkov, čomu sa školené osoby naučili, aké znalosti a vedomosti získali. V tretej úrovni sa hodnotí pracovné chovanie ako uplatňujú získané poznatky pri výkone práce. Štvrtá úroveň kde hodnotenie prebieha na úrovni organizačnej jednotky a v piatej úrovni sa hodnotenia konečné hodnoty, ktoré sa zameriavajú na to aký prospech má vzdelávaný podnik ako celok z hľadiska vyššej ziskovosti a rastu.

Vodák a Kucharčíková vo svojej publikácii uvádzajú päťúrovňový aplikačný model, v ktorom poukazujú, že „ je vhodné si uvědomit, že vzdělávání vyvoláva reakce vedoucí k učení a rovněž ke změně pracovních návyku, což dále vede k požadovaným změnám při dosahování cílů, stejně jako ke změnám v chování lidí v organizaci i navenek.“⁴⁵ Nabádajú na to, že akýkoľvek model vyhodnocovania vzdelávania je aplikovateľný jedine za použitia konkrétnej metódy, alebo techniky.

Obrázok 9 : Znáznornenie modelu vyhodnocovania



Zdroj: Vodák J., Kucharčíková A. Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011 s. 140

⁴⁵ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2.*, aktualizované a rozšířené vydání. Grada Praha 2011. s. 139. ISBN 978-80-247-3651-8

Uvedení autori tvrdia, že záleží na rozhodnutí a dohode lektorov a manažérov koľko úrovni bude aplikovateľných, pričom treba zohľadniť dĺžku trvania vzdelávacieho programu, predpokladaný počet účastníkov všetkých aktivít, schopnosť a obsažnosť požadovaných informácií, náklady spojené s vyhodnotením, časovú náročnosť, predchádzajúce skúsenosti, podnikové ciele.

Pri hodnotení efektivity vzdelávania vychádzame predovšetkým z meraní takých hodnôt, ktoré tieto aktivity firme priniesli, zo splnenia vzdelávacích potrieb a v neposlednom rade z ekonomických investícií. Hodnotením vzdelávania uzatvárame teoretickú časť práce, ktorá nás uviedla do problematiky firemného vzdelávania. Nasledujúca časť je venovaná prieskumu v oblasti motivácie pri realizácii firemného vzdelávania v podniku.

PRAKTICKÁ ČASŤ

4 FIREMNÉ VZDELÁVANIE V PODNIKOKH

Základným atribútom modernej spoločnosti je vzdelávanie, vyplýva z neustáleho meniaceho sa prostredia, ktoré si vyžaduje neustále zdokonaľovanie sa, prehĺbovanie, prispôsobovanie sa a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. Ako sme poukázali v teoretickej časti vzdelávanie má multiaplikačný efekt, ktorý vedie k rastu, to znamená, že vrcholový, vedúci zamestnanci podniku musia vedieť nielen to ako v danej situácii konať, ale musia mať aj predstavu ako ju v budúcnosti zrealizujú. Na to je nevyhnutné neustále sa vzdelávanie a poznávanie. Taktiež sme poukázali na proces učenia a osobného rozvoja, ktorý má svoje nemenné zákonitosti a žiadny tréner, alebo tréning nezabezpečí trvalý efekt učenia pokiaľ človek necíti potrebu, chce sa učiť sám a k tomu je stimulovaný a motivovaný podnikom.

Praktická časť nadväzuje na teoretickú v ktorej by sme chceli poukázať na zabezpečenie vzdelávania a tvorbe motivujúceho prostredia v malých a stredných podnikoch. Sú to rôzne podniky, ktoré pôsobia na slovenskom trhu a majú v ňom svoje miesto a sú konkurencieschopné. Nakoľko aj napriek nepriaznivému ekonomickému vývoju sa snažia zhodnotiť svoj ľudský kapitál. Malé a stredné podniky sa stali predmetom mojej analýzy z dôvodu porovnania, z ktorých mnohé podniky v dnešnom období celosvetovej hospodárskej krízy považujú vzdelávanie a rozvoj ľudského kapitálu za nadbytočný luxus. Aplikovaná analýza má nielen zhodnotiť situáciu vo využívaní moderných metód a trendoch vo vzdelávaní, ktoré napomáhajú pri procese motivácie zamestnancov, ale zároveň má poslúžiť ako dôkaz v akej miera sa využívajú.

Keďže v podnikateľskej sfére je na zamestnávateľovi ako pristúpi k ďalšiemu rozvoju a vzdelávaniu zamestnancov a koľko finančných prostriedkov na to vynaloží.

Peter F. Drucker vo svojich dielach predpovedal, že vysoko kvalifikovaný ľudia budú v podnikaní mimoriadne žiadaný a stále vzácnejší. Hovoril o tom, že vzdelávanie sa stáva kľúčovým, ba dokonca až jediným zdrojom konkurenčnej výhody.

4.1 Cieľ prieskumu

Cesty k skvalitňovaniu vzdelávania hľadajú dnes všetci. Naším hlavným zámerom pri realizovaní prieskumu v malých a stredných podnikoch bolo zistiť v akej miere podniky poskytujú zamestnancom priebežne, plánované vzdelávanie s dôrazom na ich požiadavky a potreby, so zreteľom na dosiahnutý stupeň ich vzdelania. Ako samotný zamestnanec vnímajú motiváciu k vyššiemu výkonu a považujú vzdelávanie za dôležité.

4.2 Výskumné otázky a hypotézy

Pri stanovovaní otázok a hypotéz sme vychádzali z teórií a vyjadrení uvedených v teoretickej časti, ktoré sa bezprostredne týkajú vzťahu motivácie a vzdelávania. Kde sa opierame o Amstrongovu filozofiu vzdelávania : *„Organizace s pozitivní filozofií vzdělávání chápou to, že žijí ve světě, kde se dosahuje konkurenčních výhod pomocí vyšší kvality lidí zaměstnaných ve firmě a že tuto životně důležitou potřebu nelze uspokojit bez investic do rozvoje dovedností a schopností lidí.“*⁴⁶ Ako ďalej uvádza súčasné, alebo potencionálne nedostatky v kvalifikácií môžu ohroziť ich budúcu prosperitu a rast. Zároveň chápú, že môže byť obtiažne vyčíslit' návratnosť investícií, ale veria tomu, že hmatateľné i nehmateľné výhody vzdelávania tieto náklady viac ako ospravedlňujú.

V nadväznosti na túto filozofiu spolu so súčasným vývojom a súvislosťou medzi firemným vzdelávaním a motiváciou sme sa v kladení otázok zaujímali hlavne: Ako veľmi je vzdelávanie významné pri motivácií zamestnancov, nakoľko ovplyvňuje ich pracovný výkon? Akou mierou podniky aj napriek vývoju na vonkajšom a vnútornom trhu investujú a podporujú trvalé vzdelávanie a rozvoj pre svojich zamestnancov?

Hypotéza č.1 : Vzdelávanie zamestnancov tvorí významný aspekt pri motivácií zamestnancov, ktorý ovplyvňuje pracovný výkon zamestnanca.

Hypotéza č.2 : Podniky investujú a podporujú trvalé vzdelávania a rozvoj svojich zamestnancov.

⁴⁶ Amstrong, M. *Personálny management*. Grada Praha, 1999. s. 533. ISBN 80-7169-614-5.

Rovnako sa opierame o literatúru, ktorá poukazuje aj na to, že zamestnanci si musia byť vedomý toho, že súčasná úroveň znalostí, vedomostí, či ich postoje, alebo chovanie je potrebné vylepšiť, aby vykonávanou prácou prispievali k svojej vlastnej spokojnosti. K tomu však musia byť motivovaný a mať jasne definované ciele, ktoré vedú k uspokojovaniu. Taktiež Koubek poukazuje na vzdelávanie zamestnancov ako na významný nástroj, ktorý prispieva k vytváraniu zdravých pracovných vzťahov, vedie k prekonávaniu príčin konfliktov a vytvoreniu súdržnosti medzi zamestnancom a organizáciou.

Yukl pokladá rozvoj zamestnancov za nepretržitý proces, ktorý poskytuje širokú paletu, príležitostí, činností a zdrojov pre rozvoj praktickej kvalifikácie a zvyšuje tým výkonnosť zamestnancov. Vzťahuje sa tiež k vytvoreniu správnej atmosféry v podniku, ktorý umožní optimálny výkon a permanentné učenie a zároveň podporuje zlepšenie efektivity podniku a jej ďalší rozvoj prostredníctvom individuálneho rozvoja zamestnancov vrátane manažérov.

4.3 Metodológia prieskumu a charakteristika skúmanej vzorky

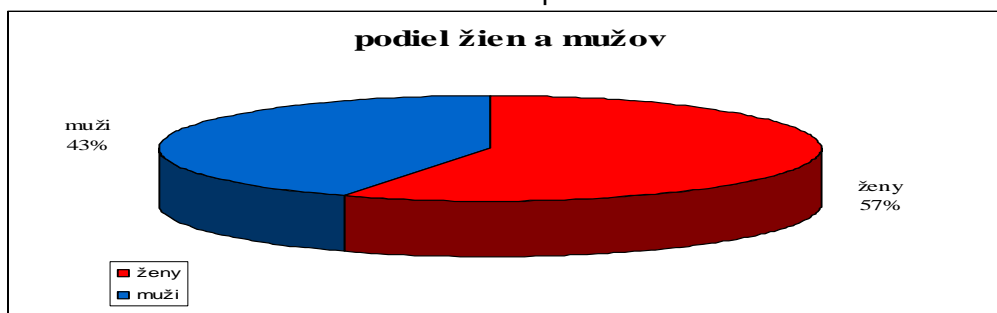
V prieskume pôsobenia podnikového vzdelávania, pri motivácií pracovníkov a investície a podpory trvalého rozvoja podnikov v oblasti vzdelávania som sa zamerala na zamestnancov a podniky pôsobiace v žilinskom okrese. Náhodne vybraná vzorka respondentov pozostávala zo zamestnancov pracujúcich v malých a stredných podnikoch, ktorý svoju činnosť zameriavajú predovšetkým v oblasti poskytovania služieb a obchodu. Pracovníci, ktorý sa prieskumu zúčastnili zastávajú manažérske pracovné pozície, taktiež to boli zamestnanci z odborných a administratívnych úsekov, ako aj radový zamestnanci. Ako prieskumnú metódu som zvolila dotazník, ktorý tvorí prílohu C. Dotazník som zvolila najmä z dôvodu nákladovej efektívnosti a jednoduchosti vyplňania pre zamestnancov. Tvoril 10 otázok, rozdelených do troch špecifických okruhov, ktoré boli naformulované k vzdelávaciemu systému v organizácií, k podpore rozvoja a investícií do vzdelávania podnikom a pôsobeniu motivácie na pracovný výkon. Na tieto otázky zamestnanci odpovedali dobrovoľne a vyjadrili ich subjektívny názor. Dotazník bol rozoslaný na kontaktné e-mailové adresy v elektronickej podobe a bol rovnakého znenia pre všetkých pracovníkov v podniku. Prieskum sa realizoval v mesiacoch november a december 2012, kedy bol dotazník vypracovaný a následne rozoslaný a opätovne doručený. Odoslaných bolo 80 dotazníkov a vrátilo sa nám späť 56 dotazníkov. Vzorku prieskumu tvorilo celkovo 56

respondentov z toho 32 žien a 24 mužov. Priemerný vek respondentov dosahoval 38 rokov a rozmedzie vekového zastúpenia sa pohybovalo od 20 do 60 rokov. Keďže zastúpenie respondentov tvorili predovšetkým pracovníci v produktívnom veku bolo pre nás veľmi dôležité získať ich názor na firemné vzdelávanie v podnikoch ako im je nápomocné pri výkone pracovných činností a do akej miery je pre nich motivujúce.

K spracovaniu výsledkov sme použili matematicko-štatistickú metódu. Interpretácia výsledkov je vyjadrená v číslach, alebo percentuálne a pre lepšiu prehľadnosť sme získané údaje spracovali aj v grafickej podobe.

4.4 Analýza a interpretácia dát

Graf č.1 Podiel žien a mužov v celkovom počte

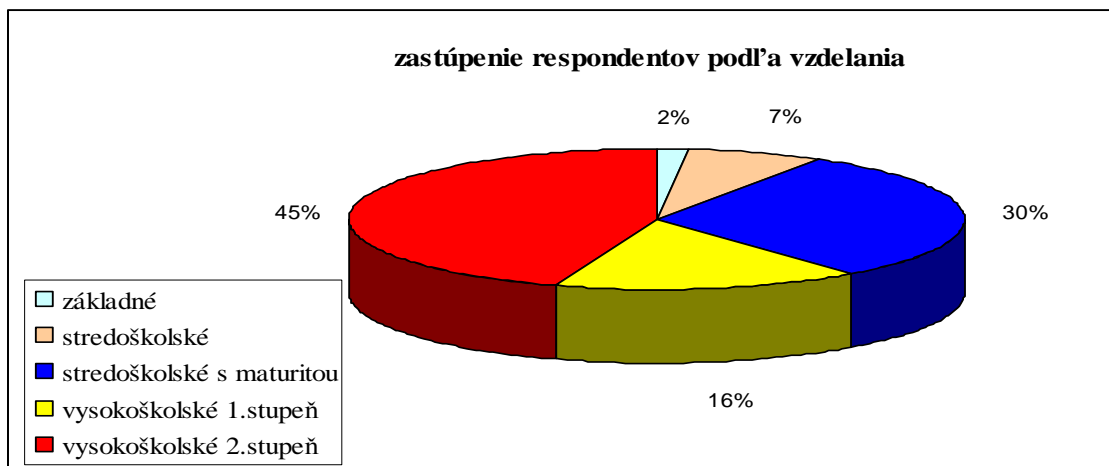


Tabuľka č.1 Podiel žien a mužov v celkovom počte

Pohlavie	Počet	Vyjadrené v %
Ženy	32	57%
Muži	24	43%
Spolu	56	100%

Z celkového počtu respondentov bolo 32 žien a 24 mužov. Priemerný vek respondentov dosahoval 38 rokov a rozmedzie vekového zastúpenia sa pohybovalo od 20 do 60 rokov.

Graf č.2 Zastúpenie respondentov podľa vzdelania



Tabuľka č.2 Zastúpenie respondentov podľa vzdelania

Vzdelanie	Počet	Vyjadrené v %
Základné	1	2%
Stredoškolské	4	7%
Stredoškolské s maturitou	17	30%
Vysokoškolské 1.stupeň	9	16%
Vysokoškolské 2.stupeň	25	45%
Spolu	56	100%

Vzdelanostná štruktúra mapuje kvalifikačné požiadavky zamestnávateľov. Stupeň vysokoškolského vzdelania je pre väčšinu pracovných pozícií rozhodujúci. Keďže požiadavky na vedomosti vzrástli, je preto evidentné ich väčšie zastúpenie.

Otázka č.1 Zamestnávateľ investuje a podporuje trvalý rozvoj a firemné vzdelávanie ?

Graf č.3 Podpora trvalého rozvoja a vzdelávania podnikom



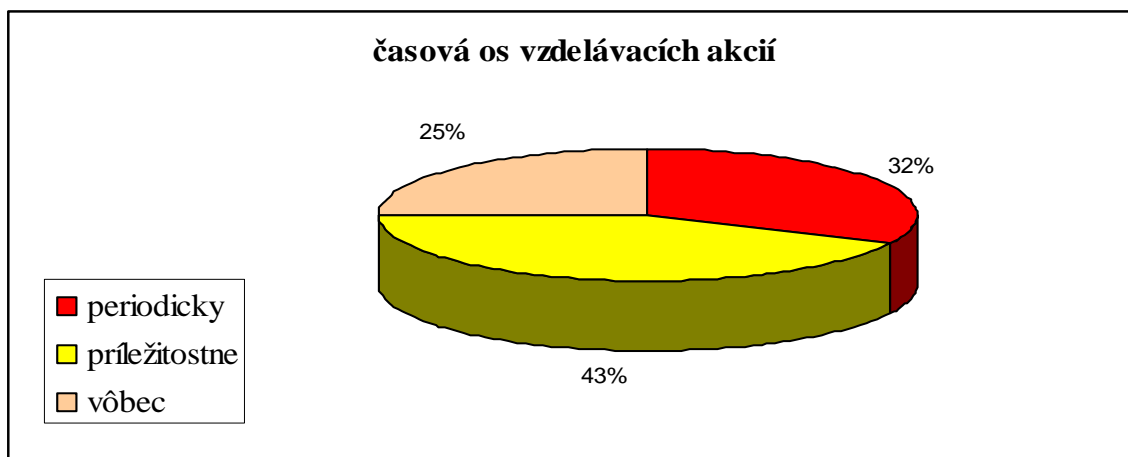
Tabuľka č.3 Podpora trvalého rozvoja a vzdelávania podnikom

Odpoveď	Počet	Vyjadrené v %
Áno	12	21%
Skôr áno	22	40%
Skôr nie	12	21%
Nie	10	18%
Neviem sa vyjadriť	0	0%
Spolu	56	100%

Napriek nie jednoznačnej odpovedi sme dostali pozitívny výsledok. V tejto oblasti majú podniky ešte rezervy, ktoré prinášajú priestor pre zlepšenie. Takýto výsledok však potvrdzuje skutočnosť, že podniky sa snažia podporovať rozvoj a vzdelávanie zamestnancov.

Otázka č.2 Ako často organizuje podnik vzdelávacie akcie ?

Graf č.4 Časová os vzdelávacích akcií



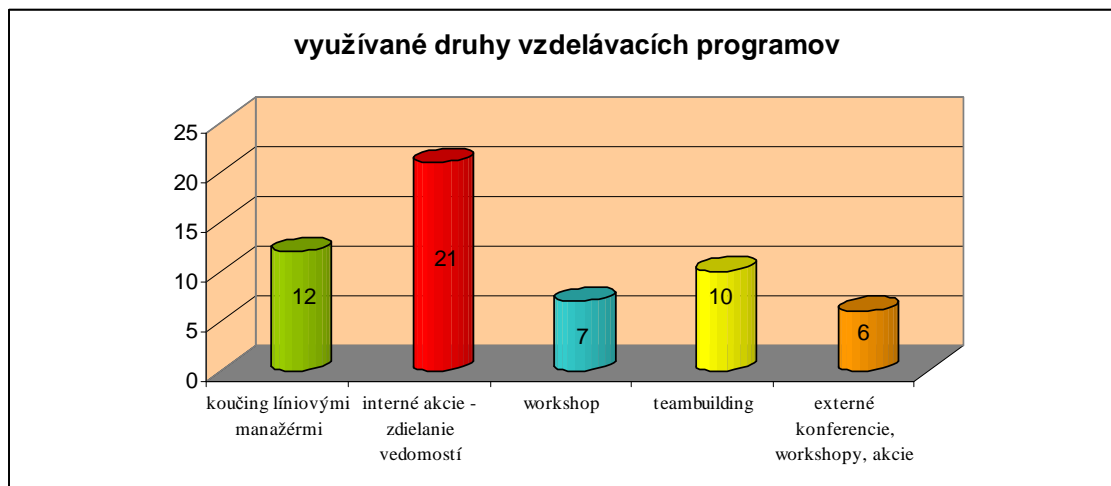
Tabuľka č.4 Časová os vzdelávacích akcií

Odpoveď	Počet	Vyjadrené v %
Periodicky	18	32%
Príležitostne	24	43%
Vôbec	14	25%
Spolu	56	100%

V nadväznosti na predchádzajúce zistenia môžeme opätovne pozitívne zhodnotiť organizovanie vzdelávacích akcií, ktoré napomáhajú k podpore a rozvoju zamestnancov. Zamestnanci sa ich zúčastňujú aj keď nie ešte periodicky, ale aj príležitostné vzdelávanie považujeme za krok v pred. Stále sa však stretávame aj s podnikmi, ktoré neorganizujú žiadne vzdelávacie akcie.

Otázka č.3 Akým spôsobom sa firemne vzdelávate ?

Graf č.5 Využívané druhy vzdelávacích programov



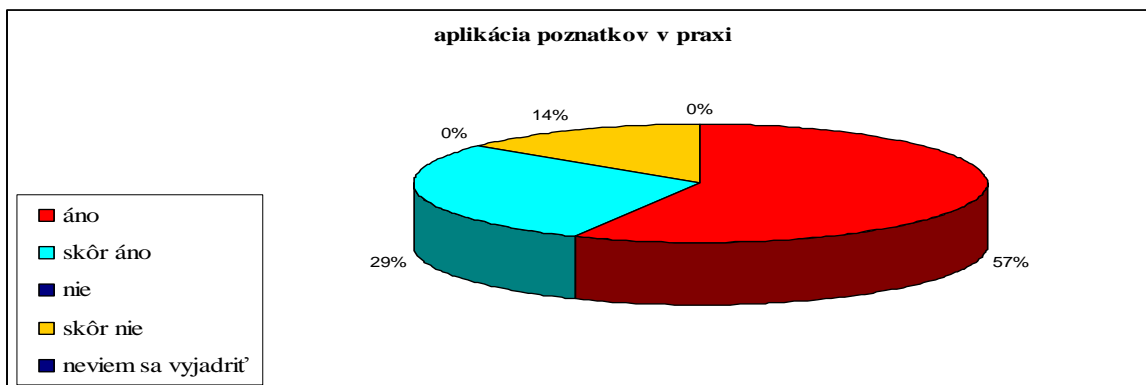
Tabuľka č.5 Využívané druhy vzdelávacích programov

Odpoveď	Počet	Vyjadrené v %
Koučing líniovými manažérmi	12	21%
Interné akcie – zdieľanie vedomostí	21	37%
Workshop	7	13%
Teambuilding	10	18%
Externé konferencie, workshopy, akcie	6	11%
Spolu	56	100%

Medzi najčastejšiu formu organizovania firemného vzdelávania patria interné akcie spojené so zdieľaním vedomostí a koučing líniovými manažérmi. Predovšetkým ide o prednášky, semináre, odborné školenia. Považujeme to za očakávaný výsledok vzhľadom na to, že ide o najjednoduchšiu formu vzdelávania zamestnancov, a pre zamestnávateľa nie príliš finančne náročný náklad, nakoľko si vie takéto vzdelávanie zabezpečiť aj z vlastných zdrojov zamestnancov. V obľube sú taktiež teambuildingy zamerané na budovanie a rozvoj tímov a tímovej spolupráce, ktoré prispievajú k upevneniu vzťahov, zlepšeniu komunikácie a tým aj k pracovným výsledkom. Najmenej využívanou formou sú externé akcie, ktoré zamestnávateľia pravdepodobne nevyužívajú pre ich finančnú náročnosť. Taktiež v literatúre a odborných štatistikách nachádzame, že veľkým stimulom efektívnosti vzdelávania je pracovné prostredie.

Otázka č.4 Dokážete aplikovať získané poznatky a vedomosti do praxe ?

Graf č.6 Aplikácia poznatkov v praxi



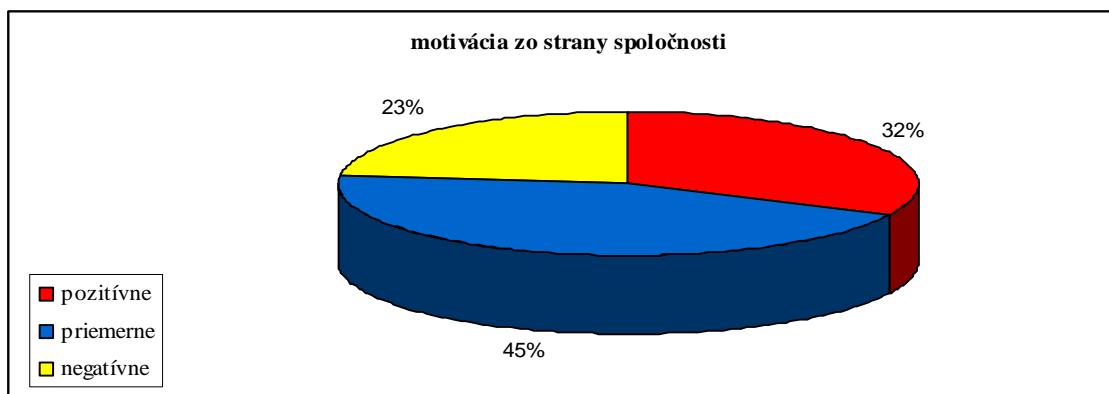
Tabuľka č.6 Aplikácia poznatkov v praxi

Odpoveď	Počet	Vyjadrené v %
Áno	32	57%
Skôr áno	16	29%
Nie	0	0%
Skôr nie	8	14%
Neviem sa vyjadriť	0	0%
Spolu	56	100%

Z odpovedí je vidieť, že snaha zamestnávateľov poskytnúť svojim zamestnancom istý druh vzdelávacej akcie nie sú zbytočne vynaložené prostriedky, čas a úsilie. Až 86% respondentov odpovedalo výrazne kladne. Zamestnanci potvrdili, že sú schopný získané poznatky uplatniť a využívať pri výkone svojej profesie. Prekvapilo nás zistenie, že nikto neodpovedal záporne.

Otázka č.5 Ako vnímate motiváciu zo strany spoločnosti ?

Graf č.7 Motivácia zo strany spoločnosti



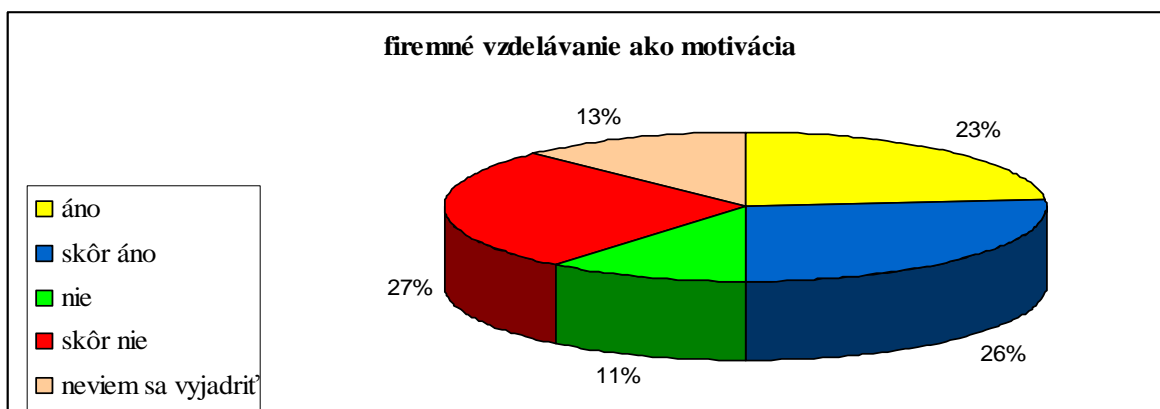
Tabuľka č.7 Motivácia zo strany spoločnosti

Odpoveď	Počet	Vyjadrené v %
Pozitívne	18	32%
Priemerne	25	45%
Negatívne	13	23%
Spolu	56	100%

Prieskum odhalil, že väčšina zamestnancov vníma motiváciu zo strany zamestnávateľa len priemerne, teda nemajú žiadne výhrady, čo považujeme spolu z výsledkom negatívnej odpovede, v ktorej si zamestnanci myslia, že firma nemá záujem o motiváciu svojich zamestnancov za medzery a podniky by mali vhodným spôsobom popracovať na motivácií zamestnancov.

Otázka č.6 Je firemné vzdelávanie pre Vás motiváciou ?

Graf č.8 Firemné vzdelávanie ako motivácia



Tabuľka č.8 Firemné vzdelávanie ako motivácia

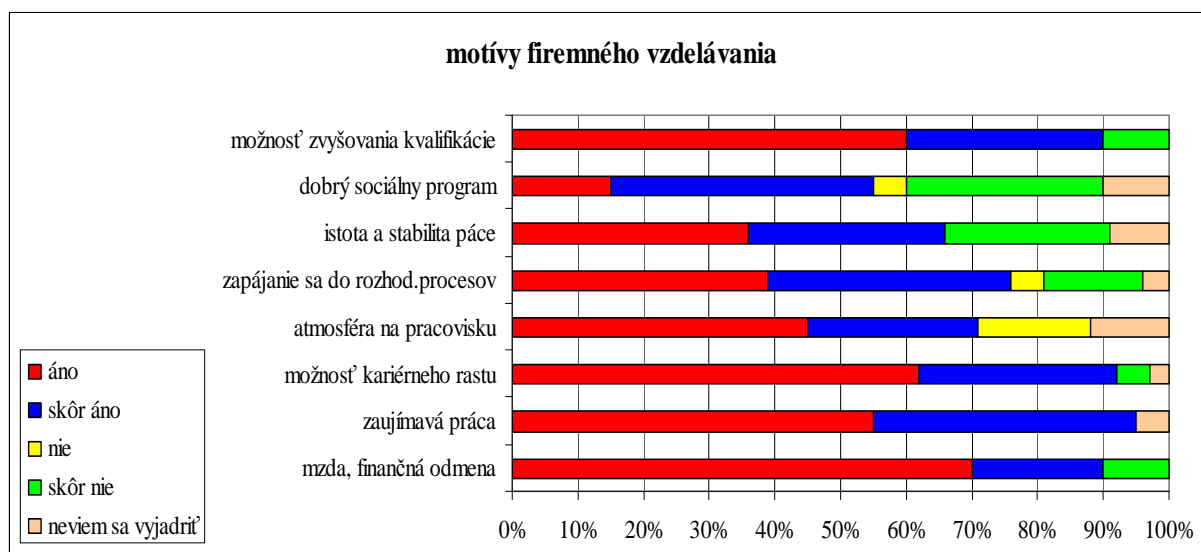
Odpoveď	Počet	Vyjadrené v %
Áno	13	23%
Skôr áno	15	26%
Nie	6	11%
Skôr nie	15	27%
Neviem sa vyjadriť	7	13%
Spolu	56	100%

Keďže v predchádzajúcej otázke sme zistili len priemerný výsledok z oblasti motivácie zamestnancov podnikom, nie je pre nás prekvapujúce, že len 49% respondentov považuje firemné vzdelávanie za motiváciu. Opäť sa vynára priestor pre podniky, aby vhodným spôsobom poukázali zamestnancom na výhody firemného vzdelávania. Zamestnanci nevnímajú nefinančné výhody, ako záujem podniku na stotožnenie sa

s firmou, aby získali pocit spolupatričnosti, že chce podporiť fungovanie tímového ducha a chce ich čo najviac motivovať. Nie sú názoru, že podnik ich nepovažuje len za nástroj slúžiaci na vytváranie zisku. Vo väčšej miere sú presvedčení, že finančné benefity im viac skvalitnia život a nimi si zamestnávateľ môže získať aj ich lojalitu. Treba posilniť motivovanie ľudí, aby sa zúčastňovali na vzdelávaní, prostredníctvom zlepšenia kvality informovanosti a využívania vzdelávacieho potenciálu zariadení, ktorými môžu byť rôzne komunitné strediská, športové kluby, kultúrne inštitúcie, ako aj inštitúcie počiatočného vzdelávania a odbornej prípravy. Hlavným problémom, ktorý sa vyskytuje v súvislosti motivácie a firemného vzdelávania spočíva v nevyužití sofistikovaných metód kariérneho rastu. Časť podnikov má len jednoduchý systém povyšovania a väčšina podnikov túto oblasť nemá riešenú vôbec.

Otázka č.7 Čo Vás najviac motivuje pre absolvovanie firemného vzdelávania ?

Graf č.9 Motívy firemného vzdelávania



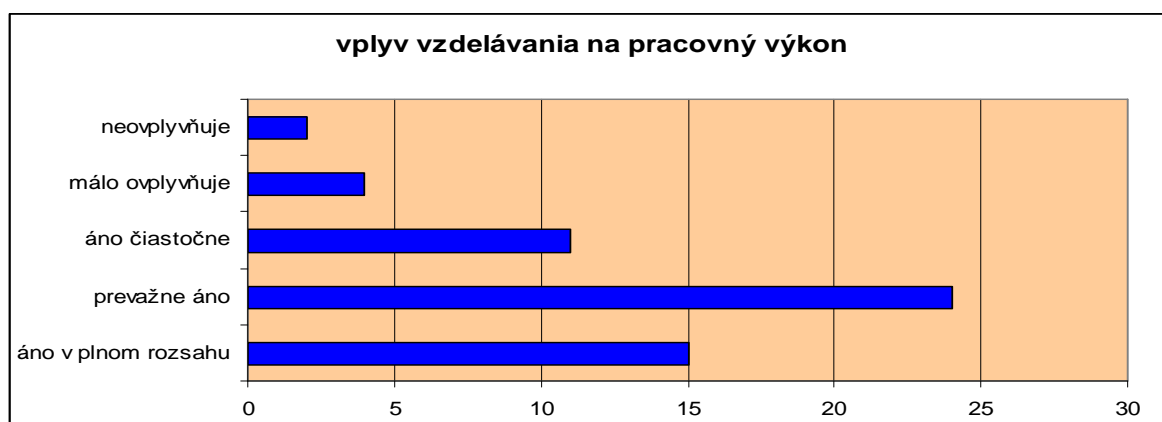
Tabuľka č.9 Motívy firemného vzdelávania

Možnosť	Áno	Skôr áno	Nie	Skôr nie	Neviem sa vyjadriť	Spolu v %
Mzda, finančná odmena	70%	20%	0%	10%	0%	100%
Zaujímavá práca	55%	40%	0%	0%	5%	100%
Možnosť kariérneho rastu	62%	30%	0%	5%	3%	100%
Atmosféra na pracovisku	45%	26%	17%	0%	12%	100%
Zapájanie do rozhod. procesov	39%	37%	5%	15%	4%	100%
Istota a stabilita práce	36%	30%	0%	25%	9%	100%
Dobry sociálny program	15%	40%	5%	30%	10%	100%
Možnosť zvyšovania kvalifikácie	60%	30%	0%	10%	0%	100%

Ako motivačný faktor pre absolvovanie firemného vzdelávania uvádzajú respondenti možnosť podľa očakávaní v najväčšom zastúpení mzdu a finančnú odmenu. Avšak je pre nás zaujímavým výsledkom zastúpenie možností zvyšovania kvalifikácie a kariérneho postupu, ktoré sú taktiež zastúpené vysokým počtom zamestnancov. Prieskum ukazuje, že zamestnanci i v tomto zložitom ekonomickom období majú záujem o rozvíjanie svojho profesijného života. A obohatenie ich práce spolu s dobrou atmosférou na pracovisku je pre nich dôležité.

Otázka č.8 Účasť na vzdelávacích akciách ovplyvňuje Váš pracovný výkon ?

Graf č.10 Vplyv vzdelávania na pracovný výkon



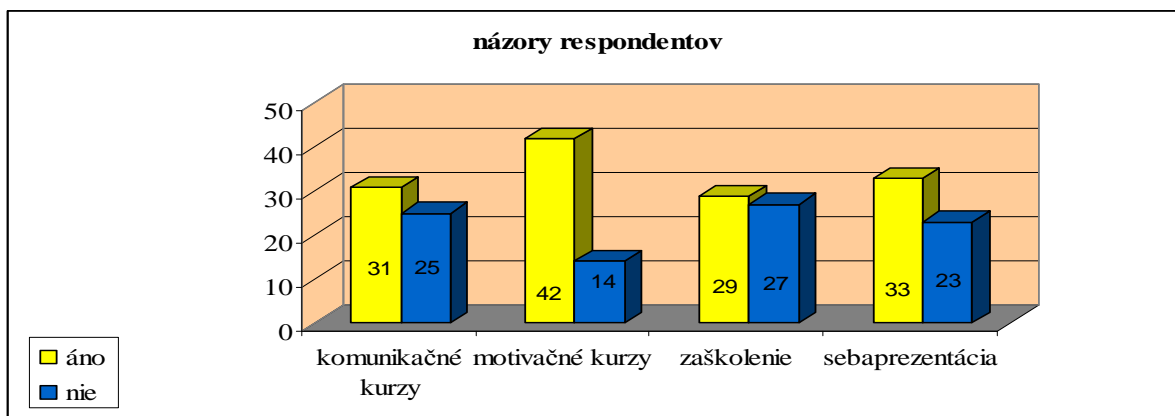
Tabuľka č.10 Vplyv vzdelávania na pracovný výkon

Odpoveď	Počet	Vyjadrené v %
Áno v plnom rozsahu	15	27%
Prevažne áno	24	42%
Áno čiastočne	11	20%
Málo ovplyvňuje	4	7%
Neovplyvňuje	2	4%
Spolu	56	100%

Názory respondentov na túto otázku sú veľmi pozitívne. Prieskum potvrdil, že pre väčšinu zamestnancov sú získané poznatky z firemného vzdelávania ovplyvňujúce ich pracovný výkon a pracovné úlohy sú pre nich jednoduchšie zvládnuteľné.

Otázka č.9 Aké ďalšie vzdelávanie a rozvoj by ste si priali v záujme toho, aby ste ešte lepšie vykonávali svoju prácu, alebo postupovali vo svojej kariére ?

Graf č.11 Názory respondentov



Tabuľka č.11 Názory respondentov

Odpoveď	Áno	%	Nie	%
Komunikačné kurzy	31	55%	25	45%
Motivačné kurzy	42	75%	14	25%
Zaškolenie	29	52%	27	48%
Sebareprezentácia	33	59%	23	41%

Keďže išlo o otvorenú otázku, zaznamenali sme rôzne odpovede, ktoré sme zatriedili do štyroch kategórií, ktoré najlepšie vystihovali odpovede respondentov. Pre zlepšenie svojho pracovného výkonu by zamestnanci radi absolvovali motivačné kurzy a kurzy zamerané sa sebareprezentáciu. Zaujal nás aj vysoký záujem o zlepšenie komunikačných zručností. Je zrejmé, že všetky tieto odpovede sú zamerané na zlepšenie pracovnej atmosféry a dobrých pracovných vzťahoch, ktoré podporujú

zlepšenie pracovného výkonu. Ďalej sa objavovali aj kurzy inovatívnych zručností a manažérskych zručností. Bol zistení značný záujem o získavanie dôležitých poznatkov, ktoré sa dajú prakticky využiť. Podniky napríklad pravidelne získavajú dôležité vedomosti od fluktuujúcich zamestnancov, ktorý prichádzajú z iných firiem a prinášajú nový know-how .

Otázka č.10 Vnímate firemné vzdelávanie ako potrebné a podporujúce rozvoj znalostí?

Graf. 12 Význam firemného vzdelávania



Tabuľka č.12 Význam firemného vzdelávania

Odpoveď	Počet	Vyjadrené v %
Áno	45	80%
Skôr áno	11	20%
Nie	0	0%
Skôr nie	0	0%
Neviem sa vyjadriť	0	0%
Spolu	56	100%

Podľa očakávania všetci respondenti sa zhodli na význame firemného vzdelávania, ktoré považujú za podporujúce a potrebné pre rozvoj znalostí. Firmy očakávajú, že význam vzdelávania ich zamestnancov bude mať rozhodne pozitívny dopad, opačným spôsobom sa nevyjadril nikto.

4.5 Vyhodnotenie hypotéz

V praktickej časti sme sa zaoberali vplyvom vzdelávania na motiváciu pracovníkov ako ju vnímajú, či je pre nich vzdelávanie prínosom a do akej miery podniky poskytujú, investujú a podporujú trvalý rozvoj a permanentné vzdelávanie. Na základe výsledkov prieskumu môžeme skonštatovať, že :

Hypotéza č. 1 Vzdelávanie zamestnancov tvorí významný aspekt pri motivácii zamestnancov, ktorý ovplyvňuje pracovný výkon zamestnanca.

Potvrdenie hypotézy je len čiastočné nakoľko na otázku č. 6 je firemné vzdelávanie pre Vás motiváciou sa respondenti vyjadrili 49% súčtom kladných odpovedí čo nemožno považovať za dostatočne významný aspekt pri motivácii. Druhá časť prvej hypotézy sa potvrdila, keď v otázke č. 8 účasť na firemnom vzdelávaní ovplyvňuje Váš pracovný výkon sme získali 89% úspešnosť súčtom kladných odpovedí. Zároveň väčšina zamestnancom uviedla v otázke č.4, že vedia aplikovať získané poznatky do praxe, kde súčet kladných odpovedí predstavuje 86%. A taktiež zamestnanci vnímajú firemné vzdelávanie ako potrebné a podporujúce rozvoj znalostí.

Hypotéza č. 2 Podniky investujú a podporujú trvalé vzdelávania a rozvoj svojich zamestnancov.

Konštatujeme potvrdenie hypotézy. Ako ukázal prieskum v otázke č.1 sme získali 61% pozitívnych odpovedí, v ktorej zamestnanci vnímajú zo strany spoločnosti istú podporu a investície do vzdelávania. Aj keď časová os organizovania vzdelávacích akcií ukazuje príležitostné organizovanie, čo by nenaznačovalo vysoké investície. Predpokladáme však, že táto odpoveď vyplýva z otázky č. 3, kde vo väčšej miere sa podniky snažia zabezpečovať firemné vzdelávanie vnútro podnikovými školeniami a koučingom líniovými manažérmi. Čo by zamestnanci nemuseli považovať za pravidelnú vzdelávaciu akciu. Napriek tomu nám to hypotézu nevyvracia, pretože aj vnútro podnikové vzdelávacie akcie považujeme za podporu a rozvoj v oblasti vzdelávania pracovníkov.

Na základe celkových výsledkov prieskumu možno vyhodnotiť, že vzdelávanie je dôležitým prvkom vplyvujúcim na výkonnosť zamestnancov a tým aj zlepšenie konkurencieschopnosti podniku. Podniky majú záujem o kvalitných a kvalifikovaných pracovníkov, v čom sa podieľajú na ich zlepšení a sú si vedomý týchto výhod.

ZÁVER

Firemné vzdelávanie predstavuje jeden z najdôležitejších faktorov zvyšovania produktivity a je nevyhnutnou súčasťou napredovania každej organizácie. Hlavnou myšlienkou bakalárskej práce je poukázať na dôležitosť aspektov v oblasti motivácie, ktoré naštartujú napredovanie celého podniku ako aj jednotlivcov. Zdôrazniť prístup podniku ku vzdelávaniu zamestnancov, v ktorom sa odráža firemná kultúra a pomáha zamestnancom vytvoriť záujem a správny postoj k vzdelávaniu.

Predkladaná bakalárska práca mala za cieľ poukázať na firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie zamestnancov, na rôznorodosť stimulov a motívov či iné nástroje na zvyšovanie pracovnej motivácie. Taktiež sme sa zamerali na dôležitosť ľudského kapitálu a jeho význam pre podnik. Okrem vymedzenia základných pojmov a teoretických východísk bolo cieľom poukázať na potrebu vzdelávania a rozvoja zamestnancov, ktorých považujeme za kľúčový zdroj úspechu podniku. Pozornosť je venovaná vysvetleniu podstaty a významu hodnotenia efektivity vzdelávania, účinnosti spätnej väzby, ako aj rôznym formám a metódam vzdelávania. V praktickej časti sú prezentované výsledky prieskumu, ktorý sa realizoval v uplynulých mesiacoch. Na základe stanovených hypotéz bol prieskumnej vzorke odoslaný anonymný dotazník. Z výsledkov sme vyhodnotili odpovede, z ktorých podniky sa snažia byť nápomocný, rozvíjať a podporovať vzdelávanie a rozvoj pracovníkov. Avšak aj to, že zamestnanci nepocitujú firemné vzdelávanie ako motív, ktorý by naštartoval ich pracovné nasadenie. Najpreferovanejšou motiváciou je mzda a finančná odmena. Chápu však význam a dôležitosť vzdelávania nakoľko ovplyvňuje aj atmosféru na pracovisku a získané poznatky dokážu aplikovať v praxi a sú im nápomocné pri výkone ich pracovných činností.

Z toho vyplýva, aby pozornosť manažmentu sa sústredila na oblasť motivácie, aby im boli predkladané a správne vysvetlené výhody vzdelávania, aby pracovníci vnímali vzdelávanie ako potrebné a podporujúce rozvoj ďalších znalostí. A tak sa s nich stávajú flexibilní pracovníci, ktorí sa dokážu uplatniť na pracovnom trhu.

Preto navrhujem vylepšiť a zamerať sa aj na spôsob cafeteria systému, kedy si zamestnanec volí v rámci stanoveného limitu výhody, ktoré pre neho predstavujú najväčšiu hodnotu. Celkový rozpočet, ktorý firma na tento spôsob vyhradí je rovnaký, ako v plošnom poskytovaní všetkých benefitov, pre všetkých zamestnancov. Ale pre zamestnancov je lepší, pretože pomocou neho môžu optimalizovať čerpanie

zamestnaneckých výhod, podľa toho čo osobne preferujú. Keďže jedným z najdôležitejších aspektov, vplyvajúcich na úspešnosť a chod celej spoločnosti, sú kvalitní a spokojní zamestnanci. Navrhujeme tiež, aby sa podniky na trhu práce nesnažili získavať len odborníkov, ale aby aj vhodným spôsobom motivovali a viedli svojich zamestnancov k spokojnosti, pretože práve tá ovplyvňuje výkonnosť a efektívnosť zamestnancov, ktorí opätovne zvyšujú dobré meno spoločnosti.

Medzi veľmi obľúbené výhody zamestnancov nepatria školenia a ďalšie vzdelávanie, mnohí zamestnanci účasť na nich chápu skôr ako povinnosť a nie ako benefit. A aj z toho dôvodu navrhujeme, aby podniky upriamili svoju pozornosť na možnosti kariérneho rastu zamestnancov.

Je zrejmé, že oblasti firemného vzdelávania je veľký priestor na ďalšie inovatívne návrhy, myšlienky, nápady a postupy, ktoré môžu manažment podniku posunúť o krok ďalej a pomôcť im v ich náročnej práci.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých slovenských zdrojov

ALEXY, J a BOROŠ, J. a SIVÁK, R. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Iris, 2004. ISBN 80-89018-59-9.

FUCHSOVÁ, K. a KRAVČÁKOVÁ, G. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Iris, 2004. ISBN 80-89018-66-1.

KACHAŇÁKOVÁ, A. a kolektív. *Riadenie ľudských zdrojov*. Sprint – vbra, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5.

ŽIVČICOVÁ, E. *Základy psychológie*. Trenčín: Trenčianska univerzita A. Dubčeka, 2006. ISBN 80-8075-152-8.

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

AMSTRONG, M. *Personálny manažment*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I a kolektív. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Managment Press, 1998.

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.: základy moderní personalistiky*. 2.vyd. Praha: Managment Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*, 4., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kolektív. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.

STÝBLO, J. *Management a lidé ve firmě: Podnikový personální management, Řízení lidských zdrojů, Personální práce*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2.vyd. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. IBN 978-80-247-3651-8.

Zoznam použitých internetových zdrojov

MIKLOVIČ, I. Trendy vo vzdelávaní a rozvoji zamestnancov. [online]. © 2005 - 2013 G to G - vzdelávanie a komplexný rozvoj ľudského potenciálu [cit. 2012-11-22]. Dostupné z: <http://gtog.eu/clanky/trendy-vo-vzdelavani-a-rozvoji-zamestnancov.html>

ZOZNAM, OBRÁZKOV, GRAFOV a TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Vzťah učenia, rozvoja a vzdelávania	11
Obrázok 2: Strategický staffing	12
Obrázok 3: Základný cyklus systematického vzdelávania a rozvoja	15
Obrázok 4: Proces manažmentu pracovnej motivácie	23
Obrázok 5: Faktory ovplyvňujúce voľbu vzdelávacích metód.....	25
Obrázok 6: Vývojové fázy koncipovaného rozvoja a vzdelávania vo firme.....	30
Obrázok 7: Umiestnenie vyhodnocovania do centra vzdelávacieho procesu ..	33
Obrázok 8: Matica metód merania podľa autora a časového horizontu.....	34
Obrázok 9: Znáznornenie modelu vyhodnocovania.....	35

Zoznam grafov

Graf 1: Podiel žien a mužov v celkovom počte	40
Graf 2: Zastúpenie respondentov podľa vzdelania	41
Graf 3: Podpora trvalého rozvoja a vzdelávania podnikom.....	41
Graf 4: Časová os vzdelávacích aktivít.....	42
Graf 5: Využívané druhy vzdelávacích programov	43
Graf 6: Aplikácia poznatkov v praxi.....	44
Graf 7: Motivácia zo strany spoločnosti	44
Graf 8: Firemné vzdelávanie jako motivácia	45
Graf 9: Motívy firemného vzdelávania	46
Graf 10: Vplyv vzdelávania na pracovný výkon	47
Graf 11: PodiNázory respondentov.....	47
Graf 12: Význam firemného vzdelávania	48

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Podiel žien a mužov v celkovom počte	40
Tabuľka 2: Zastúpenie respondentov podľa vzdelania.....	41
Tabuľka 3: Podpora trvalého rozvoja a vzdelávania podnikom	42
Tabuľka 4: Časová os vzdelávacích akcií	42
Tabuľka 5: Využívané druhy vzdelávacích programov.....	43

Tabuľka 6: Aplikácia poznatkov v praxi.....	44
Tabuľka 7: Motivácia zo strany spoločnosti	45
Tabuľka 8: Firemné vzdelávania ako motivácia	45
Tabuľka 9: Motívy firemného vzdelávania.....	46
Tabuľka 10: Vplyv vzdelávania na pracovný výkon.....	47
Tabuľka 11: Názory respondentov.....	47
Tabuľka 12: Význam firemného vzdelávania	48

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Využitie konkrétnych vzdelávacích a rozvojových aktivít.....	I
Príloha B – Prehľad úrovní hodnotenia, údajov, ktoré majú byť zhromaždené, metóda zberu údajov	II
Príloha C - Dotazník	III

PRÍLOHY

Príloha A – Využitie konkrétnych vzdelávacích a rozvojových aktivít (%)

	Často využívané	Príležitostne využívané	Zriedkavo využívané	Nevyužívané
On-the-job-training	81	17	2	0
Vnútrofiremné tréningy	60	30	7	4
Externé tréningy	43	35	14	8
Externé konferencie, workshopy a akcie	37	45	15	3
Formálne vzdelávanie	34	47	15	4
Koučing - líniovými manažérmi	30	46	19	5
Interné akcie - zdieľanie vedomostí	18	45	25	12
E-learning	14	34	28	24
Audio kazety, video a iné vzdelávacie zdroje	13	45	31	11
Mentoring, Tútoring	12	38	33	17
Koučing - externými koučmi	9	41	27	23
Job rotácia, stáž	9	39	36	16

MIKLOVIČ, I. Trendy vo vzdelávaní a rozvoji zamestnancov. [online]. © 2005 - 2013 G to G - vzdelávanie a komplexný rozvoj ľudského potenciálu [cit. 2012-11-22]. Dostupné z: <http://gtog.eu/clanky/trendy-vo-vzdelavani-a-rozvoji-zamestnancov.html>

Príloha B – Prehľad úrovní hodnotenia, údajov, ktoré majú byť zhromaždené, metóda zberu údajov

Úroveň	Údaje	Metóda
Reakce	Názory Postoje	Dotazníky, rozhovory Dotazníky
Učení	Znalost Dovednosti Postoje	Objektívni testy (ano – ne, výběr z několika odpovědí, krátke odpovědi atd.) Subjektívni testy (eseje, písemné práce, rozhovory atd.) Simulace, hraní rolí Hraní rolí, přehledy
Chování	Výkon	Nadřízení, podřízení, zákazníci atd. vyplní hodnotící formuláře nebo se účastní pohovorů Metody a techniky hodnocení pracovního výkonu
Výsledky	Tvrdá data Měkká data	Záznamy z výroby, finance, lidské zdroje Přehledy a rozhovory

Belcourt – Wright In: Bartoňková H. Firemní vzdělávání, Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků 2010, s. 193

Príloha C

DOTAZNÍK

Vážený respondent,

dovoľujem si Vás osloviť v súvislosti so zisťovaním aktuálneho stavu v oblasti motivácie a firemného vzdelávania zamestnancov.

Tento dotazník slúži pre vypracovanie mojej bakalárskej práce. Jeho cieľom je zistiť pôsobenie firemného vzdelávania na pracovnú motiváciu a mieru podpory a investícií, ktorú podniky vynakladajú pre trvalý rozvoj svojich zamestnancov.

Chcem Vás preto poprosiť o spoluprácu. Prečítajte si otázky a odpoved', s ktorou sa najviac stotožňujete zakrúžkujte. Všetky údaje sú anonymné a určené len pre potrebu tejto práce.

Ďakujem Vám za porozumenie a spoluprácu

Zuzana Šupicová

Identifikačné údaje : Vek :

Pohlavie :

a) žena

b) muž

Ukončené vzdelanie :

a) ZŠ

b) SŠ

c) VŠ - 1. stupeň

d) VŠ - 2. stupeň

1. Zamestnávateľ investuje a podporuje trvalý rozvoj a firemné vzdelávanie ?

a) áno

b) skôr áno

c) skôr nie

d) nie

e) neviem sa vyjadriť

2. Ako často organizuje podnik vzdelávacie akcie ?

a) periodicky

b) príležitostne

c) vôbec

3. Akým spôsobom sa firemne vzdelávate ?

a) koučing líniovými manažérmi

b) interné akcie – zdieľanie vedomostí

c) workshop

d) teambuilding

e) externé konferencie, workshopy, akcie

4. Dokážete aplikovať získané poznatky a vedomosti do praxe ?

a) áno

b) skôr áno

c) skôr nie

d) nie

e) neviem sa vyjadriť

5. Ako vnímate motiváciu zo strany spoločnosti ?

a) pozitívne

b) priemerne

c) negatívne

6. Je firemné vzdelávanie pre Vás motiváciou ?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie
- e) neviem sa vyjadriť

7. Čo Vás najviac motivuje pre absolvovanie firemného vzdelávania ?

- a) mzda, finančná odmena
- b) zaujímavá práca
- c) možnosť kariérneho rastu
- d) atmosféra na pracovisku
- e) zapájanie sa do rozhodovacích procesov
- f) istota a stabilita práce
- g) dobrý sociálny program
- h) možnosť zvyšovania kvalifikácie

8. Účasť na vzdelávacích akciách ovplyvňuje Váš pracovný výkon ?

- a) áno v plnom rozsahu
- b) prevažne áno
- c) áno čiastočne
- d) málo ovplyvňuje
- e) neovplyvňuje

9. Aké ďalšie vzdelávanie a rozvoj by ste si priali v záujme toho, aby ste ešte lepšie vykonávali svoju prácu, alebo postupovali vo svojej kariére ?

.....
.....
.....
.....

10. Vnímate firemné vzdelávanie ako potrebné a podporujúce rozvoj znalostí ?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie
- e) neviem sa vyjadriť

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Zuzana Šupicová

Odbor: Riadenie ľudských zdrojov

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie zamestnancov

Rok: 2013

Počet strán textu bez príloh: 53

Celkový počet strán s prílohami: 5

Počet titulov slovenských použitých zdrojov: 4

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 11

Počet internetových zdrojov: 1

Vedúci práce: PaedDr. Vladimír Ušák