

**UNIVERZITA
JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Magisterské kombinované štúdium

2010-2012

Diplomová práca

BC. Zuzana Rapčanová

**Metódy moderného vzdelávania zamestnancov vo vybranej
spoločnosti**

Praha 2012

Vedúci diplomovej práce: Doc. Ing. Stanislav Prečuch CSc.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies

2010-2012

Diploma Thesis

Bc. Zuzana Rapčanová

Prague 2012

The ... Thesis Work Supervisor: Doc. Ing. Stanislav Prečuch CSc.

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Kompletná literatúra a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala v práci sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V..... dne

Meno autora/ky

Pod'akovanie

Chcela by som sa pod'akovať za odborné vedenie svojmu vedúcemu Doc. Ing. Stanislav Prečuchovi CSc. za jeho rady a pripomienky pri písaní diplomovej práce. Pod'akovať by som sa taktiež chcela Slovenskej sporiteľni a.s. a okolitým pobočkám v Žilinskom kraji za pomoc pri čerpaní informácií.

Anotácia

Cieľom diplomovej práce je vymedziť metódy vzdelávania zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Práca sa vypracuje za pomoci dotazníka, ktorý sa následne vyhodnotí a porovná s modernými metódami vzdelávacieho procesu v spoločnosti. V praktickej časti sa orientujeme na charakteristiku organizácie, jej činnosť a systém zamestnancov. Jadro tejto časti však tvorí popis súčasného stavu systému vzdelávania zamestnancov ako celku. Základom tejto analýzy sa stane vyhodnotenie dotazníku a návrhovej časti, v ktorej sú uvedené samotné fakty návrhu, ako odstrániť nedostatky a zlepšiť efektívnosť systému vzdelávania.

Kľúčové pojmy

Dôležitosť vzdelávania

Systémový postoj k vzdelávaniu

Potreby vzdelávania

Analýza vzdelávania na úrovni podniku

Formy vzdelávania

Charakteristika spoločnosti

Vzdelávanie zamestnancov v spoločnosti

Prieskum dotazníka

Vyhodnotenie zistení

Aplikácia moderných metód vzdelávania

Anotation

Employees are the greatest asset of a company. This is the reason why it is necessary to constantly work and develop their potential by means of education. It is very important for employees to be educated all the time, individually or within a company. The costs of supporting employees' education are relatively low when considering the contribution of a qualified employee to prosperity of a company. If a company creates suitable conditions for education and development of employees, it will likely appear strategic and resistant to influences of intense competition. Therefore it is necessary to achieve a goal of whole life education for employees. The constant technical development and demands of the current practice increase importance of education which becomes an organic part of a human's modern life. It often happens that the particular level of education is not enough and evokes another need for education. Education can be considered the most significant process in one's life. The aim of this work is to analyze the current situation of employee educational system in a bank sector using the analysis and academic knowledge.

The part of this work is a questionnaire used for a survey which was given to 84 people in order to collect information. The main aim was to find out the current attitudes of employees towards education. The questionnaire was drawn up using the specialist literature and the company's internal documentation.

The work is divided into the following parts:

The theoretical part explains the concept of education of employees and its contribution to a company. It contains logically ordered theoretical knowledge by several authors.

The practical part focuses on the characteristic of a company, its activities and employee system. The heart of this part is description of the current situation of employee educational system. The base of the analysis is evaluation of collected information from completed questionnaires and suggestions how to eliminate weaknesses and improve effectiveness of educational system.

Keywords

Importance of education

System attitude towards education

Needs for education

Analysis of education at a company level

Forms of education

Characteristic of a company

Education of employees in a company

Survey

Evaluation of collected information

Application of modern methods of education

OBSAH

1. VZDELÁVANIE Z POHLADU ODBORNÍKOV	18
1.1. Dôležitosť vzdelávania	19
1.1.1. Vzdelávanie z hľadiska systému	19
1.1.2. Etapy vzdelávania.....	21
1.1.3. Potreba vzdelávať sa	21
1.1.4. Analýza potreby vzdelávania na úrovni pracovných miest	22
1.1.5. Analýza potreby vzdelania na úrovni jednotlivcov.....	22
1.1.6. Analýza potreby vzdelania na úrovni podniku	23
2. PLÁN VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV	23
2.1. Moderné metódy vzdelávania zamestnancov	23
2.2. Metóda LMS	24
2.3. Metóda E-learning	24
2.4. Metóda podpory MbC	25
2.5. Metóda „Trial and error“ riešenie cez pokusy a omyly	26
2.6. Metóda učiacej sa organizácie	27
2.7. Zhodnotenie úrovne vzdelania	27
3. ERSTE GROUP BANK AG	28
3.1. SLOVENSKÁ SPORITEĽŇA a.s.	30
3.2. Predstavenstvo Slovenskej sporiteľne a.s.	31
3.3. Dozorná rada Slovenskej sporiteľne a.s.	33
3.4. Ratingy Slovenskej sporiteľne a.s.	34
3.5. Postavenie SLSP a.s. v SR	35
3.5.1. Produkty SLSP a.s.	36
3.5.2. Účty FO a PO	37
3.5.3. Terminované vklady – úsporné vklady.....	37
3.5.4. Vkladné knižky	38
3.5.5. Úverové produkty	38
3.5.6. Investičné nástroje	38
3.6. Marketingové nástroje SLSP	40
3.7. Regióny SLSP a.s.	41
3.7.1. Žilinský región	42
4. ÚROVEŇ DOSIAHNUTÉHO VZDELANIA SLSP A.S.	44

4.1.	Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov SLSP a.s.	44
4.2.	Vzdelávacia štruktúra v SLSP a.s. Žilina	46
4.3.	Štruktúra procesu vzdelávania novonastúpených pracovníkov	46
4.3.1.	Štruktúra procesu vzdelávania v „umelom prostredí“ pracovníkov	47
4.3.2.	Ciele procesu vzdelávania novonastúpených pracovníkov	48
4.3.3.	Prejavy procesu vzdelávania novonastúpených pracovníkov	49
4.3.4.	Štruktúra procesu vzdelávania s mentorom	49
4.3.5.	Ciele procesu vzdelávania s mentorom	50
4.3.6.	Prejavy procesu vzdelávania s mentorom	50
4.3.7.	Štruktúra procesu samovzdelávania.....	50
4.3.8.	Ciele procesu samovzdelávania	51
4.3.9.	Prejavy procesu samovzdelávania	52
4.4.	SWOT analýza procesu vzdelávania v SLSP a.s. Žilina	52
5.	PRIESKUM A ANALÝZA.....	54
5.1.	Metodický postup prieskumu	56
	<i>Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora</i>	<i>66</i>
5.2.	Vyhodnotenie prieskumu	70
5.3.	Návrhy k vzdelávaciemu procesu	71

ÚVOD

Najväčším kapitálom spoločnosti sú ich samotní zamestnanci. To je dôvod, prečo je nevyhnutné neustále pracovať a zároveň rozvíjať ich potenciál za pomoci vzdelávania. Je veľmi dôležité, aby sa zamestnanci neustále vzdelávali, či už samostatne, alebo pod dohľadom organizácie. Samotné náklady na rozvoj vzdelávania zamestnancov tvoria pomerne nepatrný obnos finančných prostriedkov, v porovnaní s tým, čo dokáže vytvoriť kvalifikovaný človek počas svojej činnosti. Ak sa vytvoria vhodné podmienky pre vzdelávanie a samotný rozvoj zamestnancov, je pravdepodobné, že samotné podniky sa prejavia ako strategické a odolné voči vplyvom tvrdej konkurencie. Preto je nevyhnutné docieľať celoživotné vzdelávanie zamestnancov. Statickosť technického rozvoja a nárokov súčasnej praxe zvyšujú význam a poslanie vzdelávania, ktoré sa stáva organickou súčasťou života moderného človeka. Samotný stupeň vzdelania mnohokrát nestačí a evokuje ďalšiu potrebu vzdelávania. Preto môžeme vzdelávanie považovať za najvýznamnejšiu aktivitu v živote jedinca. Samotným cieľom práce je vykonať analýzu dnešného stavu v systéme vzdelávania zamestnancov v bankovom sektore a to s pomocou analýzy, s využitím akademických poznatkov.

Neodmysliteľnou súčasťou bol vypracovaný dotazník prieskumu v spoločnosti, ktorý bol odovzdaný 84 respondentom. Hlavným cieľom bolo preskúmať momentálny postoj k samotnému vzdelávaniu zo strany zamestnancov. Hlavný aspekt na jeho vypracovanie bola odborná literatúra a vnútropodniková dokumentácia. Práca je rozdelená nasledovne:

V teoretickej časti sa pokúsime ozrejmiť pojem vzdelávania zamestnancov a jeho samotný prínos pre spoločnosť. Bude podaním logicky usporiadaných teoretických poznatkov od viacerých autorov.

V praktickej časti sa budeme orientovať na charakteristiku organizácie, jej činnosť a systém zamestnancov. Jadro tejto časti však tvorí popis súčasného stavu systému vzdelávania zamestnancov ako celku. Základom tejto analýzy sa stane vyhodnotenie dotazníku a návrhovej časti, v ktorej sú uvedené samotné fakty návrhu, ako odstrániť nedostatky a zlepšiť efektívnosť systému vzdelávania

TEORETICKÁ ČASŤ

1. Vzdelávanie z pohľadu odborníkov

A. Kucharčíková definuje „Vzdelávanie ako formu dotvárania a rozvoja osobnosti. V najširšom slova zmysle ho treba chápať, ako počiatkové, rozširujúce, doplňujúce a inovačné vzdelanie, ide o proces získavania a osvojovania vedomostí z rôznych oblastí ľudského poznania.“¹

Spoločnosti si so stúpajúcou náročnosťou a vysokou turbulentnosťou zmien trhového prostredia uvedomujú zmysel a potrebu podnikového vzdelávania zamestnancov. Intelektuálny majetok je významným nehmotným aktívom každej spoločnosti, pretože jeho cena mnohonásobne prevyšuje hodnotu peňazí, budov, strojov, vybavení a ostatných aktív.

Vedomosti, znalosti, zručnosti a skúsenosti sú jedným z najvýznamnejších činiteľov zvyšovania produktivity a konkurencieschopnosti podnikov. „Investície do podnikového vzdelávania sú potrebné nielen v odvetviach s vysokým vplyvom IT zmien, zvyšujúci sa nárok na vedomosti a ich praktické využitie sa prejavuje vo všetkých smeroch života spoločnosti. Podnikové vzdelávanie je významným motivačným faktorom pre samotných zamestnancov podniku, stáva sa nástrojom riadenia a rozvoja kariéry.“²

Zvyšovanie kvalifikácie prináša vedomosti a zručnosti, nevyhnutné k uspokojeniu vykonávania práce. Umožňuje profesionálny rast pracovníka a zvyšuje jeho konkurencieschopnosti na trhu práce.

Pojmom podnikové vzdelávanie sa vo svojej práci zaoberá aj A. Kachaňáková, ktorá definuje: „Vzdelávanie zamestnancov ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými.“³ Autorom nasledovného vyjadrenia je M. Armstrong, podľa ktorého ide o „Plánovaný proces modifikácie postojov, znalostí a

¹ KUCHARČÍKOVÁ, A. a VODÁK, J.: *Efektívni vzdelávaní zamestnancu*. Praha: Grada Publishing, 2008. str. 60

² ALEXÝ, J. - BOROŠ, J. - SIVÁK, R. : *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava 2005. str. 80

³ KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : SPRINT, 2004. str.125

vedomostí učením smerujúcim k dosiahnutiu efektívneho výkonu v určitej činnosti, či okruhu činností. Jej cieľom je z hľadiska práce rozvinúť schopnosti jedinca a uspokojiť súčasné a budúce potreby organizácie týkajúce sa pracovnej sily.“⁴

Na porovnanie J. Koubek prezentuje, že hlavnou úlohou vzdelávania samotných zamestnancov je ich vlastné prispôsobovanie pracovných dispozícií zamestnancov meniacim sa priamo k nárokom pracovného miesta.

1.1.Dôležitosť vzdelávania

Význam slova vzdelávanie je považované za najdôležitejšiu metódu uchovávaní a rozvoja hodnôt jedinca. Samotný proces prípravy na vzdelávanie dnes predchádza tradičným formuláciám a je prejavom najväčšieho bohatstva a kultúrnosti jednotlivca. Súčasne ponúka rovnaké podmienky a možnosti pre rast, pri ktorom sa jedinec stáva disciplinovanejším a intelektuálnejším. Práve to je nápomocné pri riešení vzniknutých problémov v spojitosti s personálnymi plánmi. Existencia podnikových vzdelávacích projektov môže pomôcť pri získavaní pracovníkov, vzhľadom k tomu, že podniky, ktoré prispievajú k zvyšovaniu konkurencieschopnosti svojich zamestnancov, bývajú atraktívnejšie pre kandidátov. Zo spektra výberu zamestnancov, ich pravidelné vzdelávanie umožňuje prijať pracovníka aj menej kvalifikovaného, pretože ak sa dodržiava harmonogram vzdelávania, je viac ako isté, že pracovník sa v spoločnosti ujme. Na druhej strane pri dodržaní adekvátneho výberu uchádzača je možné zredukovať nutnosť vzdelávania. Z nasledovného vyplýva, že samotné vzdelávanie v organizácii má priamy dopad na kvalitu vykonanej práce a neskôr na samotné hodnotenie účastníkov vzdelávacieho procesu.

1.1.1. Vzdelávanie z hľadiska systému

Vzdelávanie je neoddeliteľnou súčasťou rozvoja každej organizácie, a preto je nevyhnutné zvoliť systémový prístup. Odborníci tvrdia, že systémový prístup sa dá definovať, „ako metodologický nástroj, ktorý musí byť nevyhnutne formulovaný konštruktívnym spôsobom, teda tak, aby umožňoval riešiť konkrétne problémy a bol

⁴ ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 531

pružný.⁵ Dalo by sa povedať, že ide o opakujúci sa cyklus, ktorý pramení z podnikovej politiky, zároveň sa sústreďuje na ciele organizačnej stratégie vzdelávania ide o tzv. filozofiu vzdelávania v spoločnosti. Spoločnosti s pozitívnou filozofiou vzdelávania ponímajú skutočnosť, že rozvoj EŽ prostredníctvom vzdelávania je tou najlepšou investíciou, aj keď je veľmi náročné objasniť návratnosť týchto investícií. V literatúre sa uvádza niekoľko prístupov k samotnému vzdelávaniu. Najviac sa stretávame s nasledovnými⁶:

- 1) **Odmietnutie** – nedostatok vzdelávacích činností a vzdelávanie sa chápe, ako bariéra.
- 2) **Povinnosť** – minimum vzdelávania, len v oblasti predpísaných limitov.
- 3) **Neucelenosť** – existencia vzdelávacích aktivít, neexistuje plán vzdelávania.
- 4) **Systémovosť** – plán a rozpočet vzdelávania, systematický prístup.
- 5) **Integrovanosť** – integrovaná koncepcia vzdelávania, vzdelávanie sa považuje za investíciu.⁷

Charakteristika od autora J. Siller, ktorá rozoznáva nasledovné prístupy:

- **Nulová varianta** - predpísané školenia, ktoré vychádzajú zo zákonných úprav a odborných predpisov. Udržiavanie alebo zvyšovanie kvalifikácie je úplne ponechané na podnet zamestnancov.
- **Náhodné hľadisko** – vzdelanie nie je plánované, ale naopak sú podriadené súčasným potrebám.
- **Organizovaný prístup** – naplánovanie vzdelávacích aktivít, nároky na kurzy sú presne špecifikované podľa potreby spoločnosti.
- **Cielená koncepcia** – vzdelávanie sa zabezpečuje permanentne na základe identifikovaných potrieb. Do vzdelávania sú zaangažovaní tiež útvaru RĽZ a línioví manažéri.
- **Učiaci sa organizácia** – vzdelávanie nadobúda novú povahu, pozornosť sa sústreďuje na samovzdelávanie, resp. samozdokonalenie. Chápe sa tým zameranie sa na vyskúšanie rôznych faktov pri riešení nových otázok.

⁵ PRUSÁKOVÁ, V. *Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu*, Bratislava: Inštitút pre správu, 2000. 124 str.

⁶ PRUSÁKOVÁ, V. *Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu*, Bratislava: Inštitút pre správu, 2000. str. 16

⁷ PRUSÁKOVÁ, V. *Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu*, Bratislava: Inštitút pre správu, 2000. str..17

- **Posledné dva pohľady** sa líšia len čiastočne, ide o „čistý“ typ prístupu.⁸

1.1.2. Etapy vzdelávania

Konkurencieschopnosť na trhu je príliš veľká preto, ak chce spoločnosť v boji obstáť, je dôležité, aby nepodnecovala neustále svoj rozvoj. Efektívny rozvoj spoločnosti zaručí len ten plán, ktorý bude obnášať pripravenosť v oblasti vzdelávania a zároveň bude súčasťou podnikovej politiky a rozvoja stratégie RLZ. Etapa samotného vzdelania tvorí nasledovný model:

- ✓ Presné pomenovanie potrieb vzdelávania, čiže detailne určiť oblasť výučby vzdelávania
- ✓ Systematické naplánovanie vzdelávania zamestnancov
 - Ako ?
 - Koho ?
 - Kedy ?
 - Kde ?
 - Cena ?
- ✓ Určiť vhodné metódy

Motivácia a samotné hodnotenie účinnosti vzdelávania⁹

1.1.3. Potreba vzdelávať sa

„Samotná potreba vzdelávania organizácie v oblasti formovania kvalifikácie predstavuje dosť obťažné problémy, a to už len z toho pohľadu, že kvalifikácia a vzdelanie sú obťažné kvalifikovateľné* (ktoré si nevyhnutne vyžaduje veľa času na to, aby bolo pripravené na zamýšľané použitie) vlastnosti človeka. Preto je identifikácia potreby organizácie v oblasti kvalifikácie a vzdelávania vlastných pracovníkov založená na odhadoch a aprofimatívnych* (približných) postupoch. „ 10 V praxi sa postupuje

⁸ SILLER, J.: *Řízení vzdělávání pracovníku*. Personál - časopis pro rozvoj lidských zdrojů, II.ročník ., č.9, 2005. 13 str.

⁹ KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : SPRINT, 2004. s.124

¹⁰ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 3 vydání, 2007, 246-249 str.

tak, že sa presne analyzuje určitá škála údajov získaných z IS organizácie. Najčastejšie ide o tieto skupiny údajov:

- **Týkajúcich sa celej organizácie** - vybavenie, finančné zdroje, ľudské zdroje a ich potreba...
- **Týkajúcich sa jednotlivých pracovných miest a činností** - ide o samotné požiadavky na pracovníkov a ich pracovnú schopnosť.
- **Týkajúcich sa jednotlivých pracovníkov** - plnenie kvalifikačných požiadaviek.

Pomocou týchto údajov sa potom analyzuje potreba a úroveň vzdelávania pracovníkov v samotnej organizácii. Ale napriek tomu je nevyhnutné brať do úvahy skúsenosti s obtiažnosťou získavaním pracovníkov v procese kvalifikačných skupín na trhu práce.¹¹ Skôr ako začneme s identifikáciou potrieb vzdelávania, malo by sa vychádzať z analýzy, ako celku skupín vo vnútri organizácie, ako aj z analýzy jedincov – samotného pracovného výkonu, pričom z hľadiska potrieb vzdelávania je hlavným zdrojom práve hodnotenie výkonu a určitých úloh zamestnancov.

1.1.4. Analýza potreby vzdelávania na úrovni pracovných miest

Účel tejto analýzy spočíva v tom, že predstavuje podrobné zistenie obsahu práce, zásad výkonu z hľadiska kvality a úrovne znalosti, zručností potrebných k efektívnemu vykonávaniu práce i špecifikácie požiadaviek na pracovníka a zároveň vytváranie uceleného obrazu o podmienkach a obsahu vykonávanej práce.¹²

1.1.5. Analýza potreby vzdelania na úrovni jednotlivcov

Na základe spomínanej analýzy sa môže spoločnosť dopracovať k zisteniu nedostatkov, čo môže naznačovať nevyhnutnosť vzdelávania a zdokonalenie samotného cyklu.

¹¹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 3 vydání, 2007, 246-249 str.

¹² KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : SPRINT, 2003. 120 str.

1.1.6. Analýza potreby vzdelania na úrovni podniku

Posledná analýza predpokladá podnikovú a personálnu stratégiu, z ktorej sa odvodzuje plán rozvoja LZ. K nasledovnej konkretizácii v oblasti vzdelávania dochádza najmä prostredníctvom plánu vzdelávania zamestnancov a plánu rastu zamestnancov. Rozoberá sa výrobný program, organizačný systém, efektívnosť podniku a stav dosiahnutia stanovených cieľov a pod.¹³

2. Plán vzdelávania zamestnancov

Tabuľka 1: Plán vzdelávania

OBSAH	
Formát zabezpečenia vzdelávania	
Komu ?	Jednotlivec, skupina, kategória , kritériá
Akým spôsobom ?	Na pracovisku , mimo pracoviska, metódy, pomôcky, materiály, režim
Kým?	Interným a externým spôsobom.....
Kedy?	Termín , časový harmonogram
Cena a náklady?	Rozpočet
Hodnotenie	Kto bude hodnotiť metódy ¹⁴

Zdroj: KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů str. 250.*

2.1. Moderné metódy vzdelávania zamestnancov

Moderná metodológia vzdelávania sa z roka na rok stáva dôležitejšou súčasťou REZ. Výbušnosť nových informácií v oblasti komunikácie, a to aj za pomoci Hi-Tech technológie a marketingovej pomoci, dokáže pripraviť takmer každú organizáciu stať sa konkurencieschopnou a zároveň schopnou učiť sa a prijať nové smery vo vzdelávaní.

¹³ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky.* Praha : Management Press, 3 vydání, 2007, 250 str.

¹⁴ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky.* Praha : Management Press, 3 vydání, 2007, 250 str.

Najznámejším modulom určeným na vzdelávanie je e-learning. Jeho správne načasovanie je spojené s prvým krokom, ktorý si vyžaduje voľbu vhodného LMS.

Ďalšou alternatívou by sa dala nazvať softwarová podpora MbC, ktorá je zároveň neodmysliteľnou súčasťou e-learningu. Ak by sa hovorilo o moderných metódach, bolo by vhodné zahrnúť aj spôsob „PF“. Ak sa nad tým zamyslíme, tak prideme na fakt, že na čo by boli všetky metódy, ak samotná organizácia nebola prispôbená na absorpciu pojmom „učiaca sa organizácia.“ Veľký prevrat vo vzdelávaní sme postrehli v tzv. „trial and error“ čo sa prekladá ako vyriešenie problémov cez omyly a pokusy. Jednoduchšie povedané učenie sa na vlastných chybách.

2.2. Metóda LMS

V krátkosti by sa dala preložiť, ako aplikácia, ktorá v sebe obnáša najrôznejšie on-line nástroje určené pre komunikáciu a riadenie samotného štúdia. Z praktickej stránky ide o rôzne formy chatu, video konferencií, násteniek. Dôležitým ukazovateľom je, že samotní poslucháči majú prístup k materiálom, či už on-line alebo off-line. Za pomoci jednoduchých alebo zložitejších LMS sa dopracujem k efektívnejšiemu e-learningu. V tejto súvislosti je nevyhnutné si uvedomiť, že e-learning by nebol schopný fungovať bez aplikácie LMS. ¹⁵

2.3. Metóda E-learning

Ide o interaktívny vyučovací program, ktorý je najčastejšie používaný prostredníctvom internetu. Predstavuje kombináciu teoretických pasáží, testov a riešení modelových situácií. Internet poskytuje študujúcemu častý kontakt s lektorom a zároveň výmenu skúsenosti medzi jednotlivými študentmi navzájom. ¹⁶ Z vecného hľadiska ide o najprogressívnejšiu metódu určenú na vzdelávanie. Tak ako vidíme na nasledovnom obrázku pod názvom E-learning v modernom vzdelávaní.

¹⁵ BURGEROVÁ J., E- lerning ako moderná didaktická metóda *na PF PU, (2005)*, [on-line]. [nedatované] dostupné na<<http://www.fhvp.unipo.sk/ktech/inedutech2005/prispevky/09.pdf.t>>

¹⁶ Plamínek Jiří a Fišer R.: *Řízení podle kompetencí*, Grada Publishing, Prvé vydanie, 2005, 150 str.

Obrázok 1: Proces vzdelávania



Zdroj: dostupné na: http://www.cvtisr.sk/itlib/itlib073/drozдова_mikus.htm

„E-learningoví špecialisti uvádzajú najmä šetrenie nákladov na vzdelávanie zamestnancov, individuálne študijné tempo, jednoduchú aktualizáciu obsahu, časovú efektivitu a atraktívny spôsob výučby. Multimediálna (mnohonásobná) forma ponúka veľký priestor na kreativitu. Metodicky dobre pripravené e-learningové školenia môžu mnohokrát pozdvihnúť aj úroveň kvality. V neposlednom rade je to forma školenia, ktorá je vždy po ruke (zamestnanci môžu študovať cez mobilný telefón, zo svojich počítačov, na internete...). Ide o menej nákladnú formu vzdelávania, pri ktorej sú vo väčšej miere zapájaný zamestnanci.¹⁷

Na záver krátke zhrnutie: „E-learning je chápaný, ako multimediálna podpora vzdelávacieho procesu s použitím moderných informačných a komunikačných technológií, ktoré sa spravidla realizujú prostredníctvom počítačovej siete. Jeho základná úloha je v čase a v priestore slobodný a neobmedzený prístup k vzdelaniu.“¹⁸

2.4. Metóda podpory MbC

MbC znázorňuje modul e-learningu zameraný na rozvoj manažérskych schopností a zručností. Alternatíva určená k bežnému používaniu firemného vzdelávania. Rozdielom od tzv. klasického e-learningu je však viac spočíva v existencii virtuálneho podnikového prostredia, ktoré účastníka stavia do úlohy manažéra simulovanej spoločnosti. Manažér musí posúdiť, ako najlepšie riešiť vzniknuté situácie,

¹⁷ Natália Kul'ková, Potenciál e-learningového vzdelávania, 31.01.2011. [on-line]. [nedatované] dostupné na: <<http://www.instore.sk/news/potencial-e-learningoveho-vzdelavania>>

¹⁸ Ing. Kamil Kopecký Ph.D, Definice *E-learningu*, Česká škola, 2005. [on-line]. [nedatované] dostupné na: <<http://edo.upol.cz/documents.php?sid=02e2dcbf5e5ae028c782f5ff7cebb8e2&tid=elearning>>

ktoré pozoruje na svojom monitore ako animácie. Na záver kurzu poskytne spätnú väzbu o štýle manažérskeho riadenia a zároveň je vyhodnotená jeho práca.¹⁹

2.5. Metóda „Trial and error“ riešenie cez pokusy a omyly

Učenie sa na vlastných chybách sa považuje za najelementárnejšiu formu učenia sa, pretože je pre organizáciu nenáročné a vo svojej podstate dostupné pre každého jednotlivca. „Keď sa dotknem horúceho sporáka a popálím sa viac ju tam asi nebudem dávať. Preto je dôležité, ako budeme túto negatívnu skúsenosť reflektovať. Je viac, ako isté, že danú udalosť nebudú dvaja ľudia vnímať rovnako. Preto na svoje chyby reagujú troma spôsobmi.“²⁰ Opakujú svoju chybu stále dookola a nepoučia sa i napriek tomu, že sa táto udalosť pre nich stala traumatizujúca. Keď urobí chybu neopakuje je a poučí sa z jej následkov.

„O skutočnom učení sa dá hovoriť len v poslednom prípade, keďže následné kroky vychádzajú z analýzy predchádzajúcich krokov a prijatia opatrení, ako rovnakým chybám v budúcnosti zabrániť. Aj šéf Sony Akio Morita svoje krédo neustále opakoval svojim robotníkom: nevádi, ak urobíte chybu ale neurobte ju dvakrát.....“²¹

Obrázok 2: „Trial and error“



Zdroj: dostupné na: <http://www.instore.sk/news/zazitkove-vzdelavanie-ako-moderna-rozvojova-metoda>

Spomínaná metóda stojí v kontraste s tradičnými výukovými formami zameranými na nadobúdanie informácií a faktov, postrádajúcimi aktívne metódy výučby ide o akýsi znalostný verzus praktický základ vyučovania. V období IT rozmachu, kde pomaly neexistuje informácia, ktorú by sme si pomocou internetu nedokázali dohľadať v priebehu pár sekúnd, sa musí prioritou vzdelávacieho procesu

¹⁹ Hmonline.sk, *Vzdelávanie trochu inak*, [on-line]. [cit. 04.08.2005] dostupné na : < http://hnonline.sk/3-22620085-vzdel%Elvanie-k00000_detail-82>

²⁰ Tamara Greksáková, *Zážitkové vzdelávanie ako moderná rozvojová metóda učenia*, [on-line]. [cit. 23.05.2010] dostupné na : < <http://www.instore.sk/news/zazitkove-vzdelavanie-ako-moderna-rozvojova-metoda>>

²¹ Tamara Greksáková, *Zážitkové vzdelávanie ako moderná rozvojová metóda učenia*, [on-line]. [cit. 23.05.2010] dostupné na : < <http://www.instore.sk/news/zazitkove-vzdelavanie-ako-moderna-rozvojova-metoda>>

stať rozvoj osobnosti človeka. A práve na tomto poli má zážitkové vzdelávanie potenciál ponúknuť oveľa viac, ako sa momentálne využíva.²²

2.6. Metóda učiacej sa organizácie

Moderné prístupy k vzdelávaniu by sa dali v nasledovným bodom uzatvoriť. V poslednom čase sa čoraz viac hovorí o učiacej sa organizácii. Podľa Z. Dvořákovvej ide o miesto, na ktorom sa neustále ľudia snažia rozširovať a zároveň dopĺňať svoje schopnosti. Vytvárajú také veci, ktoré si sami prajú a zároveň to podporuje ich myslenie. Podnecujú sa také znaky ako: samovzdelávanie, tímovosť, experimentovanie, voľný prístup k informáciám a k vzdelaniu a pod.²³

2.7. Zhodnotenie úrovne vzdelania

Hodnotenie uzatvára celok vzdelávania. Zhodnocuje celý priebeh procesu, jeho dopad na jednotlivcov. Posudzuje štandard kvality a vytvára nové stanoviská celkovej efektivity. Preto je nevyhnutné, aby sa ukázal správny smer do budúcnosti a zároveň sa predchádzalo chybám, ktoré vznikli počas priebehu vzdelávacieho procesu.

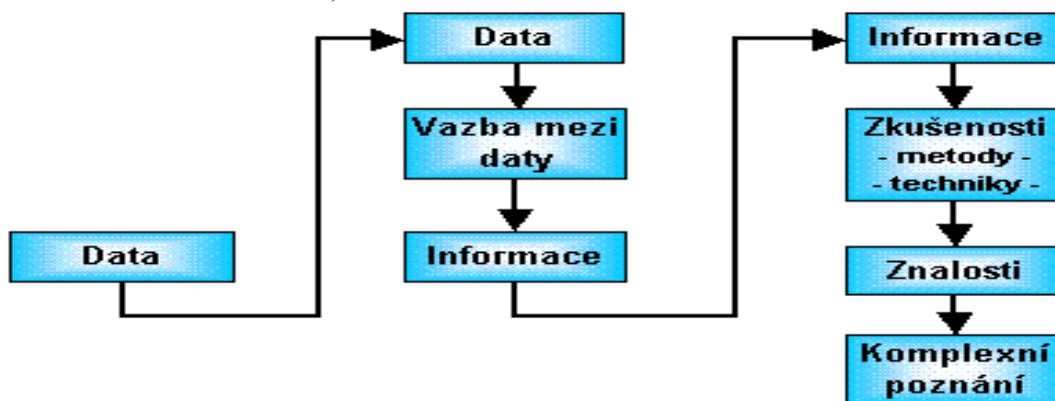
Hlavnou úlohou je správna implementácia (prenesenie na nové miesto) do bankového prostredia, v ktorom sa uskutoční samotný výskum. Ten pozostáva so samotných zamestnancov, ktorý tvoria proces učenia.

Práve preto nemožno zabudnúť, že hodnotenie slúži ako najdôležitejší faktor, ak sa chce spoločnosť prepracovať, byť lepšou a konkurencieschopnou. Pre názorné vyjadrenie procesu vzdelávania bol vytvorený graf s presným popisom vzťahov medzi dátami, informáciami a znalosťami.

²² Tamara Greksáková, *Zážitkové vzdelávanie ako moderná rozvojová metóda učenia*, [on-line]. [cit. 23.05.2010] dostupné na : < <http://www.instore.sk/news/zazitkove-vzdelavanie-ako-moderna-rozvojova-metoda>

²³ DVOŘÁKOVÁ, Z.: *Management lidských zdrojů*. Praha : C.H.Beck, 2003. s. 300

Graf 1: Vzťah medzi dátami , informáciami a znalosťami.



Zdroj : dostupne na: <http://fmimi10.vsb.cz/639/qmag/mj21-cz.htm>

3. Erste Group Bank AG

Po podpise zmluvy medzi MF SR a ERSTE BANK o predaji majoritného balíka akcií, ktorý sa uskutočnil v januári 2001, je Slovenská sporiteľňa začlenená do silnej finančnej skupiny Erste Bank der Oesterreichischen Sparkassen AG.²⁴ Jej činnosť sa najviac preferuje na služby poskytované predovšetkým „drobným“ klientom ale aj korporáčnym spoločnostiam. Má viac ako 16 mil. zamestnancov a niečo cez 54 tisíc zamestnancov v 3 000 pobočkách. Okrem Slovenka sú partnermi Česká republika, Maďarsko, Chorvátsko, zároveň Erste ovládla rumunskú banku Banca Comerciala Romana a ukrajinskú Erste Bank Ukrajine. Podrobnejšia ilustrácia je obsiahnutá v nasledovnom obrázku.²⁵ „Erste Group Bank AG, Wien (25,02 % -ný podiel na základnom imaní spoločnosti) – podľa počtu klientov jeden z najväčších poskytovateľov finančných služieb. Je vedúcou retailovou bankou v strednej Európe; silnú trhovú pozíciu má aj vo financovaní nehnuteľností, v obchode s privátnymi klientmi a v službách pre malé a stredné podniky.“²⁶

²⁴ Slovenská sporiteľňa a.s. Historka SLSP a.s. (2011), [on-line]. [nedatované] dostupné na< <http://www.slsp.sk/vsetko-o-banke/profil-banky/erste-group-bank/erste-group-bank-ag.html> >

²⁵ Tomáš Sazima, Erste Bank, (2008), [on-line]. [12.11.2008] dostupné na< <http://dumfinanci.cz/stalo-se/erste-bank-svolala-valnou-hromadu-k-vladni-podpore-2-7-mld-eur>>

²⁶Výročná správa 2010(2010), [on-line]. [31.12.2010] dostupné na< http://www.pss.sk/files/pdf/dolezite_dokumenty/vs-2010-slov.pdf>

Obrázok 3: Mapa ERSTE GRUP Bank a.s.



Zdroj: vlastné vypracovanie www.slsp.sk

Tabuľka 2: Štatistický vývoj

Štatistika Trhu	
Banková populácia	92 mil.
Klienti Erste	18,3 mil.
Klienti EU	16,4 mil.
Celková populácia	120 mil.

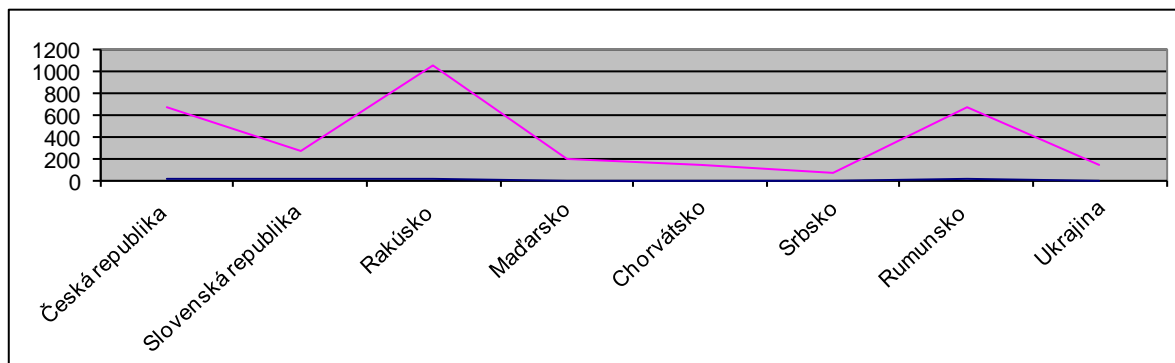
Zdroj: vlastné vypracovanie www.slsp.sk

Tabuľka 3: Štatistický vývoj

Štát	Počet klientov v mil.	Počet bánk
Česká republika	5,3	670
Slovenská republika	2,4	270
Rakúsko	3,2	1044
Maďarsko	0,9	189
Chorvátsko	0,8	141
Srbsko	0,9	66
Rumunsko	4,6	667
Ukrajina	0,2	133
Spolu	18,3	3183

Zdroj: Vlastné vypracovanie <http://www.slsp.sk/privatne-bankovnictvo.html>

Graf 2: ERSTE GRUP Bank a.s.



Zdroj: Vlastné vypracovanie <http://www.slsp.sk/privatne-bankovnictvo.html>

3.1. SLOVENSKÁ SPORITELŇA a.s.

SLSP a.s. je považovaná za banku s najdlhšou tradíciou na Slovensku v sektore bankovníctva. Korene siahajú do 19. storočia, kde spomenieme filiálky Die Erste oesterreichische, Spar-Casse, ktoré fungovali už od roku 1819 v Bratislave (Pressburg), Trnave (Tyrnau), Banskej Bystrici (Neusohl) a Levoči (Leutschau). Postupom času sa uskutočnila samotná transformácia na terajšie fungujúce sporiteľne v nasledovných mestách:²⁷

- Bratislava (Pressburg) 1842
- Trnava (Tyrnau) 1844,
- Košice (Kaschau) 1844

Samotná história sa začala zaznamenávať od roku 1953, kedy sa stala súčasťou Česko - slovenskej štátnej sporiteľne. Názov Slovenská štátna sporiteľňa š. p. ú. začala niesť od roku 1969. Po roku 1989 z dôsledku liberalizácie finančného sektora bolo nevyhnutné aby začala čeliť vznikajúcim konkurenčným tlakom. Dôsledok čoho bolo aj obdržanie univerzálnej bankovej licencie, vďaka čomu mohla rozširovať svoje pôsobenie v jednotlivých segmentoch a to systematické pôsobenie na podnikových

²⁷ Slovenská sporiteľňa a.s. *Historka SLSP a.s.* (2011), [on-line]. [nedatované] dostupné na <<http://www.slsp.sk/vsetko-o-banke/profil-banky/erste-group-bank/erste-group-bank-ag.html> >

a inštitucionálnych klientov na pôde Slovenska.²⁸ V roku 1991 sa začalo zaznamenávať prevratné pôsobenie na peňažné a kapitalové trhy s cennými papiermi, čo nenechalo dlho čakať a spoločnosť sa zmenila na akciovú spoločnosť. Tento zlom nastal v roku 1994.

Obrázok 4: Slovenská sporiteľňa pred transformáciou



Obrázok 5: SLSP a.s. po transformácii



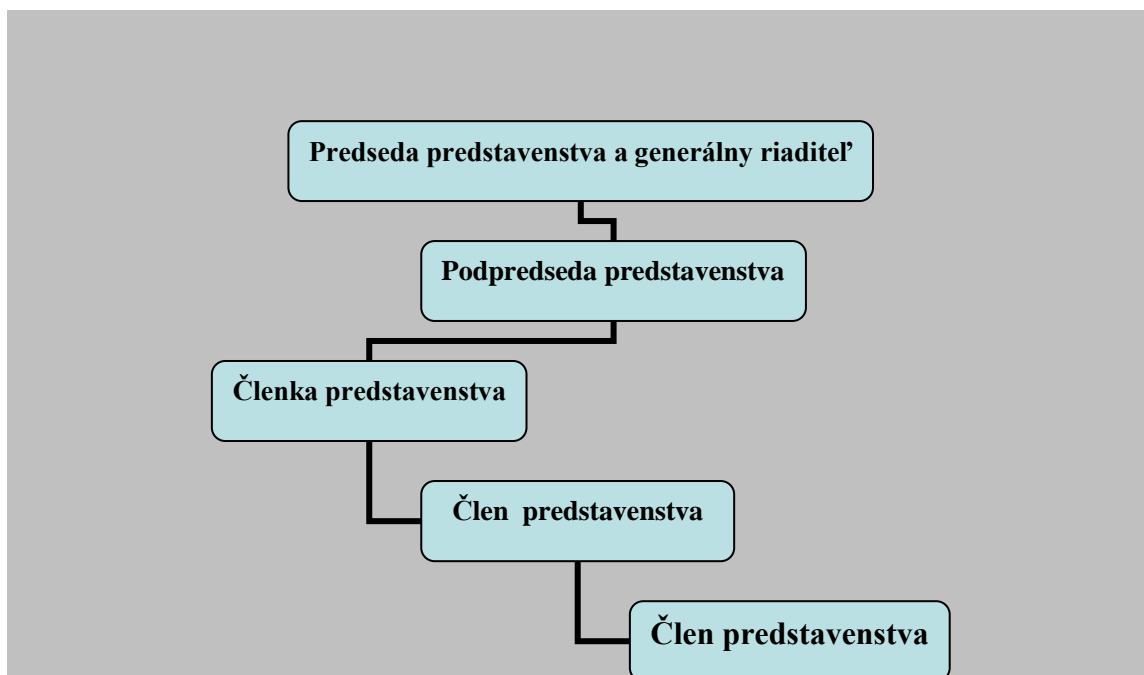
Zdroj: Vlastné vypracovanie <http://www.slsp.sk/privatne-bankovnictvo.html>

3.2. Predstavenstvo Slovenskej sporiteľne a.s.

Štatutárnym orgánom Slovenskej sporiteľne a.s. je predstavenstvo, jeho úlohou je riadenie spoločnosti a súčasne konanie v jej mene. Z toho vyplýva, že najdôležitejším orgánom spoločnosti je predstavenstvo, ako štatutárny orgán právnickej osoby. Uznesenia sa realizujú prostredníctvom uznesenie valného zhromaždenia preto sa nazýva aj exekutívnym orgánom riadiacim bežné činnosti akciovej spoločnosti. Samotnou náplňou je zabezpečovať podnikateľské aktivity v rámci celej spoločnosti. Samotná charakteristika predstavenstva je zapísaná v zákone § 194 ods. 3 a voleným § 193 ods. 1.

²⁸ Slovenská sporiteľňa a.s. *Historka SLSP a.s.* (2011), [on-line]. [nedatované] dostupné na <<http://www.slsp.sk/vsetko-o-banke/profil-banky/erste-group-bank/erste-group-bank-ag.html> >

Obrázok 6: Organizačný diagram č. 1 Štruktúra predstavenstva



Zdroj: Vlastné vypracovanie www.slsp.sk

„*Jozef Síkela*, ktorý sa rozhodnutím Dozornej rady od 1.júna 2010 stal predsedom Predstavenstva a generálnym riaditeľom Slovenskej sporiteľne, a. s. Je

zodpovedný za riadenie rizík, ľudské zdroje, marketing a analýzy trhov, právne služby a komunikáciu.“²⁹

Štefan Máj, ako predseda Komisie pre prípravu privatizácie SLSP a.s. a člen Riadiacej skupiny pre reštrukturalizáciu a privatizáciu vybraných bánk a reštrukturalizáciu podnikového sektora pri MF SR bol iniciátor na privatizačnom procese banky. Súčasne zastáva funkciu predsedu Predstavenstva a preberá zodpovednosť za účtovníctvo, controlling, bilančné riadenie, správa majetku a výstavbu dcérskej spoločnosti.³⁰

²⁹ Slovenská sporiteľňa a.s., *Jozef Síkela*, (2011), [on-line]. [nedatované] dostupné na < <http://www.slsp.sk/vsetko-o-banke/profil-banky/predstavenstvo-slovenskej-sporitelne/jozef-sikela/jozef-sikela.html> >

³⁰ Slovenská sporiteľňa a.s., *Jozef Síkela*, (2011), [on-line]. [nedatované] dostupné na < <http://www.slsp.sk/vsetko-o-banke/profil-banky/predstavenstvo-slovenskej-sporitelne/jozef-sikela/jozef-sikela.html> >

Jiří Huml, sa bankovníctvu začal venovať v roku 2000 v KB v Prahe, kde bol členom predstavenstva a zástupcom generálneho riaditeľa zodpovedným za oblasť prevádzky, podporných služieb, platobného styku, riadenia projektov a IT. Od 1. júna 2010 sa stal členom predstavenstva SLSP a.s. V spoločnosti nesie zodpovednosť za oblasť riadenia retailového predaja a produktov.³¹

Peter Krutil, študoval ekonómiu na Fakulte manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave, absolvoval rôzne kurzy, ktoré boli zamerané na finančné trhy a obchodovanie s cennými papiermi a stáže v Creditanstalt Vienna a Creditanstalt London. zodpovedá za korporáčnych klientov a treasury a v decembri 1998 bol menovaný členom predstavenstva.³²

Andrea Guľová, od roku 2001 bola riaditeľkou divízie elektronických predajných kanálov, kde okrem elektronického bankovníctva zodpovedala aj za call centrum banky a prevádzku bankových kariet. Vo februári 2011 sa stala členkou predstavenstva Slovenskej sporiteľne, pričom jej zodpovednosť je za oblasť IT, platobných styk a celkovú organizáciu.³³

3.3. Dozorná rada Slovenskej sporiteľne a.s.

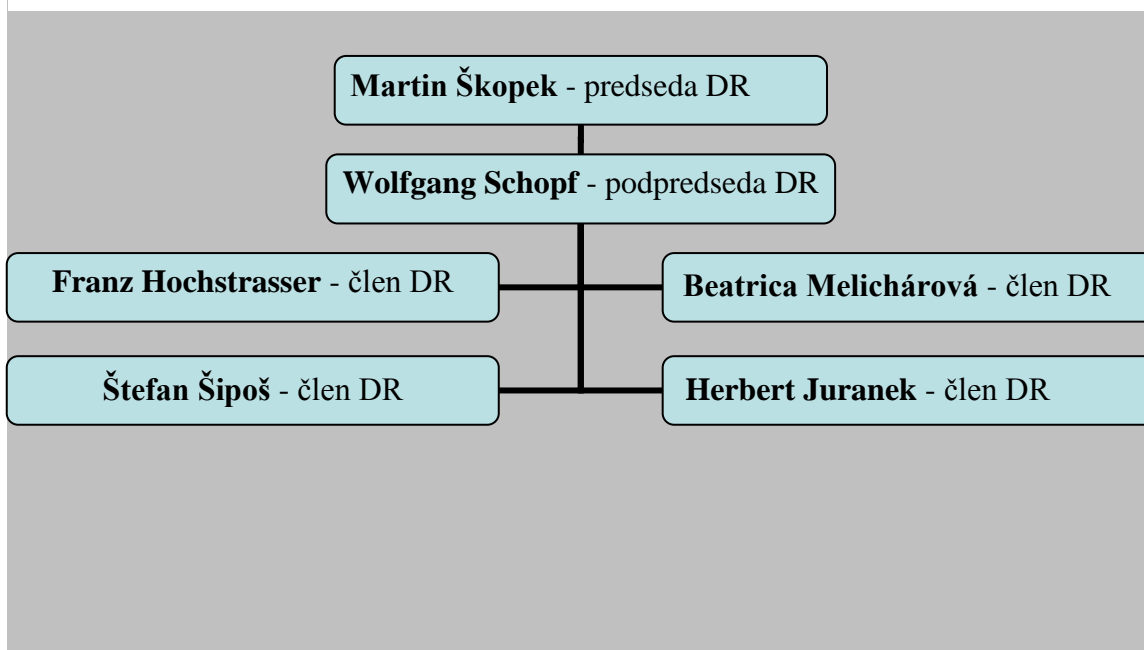
Hlavným orgánom v Slovenskej sporiteľni a.s. je dozorná rada, ktorá je zvolená a súčasne ustanovená valným zhromaždením akcionárov samotných akcionárov. Je hlavnou úlohou je voľba predstavenstva spoločnosti, súčasne vykonáva dozornú činnosť nad operatívou v spoločnosti a samotným vedením, dozerá pri ročnej uzávierke spojenou s obchodnými výsledkami. Členovia v dozornej rade sú stanovený zákonom.

³¹Slovenská sporiteľňa a.s., (anonym), (2011), [on-line]. [28.4.2010] dostupné na < http://www.slsp.sk/Clanok/sk/jiri-huml-od-1-juna-novym-clenom-predstavenstva-slovenskej-sporitelne/jiri_huml_od_1_juna_novym_clenom_predstavenstva_slovenskej_sporitelne.html>

³² Slovenská sporiteľňa a.s., (anonym), (2011), [on-line]. [28.4.2010] dostupné na < <http://www.slsp.sk/vsetko-o-banke/profil-banky/predstavenstvo-slovenskej-sporitelne/peter-krutil/peter-krutil.html> >

³³ Slovenská sporiteľňa a.s., *Jozef Sikela*, (2011), [on-line]. [nedatované] dostupné na < <http://www.slsp.sk/vsetko-o-banke/profil-banky/predstavenstvo-slovenskej-sporitelne/jozef-sikela/jozef-sikela.html>>

Obrázok 7: Organizačný diagram č. 2 Štruktúra Dozornej rady



Zdroj: vlastné vypracovanie www.slsp.sk

3.4. Ratingy Slovenskej sporiteľne a.s.

Štandardným produktom finančného a kapitálového trhu je **rating**. Hlavnou úlohou je vyjadriť riziko profilu subjektu, ktorý sa ocitol na trhu a zároveň profiluje riziko do ktorého vstupujem pri realizácii transakcie. Inak povedané, rating objektivizuje a súčasne kategorizuje riziká spojená s transakciami.

V svetovom ponímaní je rating meradlom s 100 ročnou históriou, pričom na Slovensku sa začal rozvíjať koncom 90 rokov minulého storočia.

Škála ERA, ktorá poskytuje nasledovné reatingové analýzy:

- Finančné inštitúcie
- Nefinančné inštitúcie

Ratingová škála slúži na vyjadrenie rizika spoločnosti, transakcie, emisie a projektu, ktorá je určená medzinárodnými hodnotami, tie sa môžu líšiť len s minimálnymi odchýlkami. Rozdiel sa môže vyskytnúť len v lokálnom ratingu. Ratinge veľmi dôležitý pre účastníkov na kapitalových a finančných trhov teda investorov, ako

sú banky veľké a drobné investičné spoločnosti, ktoré sú závislé od transakcie s hodnoteným subjektom. Reating sa každoročne prehodnocuje. Hodnoty reatingu pre rok 2011 sú uvedené v nasledovnej tabuľke. ³⁴

Tabuľka 4: Fitch Ratings

Fitch Ratings	
Dlhodobý rating	A
Krátkodobý rating	F1
Individuálny rating	C
Podporný rating	1
Individuálna bonita (viability rating)	bbb
Výhľad	stabilný
Standar d & Poor's	
Credit Rating - založený na verejne dostupných údajoch	Api

Zdroj: vlastné vypracovanie www.spsl.sk

3.5. Postavenie SLSP a.s. v SR

„Slovenská sporiteľňa a.s. je s 2,4 miliónom klientov najväčšou komerčnou bankou na Slovensku. Jediným akcionárom SLSP a.s. je Rakúska Erste Group Bank. Má dlhodobo vedúce postavenie v oblasti celkových aktív, úverov pre obyvateľstvo, vkladov klientov, v počte obchodných miest a bankomatov. Komplexné bankové služby poskytuje v 270 obchodných miestach a 18 firemných centrách na celom Slovensku.“³⁵

³⁴ EUROPEAN RATING AGENCY,a.s, *Čo je Rating ?*, (2011), [on-line]. [nedatované] dostupné na <http://www.euroratings.co.uk/index.php?option=com_content&view=article&id=82%3Aco-je-rating&catid=41%3Azakladne-informacie&Itemid=27&lang=sk>

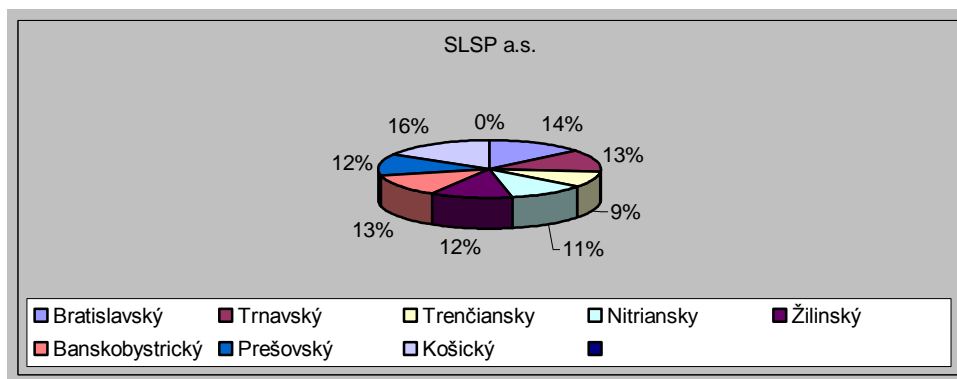
³⁵ ³⁵ EUROPEAN RATING AGENCY,a.s, *Čo je Rating ?* (2011), [on-line]. [nedatované] dostupné na <http://www.euroratings.co.uk/index.php?option=com_content&view=article&id=82%3Aco-je-rating&catid=41%3Azakladne-informacie&Itemid=27&lang=sk>

Tabuľka 5: Obchodné miesta

Bratislavský	38
Trnavský	24
Trenčiansky	24
Nitriansky	30
Žilinský	32
Banskobystrický	35
Prešovský	32
Košický	45
Spolu	270

Zdroj: Vlastné vypracovanie www.slsp.sk

Graf 3: Postavenie SLSP v SR



Zdroj: Vlastné vypracovanie www.slsp.sk

3.5.1. Produkty SLSP a.s.

- ✓ Účty FO a PO
- ✓ Terminované vklady –úsporné vklady
- ✓ Vkladné knižky
- ✓ Úvery na čokoľvek
- ✓ Hypotekárne úvery
- ✓ Platobné karty
- ✓ Investičné nástroje
- ✓ Podielové fondy
- ✓ Poistenie detí, dospelých a osôb na dôchodku

3.5.2. Účty FO a PO

K základným predajným artiklom patrí vedenie účtu. Práve to sa považuje za jeden dôležitých nástrojov banky. Banka zakladá vedenie účtu FO, PO, tuzemcom ale aj cudzincom od veku 15 rokov. Súčasť tvorí zmluva o vedení účtu, poplatok banke, ktorý si sa sama stanovuje na základe sadzovníka poplatkov. Založenie účtu sa uskutočňuje na predajnom mieste. Disponovanie s účtom má možnosť majiteľ účtu alebo navrhnutý disponent. Súčasť tvorí platobná karta a prístup na EB, Internet banking, Phone banking, GSM banking, GSM banking plus. Na požiadanie klienta sa vystavuje povolené prečerpanie alebo kreditná karta. Na konci každého účtovného obdobia sa vystavuje tzv. výpis k obratom na účte.

3.5.3. Terminované vklady – úsporné vklady

Podstatou TV je vzdanie sa práva majiteľa peňazí disponovať s finančnými prostriedkami na účte na dohodnutý časový interval, pri čom za to dostáva od banky úrok, ktorý je vyšší ako pri osobnom účte. Pre banky predstavujú tieto vklady určitý zdroj na pokrytie aktívnych obchodov – úverov. Peniaze sú chránené Zákon o ochrane vkladov č. 118/1996. Úsporné alebo terminované vklady môžeme rozdeliť do rôznych úrovní. Podľa obdobia, na ktoré sa rozhodneme osoba peňažné prostriedky vložiť poznáme krátkodobé, strednodobé a dlhodobé vkladové zdroje. V banke sa za krátkodobé vklady považujú vklady zhruba do 1 roka, strednodobé od 1 do 5 rokov a dlhodobé v rozmedzí nad 5 rokov. Používanjšie členenie je však podľa spôsobu a účelu uloženia:

a) s viazanosťou terminovania

b) s výpovednou lehotou terminovania³⁶

³⁶Ing. Jozef Mika, *Rozdelenie vkladov* (2011), [on-line]. [nedatované] dostupné na <
http://www.awdsk.sk/awd_slovensko/sloven_ina/AWD_Slovensko/aktualn_/0.Media.Q29udGVudEVsZ W11bnRzLjk2MDA4IzIw.download.pdf >

3.5.4. Vkladné knižky

V podstate ide o tradičné sporenie s finančnými prostriedkami za účelom efektívnejšieho zhodnotenia. Vďaka vkladnej knižke má osoba lepší prehľad o vkladných a vyberaných prostriedkoch a úrokoch. Vkladné knižky delíme na:

- ✓ Kapitalová vkladná knižka (KVK)
- ✓ Sporiaca vkladná knižka (Sporobonus)

Výhody vkladných knižiek sú nasledovné:

- ✓ Rýchly prístup k financiám
- ✓ Možnosť sporenia
- ✓ Možnosť výberu v rámci celej ERSTE
- ✓ Bezpečnosť finančných zdrojoch

3.5.5. Úverové produkty

Úvery sú určené k financovaniu potrieb, ktoré súvisia s bývaním, či už s kúpou pozemku, výstavku nehnuteľnosti a iných dlhodobých potrieb klienta. Možnosť je zabezpečiť záložným právom k nehnuteľnosti. Možnosti poskytnutia úveru je osobám starším ako 18 rokov a do 65 roku. Výhody poskytnutia úveru:

- ✓ Získanie aj bez vlastnej hotovosti
- ✓ Poskytnutie viac ako 70% z nehnuteľnosti
- ✓ Možnosť progresívneho splácania
- ✓ Možnosti nefinancovania
- ✓ Možnosť odloženie istiny
- ✓ Možnosť investovanie

3.5.6. Investičné nástroje

„Investovanie predstavuje odbornú, cieľavedomú a systematickú činnosť, pri ktorej dochádza ku kúpe a predaju investičných nástrojov, aktív a pod. s cieľom

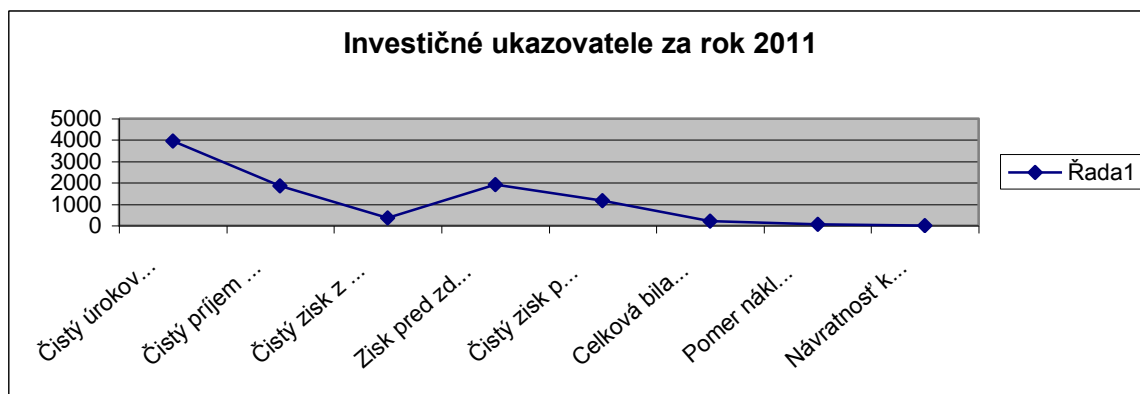
dosahovania zisku, či aspoň uchovania hodnoty majetku. Investovanie sa líši od rulety, gamblingu, stávkovania a pod.³⁷

Tabuľka 6: Investičné ukazovatele

Ukazovatele v mil. Eur	Do 31.11.2011
Čistý úrokový výnos	3 189,30
Čistý príjem z poplatkov a provízií	1445,90
Čistý zisk z obchodných operácií	277,90
Všeobecné návratnosť	-2 945,30
Zisk pred zdanením	1 522,20
Čistý zisk po menši	932,20
Celková bilančná suma	181,70
Pomer nákladov k výnosom	59,50
Návratnosť kapitálu	13,80

Zdroj: vlastné vypracovanie www.slsp.sk

Graf 4: Investičné ukazovatele



Zdroj: vlastné vypracovanie www.slsp.sk

³⁷ Slovenské neziskové servisné centrum, *Investovanie*, (2010), [on-line]. [nedatované] dostupné na <<http://www.1snc.sk/investovanie>>

3.6. Marketingové nástroje SLSP

Koncepcia marketingu a strategického plánovania je základom pre riadenie moderného bankového sektora a to hlavne pod vplyvom konkurenčného prostredia. Práv prostredie určuje dynamiku a turbulenciu potrebných zmien na trhu. Hlavným cieľom Slovenskej sporiteľne a.s. je neustály dohľad a kontrola nad celkovými očakávaniami klientov a následné pretransformovanie do nových produktov. Preto každá strategická jednotka musí neustále sledovať a vyhodnocovať všetky vzťahy medzi vonkajší a vnútorným prostredím. Čoho výsledkom by mala existovať symbióza a súhra každého s produktov, ktorí je pripravený na predaj klientovi, za účelom naplňovať ekonomické plány SLSP a.s.

Marketing je tzv. centralizovaným nástrojom riadenia a koordináciu celkového snaženia. Preto by marketingový plán mal byť dôsledne pripravený a ponúknutý odberateľovi čiže klientovi. Súčasť každej marketingovej stratégie je SWOT analýza, ktorá je tvorená zo silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb.

3.6.1. SWOT analýza SLSP a.s.

Silné stránky Slovenskej sporiteľne a.s.

- dôvera spoločnosti, dlhý čas na trhu , percentuálne podiely na trhu
- výhoda ponúka služieb a produktov
- profesionálny a školený prístup zamestnancov

Slabé stránky Slovenskej sporiteľne a.s.

- úzka škála produktov
- fakt, vnímania spoločnosti, že ide o banku
- reakcia na finančné trhy

Príležitosti Slovenskej sporiteľne a.s.

- zmena legislatívy a opatrení voči bankám a klientov
- možnosť využitia klientov

- možnosť rýchlej reakcie na požiadavky klientov a trhu

Hrozby Slovenskej sporiteľne a.s.

- vstup nových bánk a tým ohroziť postavenie na trhu
- zmena politickej, ekonomickej a obchodnej situácie
- presuny klientov ku konkurencii

Stratégia podniku nezabúda aj na zamestnancov a ich rozvoj vzdelávania, ktoré bude súčasť výskumu, ktorý sa uskutoční v jednom z regiónov.

3.7. Regióny SLSP a.s.

Slovenská sporiteľňa a.s. sa aktívne podieľa na tvorbe finančných derivátov na Slovensku. Svoju činnosť smeruje k retailu , bonitným alebo korporátnym klientom s cieľom uspokojiť ich očakávania.

SLSP a.s. má vedúce postavenie na území Slovenskej republiky a práve to dáva možnosť pokrytia celého územia. Názorne sa prezentuje dole uvedený obrázok, ktorý je nasledovne popísaný.

Graf 5: Rozdelenie regiónov



Zdroj:

vlastné vypracovanie http://www.slsp.sk/Kontakty/Privatne_bankovnictvo_mapa/

Bratislavský región

Slovenská sporiteľňa a.s., Veterná 4, 811 03 Bratislava

Trnavský región

Slovenská sporiteľňa a.s., Veterná 4, 811 03 Bratislava

Trenčiansky región

Nám. Sv. Anny 3148, 911 79 Trenčín

Nitriansky región

Štefánikova 10, 949 01 Nitra

Banskobystrický región

Nám. Ľ. Štúra 3, 010 45 Žilina

Košický región

Štúrova 5, 041 97 Košice

Prešovský región

Masarykova 10, 080 01 Prešov

Žilinský región

Nám. Ľ. Štúra 3, 010 45 Žilina

3.7.1. Žilinský región

Slovenská sporiteľňa a.s. je umiestnená v centre mesta, pričom je situovaná k jednoduchej dostupnosti pre klientov. Má vyhradené parkovisko, čo určuje veľký benefit pre klientov, ktorí využívajú služby SLSP a.s. Budova je rozdelená na prízemie, kde sa venuje retailu a výberovým operáciám. Prvé poschodie je určené pre bonitných a korporatných klientov, ktorí uskutočňujú väčšie operácie. Vzhľadom k tomu, že ide o celý región a okolie Žiliny, musí svoju činnosť orientovať aj na nasledovné oblasti, ktoré sem patria. Samotný žilinský región je rozdelený na:

- Mesto Bytča
- Mesto Rajec
- Mesto Rajecké Teplice
- Mesto Žilina SPORO centrum bývania
- Mesto Žilina časť Hurbanova
- Oblasť Terchová
- Oblasť Varína
- Obchodné centrum Dubeň
- Obchodné centrum Caerfure
- Obchodné centrum Max

- Obchodné centrum Mirage
- Obchodné centrum Bulvár

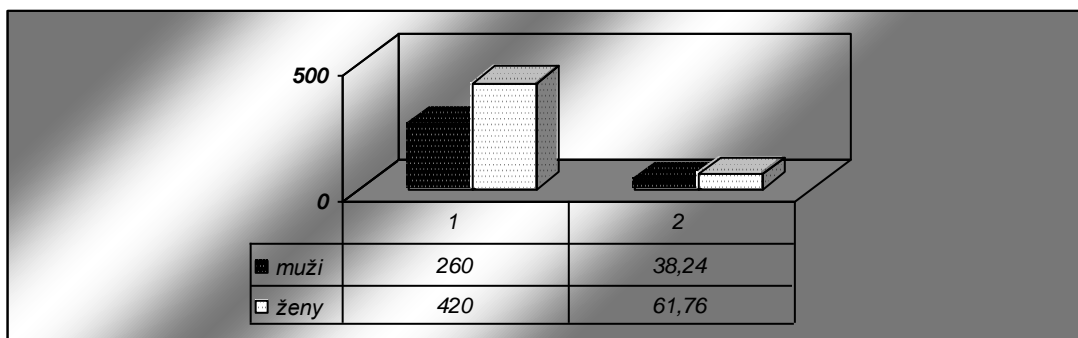
Celkový sumár zamestnancov Žilinskom regióne k 01.01.2011 je 680, čo tvorí 420 žien a 260 mužov.

Tabuľka 7: Rozdelenie zamestnancov regiónu

Pohlavie	Počet	Vyjadrenie v %
Muži	420	61,76 % zo 680
Ženy	260	38,24 % zo 680

Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

Graf 6: rozdelenie zamestnancov regiónu



Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

4. Úroveň dosiahnutého vzdelania SLSP a.s.

4.1. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov SLSP a.s.

Vzdelanie je nosný pilier každej spoločnosti a to je neodmysliteľnou súčasťou aj bankového sektora. Ako sa uvádzalo na začiatku práce sila konkurencieschopnosti každej spoločnosti sú vzdelaní zamestnanci. A presne tak je to aj v SPSL a.s.

Pre presné vyhodnotenie výskumu je veľmi dôležité ozrejmiť si skutočnosti, do akej miery sú tu vzdelaní ľudia. Rozdelenie je nasledovné:

- 1) Základné vzdelanie:
- 2) Stredoškolské vzdelanie
- 3) Vysokoškolské vzdelanie
- 4) Postgraduálne vzdelanie

Pre presnosť jednotlivých úrovní je potrebné ozrejmiť, ešte dôkladnejšie delenie a to nasledovných úrovní:

Stredoškolské vzdelanie na:

- úplné stredoškolské vzdelanie s maturitou (maturita)
- úplné stredoškolské vzdelanie s maturitou (gymnázium)
- stredoškolské vzdelanie bez maturity (odborná škola)

Vysokoškolské vzdelanie:

- I. stupeň VŠ (bakalárske vzdelanie)
- II. stupeň (ukončenie VŠ s titulom napr. Mgr. , Ing.)

Postgraduálne vzdelanie tzv. ukončené titulom PhDr.

Doktorandské štúdium kde sa končí akademický titul "doktor" - "philosophiae doctor", v skratke "PhD." a iné.

Vyhodnotenie zo vzorky 680 pracovníkov bolo nasledovné

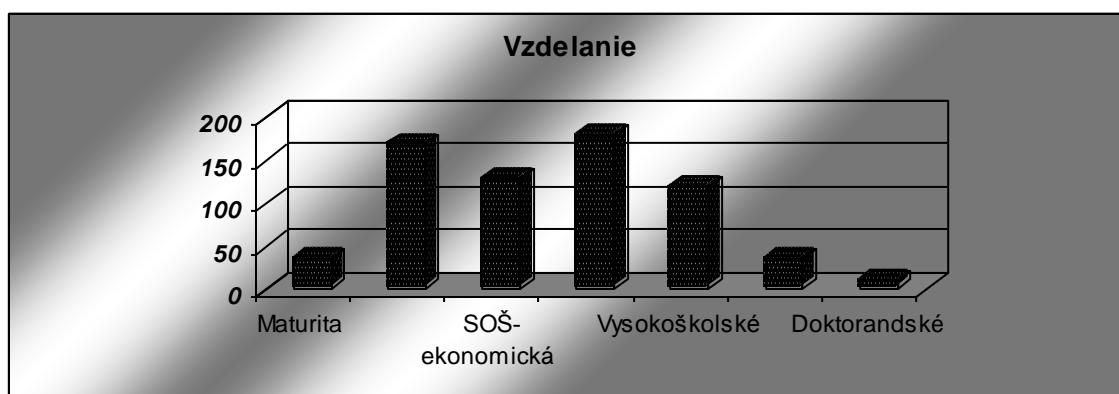
Tabuľka 8: Stupeň dosiahnutého vzdelania v SLSP a.s.

Stupeň vzdelania 2011		
Vzdelanie	Stav	% podiel
Maturita	35	5,1 % zo 680
Gymnázium	170	25,1 % zo 680
SOŠ- ekonomická	130	19,2% zo 680
Bakalárske	180	26,5% zo 680
Vysokoškolské	120	17,5% zo 680
Postgraduálne	35	5,1% zo 680
Doktorandské	10	1,5% zo 680
SPOLU	680	100% zo 680

Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

Z celkovej zamestnanosti 680 v bankovej spoločnosti je viditeľné, že pracovníci so stredoškolským vzdelaním sú v počte 335 čo znamená, že ide o viac ako 49% . Na porovnanie vysokoškolských vzdelaných zamestnancov je 300 čo predstavuje 44% a len 7% stanovuje doktorandské a postgraduálne vzdelanie. Pre našu prácu bude nosný pilier stredoškolské a vysokoškolské vzdelanie.

Graf 7: Stupeň dosiahnutého vzdelania v SLSP a.s.



Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

4.2. Vzdelávacia štruktúra v SLSP a.s. Žilina

Už bolo spomenuté že, podstatou každej spoločnosti je neustále apelovanie na vzdelávanie interných zamestnancov. Či už prostredníctvom externých spoločností alebo vlastných vzdelávaných programov. Spoločnosť sa neustále zdokonaľuje a zároveň je súčasťou modernizácie vo vzdelávacom procese a to od jej historického založenia až do dnešnej doby.

Vzdelávanie je preto nevyhnutá súčasť každej spoločnosti ak chce prežiť na trhu a zároveň byť dostatočne konkurencieschopnou. Proces vzdelávania je úzko spojený s potrebami pracovníkov a práve preto je dôležité uskutočniť identifikáciu zamestnancov. A to s pohľadu tých, ktorí práve nastúpili, ale aj potreby dlhodobých bankových pracovníkoch.

Rozdelenie je preto nevyhnutné z hľadiska času a pôsobenia v spoločnosti:

- Novonastúpený bankoví pracovníci
- Dlhodobo zamestnaný bankový pracovníci.

4.3. Štruktúra procesu vzdelávania novonastúpených pracovníkov

Počas prvého pohovoru sa spoločnosť SLSP a.s. orientuje na dosiahnuté vzdelanie, ktoré je nevyhnutným kritériom pre banku, ale aj pre celú sieť bánk. Ide o zisťovanie potrieb jedinca a zároveň aj celého spoločenstva Slovenskej Sporiteľne a.s. Toto je základ pre pozíciu, na ktorú sa jednotliviec uchádza. Ide o nevyhnutnosť presnej identifikovanie toho, či bude budúci zamestnanec schopný vykonávať kvalifikovanú pozíciu.

Samotná práca v bankovom sektore je veľmi náročná čo sa týka prísunu neustálych vzdelávacích aktivít ale aj v odhodlanosti. Práve to si vyžaduje systematický prístup zo strany spoločnosti, ale aj pracovníka. Vzdelávací proces je cieľavedome, systematicky a premyslene orientovaný. Hlavnou úlohou je pripraviť jedinca, aby sa stal schopný a odolný v krízových situáciách. Hlavná črta je odborné a vysokokvalifikované podávanie informácií, ktoré sú pretransformované do zručností jednotlivých bankových pracovníkoch.

Preto aby sa vzdelávací proces stal efektívnejším tak si SLSP a.s. rozdelila profil svojo vzdelávania nasledovne.

Proces vzdelávania v SLSP a.s.

- v umelom prostredí
- s tútorom
- na pracovisku

4.3.1. Štruktúra procesu vzdelávania v „umelom prostredí“ pracovníkov

Súčasť „umelého prostredia“ tvorí tréner a novonastúpený pracovník, ktorý bol do spoločnosti prijatý na základe dvojfázového pohovoru. Úloha samotného trénera (lektora, mentora...) spočíva v priamom prenose sprostredkovaných informácií, s ktorými je sám vžitý a obecné s nimi nakladá. Zvyčajne ide o pracovníka, ktorý pracuje v danej oblasti už dlhšie obdobie a práve to je veľká výhoda pre tzv. nových kolegov.

Prvotné vzdelávanie je vedené formou prezentačných hodín na danú problematiku, počas ktorej sa jednotlivci snažia o absorpciu nových, kvalitatívnych poznatkov, ktoré by mali viesť jeho prvé kroky v spoločnosti. Počas jednotlivej výučby sa zamestnanec snaží o vecné zachytenie problematiky do formy poznámok, ktoré sa neskôr pokúšajú aplikovať do diskusie pre danú problematiku.

Hodnotenie celého vzdelávacieho procesu sa uskutočňuje prostredníctvom on-line testov. Práve tie sú prvotným ukazovateľom, do akej miery sa jedincom podarilo správne pochopiť problematiku a súčasne ju neskôr aplikovať na samotnom pracovisku. Celý proces tzv. opakovania je stanovený formou e-learningu. Ako sa udáva, tak od júna 2006 sa spoločnosť „E-learnmedia podieľa na dodávke existujúceho elektronického obsahu, ako aj na vývoji desiatok ďalších elektronických kurzov a interaktívnych prezentácií, s cieľom efektívne naplňať vzdelávacie potreby SLSP.“³⁸

Zo strany SLSP a. s. sa toto hodnotí, ako veľmi pozitívne, pretože práve rozvoj flexibility, proaktívneho prístupu alebo dobrá úroveň kreatívneho dizajnu, to sú faktory, ktoré sa podpisujú pod výborné výsledky samotného vzdelávania bankových

³⁸ E-learnmedia partner SLSP, *e-Learning* (2008), [on-line]. dostupné na < <http://www.e-learnmedia.sk/clanokzoznam.php?menu=73&id=725> >

pracovníkov a súčasne prispievajú k úspechu celého implementácie elektronického vzdelávania.³⁹ Všetky výsledky sú nepretržite monitorované a spätne odovzdávané priamemu nadriadenému. Priami nadriadený je manažér čiže riaditeľ banky. Tie výsledky slúžia ako podklad pre platové podmienky do budúcnosti.

4.3.2. Ciele procesu vzdelávania novonastúpených pracovníkov

Cieľom samotného vzdelávania je poskytnúť systematické vedomosti z bankovej praxe, zároveň si osvojiť jednotlivé kategórie produktov bankového prostredia a súčasne ich vedieť správne aplikovať v budúcnosti.

Elementárny základ je v pochopení vzájomne prepojených interakcií v jednotlivých štruktúrach banky. Poskytuje zamestnancom pochopiť komplexný bankový systém, jeho štruktúru a funkciu v bankovníctve.

Vzhľadom na skutočnosť, že dokáže byť konkurencieschopný aj z hľadiska rozvoja nových ale aj stálych zamestnancov. Súčasne ide o potlačanie nedostatkov z minulosti, čoho boli výsledky, nekvalifikovaného personálu v bankovom prostredí. Jeden z pokrokov je aj neustály kontakt s novými IT technológiami, ktoré podporujú pripravenosť zamestnancov teda aj celého personálu.

Ďalšou súčasťou cieľa je vybudovať pripravenosť pracovníkov budovať celkový kapitál nie len banky ale aj klientov. A to je neodmysliteľná súčasť tvorby majetku. Neodmysliteľná súčasť prípravy jednotlivcov je aj vo formovaní jeho identity a pripravenosti do skupiny. Pretože práve tá sa podieľa na celkovom image banky. Ide teda o budovanie sociálnych vlastností a schopností pracovníka pracujúceho v kolektíve.

³⁹ E-lernmedia partner SLSP, (2008), [on-line]. dostupné na< <http://www.e-learnmedia.sk/clanokzoznam.php?menu=73&id=725>>

4.3.3. Prejavy procesu vzdelávania novonastúpených pracovníkov

- **System procesu** – presne stanovený harmonogram činnosti , čiže postupnosť v sprostredkovanom procese vedomostí a zručností z lektora na nového pracovníka.
- **Cieľ procesu** - stanovenie si konkrétnych predsavzatí na začiatku vzdelávania až po samotné ukončenie procesu vzdelávania s lektorom.
- **Časový rámec procesu** - nezabúdať na prepojenie času s realitou t.j. presne určený časový rámec, ktorý je v tomto prípade 4 týždne.
- **Feedback procesu** - zo strany zamestnanca na lektora, čím sa predchádza chybám a omylom tie potom pomáhajú vylúčiť nedostatky.
- **Odmeňovací proces** – podporovanie jednotlivca v snahe zdokonaľovať sa a neustále pracovať na sebe, či už v procese samovzdelávania alebo vzdelávania prostredníctvom kurzov.

4.3.4. Štruktúra procesu vzdelávania s mentorom

Druhým krokom je práca s mentorom alebo poradcom, ktorý je pridelený zamestnancovi pri príchode na likvidáciu (pracovisko). Zamestnanec je tichý pozorovateľ práce svojho mentora, zároveň môže priamo alebo nepriamo vstupovať do komunikácie s klientom. Jednou z aplikácií teoreticky nadobudnutých vedomostí v predchádzajúcom vzdelávacom procese je aj správne upozornenie klienta na spoločnú komunikáciu s mentorom, zároveň môže priamo vstupovať do komunikácie s klientom. Táto fáza učenia sa dá nazvať aj fázou napodobňovania, kde sa prenášajú vedome ale ja nevedome skúsenosti, zručnosti a vedomosti na novonastúpeného pracovníka.

Súčasťou tejto formy vzdelávania je opäť feedback u oboch účastníkov svojmu priamemu nadriadenému, čiže manažérovi banky.

4.3.5. Ciele procesu vzdelávania s mentorom

Priame aplikovanie získaných teoretických vedomostí do roviny praktickej počas komunikácie s klientom. Nevyhnutná práca a zdokonalenie sa s BIS (bankovým informačným systémom), prípadne riešenie a následné eliminovanie vzniknutých problémov.

Počas obdobia 2 mesiacov sa aplikujú všetky získané vedomosti a poznatky, ktoré v mnohých prípadoch prichádzajú s doplňujúcimi informáciami a návrhmi, ako proces neustále vylepšovať. To je aj cieľ týchto školení – aktívne zapájať mentorov do procesov premeny, zaujať ich a pripraviť pre kvalitnejšiu a zmysluplnejšiu prácu s chránencom.

4.3.6. Prejavy procesu vzdelávania s mentorom

- **Systém procesu** – presne určený plán vzdelávania s mentorom, ktorý sa stanovuje pre hodnotenie pracovníka
- **Cieľ procesu** - stanovenie si konkrétnych krokov na začiatku vzdelávania s mentorom až po samotné ukončenie procesu.
- **Časový rámec procesu** – v tomto procese je časový horizont osem týždňov, pričom z pracovného zákona ide o trojmesačnú skúšobnú dobu.
- **Feedback procesu** - zo strany zamestnanca na mentora a na opak, čím sa stáva zamestnanec samostatnejším vykonávať svoju činnosť.
- **Odmeňovací proces** – vo forme odmien, ktoré priamo kumulujú s dosahovaním cieľov voči klientovi a banke.

4.3.7. Štruktúra procesu samovzdelávania

Sebavzdelávanie, ako také nie len získavanie niečoho všeobecného, alebo odborného vzdelávania, ale ho musíme chápať, ako cieľavedomí postup zamestnanca, zameraný na dosiahnutie vytýčeného vzdelávacieho cieľa. Vplýva na mnohostranný rozvoj osobnosti, zamestnanca, ktorý si osvojuje vedomosti nie len bankových produktoch, ale aj to, ako komunikovať, spolupracovať, rozvíjať vzťah s klientom

a bankov. V súčasnosti vystupujú do popredia požiadavky na zvyšovanie kvality vzdelania, čím sa zvyšuje i význam konkurencie zamestnancov.

Ako sa uvádza tak konkurencie schopnými sú spoločnosti, v ktorých pracujú vzdelaní zamestnanci. Preto je neodmysliteľnou súčasťou banky podporovať vzdelávanie pracovníkov. Proces samovzdelávania sa člení na z hľadiska pracovnej pozície.

Samovzdelávanie manažmentu:

- Tom alebo vrcholový
- Stredný
- Líniový

Samovzdelávanie zamestnancov:

- Team Leader
- Senior
- Poradca:
 - Osobný poradca P3
 - Osobný poradca P2
 - Retail poradca P1

- Back office

Každá jedná pozícia v bankovom prostredí určuje svoje potreby v procese vzdelávania a to takým spôsobom, že každý zamestnanec tzv. nachádza svoje slabé miesta a tie si následne dopĺňa. Možnosť, ako uskutočňovať proces samovzdelávania sa vykonáva za pomoci:

- Za pomoci e-Learningu
- Študovanie interných smerníc
- Dostupnej literatúry

4.3.8. Ciele procesu samovzdelávania

Tretím krok vzdelávacieho procesu je tzv. celoživotné štúdium. Dotýka sa klasických princípov spoločnosti a zároveň sa rešpektujú špecifiká vývoja človeka v súvislosti na jeho vonkajšie a vnútorné okolnosti. Dôležité je myslieť na situáciu jedinca, ako napríklad motivácia, psychologický stav alebo sociálne podmienky.

Samovzdelávanie je najvhodnejšou formou, ako sa dozvedieť to, čo práve samotný zamestnanec potrebuje pre svoju prácu ale i pre celkový život.

Inak povedané pracovník si sám určuje na základe vlastných potrieb to čo práve v danom okamihu potrebuje. Samovzdelávanie sa dá charakterizovať ako súhrn činností človeka, ktoré sú zamerané na systematické a zámerné formovanie osobnosti jedinca. Existuje viacero možností, ako sa samovzdelávať a podporovať svoj rozvoj. Kto si uvedomuje dôležitosť neustáleho vzdelávania má za sebou polovicu úspechu a pre e-Learning to platí dvojnásobne. Školenia zamestnancov, ale i jednotlivcov majú mnohokrát rôznu formu. Existuje veľmi široká ponuka seminárov, tréningov a kurzov. E-learning odstraňuje nedostatky, ktoré štandardné štúdium má.⁴⁰

4.3.9. Prejavy procesu samovzdelávania

Časová voľnosť - zamestnanec si sám určuje čas na vzdelávanie.

Nehmotný kapitál - vzdelaný zamestnanec sa stáva benefit pre spoločnosť ale zároveň aj pre seba samého.

Rozvíjanie zručností a techník – umožňuje zamestnancovi rozvoj.

Rozvoj vedomia - jedinec si uvedomuje sám seba a čo dokáže

Motivačný kanál - vedomosti sa stávajú vlastníctvom, ktoré mu nemôže nikto vziať

4.4. SWOT analýza procesu vzdelávania v SLSP a.s. Žilina

Analýza SWOT sa vypracúva len pre jeden konkurenčný kanál, pre jedno odvetvie. Syntéza výsledkov analýzy spočíva v porovnávaní vonkajších hrozieb a príležitostí s vnútornými silnými a slabými stránkami spoločnosti. Ich kombináciou a prienikom, vzniká stratégia ako vyvažujúci faktor, ktorý uvádza spoločnosti do súladu s jeho okolím.

⁴⁰ Novitech Partner, Čo je e-Learning (2008-2011), [on-line]. [nedatované] dostupné na<<http://www.teledom.sk/template.php?id=50&idl=95>>

Takto vysvetlená a formulovaná vhodná stratégia dovoľí podniku orientovať sa len na také príležitosti, ktoré zodpovedajú jeho schopnostiam a umožní vyhnúť sa hrozbám, proti ktorým sa nedokáže brániť. Výsledná stratégia vznikne ako výsledok súčtu 2 vektorov.

Takto získaná stratégia predstavuje základné odporúčanie pre strategickú orientáciu podniku a rešpektuje požiadavku tesného súladu medzi internými schopnosťami podniku a jeho externým prostredím.⁴¹ V našom prípade boli vyhodnotené nasledovné ukazovatele, ktoré sú popísané v tabuľke.

Tabuľka 9: SWOT analýza

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalifikovaní zamestnanci • Spoločenská stabilita • Firemná prosperita • Profesný rast 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluktuácia na pracovisku • Vysoké nároky • Pracovný čas • Firemná kultúra
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Postavenie na trhu • Nové príležitosti • Konkurencieschopnosti • Široké portfólium produktov 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomická kríza • Nové IT • Vysoké nároky na pracovníka

Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

⁴¹ Vypracovanie SWOT analýzy, (-2011), [on-line]. [nedatované] dostupné na <<http://www.teledom.sk/template.php?id=50&idl=95>>

Praktická časť

5. Prieskum a analýza

Samotným výskumom je vykonať analýzu dnešného stavu v systéme vzdelávania zamestnancov, a to s pomocou analýzy a s využitím akademických poznatkov. Neodmysliteľnou súčasťou bude vypracovaný dotazník prieskumu v spoločnosti, ktorý sa odovzdaná 84 respondentom. Preskúma sa momentálny postoj k samotnému vzdelávaniu zo strany zamestnancov. Hlavný aspekt na vypracovanie bola odborná literatúra a vnútro podniková dokumentácia. Pokúsime sa ozrejmiť pojem vzdelávania zamestnancov a jeho samotný prínos pre spoločnosť. Prieskum bude podaním logicky usporiadaných teoretických poznatkov od viacerých autorov. Súčasť jadra bude tvoriť popis súčasného stavu systému vzdelávania zamestnancov ako celku. Základom tejto analýzy sa stane vyhodnotenie dotazníku a návrhovej časti, v ktorej sú uvedené samotné fakty návrhu, ako odstrániť nedostatky a zlepšiť efektívnosť systému vzdelávania.

Dotazník „Pojem dotazník môžeme formulovať ako prieskumný, vývojový a vyhodnocovací nástroj hromadného a najmä rýchleho získavania informácií o znalostiach, názoroch alebo postojoch respondentov k aktuálnej alebo potencionálnej skutočnosti písomnou formou dopytovania sa.“⁴² Z tejto skutočnosti sa dá odvodiť, že metóda dotazníka sa skladá z daných dotazoch. Prieskum je preto možné uskutočňovať bežnou či elektronickou poštou alebo osobným doručovaním dotazníkov. Uvedený spôsob sa označuje ako administrovanie dotazníka.⁴³ Kompozíciu dotazníka tvorilo celkom 17 otázok, ktorých zámerom bolo zmapovať súčasný stav v spoločnosti. Na výskume sa podieľalo 84 respondentov. Súčasť opýtaných tvorili manažéri a zamestnanci. Začlenený do dotazníka budú ženy a muži, ktorí sú v čase zamestnancami v organizácii. Prieskum bude realizovaný prostredníctvom dotazníka, tvorený dvoma tematickými celkami. Následne sa samotné dokazovanie vyhodnotí v podobe výpočtov a grafov. Preto je nutné presne vymedziť formy otázok, ktoré budú kladené respondentom.

⁴² Anonym, (2008), [on-line]. [12.11.2008] dostupné na <<http://referaty.atlas.sk/odborne-humanitne/pedagogika/19487/metoda-dotaznika-v-edukacnom-vyskume>>

⁴³ Anonym, (2008), [on-line]. [12.11.2008] dostupné na <<http://referaty.atlas.sk/odborne-humanitne/pedagogika/19487/metoda-dotaznika-v-edukacnom-vyskume>>

- 1) Otvorené (neštruktúrované) otázky
- 2) Uzavreté (štruktúrované) otázky

Hlavným cieľom prieskumu je vyhodnotiť a zároveň, ak je to nevyhnutné, aplikovať vhodné riešenie v procese vzdelávania zamestnancov. Na presné vymedzenie potrieb slúžil dotazník, ktorý sa skladal z nasledovných častí a otázok:

I. Všeobecné informácie

1. Pohlavie
2. Vek
3. Stupeň vzdelania:
4. Zvýšili ste si vzdelanie v spoločnosti?
5. Pracovná pozícia

„Hypotéza: Vyššie vzdelanie = vyššia pozícia.“

II. Podporné informácie v procese modernizácie vzdelávania zamestnancov

6. Ste súčasťou vzdelávacieho procesu?
7. Informácie sú dostatočné pre Vaše vzdelávanie?
8. Zdroj Vašich informácií pochádza od?
9. Považujete vzdelávanie sa za nevyhnutné pri tvorbe Vašej kariéry ?
10. Hodnotenie vzdelávacieho procesu v spoločnosti ?

„Hypotéza: Silné postavenie SLSP a.s. na území SR neznamena predzvest' silného vzdelávacieho procesu. “

III. Informácie na rozvoj v procese modernizácie vzdelávania zamestnancov

11. Považujete niektoré formy vzdelávania za zbytočné ?
12. Ktorá z foriem vzdelávania je pre Vás zaujímavejšia?
13. Čo uprednostňujete?
14. Vaše vzdelávanie je podnecované:
15. Potrebujete motivátor v procese vzdelávania?
16. Čo je Váš motivátor?

17. Váš názor- čo by ste zmenili, ako zamestnanec v procese vzdelávania .

„Hypotéza: Všetci sú presýtení IT a prikláňajú sa k samo štúdiu.“

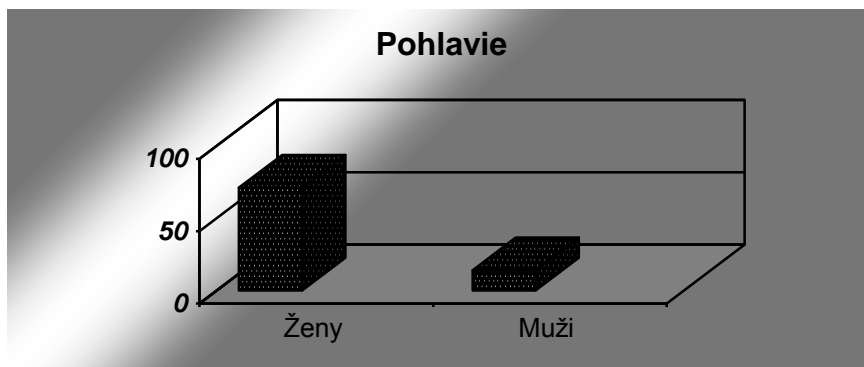
5.1. Metodický postup prieskumu

V procese prieskumu je nevyhnutné aby sme postupovali systematicky a cieľavedome. Za pomoci jednoduchších otázok sa postupne prepracovali k otázkam zložitejším, ktoré budú stavebným pilierom k záverečným odporúčaniam, ktoré by spoločnosť mohla požiť v procese vzdelávania svojich zamestnancov.

1. Pohlavie

Počet 84 zamestnancov bol tvorený s nasledovnom pomere. 71 žien, čo predstavuje 84,5 % z celového počtu 84. Pričom mužov je len 13 čo je len 15,5 % z počtu 84. Ako je viditeľné tak väčšie množstvo zamestnancov tvorí ženská populácie. Preto by sa dalo predpokladať, že práca v bankovom sektore je prevažne ženská. Čoho je aj dôkaz v podobe grafu.

Graf 8: Pohlavie



Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

2. Vek zamestnancov v SLSP a.s.

Z nasledovného zistenia sa dalo preukázať do akej miery je vek dôležitý pre prácu v bankovom sektore. Dalo by sa predpovedať, že vek je predzvesťou určitých pracovných skúseností, pretože 38 respondentov je vo veku 37 - 50, 25 zamestnancov je

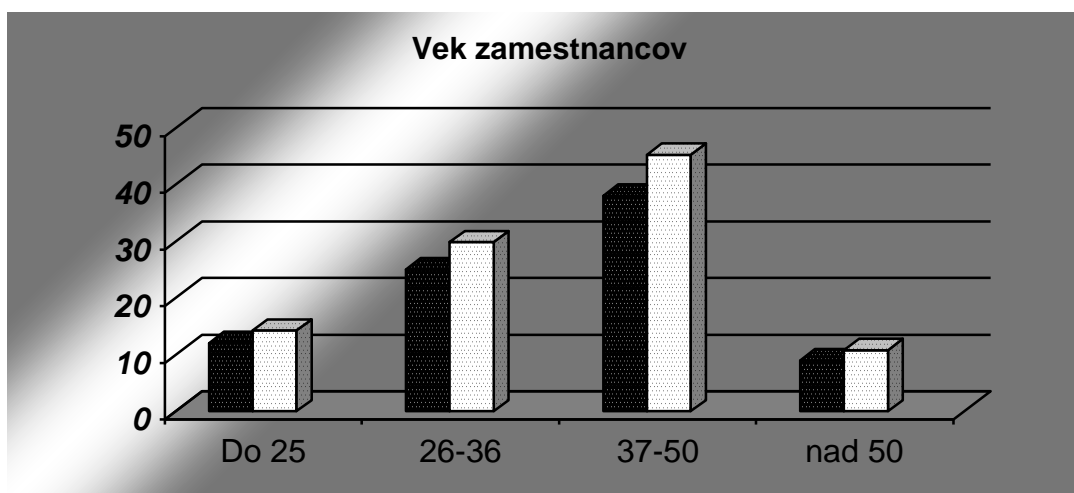
vo veku 26-36, 12 zamestnancov je vo veku do 25 rokov a 9 nad 50 rokov. Ak by sme chceli zobrazit' percentuálny podiel tak vo veku 37 – 50 je 45,2%, vo veku 37 – 50 ide o 29,8%. Vek do 25 rokov má 14,2% a nad 50 rokov tvorí 10,8%. Všetky údaje sú znázornené v dole uvedené tabuľke a grafe.

Tabuľka 10: Vek zamestnancov

Vek zamestnancov k roku 2011		
Vek	Stav	% podiel
do 25	12	14,2 % zo 84
26 - 36	25	29,8 % zo 84
37 - 50	38	45,2% zo84
nad 50	9	10,8% zo84

Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

Graf 9: vek zamestnancov



Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

Ako sa ukázalo tak väčšina zamestnancov je vo veku 37-50 rokov. Už sa spomínalo, že bankový sektor si vyžaduje určitú skúsenosť to sa aj potvrdilo v dotazníku. Ako sa uvádza v publikáciách tak práve tento vek je často krát vekom najväčšej produkcie. Jedinec je na tzv. vrchole svojich možností a schopností.

3. Stupeň vzdelania

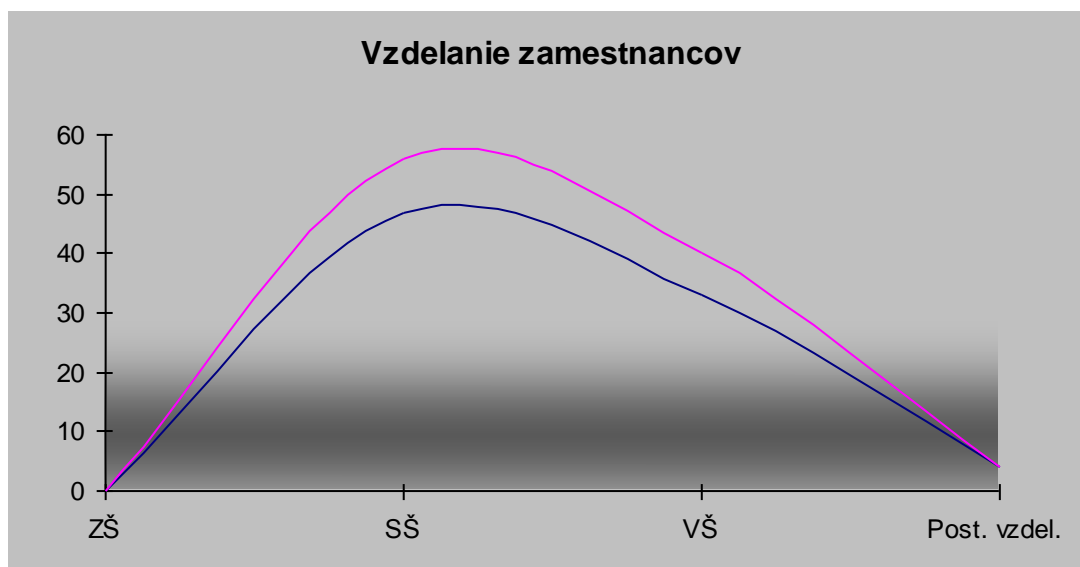
Dôležitým aspektom prieskumu je zmapovanie dosiahnutého vzdelania v SLSP a.s. Z 84 dokazujúcich odpovedalo nasledovne čo sa prenieslo aj do tabuľky a grafu.

Tabuľka 11: Stupeň vzdelania zamestnancov

Stupeň vzdelania zamestnancov		
Vzdelanie	Stav	% podiel
Základné vzdelanie	0	0 % zo 84
Stredoškolské vzdelanie	47	56 % zo 84
Vysokoškolské vzdelanie	33	40 % zo 84
Postgraduálne vzdelanie	4	4 % zo 84

Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

Graf 10: Stupeň vzdelania zamestnancov



Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

Ako sa ukazuje tak preferencia v tejto spoločnosti je na stredoškolské vzdelanie i keď nezaostáva ani vysokoškolské vzdelanie spoločne s postgraduálnym vzdelaním.

4. Zvýšili ste si vzdelanie v spoločnosti?

Odpovedalo takmer 76 zamestnancov, že si počas práce v SLSP a.s. vzdelanie zvýšilo. Dalo by sa predpokladať, že tento posun mohol nastať či už v rámci práce alebo mimo nej. Ide o viac ako 90% zamestnancov, čo je veľmi veľké číslo, ktoré je zároveň aj chvályhodné spoločnosti, že podporujem zamestnancov v procese neustáleho vzdelávania.

5. Pracovná pozícia

Spoločnosť SLSP a.s. je rozdelená na jednotlivé etáže z hľadiska pracovného zaradenia. Z toho sa dá predpokladať, že o akú pozíciu sa jedná taká je pridelené aj vzdelanie. Preto vychádzame z faktu, že čím vyššie vzdelanie tým vyššia profesná účasť v banke. Na základe dotazníka boli nasledovné výsledky.

Tabuľka 12: Pracovná pozícia

Stupeň vzdelania zamestnancov		
Pracovná pozícia	Stav	% podiel
Manažment	6	7,1 % zo 84
Team Leader	5	5,9 % zo 84
Senior	8	9,5 % zo 84
Poradca	25	30 % zo 84
Back office	25	30 % zo 84
Pokladník	15	17,5% zo 84

Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

„Hypotéza: Vyššie vzdelanie = vyššia pozícia?“

Z dotazníkov bolo preukázané, že štyria manažéri mali vysokoškolské vzdelanie II. stupňa, jeden I. stupňa a jeden postgraduálne vzdelanie. Z nasledovného by sa dala

potvrdiť hypotézu, že vzdelanie je cesta k vyššej pozícii, pretože je 83% vysokoškolsky vzdelaných.

6. Ste súčasťou vzdelávacieho procesu?

Pri nasledovnej otázke sa začína kryštalizovať prieskum 84 kandidátov. Môže sa zdať, že respondenti nemali dostatočný priestor na vyjadrenie ale opak je pravdou. Zámerné boli poskytnuté len dve varianty áno a nie. Je viditeľné, že zamestnanci sa považujú za súčasť bankového prostredia pretože z 84 odpovedalo 75, že sú súčasťou vzdelávacieho procesu. Pretože ide takmer 90 % pracovníkov v regióne Žilina. Pre náš prieskum je toto vysoké číslo a to napovedá spoluprácu pri vyhodnotení v prieskume. Je preto očakávané, že metóda, ktorá sa poskytne na záver práce by sa mohla byť osvojená a akceptovaná zo strany bankového sektore.

7. Informácie sú dostatočné pre Vaše vzdelávanie

Zamestnanci odpovedali na túto otázku celkom kladne 52 z 84 odpovedali, že informácie ohľadne vzdelávania sa im pozdávajú dostatočné a 22 opýtaných odpovedali, že informácie sú dostatočné. Ak by sme vychádzali zo skutočnosti, že obe odpovede sú kladné tak 74 ľudí sú kladne naklonení informačnému systému. Pri tom len 10 jedincov odpovedalo záporne.

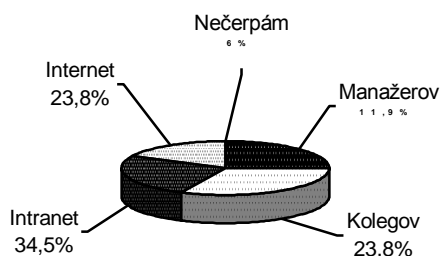
8. Zdroj Vašich informácií pochádza od ?

Tabuľka 13: Zdroj informácií

Zdroj informácií		
manažérov	10	11,9 % zo 84
kolegov	20	23,8 % zo 84
intranet	29	34,5 % zo 84
internet	20	23,8 % zo 84
nečerpám informácie	5	6 % zo 84

Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

Graf 11: Zdroj informácií



Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

9. Považujete vzdelávania sa za nevyhnutné pri tvorbe Vašej kariéry?

Len 18 jednotlivcov v položenej otázke odpovedalo, že si nemyslia, že vzdelanie nie je potrebné pri tvorbe kariéry. Dalo by sa polemizovať, že prečo na túto otázku odpovedali práve zamestnanci, ktorý nemú vysokoškolské vzdelanie. Možno sú presvedčení o tom, že stredoškolské vzdelanie je dostatočné pri tvorbe nehmotného kapitálu spoločnosti. Ako sme sa dozvedeli tak ide len o 21 % z opýtaných.

10. Hodnotenie vzdelávacieho procesu v spoločnosti SLSP a.s.

V procese hodnotenia vzdelávacieho procesu sa účastníci začínajú kryštalizovať vo svojich odpovediach na jednotlivé skupiny. Niektorí odpovedali, podľa očakávaní. Našli sa tu odpovede čo tvrdia, že proces vzdelávania v spoločnosti je vysoký ale sú tu aj odpovede, že proces vzdelávania je nedostatočný. Všetko je uvedené v nasledovnej tabuľke a grafe.

Tabuľka 14: Hodnotenie vzdelávacieho procesu

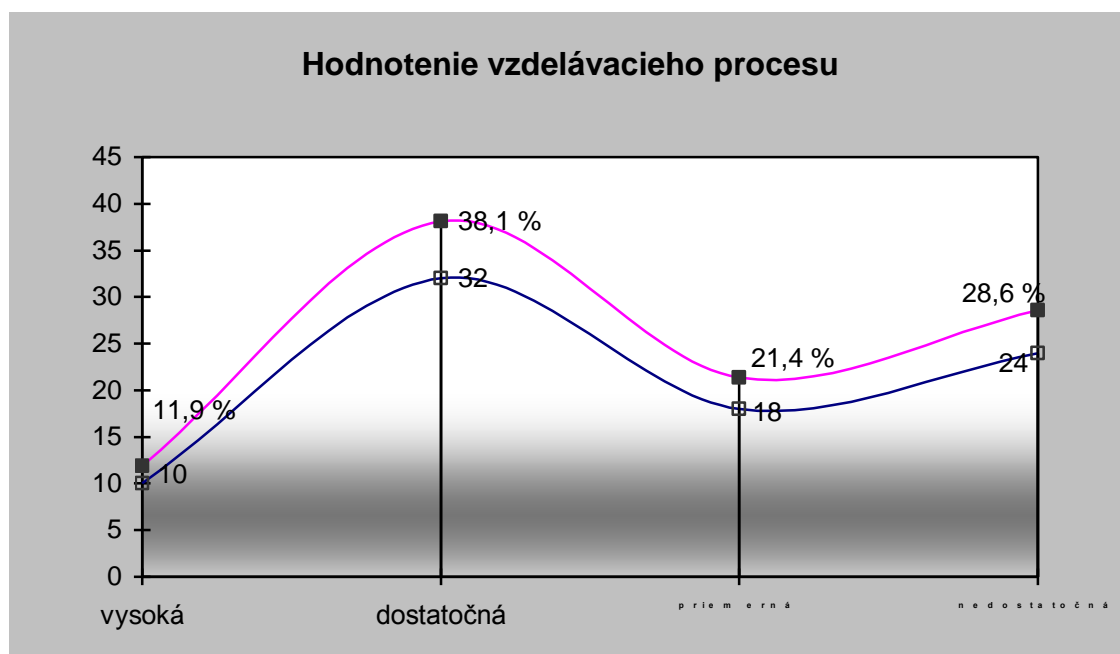
Hodnotenie vzdelávacieho procesu		
Miera hodnotenia	Stav	% podiel
Vysoká	10	11,9 % zo 84
Dostatočná	32	38,1 % zo 84
Priemerná	18	21,4 % zo 84
Nedostatočná	24	28,6 % zo 84

Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

Ak by sme vychádzali z predpokladu, že prvé tri varianty sú pozitívne naklonené spoločnosti tak výsledok 60 zamestnancov je naklonených v hodnotení v procese vzdelávania, pretože ide o 71,5 % z 84 respondentov.

Ak by sme brali do úvahy 24 zamestnancov tak opäť sa nám predkladá 28,5 % z 84. Ako sme sa presvedčili tak ide opäť o pracovníkov, ktorý sa už viac krát vyjadrili negatívne v procese prieskumu. Je preto otázne, či ide o ich subjektívny postoj alebo sú znegovaný voči spoločnosti, v ktorej pracujú. Opäť sa názorne predkladá forma grafu, ktorá je určená na vizualizáciu prieskumu.

Graf 12: Hodnotenie vzdelávacieho procesu



Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

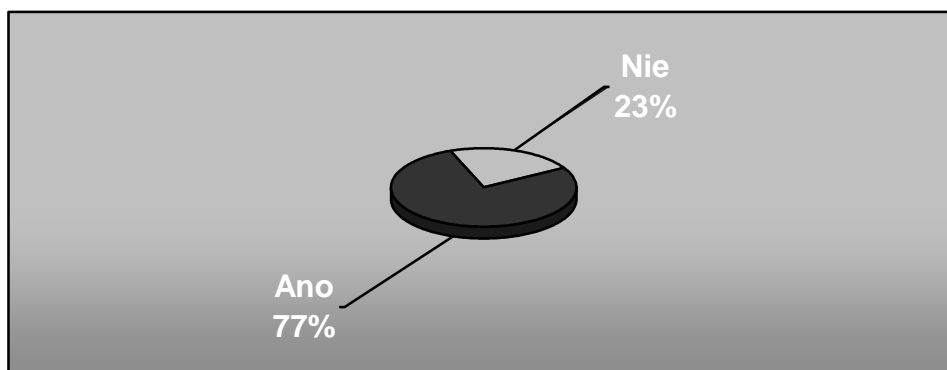
„Hypotéza: Silné postavenie SLSP a.s. na území SR neznamená predzvest' silného vzdelávacieho procesu.“

Hypotéza bola vyvrátená, pretože prvé tri varianty sú pozitívne naklonené spoločnosti tak výsledok 71,5 % z 84 respondentov je naklonených v hodnotení vzdelávacieho procesu. Nie vždy je pravda, že veľký giganti zabúdajú na svojich zamestnancov ale opak je pravdou.

11. Považujete niektoré formy vzdelávania za zbytočné

V poslednom tematickom celku prieskumu sa postupne prepracúvame k problematike pozorovania. V tejto časti dotazovania by sme sa mali priblížiť k víziám, ktoré by sme chceli predostrieť spoločnosti SLSP a.s. z cieľom zmodernizovať vzdelávací proces. Položili sme otázku, či si myslíte, že niektoré formy vzdelávania v spoločnosti sú zbytočné, odpoveď nebola prekvapujúca. Takmer 77% čo činí 65 zamestnancov odpovedalo, že áno. Niektoré formy vzdelávania sa im pozdávajú zbytočné. A len 19 jednotlivcov odpovedalo, že procesy vzdelávania sú podľa ich predstáv. Pre ukážku je určený nasledovný graf.

Graf 13: Považujete niektoré formy vzdelávania za zbytočné



Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

12. Ktorá z foriem vzdelávania je pre Vás zaujímavejšia

Hlavný cieľ prieskumu je zistiť o čo by mali zamestnanci najväčší záujem inak povedané, čomu by sa oni najviac priklonili ak by si mali vybrať. Možnosti sú rozmanité a širokospektrálne čo bola aj zámer autora. Zistiť, vyhodnotiť a následne zaktualizovať za pomoci aplikácie do spoločnosti.

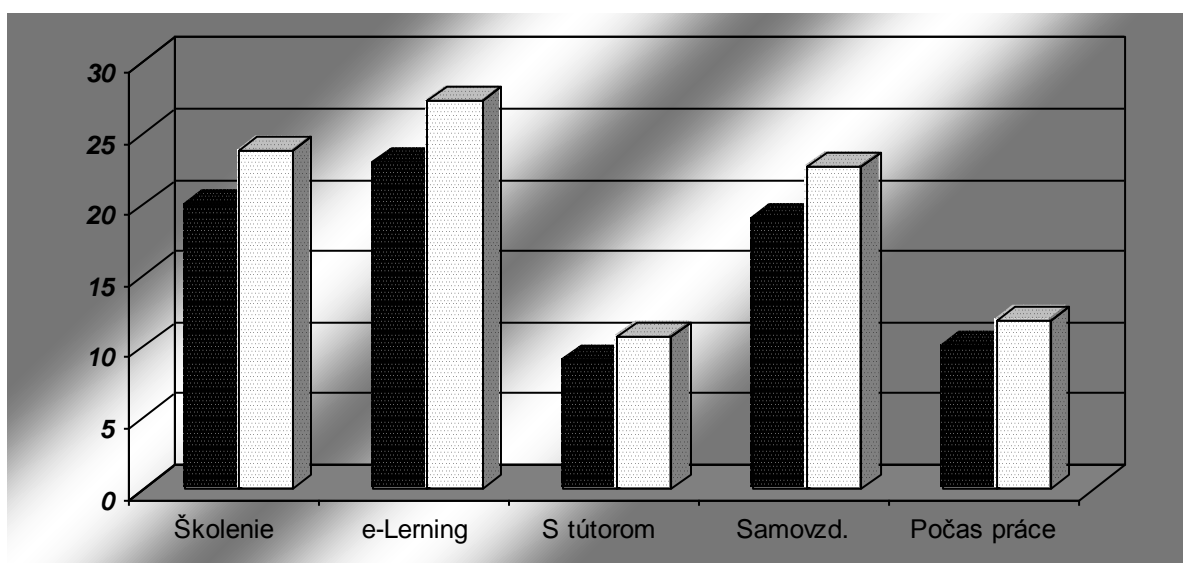
Ako sa uvádza v rôznych literatúrach tak človek je tvor jedinečný a preto sa bude vychádzať s faktu, že každý sa pokúsi odpovedať podľa svojich predstáv ako by si on chcel vzdelávať. Odpoveď korešpondovali s autorovými predstavami.

Tabuľka 15: Hodnotenie vzdelávacieho procesu

Ktorá z foriem vzdelávania je pre Vás zaujímavejšia		
Forma	Stav	% podiel
Školenie	20	23,8 % zo 84
E-learning	23	27,3 % zo 84
S tútorom- s mentor	9	10,7 % zo 84
Samovzdelávací proces	19	22,6 % zo 84
Počas práce	10	11,9 % zo 84

Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

Graf 14: Hodnotenie vzdelávacieho procesu



Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

13. Čo preferujete

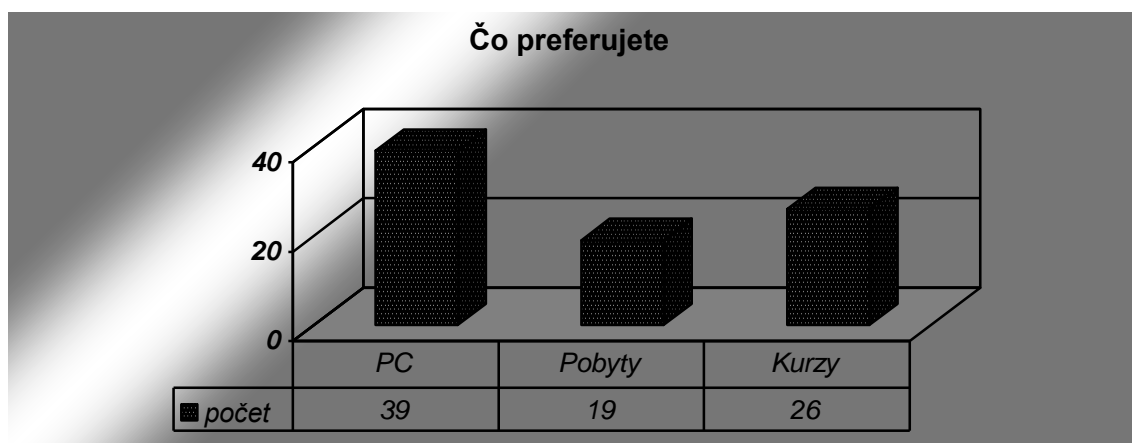
- ✓ Podpora PC
- ✓ Študijné pobyty- viacdňové
- ✓ Kurzy a semináre

Zamestnanci mali možnosť vybrať si z hore uvedených možností. Ako sa ukázalo tak odpovede boli rozmanité. Niektorí si vybrali podporu PC, čo sa pozdávalo 39 zamestnancom. Preto by sa dalo povedať, že každodenná práca s informačnými technológiami je každodennou súčasťou a možno preto si pracovníci banky vybrali podporu PC.

K študijným pobytom sa priklonilo takmer 19 zamestnancov čoho väčšina bola vo veku do 25 rokov. Preto by sa dalo predpokladať, že práve slobodní a mladí zamestnanci by sa priklonili k viacdňovým pobytom. Vzhľadom k tomu, že nie sú ohraničený povinnosťami, sa pravdepodobne rozhodli pre danú alternatívu.

Posledná možnosť sa pozdávala 26 zamestnancom, ktorí by volili kurzy a semináre ako vhodnú formu vzdelávania. Práve možnosť seminárov, ktoré sa často krát organizujú v samotnej banke mohla byť silným motívom prečo sa pre túto možnosť pracovníci banky rozhodli.

Graf 15: Čo preferujete



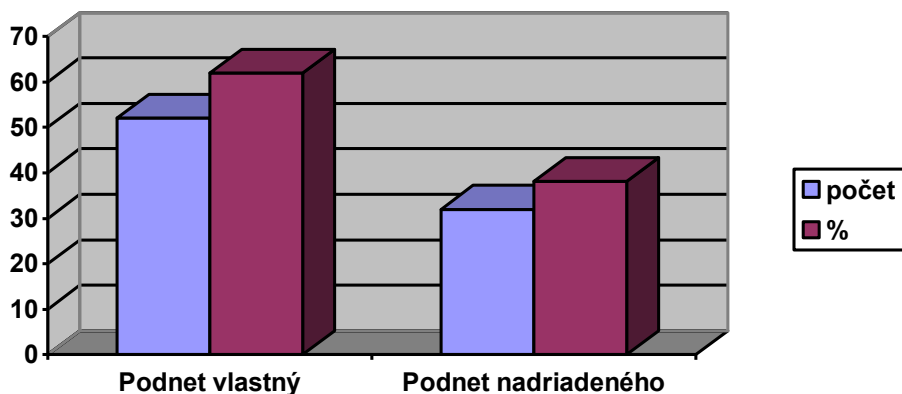
Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

14. Vaše vzdelávanie je podnecované

- ✓ Z pozície manažmentu (teda, že sa musíte vzdelávať)
- ✓ Z vlastného presvedčenia (teda, že považujete vzdelávanie ako cestu za kariérou)

„Vzdelávanie zamestnancov ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Výsledkom je zvýšeniu rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými.“⁴⁴ A preto sa pýtam, ktorá s odpovedí je tá správna alebo naopak. Ťažko by sme odpovedali pretože každý si musí položiť otázku. Pre koho sa vzdelávame, či pre svojho šéfa alebo sami pre seba. Chcem patriť do spoločnosti, ktorá ma dominantné postavenie na trhu a podieľať sa procese vzdelávania. Myslím, že z nasledovného grafu bude jasná odpoveď.

Graf 16: Vaše vzdelávanie je podnecované



Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

15. Potrebujete motiváciu v procese vzdelávania

Možnosti boli len dve áno alebo nie. Predpoklady autora sa naplnili. Pretože bol presvedčený, že takmer všetci odpovedia, že k svojmu procesu vzdelávania potrebujú motiváciu. Či už ide o seba motiváciu alebo motiváciu zo strany banky, vždy ide len a len motiváciu.

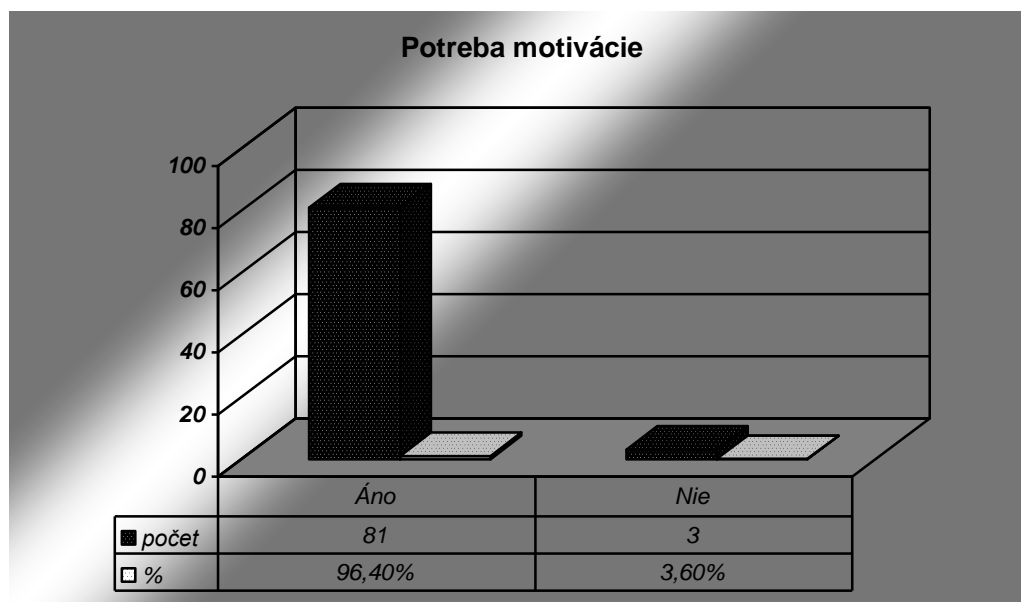
Výsledok bol ukázkový 81 pracovníkov odpovedalo, že potrebuje pre svojom procese vzdelávania motiváciu. Aj napriek tomu, že nebola presne zadefinovaná. Či už idem pochvalu, príslub povýšenia, finančné zvýhodnenie, rôzne benfity.... ani jeden

⁴⁴ ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 531

z motivátor nebol spomenutý ale napriek tomu zamestnanci nesporne odpovedali, že potrebujú k procesu vzdelávania motiváciu.

Ako sa uvádza v literatúre tak cieľom motivácie pracovníkov je v prvom rade dosiahnuť vysokej úrovne ich výkonu. Zo strany organizácie to vyžaduje venovať zvýšenú pozornosť najvhodnejším spôsobom motivovania zamestnancov. Kvalitne motivovaní ľudia, sú s jasne definovaným cieľom, ktorí podniknú kroky, od ktorých očakávajú, že povedú k dosiahnutiu firemných cieľov. Organizácia ako celok môže ponúknuť prostredie, v ktorom je možné dosiahnuť vysokú mieru motivácie.⁴⁵

Graf 17: Motivácia



Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

16. Čo je Váš motivátor

- ✓ Karierný rast
- ✓ Zvýšenie platu
- ✓ Benefit
- ✓ Nič

⁴⁵ Karol VOLENTIER , *GR LSR*, [on-line]. [nedatované] dostupné na<
http://www.lesy.sk/files/lesnik/2006/Lesnik%2010_2006/motivacia.htm >

Ako je vidieť tak ponuky v predposlednej otázke sú lákavé. Ale boli lákavé aj pre zamestnancom SLSP a.s. Zdá sa, že áno. Pretože len na tri z nich bola v dotazníku odpoveď a jedná z možností bola úplne doignorovaná.

Z dôsledku finančnej krízy, ktorá neobišla ani SR sa z 84 zamestnancov 63 priklonilo k možnosti zvýšenie platu. Z 84 sa 15 rozhodlo pre karierný rast , ktorý by bol ich osobný motivátor a len 6 zamestnancov z 84 sa rozhodlo pre benefit, ide o finančné alebo nefinančné odmeňovanie svojich zamestnancov . Ako sa ukázalo s prieskumu tak zamestnanci poznajú nasledovné typy benefitov:

Finančné benefity:

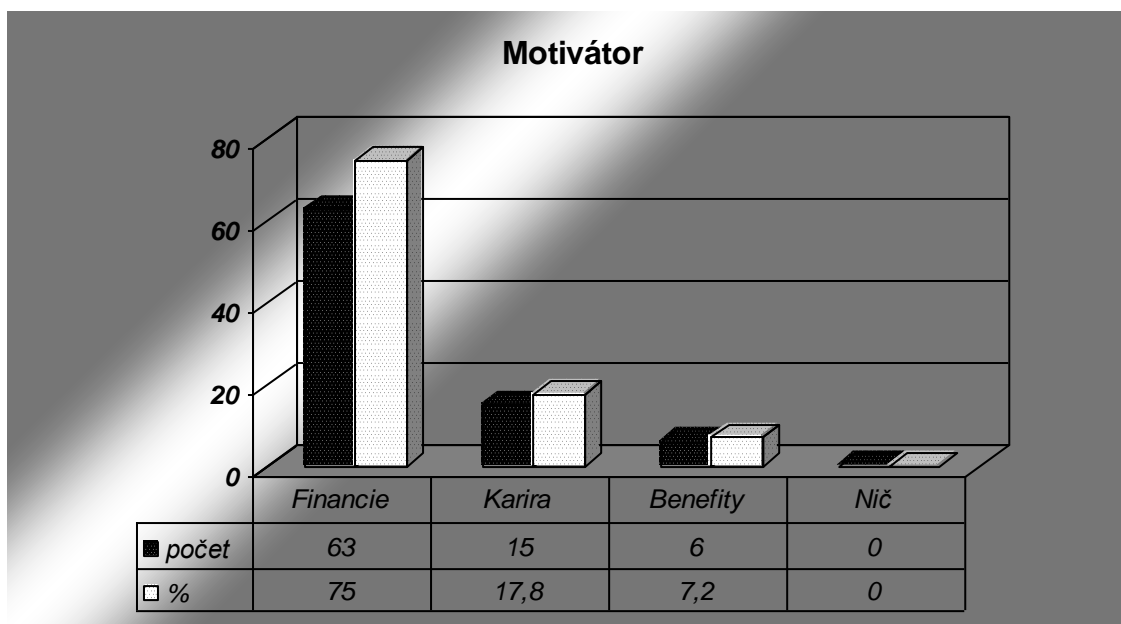
- ✓ ročné členstvo pre zamestnancov rôznych športových kluboch
- ✓ jednorazové vstupy do relaxačných zariadení
- ✓ príspevok na rôzne podujatia

Nefinančné benefity

- ✓ zvýhodnená cena na základe preukázania sa kartou spoločnosti
- ✓ zvýhodnená cena na vstupy pri predložení kartou spoločnosti
- ✓ zvýhodnená cena pre deti v rodine

Najsilnejšia motivačná sila je opäť v peniazoch. Pre možnosť NIČ sa nikto nerozhodol tak ako autor predpokladal, pretože je presvedčený, že každý jedinec schopný samostatného myslenia je poháňaný motiváciou, ktorú si buď nasimuluje sám alebo mu je poskytnutá zo strany niekoho iného. Pretože vždy ide o podnecovanie k niečomu za účelom dosiahnutia niečoho v tomto prípade kvalitnejšieho vzdelania v bankovom sektore.

Graf 18: Motivátor



Zdroj: vlastné vypracovanie na základe prieskumu autora

17. Váš názor čo by ste zmenili, ako zamestnanec v procese vzdelávania

Táto možnosť bola správne načasovaná, pretože tu sa prejavili jednotliví zamestnanci. Autor mohol pochopiť prečo sa medzi zamestnancami našli aj jednotlivci, ktorý boli negatívne naladení a podávali negujúcu odpovede, preto je normálne, že v dotazníku sa objavili aj negatívne odpovede.

Výsledok z poslednej otázky sa vyhodnotí v poslednej časti práce. Práve ten by autor použil ako pomôcku pri odporúčaní. Na čom by mala spoločnosť budovať a následné rozvíjať. Na opak na čo by SLSP a.s. mala zabudnúť pretože je tu 21 storočie.

„Hypotéza: Všetci sú presýtení IT a prikláňajú sa k samo štúdiu.“

Či chcem alebo nie ale informačné technológie sú všade okolo nás a neustál nás ovplyvňujú. Preto je nasledovnú hypotéza vyvrátená.

5.2. Vyhodnotenie prieskumu

Dozvedeli sme sa, že Slovenská sporiteľňa a.s. alebo inak nazývaná SLSP a.s. je banka s monopolným postavením na trhu. SLSP a.s. Je považovaná za banku s najdlhšou tradíciou na Slovensku v sektore bankovníctva. A to nie len s pozíciou, že má dlhodobovo vedúce postavenie v oblasti celkových aktív, úverov pre obyvateľstvo, vkladov klientov, v počte obchodných miest a bankomatov ale aj v podstate, že poskytuje služby v 270 obchodných miestach a 18 firemných centrách na takmer celom Slovensku.

V prieskume sa zúčastnilo 84 respondentov. Vzhľadom k tomu, že autor prieskumu bol bývalým pracovníkom a kolegom návratnosť bola 100 % dotazníkov. Zúčastnilo sa 71 žien, čo predstavovalo 84,5 % z celového počtu 84. Pričom mužov je len 13 čo je len 15,5 % z počtu 84. Na otázku veku sme sa dopracovali k zisteniu, že 38 respondentov je vo veku 37 - 50, 25 zamestnancov je vo veku 26-36, 12 zamestnancov je vo veku do 25 rokov a 9 nad 50 rokov.

V otázke vzdelania sme zistili, že spoločnosť preferuje vzdelaných ľudí, pretože zamestnanci so základným vzdelaním sa v organizácii nenachádzajú ale naopak prevažne so stredoškolským, vysokoškolským a dokonca aj s postgraduálnym vzdelaním. Takmer 76 zamestnancov, si počas práce v SLSP a.s. zvýšilo vzdelanie. Pri otázke, či si myslia, že niektoré informácie ohľadne vzdelávania sú zbytočné odpovedalo len 10 zamestnancov áno a keďže ide len o naparené percento s celkovou vzorkou tak sme tejto odpovedi nevenovali veľkú pozornosť. Pretože tú sme orientovali k akej forme vzdelávania sa zamestnanci prikláňajú.

Zámerom prieskumu bolo zistiť, ktorý celok vzdelávacieho procesu je zaujímavejší u zamestnancov Slovenskej sporiteľne a.s. Opäť sa preukázalo tvrdenie, že 21. storočie je storočím informačných technológií. Či už školenie, e-learning, samovzdelávací proces, počas práce ale aj s mentorom sa s veľkou časťou uskutočňuje s pomocou IT. V otázke voľby podpory v procese vzdelávania sa 39 pracovníkov priklonilo k podpore PC a ďalších 26 by volili kurzy a semináre ako vhodnú formu vzdelávania. Každá organizácia je tvorená z jednotlivých buniek a tie následne tvoria celú kompozíciu spoločnosti a tak je to aj v Slovenskej sporiteľne a.s. Nájdu sa tu rôznorodí ľudia s rôznorodými potrebami. Niektorí potrebujú podnietenie v procese

vzdelávania zo strany manažmentu ale 62 zamestnancov sa vzdelávajú pretože sú motivovaný sami sebou.

Každý potrebuje zdroj motivácie či už ide o seba motiváciu alebo motiváciu zo strany banky, ale v konečnom dôsledku vždy ide len a len motiváciu. 81 pracovníkov odpovedalo, že potrebujú motiváciu. Či už pochvalu, prísľub povýšenia, finančné zvýhodnenie.... i keď ani jeden z motivátor nebol spomenutý napriek tomu zamestnanci nesporne odpovedali, že potrebujú k procesu vzdelávania motiváciu. Z 84 zamestnancov sa 63 priklonilo k možnosti zvýšenie platu. Z 84 sa 15 rozhodlo pre rast v kariére, ktorý by bol ich osobný motivátor a len 6 zamestnancov z 84 sa rozhodlo pre benefit, ide o finančné alebo nefinančné odmeňovanie svojich zamestnancov. A preto využije príležitosť a motiváciu použijem ako formu odmeny v procese vzdelávania pre odporúčania v spoločnosti.

Odpovede na poslednú otázku boli rôznorodé, pretože sa objavili odpovede, ktoré boli v celku zaujímavé. Našli sa aj tie z ktorých bolo cítiť, že zamestnanci majú pocit syndrómu vyhorenia a následne boli aj ich odpovede také, že aká bola spoločnosť pred rokmi, čo všetko pre zamestnancov spoločnosť robila a čo im aj prinášala. Ako sme sa dozvedeli tak išlo práve o pracovníkov, ktorí sú v spoločnosti už viacej rokov. Pre toto nepatrné číslo (cca 10-15 ľudí) by sme mali nasledovné odporúčanie.

5.3. Návrhy k vzdelávaciemu procesu

Na tomto základe by sme postavili naše vyhodnotenie a tvrdenie, ktoré bude za podpory IT- technológií v spoločnosti.

SLSP a.s. by mala vypracovať prieskum, v ktorom by zistila potreby a ciele zamestnancov, ich vízie do budúcnosti. Tento prieskum by sa mal uskutočňovať s názvom „daily balance“ čo v preklade znamená ako denná bilancia. Na základe krátkych denných rozhovoroch s pracovníkmi by manažér mohol dospieť k záverom, do akej miery je schopný zamestnanec spolupracovať na vlastnej forme vzdelávania.

Na konci obdobia by bolo vhodné uskutočniť tzv. „workshopy“ (porady), ktoré by boli vedená zo strany samotných pracovníkov. Každú jednu poradu by si pripravili 1 až 2 zamestnanci, ktorí by reprodukovali čomu sa venovali a no čo zaujímavé natrafili počas práce. Ďalším odporúčaním pre jednotlivcov, ktorí sú tzv. frustrovaný

s bankového prostredia by sa odporučilo vytvoriť skupinové viac denné školenie s názvom Pozitívne myslenie. Na základe prieskumu trhu sme zistili, že cena za 2 dňové motivačné školenie je cca 400 EUR. Ak by sa tieto prostriedky venovali na podporu stálych zamestnancov a s toho by sa len 50 % pracovníkov a uchytilo aj to by bol úspech. Pretože stratiť vzdelaných a šikovných ľudí len preto, že trpia syndrómom vyhorenie by bola väčšia škoda, ako venovať časť finančných prostriedkov. Profesionálne skúsení zamestnanci spoločnosti prinášajú spoločnosti väčší zisk ako novo- nastúpený pracovníci. Nehovoriac o nákladoch spojených s náborom a zaškolením do problematiky. Ani tu nie je isté, že bude porovnateľný so skúseným zamestnancom.

To je dôvod prečo vyskúšať pre pracovníkov motivačné tréningy. Ako sa ukázalo tak takmer 62% sofistikovaných (premyslených, prepracovaných, domyslených, zložitých) spoločností využívajú tieto tréningy pre zamestnancov.

Počas prieskumu sa práve otázka číslo 17 stala pomôckou pri odporúčaní pre malé množstvo zamestnancov. Dalo by sa predpokladať, že idem len o 10-15 ľudí, čo nie je veľa, práve preto niekto nezaručí, že práve malé číslo nestrebne so sebou zamestnancov naklonených spoločnosti.

Odpovedzme si, čo by spoločnosť dokázala bez schopných a kvalifikovaných ľudí? Preto navrhujeme ako prvé „vyliečiť choré miesto“ v Slovenskej spoločnosti a.s. A potom začať s celkovým procesom reformy vzdelávacieho systému a zaviesť moderné formy vzdelávania.

Ďalším návrhom pre zlepšenie vzdelávacieho procesu by mal byť predpoklad, že tzv. „choré miesto“ (negovaní zamestnanci) spoločnosti bude vyliečené. Ak by sa aj tak nepodarilo odstrániť diery v spoločnosti pokúsiť sa o adaptáciu pracovníkov, ktorí odhodlaní na procese vzdelávania pracovať.

Ako sa ukázalo a potvrdila to aj hypotéza, že všetko okolo nás je podmienené IT, ktoré zaznamenali vysokú turbulenciu. Súbor opatrení, ktoré by mala spoločnosť prijať s víziou na lepší vzdelávací systém bude nasledovná:

Interný vzdelávací proces

- **Vytvoriť nový program vzdelávania s podporou e-learningu**
 - **Spätná väzba alebo feedback**
- **MbC modul e-learningu zameraný na rozvoj manažérskych schopností a zručností** pretože na záver kurzu poskytne spätnú väzbu o štýle manažérskeho riadenia a zároveň je vyhodnotená jeho práca.
 - **Spätná väzba alebo feedback**
- **Aplikovať metódu „Trial and error“ riešenie cez pokusy a omyly**
 - **Spätná väzba alebo feedback**
- Podporovať vzťahy na pracovisku k vzájomnej činnosti
- Podporovať vzdelávanie zamestnancov v procese IT
 - **Spätná väzba alebo feedback**
- Usporiadávať školenia na podporu nepretržitého vzdelávania
 - **Spätná väzba alebo feedback**

Aplikovať metódu „Trial and error“ riešenie cez pokusy a omyly by mala byť cez týždenné reporty na intranete, kde by vkladal svoje skúsenosti každý zamestnanec. Následne by sa mohol vyvarovať zlých riešení, čo majú potom dopad aj na samotné vzdelávanie. Súčasťou tejto metódy by bola aj odmena 5 EUR ak by sa preukázalo, že vyriešenie omylu vedie k šetreniu času a nákladov.

- **Spätná väzba alebo feedback**

Ďalším navrhovaným riešením je nevyhnutná spätná väzba inak povedané feedback, ktorý je neodmysliteľnou súčasťou pri vyhodnocovaní ak chce spoločnosť aby jej nové formy vzdelávania boli efektívne.

Externý vzdelávací proces

- Podporovať vzdelávanie aj mimo pracoviska
- Umožňovať externé školenia, kurzy
- Umožniť využívanie e-learningu aj v súkromí
- Podporovať finančne ak si zamestnanec zvyšuje svoje vzdelanie
- Možnosť štúdia smerníc aj v súkromí

Záver

Slovenská Sporiteľňa a.s. je najväčšou bankou na území Slovenska, či už v počte klientov alebo v počte pracovníkov. To jej dáva do rúk nástroj, ako byť odolnou a konkurencieschopnou. „Prečo nebyť ešte lepšou ako sme?“ Toto je otázka, ktorú si pokladá nejedná spoločnosť.

Navrhovaný spôsob vzdelávania závisí v prvom rade zo strany manažmentu. Je potrebné neustále komunikovať so pracovníkmi a následne na to podporovať ich vlastné potreby v procese vzdelávania. Každý jedinec je individuálny a nie pre každého je podstatné to, čo iný považujú za dobré vo vzdelávaní.

V dotazníku bolo vidieť, že každý jedinec preferuje niečo iné. Niektorý chcú podporu v procese samovzdelávania, či už jazykových alebo iných kurzoch. Iní zasa prísun nových možností za pomoci IT. Niektorí by uvítali finančnú pomoc pri vzdelávaní na VŠ. Ale boli i takí, ktorým vyhovuje, čo ponúka spoločnosť. Ako sa už písalo, každý je iný a práve preto je veľmi dôležité, neustále pátrať po tom, čo by zamestnanci očakávali a chceli.

Najdôležitejšie je, že samotná spoločnosť zamestnáva ľudí, ktorí sa chcú aktívne vzdelávať počas práce ale aj mimo nej. Vždy je niečo, čo sa dá ešte „doladiť“ a to platí aj v rozvoji nehmotného kapitálu prostredníctvom vzdelávania.

Navrhovali sme, aby Slovenská sporiteľňa a.s. zaviedla pravidelné skúmanie potrieb zamestnancov.

Apelujeme, aby manažéri podnecovali skúmanie potrieb zamestnancov, ktoré možno uskutočňovať prostredníctvom pravidelných rozhovoroch a mítingoch. Ak spoločnosť priamo navrhované opatrenia je možné, že sa proces vzdelávania v bankovom sektore zlepší, pretože je zaručené, že spoločnosť tým nič nepokazí. Práve naopak, bude o krok pred konkurenciou. Veď práve o to sa snaží už desiatky rokov.

Byť - „Vašou bankou“.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ALEXY, J. - BOROŠ, J. - SIVÁK, R. : Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie. Bratislava : IRIS,2004 ISBN 80-890-1859-9

ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha: Grada Publishing, 2007 ISBN 80-247-0469-2

DVOŘÁKOVÁ, Z. : Managenent lidských zdroju. Praha : C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

KACHAŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava : SPRINT, 2004. ISBN 80-89085-22-9

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdroju – Základy moderní personalistiky.Praha : Management Press, 3. vydání, 2007. ISBN 80-7261-033-3

Plamínek Jiří a Fišer R.: Řízení podle kompetencí, Grada Publishing, Prvé vydanie, 2005,

PRUSÁKOVÁ, V.: Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu.Bratislava : Inštitút pre verejnú správu, 2000. ISBN 80-968308-2-1

SILLER, J.: Řízení vzdělávání pracovníku. Personál - časopis pro rozvoj lidských zdrojů, II.ročník . č.9, 2005

SVATOŠ, V. - LEBEDA, P.: Outdoor trénink.Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0318-1

VETRÁKOVÁ, M. - SEKOVÁ, M. - ĎURIAN, J.: Ľudské zdroje ich riadenie. Banská Bystrica: EF UMB, 2001. ISBN 80-8055-581-8

VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnancu.Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1904-7

Anonym , (2008), [on-line]. [12.11.2008] dostupné na<<http://referaty.atlas.sk/odborne-humanitne/pedagogika/19487/metoda-dotaznika-v-educacnom-vyskume> >

BURGEROVÁ J., E- lerning ako moderná didaktická metóda na PF PU, (2005), [on-line]. [nedatované] dostupné na<<http://www.fhpu.unipo.sk/ktechv/inedutech2005/prispevky/09.pdf.t>>

EUROPEAN RATING AGENCY,a.s, Čo je Rating ?, (2011), [on-line]. [nedatované] dostupné na<http://www.euroratings.co.uk/index.php?option=com_content&view=article&id=82%3Aco-je-rating&catid=41%3Azakladne-informacie&Itemid=27&lang=sk>

Hmonline.sk , Vzdelávanie trochu inak, [on-line]. [cit. 04.08.2005]dostupné na : <http://hmonline.sk/3-22620085-vzdel%E1vanie-k00000_detail-82>

Ing. Kamil Kopecký Ph.D, Definice E-learningu, Česká škola, 2005. [on-line]. [nedatované] dostupné na: <<http://edo.upol.cz/documents.php?sid=02e2dcbf5ae028c782f5ff7cebb8e2&tid=elearning>>

Ing. Jozef Mika, Rozdelenie vkladov (2011), [on-line]. [nedatované] dostupné na <http://www.awdsk.sk/awd_slovensko/sloven_ina/AWD_Slovensko/aktualn_/0.Media.Q29udGVudEVsZW1lbnRzLjk2MDA4IzIw.download.pdf >

Natália Kuľková, Potenciál e-learningového vzdelávania, 31.01.2011. [on-line]. [nedatované] dostupné na: <http://www.instore.sk/news/potencial-e-learningoveho-vzdelavania>

Novitech Partner, Čo je e-Learning (2008-2011), [on-line]. [nedatované] dostupné na<<http://www.teledom.sk/template.php?id=50&idl=95>>

Slovenská sporiteľňa a.s. Historka SLSP a.s. (2011), [on-line]. [nedatované] dostupné na< <http://www.slsp.sk/vsetko-o-banke/profil-banky/erste-group-bank/erste-group-bank-ag.html> >

Tamara Greksáková, Zážitkové vzdelávanie ako moderná rozvojová metóda učenia, [on-line]. [cit. 23.05.2010]dostupné na : < <http://www.instore.sk/news/zazitkove-vzdelavanie-ako-moderna-rozvojova-metoda>

Vypracovanie SWOT analýzy, (-2011), [on-line]. [nedatované] dostupné na<<http://www.teledom.sk/template.php?id=50&idl=95>>

VOLENTIER Karol , GR LSR, [on-line]. [nedatované] dostupné na<http://www.lesy.sk/files/lesnik/2006/Lesnik%2010_2006/motivacia.htm >

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

OBRÁZOK 1: PROCES VZDELÁVANIA
OBRÁZOK 2: „TRIAL AND ERROR“
OBRÁZOK 3: MAPA ERSTE GRUP BANK A.S.
OBRÁZOK 4: SLOVENSKÁ SPORITELŇA PRED TRANSFORMÁCIU
OBRÁZOK 5: SLSP A.S. PO TRANSFORMÁCII
OBRÁZOK 6: ORGANIZAČNÝ DIAGRAM Č. 1 ŠTRUKTÚRA PREDSTAVENSTVA
OBRÁZOK 7: ORGANIZAČNÝ DIAGRAM Č. 2 ŠTRUKTÚRA DOZORNEJ RADY

Zoznam tabuliek

TABUEKA 1: PLÁN VZDELÁVANIA
TABUEKA 2: ŠTATISTICKÝ VÝVOJ
TABUEKA 3: ŠTATISTICKÝ VÝVOJ
TABUEKA 4: FITCH RATINGS
TABUEKA 5: OBCHODNÉ MIESTA
TABUEKA 6: INVESTIČNÉ UKAZOVATELE
TABUEKA 7: ROZDELENIE ZAMESTNANCOV REGIÓNU
TABUEKA 8: STUPEŇ DOSIAHNUTÉHO VZDELANIA V SLSP A.S.
TABUEKA 9: SWOT ANALÝZA
TABUEKA 10: VEK ZAMESTNANCOV
TABUEKA 11: STUPEŇ VZDELANIA ZAMESTNANCOV
TABUEKA 12: PRACOVNÁ POZÍCIA
TABUEKA 13: ZDROJ INFORMÁCIÍ
TABUEKA 14: HODNOTENIE VZDELÁVACIEHO PROCESU
TABUEKA 15: HODNOTENIE VZDELÁVACIEHO PROCESU

Zoznam grafov

GRAF 1: VZŤAH MEDZI DÁTAMI , INFORMÁCIAMI A ZNALOSŤAMI.
GRAF 2: ERSTE GRUP BANK A.S.
GRAF 3: POSTAVENIE SLSP V SR
GRAF 4: INVESTIČNÉ UKAZOVATELE
GRAF 5: ROZDELENIE REGIÓNOV
GRAF 6: ROZDELENIE ZAMESTNANCOV REGIÓNU
GRAF 7: STUPEŇ DOSIAHNUTÉHO VZDELANIA V SLSP A.S.
GRAF 8: POHLAVIE
GRAF 9: VEK ZAMESTNANCOV
GRAF 10: STUPEŇ VZDELANIA ZAMESTNANCOV
GRAF 11: ZDROJ INFORMÁCIÍ
GRAF 12: HODNOTENIE VZDELÁVACIEHO PROCESU
GRAF 13: POVAŽUJETE NIEKTORÉ FORMY VZDELÁVANIA ZA ZBYTOČNÉ
GRAF 14: HODNOTENIE VZDELÁVACIEHO PROCESU
GRAF 15: ČO PREFERUJETE
GRAF 16: VAŠE VZDELÁVANIE JE PODNECOVANÉ
GRAF 17: MOTIVÁCIA
GRAF 18: MOTIVÁTOR

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA A – DOTAZNÍK STUPŇA VZDELÁVANIA V SLSP A. S..... I

I. Všeobecné informácie

PRÍLOHA B – DOTAZNÍK STUPŇA VZDELÁVANIA V SLSP A. S.....II

II. Podporné informácie v procese modernizácie vzdelávania zamestnancov

PRÍLOHA C – DOTAZNÍK STUPŇA VZDELÁVANIA V SLSP A.S..... III

III. Informácie na rozvoj v procese modernizácie vzdelávania zamestnancov

PRÍLOHY

Príloha A – Dotazník stupňa vzdelávania v SLSP a. s.

I. Všeobecné informácie

1. Pohlavie

muž
žena

2. Vek

do 25 26 - 36 37 - 50 nad 50

3. Stupeň vzdelania:

1. Základné vzdelanie:
2. Stredoškolské vzdelanie
3. Vysokoškolské vzdelanie
4. Postgraduálne vzdelanie

4. Zvýšili ste si vzdelanie v spoločnosti?

Áno
Nie

5. Pracovná pozícia

Manažment
Team Leader
Senior
Poradca
Back office

Príloha B – Dotazník stupňa vzdelávania v SLSP a. s.

II. Podporné informácie v procese modernizácie vzdelávania zamestnancov

6 .Ste súčasťou vzdelávacieho procesu?

Áno Nie

7. Informácie sú dostatočné pre Vaše vzdelávanie?

áno čiastočné nie

8. Zdroj Vašich informácií pochádza od..... ?

manažérov kolegov intranet internet nečerpám informácie

9. Považujete vzdelávania sa za nevyhnutné pri tvorbe Vašej kariere ?

áno podľa potreby nie

10. Hodnotenie vzdelávacieho procesu v spoločnosti ?

vysoká dostatočná priemerná nedostatočná

Príloha C – Dotazník stupňa vzdelávania v SLSP a. s.

III. Informácie na rozvoj v procese modernizácie vzdelávania zamestnancov

11. Považujete niektoré formy vzdelávania za zbytočné ?

áno nie

12. Ktorá z foriem vzdelávania je pre Vás zaujímavejšia?

Školenie

E-learning

S tútorom- s mentor

Samovzdelávací proces

Samotná práca

13. Čo uprednostňujete?

Podpora PC

Študijné pobyty

Kurzy a semináre

14. Vaše vzdelávanie je podnecované:

Z pozície manažmentu (teda, že sa musíte vzdelávať)

Z vlastného presvedčenia (teda, že považujete vzdelávanie ako cestu za kariérou)

16. Potrebujete motivátor v procese vzdelávania?

Áno Nie

17. Čo je Váš motivátor?

Uznanie

Karierný rast

Zvýšenie platu

Benefit

Nič

18. Váš názor čo by ste zmenili, ako zamestnanec v procese vzdelávania .

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

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Bc. Zuzana Rapčanová

Obor: Andragogika

Forma štúdia: Kombinovaná

Názov práce: Metódy moderného vzdelávania zamestnancov vo vybranej spoločnosti

Rok: 2012

Počet strán textu bez príloh: 73

Celkový počet strán príloh: 80

Počet titulov slovenskej literatúry a prameňov: 11

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 5

Počet internetových zdrojov :12

Vedúci práce: Doc. Ing. Stanislav Prečuch CSc.