

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁRSKE KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM**

2010 - 2013



**BAKALÁRSKA PRÁCA**

**Simona Jurášová**

**System podnikového vzdelávania**

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce:  
*PhDr. Matúš Kocian*

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINET (PART TIME) STUDIES**

**2010 - 2013**



**BACHELOR THESIS**

**Simona Jurášová**

**The system corporate education**

Prague 2013

The bachelor Thesis Work Supervisor:  
*PhDr. Matúš Kocian*

## **Vyhlasenie**

Vyhlasujem, že predložená bakalárska práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetky literárne a ďalšie zdroje, z ktorých som čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitetnej knižnici.

V Prahe dňa

*Simona Jurášová*.....

## **Pod'akovanie**

Chcela by som poďakovať najmä konzultantovi PhDr. Matúšovi Kocianovi za odbornú pomoc, užitočné rady a najmä trpezlivosť pri pracovaní tejto práce.

## **Anotácia**

Bakalárska práca sa zaoberá pohľadom na podnikové vzdelávanie a definuje základné pojmy. Analyzuje výhody a nevýhody podnikového vzdelávania, proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov, plánovanie, rozpočtovanie a realizáciu vzdelávania, identifikáciu a analýzu potrieb vzdelávania. Rozoberá metódy a zložky vzdelávania, ich využiteľnosť a účinnosť, identifikáciu a analýzu potrieb vzdelávania, plány osobného rozvoja a taktiež tvorbu a hodnotenie vzdelávacích programov. Na záver je popísané vyhodnotenie výsledkov vzdelávania v podniku.

## **Kľúčové slová**

Ciele vzdelávania, metódy, motivácia, odborný rozvoj, plány vzdelávania, podnikové vzdelávanie, výsledky vzdelávacieho procesu, znalosti, zručnosti.

## **Annotation**

Bachelor thesis is dealing with an overview of company education and defines basic terms. It analyses advantages and disadvantages of company education, process of education and personal development, planning, budget and realization of education, identification and analyses of the need for education. It contains methods and steps of education, its use and effectivity, identification and analyses of the need for education, plans for personal development as well as production and evaluation of educational programmes. In the final part there is described evaluation of results of education in the company.

## **Key words**

Corporate education, educational goals ,education plans, knowledges, learning outcomes, methods, motivation, professional development of staff, skills.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	8
<b>1. CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉHO VZDELÁVANIA</b> .....	10
1.1 Vývojové stupne.....	12
1.2 Oblasť vzdelávania.....	13
1.2.1 Oblasť kvalifikácie.....	14
1.2.2 Oblasť rozvoja.....	14
<b>2. PODNIKOVÉ VZDELÁVANIE</b> .....	16
2.1 Definície pojmov.....	17
2.2 Systém podnikového vzdelávania.....	20
<b>3. ODBORNÝ ROZVOJ ZAMESTNANCOV</b> .....	22
3.1 Identifikácia a analýza potrieb vzdelávania.....	22
3.2 Plánovanie a rozpočtovanie.....	25
3.2.1 Plány osobného rozvoja.....	26
3.3 Realizácia vzdelávania.....	28
3.3.1 Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov.....	30
3.4 Tvorba a hodnotenie vzdelávacích programov.....	32
3.5 Výhody a nevýhody podnikového vzdelávania.....	33
<b>4. METÓDY, ZLOŽKY VZDELÁVANIA, VYUŽITELNOSŤ A ÚČINNOSŤ</b> ...35	
4.1 Metódy „on the job“.....	35
4.2 Metódy „off the job“.....	39
4.3 Zložky rozvoja ľudských zdrojov podnikového vzdelávania.....	44
<b>5. CIELE, PROGRAM A MOTIVÁCIA VZDELÁVACIEHO PROCESU</b> .....	46
<b>6. VYHODNOTENIE VÝSLEDKOV VZDELÁVANIA</b> .....	48
<b>ZÁVER</b> .....	50
<b>ZOZNAM POUŽITEJ ČESKEJ A SLOVENSKEJ LITERATÚRY</b> .....	52
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK</b> .....	53

## ÚVOD

Každý človek môže samozrejme ľubovoľne pracovať sám na sebe, ale významnú funkciu vo vzdelávaní pracovníkov má práve systém podnikového vzdelávania. Každý podnik sa tak sám snaží zhodnocovať a riadiť svoj ľudský kapitál a zdroje. Vzdelanosť pracovníkov je jedným z faktorov, ktoré najviac ovplyvňujú ekonomickú efektívnosť podniku. Hlavne ten pracovník, ktorý je v obore svojho zamestnania skutočným odborníkom, môže svoju prácu odvádzať výkonne a jemu zverené podnikové úlohy môžu tak ním byť bezchybne splnené. Vzhľadom k tomu, že požiadavky na vedomosti, zručnosti a kvality človeka sa v dnešnej spoločnosti neustále menia a hlavne narastajú, je pre správnu funkciu človeka ako pracovnej sily nevyhnutné, aby sa neustále vzdelával a svoje vedomosti, schopnosti a zručnosti naďalej rozvíjal. V tomto procese hrá nezastupiteľnú funkciu podnik a ním organizované systémové vzdelávanie pracovníkov.

Dnes už len zriedkavo platí, že jeden človek v rámci svojej pracovnej náplne vykonáva po celý život len jednu rovnakú pracovnú činnosť. Preto je veľmi dôležité, aby sa každý vo svojich odborných vedomostiach a zručnostiach neustále zdokonaľoval a prispôboval sa tak meniacim sa požiadavkám pracovného trhu a vlastne celej dobe vôbec. Pretože v súčasnej dobe neustále rastie technická náročnosť výroby, otvárajú sa nové trhy a aktivita konkurencie sa stále zvyšuje. To núti podniky, aby sa viac zaujímali o technické zdokonaľovanie svojich výrobných i nevýrobných procesov, zvyšovali kvalitu produkcie práce a služieb a zavádzali technológie a inovácie. Preto firmy investujú do svojich výrobných postupov, do novej technológie a zariadenia. Po práci s technikou a zariadeniami sú potrební ľudia, ktorí sú technicky a fyzicky zdatní a ktorí majú dostatok vedomostí a sú tým schopní reagovať na zmeny v podniku. Mali by mať tiež schopnosť inovácií. Tieto fakty núti podnik venovať sa mimo inovácií a technologických postupov tiež svojím zamestnancom a rozvíjať ich kompetencie, vedomosti a zručnosti. Úspešné prepojenie ľudského kapitálu a vzdelania vedie k silnejšej konkurencieschopnosti firmy. Vzdelaní zamestnanci sú schopní vyššej produktivity práce a predovšetkým flexibility, ktorá je v súčasnosti neustále sa meniaceho prostredia veľmi dôležitá.



V mojej bakalárskej práci sa venujem vysvetľovaniu najdôležitejších pojmov z oblasti podnikového vzdelávania, odbornému rozvoju zamestnancov, metódam a zložkám vzdelávania, cieľom a vyhodnoteniu výsledkov podnikového vzdelávania. Môžeme konštatovať, že vzdelávanie dospelých sa stáva dôležitým faktorom rozvoja celej krajiny. S nárastom požiadaviek a záujmu o ďalšie vzdelávanie zamestnancov zaznamenávame aj nemalý nárast organizácií a inštitúcií, či už verejných alebo súkromných, ktoré poskytujú vzdelávanie v rozličných formách a v širokej ponuke vzdelávacích, kvalifikačných a rekvalifikačných kurzov. Rozvoj firemného vzdelávania ovplyvnil aj formy poskytovania vzdelávacích aktivít. Zamestnávateľia umožňujú zamestnancom vzdelávať sa mimo pracoviska, na pracovisku v pracovnom čase, ale aj mimo pracovného času vo verejných i súkromných vzdelávacích organizáciách.

# 1. CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉHO VZDELÁVANIA

Ako hlavný nástroj pre rozvoj zamestnancov v zmysle rozširovania, prehĺbovania, zlepšovania alebo celkovej zmeny v štruktúre, ale tiež v obsahu jeho profesijnej spôsobilosti, a tým aj k vyššej výkonnosti pracovníkov aj organizácie ako celku, slúži „*podnikové vzdelávaní*“.<sup>1</sup>

Podnikové vzdelávanie je vzdelávací proces organizovaný podnikom, zahŕňa vzdelávanie v podniku aj mimo neho, ale aj vzdelávanie na konkrétnom pracovisku. Jedná sa o systematický proces zmeny pracovného chovania, úrovne znalostí a zručností vrátane motivácie zamestnancov organizácie. Cieľom je získavanie poznatkov a vytváranie podmienok pre sebarealizáciu ako najúčinnnejšieho motivačného nástroja. V podnikovom vzdelávaní dochádza k zjednoteniu osobných cieľov s cieľmi podniku. M. Tureckiová k cieľom podnikového vzdelávania dodáva, že základom je rozvoj v zmysle osvojovania si nových znalostí a vedomostí ako odbornej spôsobilosti či kvalifikácie a predovšetkým dosiahnutie zmien v myslení a chovaní pracovníkov, ktoré sú nenahradiateľné pre ďalší rozvoj firmy a schopnosť obstať v konkurencii.<sup>2</sup> Podľa Z. Palán je podnikové vzdelávanie jednoznačne investíciou do ľudských zdrojov. Z praxe vyplýva, že konkurencieschopné môžu byť len tie podniky, v ktorých je rýchlosť učenia väčšia ako rýchlosť zmien v ich okolí.<sup>3</sup>

V celom rozvinutom svete predstavuje spomínané vzdelávanie najrozsiahlejší druh vzdelávanie dospelých. Zúčastňuje sa ho v súčasnosti viac ako tri štvrtiny všetkých dospelých ľudí, ktorí sa vo vyspelých zemiach vzdelávajú. Z hľadiska času zahŕňa viac ako 80% všetkých aktivít ďalšieho vzdelávania. Hlavným zmyslom je zvýšiť hodnotu vzdelávaných na pracovnom trhu a pre podniky zvýšiť svoju produktivitu práce, kvalifikáciu a prispôsobivosť pracovníkov. Hlavnými iniciátormi vzdelávania sú

---

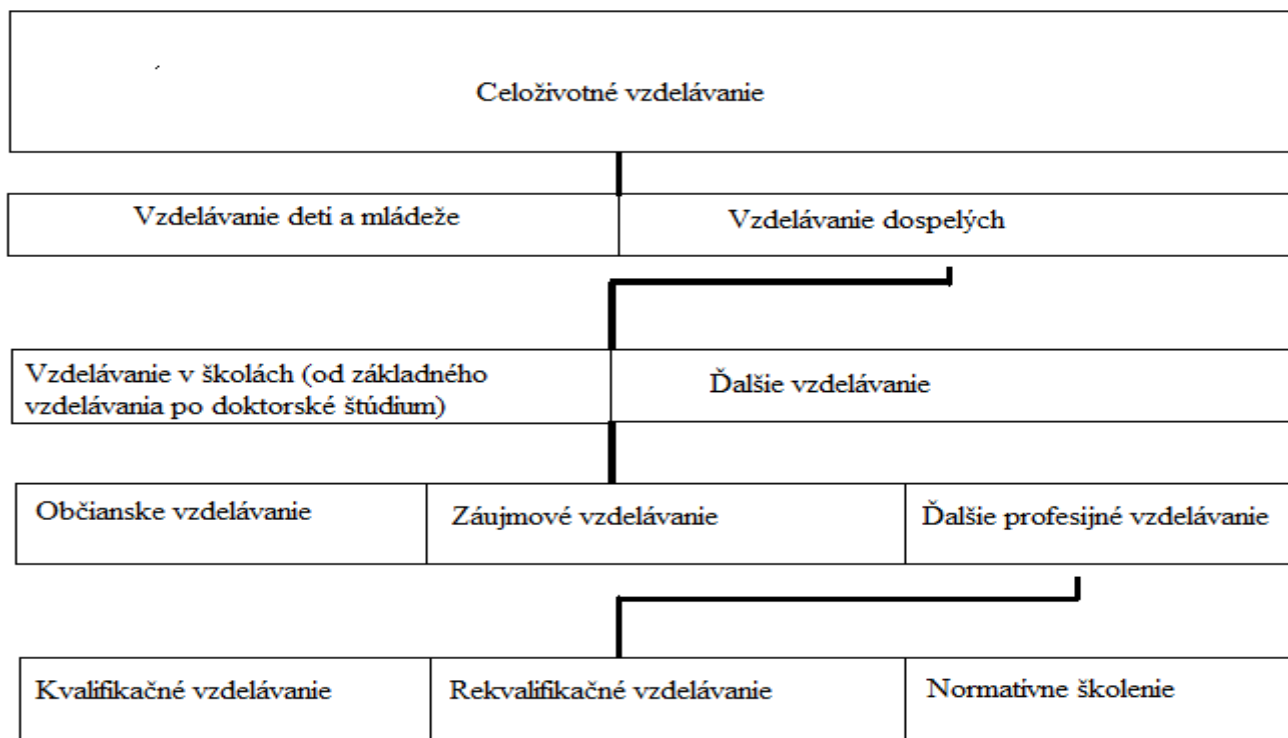
<sup>1</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj ve firmách*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2004. s. 93

<sup>2</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj ve firmách*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2004. s. 94

<sup>3</sup> PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: Daha, 1997.

zamestnávateľa, samotní zamestnanci a prípadne vzdelávacie inštitúcie. Vzdelávanie realizované podnikom tvorí významnú súčasť celoživotného vzdelávania. Postavenie podnikového vzdelávania v celoživotnom vzdelávaní naznačuje schéma číslo 1. Podnikové vzdelávanie zaisťuje podniky rôznymi učebnými procesmi v rámci podnikov aj mimo nich. Podnikové vzdelávanie môžeme v zásade rozdeliť na dva základné druhy, t.j. vzdelávanie interné (vnútro podnikové) a vzdelávanie externé (mimo podnik). Vnútro podnikové vzdelávanie môže byť realizované dvomi spôsobmi, t.j. v rámci pracovného procesu a mimo pracovného procesu.

Obrázok 1: Schéma: Vzdelávanie v rámci celoživotného vzdelávania, upravené podľa Z. Palána<sup>4</sup>



Zdroj: PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání 2002*.

<sup>4</sup> PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání*. 2002. s. 58

## 1.1 Vývojové stupne

Existuje tu názor, že podnikové vzdelávanie je „*ztráta času*“, akokoľvek aj ten sa môže vyskytnúť. Sú tri „*vývojové stupne*“ alebo prístupy k vzdelávaniu zamestnancov: <sup>5</sup>

- „*organizovaní jednotlivých vzdelávacích akcií*“. Tieto vzdelávacie akcie reagujú pružne na momentálne potreby a to tak pre jednotlivcov i celé firmy. Zároveň pomáhajú vyrovnávať rozdiely medzi aktuálnou („reálnou“) a požadovanou kvalifikáciou a sú vytvárané náhodne, čiže v nich nie je možné nájsť systematickosť, a preto tiež nemajú skutočný vzdelávací či rozvojový charakter,
- „*systematický prístup*“. Tento prístup umožňuje prepojiť firemnú aj personálnu stratégiu s systéme podnikového vzdelávania. Slúži ako jeden zo systémov personálnej práce podniku. Podnikové vzdelávanie je možno chápať ako systematický proces, kde je možné nájsť zmeny v štruktúre vedomostí aj zručností, respektíve pomocou nich, dochádza k zmenám v pracovnom profesijnom chovaní jednotlivcov. Týka sa to aj motivácie a spôsobu, akým zamestnancov máme motivovať,
- „*koncepcie učící se organizace*“. Je možnú ju chápať ako kompletný model rozvoja ľudí v organizáciách najrôznejšieho typu. Existujú názvy ako napríklad učiaci sa podnik /firma/, učiacia sa organizácia alebo vzdelávacia sa spoločnosť. Zamestnanci v takejto organizácii sa učia priebežne a to predovšetkým z každodenných skúseností. Je to cielene riadený proces, umožňujúci sa učiť rýchlejšie ako prebiehajú zmeny, ktoré sú vynútené vplyvom okolia. Spoločnosť sa pomocou vzdelávania svojich zamestnancov stáva byť schopná prenášať, zhromažďovať, vytvárať, upravovať a aplikovať nové získané informácie vo vonkajšom aj vnútornom prostredí a tak podľa potreby meniť svoje rozhodnutie a chovanie. <sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj ve firmách*, 1. 2004. s. 74

<sup>6</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj ve firmách*, 1. 2004. s. 75

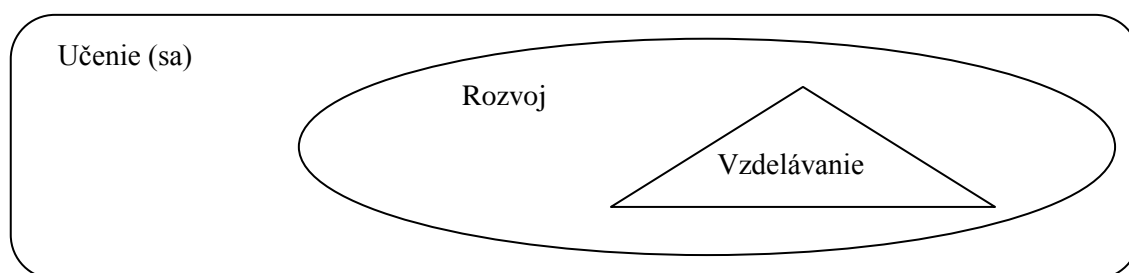
„Řízení podniku je především vědomé a cílené ovlivňování chování a jednání pracovníků s úmyslem maximálně realizovat podnikové cíle a uvádět je do souladu s jejich individuálními cíli. Přitom jde o resektování jak výkonově, tak sociálně orientovaných hledísk.“<sup>7</sup>

## 1.2 Oblast' vzdelávania

Podľa J. Koubka sa podnik zameriava na dve základné oblasti vzdelávania podniku: oblasť „kvalifikace“ a oblasť „rozvoja“.<sup>8</sup>

Obidve oblasti vzdelávania sú považované za veľmi významný nástroj zlepšovania a zvyšovania pracovného výkonu jednotlivcov aj celého podniku, nástroj zvyšovania úspešnosti a konkurencieschopnosti podniku i za nástroj zvyšujúcej atraktívnosti práce v podniku. Pretože podnikovým vzdelávaním pracovníkov podnik prispieva k zlepšovaniu konkurencieschopnosti na trhu práce. V nasledujúcej schéme je znázornený prepojený vzťah učenia sa, rozvoja a vzdelávania podľa F. Hroníka.<sup>9</sup>

Obrázok 2: Prepojenie vzťahu učenia, rozvoja a vzdelávania



Zdroj: HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*.

<sup>7</sup> MUŽÍK J., *Profesní vzdělávání dospělých*. 1999. s. 59

<sup>8</sup> KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*. 1996. s. 253

<sup>9</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*. 2007. s. 31

### 1.2.1 Oblasť kvalifikácie

Je to oblasť prispôsobovania pracovníkov k požiadavkám či k meniacim sa požiadavkám pracovných miest. Konkrétne sa jedná v oblasti kvalifikácie o:

- „**Orientaci**“, ktorá nie je nič iného ako zapracovanie nového pracovníka a úsilie o skrátenie a zefektívnenie jeho adaptácie na podnik, pracovní kolektív aj prácu na danej pracovnej pozícii tým, že sa mu odovzdávajú potrebné informácie, vrátane špecifických znalostí a zručností potrebných pre kvalitný výkon jeho práce, na ktorú bol prijatý.
- „**Doškolení**“ (prehlbovanie kvalifikácie, používa sa aj výraz training), kde ide o pokračovanie odbornej prípravy v odbore, v ktorom človek pracuje na svojej pracovnej pozícii. Jedná sa teda o proces prispôsobovania znalostí a zručností pracovníka novým požiadavkám jeho existujúceho pracovného miesta, vyvolaným zmenami techniky či technológií, novým objavom v odbore, požiadavkám trhu a rozvojom metód riadenia.
- „**Přeškolení**“ (rekvalifikácia, používa sa aj výraz retraining) je také formovanie pracovných schopností človeka, ktoré smeruje k osvojovaniu si nového povolania, nových pracovných schopností, viac či menej odlišných od dosahovaných. Rekvalifikácia môže byť plná alebo čiastočná, v druhom prípade sú niektoré znalosti a zručnosti pôvodného povolania využiteľné v novom povolaní.<sup>10</sup>

### 1.2.2 Oblasť rozvoja

Jedná sa o ďalšie vzdelávanie, rozširovanie kvalifikácie, ktoré je orientované na získanie širšej palety znalostí a zručností, než ako sú nevyhnutne nutné k vykonávaniu existujúcej práce pracovníka v podniku. Veľmi dôležité je zameranie na pochopenie a zvládnutie komplexných problémov v danej problematike, ktoré nezriedka prekračuje aj medze odboru. Vedľa formovania čisto pracovných schopností, sa venuje značná pozornosť i formovaniu sociálnych vlastností a formovaniu osobnosti jednotlivca.

---

<sup>10</sup> KOUBEK, J., *Personální práce v malých podnicích*. 1996. s. 257

Rozvoj je teda orientovaný viac na budúcu použiteľnosť a kariéru pracovníka než na prácu, ktorú pracovník momentálne vykonáva. Formuje skôr jeho pracovný potenciál ako kvalifikáciu a vytvára tak z jednotlivca adaptabilný pracovný zdroj. Oblasť rozvoja v neposlednej rade formuje osobnosť tak, aby lepšie prispievala k vytváraniu a zlepšovaniu medziľudských vzťahov v podniku. V tejto oblasti rozvoja zamestnancov sa predpokladá zvládnutie takých zručností a vedomostí, ktoré ich pripraví na plnenie úloh v budúcnosti, čiže je orientované najmä na kariéru zamestnancov.

## 2. PODNIKOVÉ VZDELÁVANIE

Druhá kapitola je založená na podnikové vzdelávanie. V jej úvode sú v prvom rade spresnené a vysvetlené najdôležitejšie pojmy, ktoré sa v súvislosti so vzdelávaním pracovníkov často zmieňujú. Kapitola tiež prináša pohľad na postavenie systému podnikového vzdelávania. Každý vzdelávací proces ak má byť efektívny a prínosný, musí byť systematický.

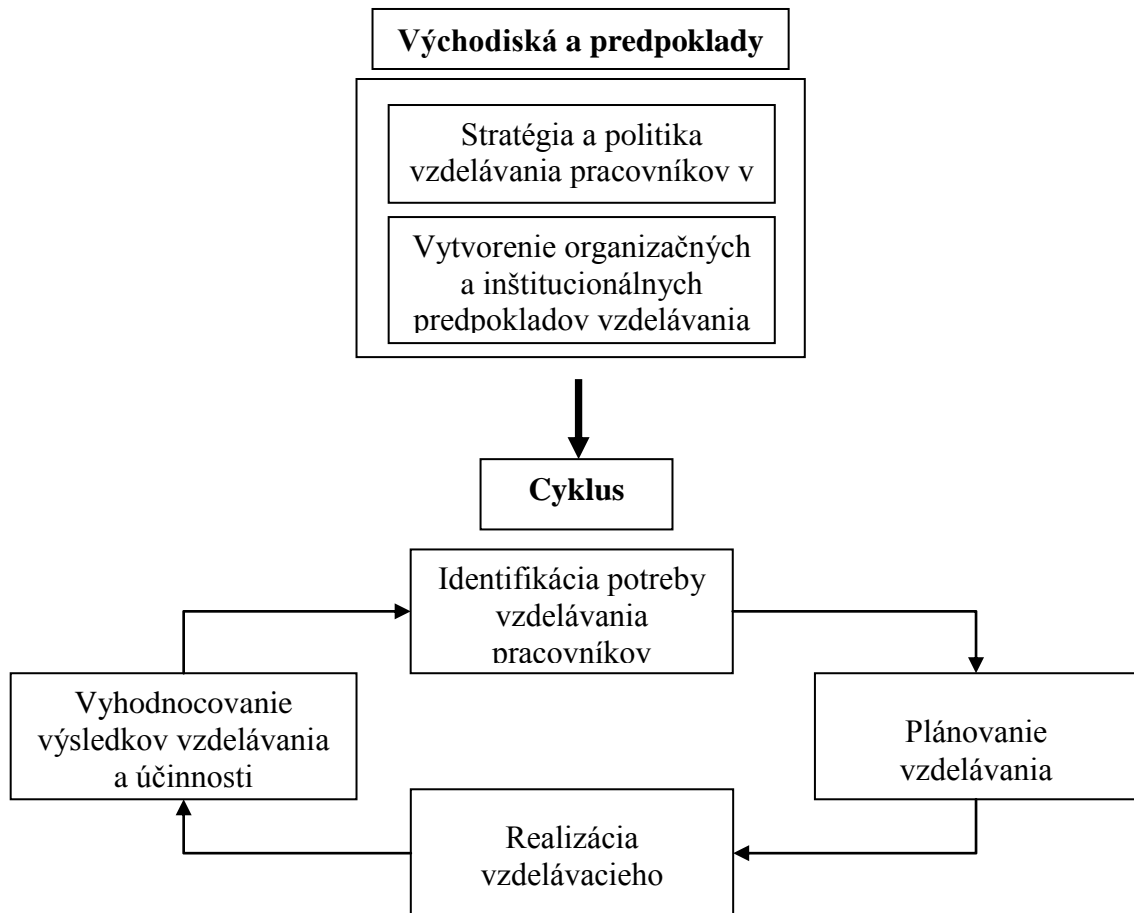
Vzdelanosť zamestnancov patrí k základným cieľom, ale aj k dôsledkom modernej spoločnosti. Je to podmienené náročným súčasným prostredím, ktoré si vyžaduje sústavné prispôsobovanie, zdokonaľovanie, rozvíjanie a prehľbovanie vzdelanosti. Vzdelávanie má zohľadňovať aktuálne potreby vyvolané realitou zmien.

Moderné podniky si túto skutočnosť samozrejme uvedomujú a začínajú spájať svoju konkurencieschopnosť a výkonnosť s formovaním pracovného potenciálu, pre ktorý je charakteristická vysoká úroveň vedomostí, motivácie, talentu a zručností. Podnikové vzdelávanie zamerané na formovanie pracovného potenciálu sa odvíja od stanovených cieľov podniku. Predpokladá sa nepretržitý a komplexný systém rozvoja a vzdelávania svojich perspektívnych zamestnancov. Podniky si potrebu zamestnancov s vysokou úrovňou pracovnej spôsobilosti riešia nielen systematickým vyhľadávaním schopných, odborne a psychicky pripravených uchádzačov o prácu z externých zdrojov, ale aj prípravou a odborným rozvojom vlastných pracovníkov v súlade so svojimi záujmami, potrebami a cieľmi.



V nasledujúcej schéme je uvedený cyklus systematického vzdelávania podľa J. Koubka.

Obrázok 3: Cyklus systematického vzdelávania<sup>11</sup>



Zdroj: Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*.

## 2.1 Definície pojmov

### Kompetencie

Kompetencie môžeme charakterizovať ako súhrn právomocí a zodpovedností zverených určitému pracovnému miestu či orgánu. Kompetencie predstavujú tiež schopnosť vykonávať určitú funkciu alebo súbor funkcií a dosahovať pri tom určité úrovne výkonnosti. Definíciu kompetencie ponúka J. Urban , ktorý uvádza, „že

<sup>11</sup> Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2001.

*kompetence je souhrn pravomocí spojených s určitým pracovním místem; nebo schopnost vykonávat určitou činnost a dosahovat v ní očekávaného výkonu, založená na schopnostech a dovednostech, zkušenostech i osobních vlastnostech.*<sup>12</sup>

Na to, aby zamestnanec plnil svoje úlohy dobre a bol kompetentný, musí spĺňať tri základné predpoklady. Hlavným predpokladom je, aby bol vybavený vlastnosťami, vedomosťami, schopnosťami a zručnosťami, ktoré k takému chovaniu potrebuje. Ďalej musí byť k takému chovaniu aj motivovaný a mať možnosť v danom prostredí podniku toto chovanie využiť. Kompetencie sú relatívne stabilnou zložkou charakteristiky osobnosti. Kompetencie hovoria o tom, ako sa ich nositeľ bude chovať, premýšľať a jednať v daných situáciách. *„Kompetence představuje soubor chování pracovníka, který musí použít, aby úspěšně zvládal své pracovní pozice.“*<sup>13</sup>

## **Kvalifikácia**

Jedná sa o súbor znalostí a zručností sprostredkovaných školským systémom a následne rozvíjané v systéme ďalšieho profesijného vzdelávania a dopĺňované profesijne i osobné skúsenosti každého jednotlivca. V súčasnom systéme prípravy na profesii je termín kvalifikácie stotožnený prakticky len s formálnou kvalifikáciou.

## **Znalosti**

Sú súhrn teoretických poznatkov, predstáv a pojmov získaných učením, praktickou činnosťou ale i skúsenosťami. V podnikoch sa znalosti nachádzajú v dokumentoch, hlavne však v činnostiach, podnikových procesoch, normách a praktikách. Znalosti sú vytvárané v ľuďoch a medzi jednotlivcami. Sú poskytované v štruktúrovaných médiách ako sú pracovné manuály, dokumenty, knihy a smernice. Pracovníci bývajú zhodnocovaní na základe dopadov na rozhodnutiach a jednaniach, ku ktorým vedú a pri ktorých sú využité získané znalosti. Za rastom podniku stoja znalosti a informácie. Dôležitá je predovšetkým produktivita znalostí, respektíve ich kvalitné

---

<sup>12</sup> URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: s anglickými ekvivalenty*. 2004.

<sup>13</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A. - VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2007.

dôsledky a nie kvantitatívne aspekty. Tvorba znalostí je tou najväčšou investíciou. Prínos, ktorý podnik získava zo znalostí sa nepochybne musí stať určujúcim faktorom jeho konkurencieschopnosti. Produktivita znalostí bude stále viac rozhodovať o ekonomickom úspechu a celkovej ekonomickej výkonnosti podniku.

## **Zručnosti**

Autori A. Kucharčíková, J. Vodák uvádzajú, že zručnosti predstavujú spôsobilosť a dispozíciu človeka konať v určitej činnosti. Ak uvažujeme o pracovných zručnostiach, máme na mysli efektívne a kreatívne vykonávanie požadovaných pracovných úloh a primeranú reakciu na zmenené pracovné podmienky. Zautomatizované zručnosti prechádzajú k návykom. Ak sú tieto návyky správne, uľahčujú výkon tej danej profesii v každodennej praxi. „*Odborné dovednosti získaváme v pracovnom procese a zdokonalujeme pomocí odbornej prípravy a vzdelávania*“.<sup>14</sup>

## **Celoživotné vzdelávanie**

Celoživotné vzdelávanie, niekedy nazývané tiež celoživotné učenie, zahŕňa formálne vzdelávanie, ktoré sa realizuje v inštitúciách. Ďalej neformálne vzdelávanie, ktoré nevedie k ucelenému školskému vzdelávaniu sa realizuje mimo formálneho vzdelávacieho systému. V neposlednej rade je jeho súčasťou tiež informálne vzdelávanie definované ako proces získavania vedomostí, osvojovania zručností a postojov z každodenných skúseností a z mimopracovného prostredia. Odhodlanie uspieť v konkurencii vedie k celoživotnému vzdelávaniu, ktoré neustále zvyšuje úroveň vedomostí a schopností. Zvyšujúca sa úroveň vedomostí a schopností výrazne uľahčuje pohyb v stále náročnejšom a rýchlejšom sa vyvíjajúcom globálnom ekonomickom prostredí. Potreba trvalého učenia sa je nevyhnutnejšie v systéme, v ktorom sa zamestnancom poskytuje väčšia miera zodpovednosti a samostatnosti. Celoživotné vzdelávanie je nutné pre úspešnú konfrontáciu s rýchlymi zmenami v technike, informačných systémoch a celej spoločnosti. Čím vyššie vzdelanie bude jednotlivec mať, tým častejšie bude potrebovať jeho ďalšie prehĺbovanie. Je potrebné budovanie

---

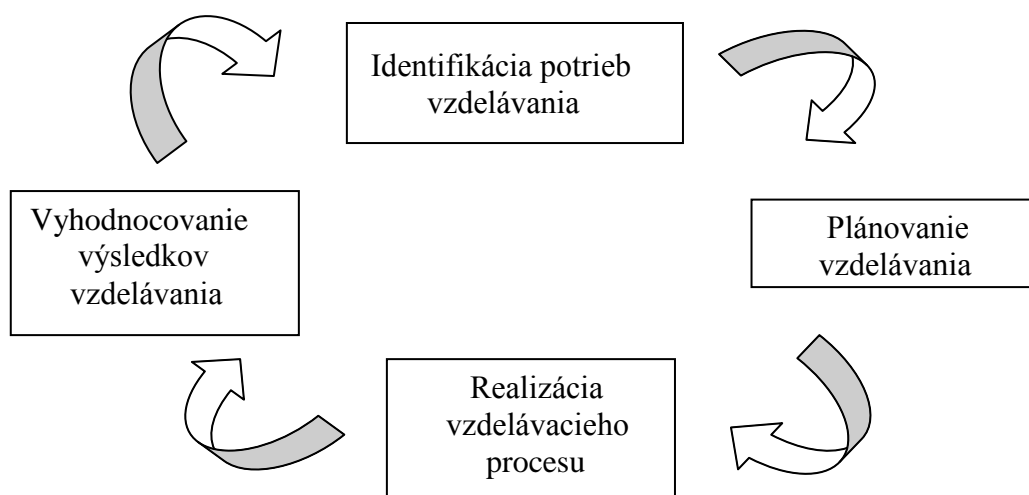
<sup>14</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A. - VODÁK, J. *Efektívni vzdelávaní zamestnanců*. 2007.

takého vzdelávacieho systému, ktorý umožní ľuďom vstupovať do jeho jednotlivých vzdelávacích stupňov v ľubovoľnom veku. Dospelí sa budú vracieť späť do škôl, rovnako ako zamestnanie sa stane miestom, kde ľudia budú pokračovať vo vzdelávaní sa. Podnikové vzdelávanie sa teda stane súčasťou celoživotného vzdelávania.

## 2.2 Systém podnikového vzdelávania

Do systému podnikového vzdelávania patria také vzdelávacie aktivity, akými sú orientácia na pracovníka, doškolenie, preškolenie iniciované organizáciou a rozvoj iniciovaný organizáciou. V systéme podnikového vzdelávania sa angažuje personálny útvar, respektíve jeho oddelenie vzdelávania pracovníkov, ale tiež vedúci pracovníci a odbory. Vzdelávanie pracovníkov je personálna činnosť, v ktorej úzko spolupracujú organizácie s externými odborníkmi či špecializovanými vzdelávacími inštitúciami. Systém podnikového vzdelávania je opakujúci sa cyklus, ktorý vychádza zo zásad podnikovej vzdelávacej politiky, sleduje ciele podnikovej stratégie vzdelávania a opiera sa o organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania. Opakujúci sa cyklus systematického podnikového vzdelávania znázorňuje nasledujúca stručná schéma.<sup>15</sup>

Obrázok 4: Cyklus potrieb vzdelávania



Zdroj: KUCHARČÍKOVÁ, A. - VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*.

<sup>15</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A. - VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2007.

Medzi východiská pre systém podnikového vzdelávania patrí prístup podniku k vzdelávaniu pracovníkov. Poznáme tri možné varianty riešenia. Prvým riešením je, že podnik prijíma kvalifikovaných pracovníkov a ich vzdelávanie je tak obmedzené na minimum. Prístup je náročný na získavanie a výber pracovníkov. Ďalšie riešenie spočíva v tom, že podnik realizuje vzdelávanie len vtedy, keď to naliehavo potrebuje alebo keď hrozí sankcia (napr. povinné školenie v oblasti bezpečnosti práce). Podnikové vzdelávanie je náhodné, nepravidelné a má charakter jednorazovej kampane. Do tretice podnik venuje danej problematike trvalú pozornosť a vzdelávanie je trvalou súčasťou systému podnikového vzdelávania. Prístup má v praxi niekoľko podôb. Ideálnym prípadom je prijatie takej podnikovej politiky v učiaci sa podnik, kedy je vzdelávanie pracovníkov pevne zabudované do riadiacich, personálnych, výrobných, marketingových a predajných oblastí činnosti podniku.<sup>16</sup>

Jedným z možných prístupov podniku vzdelávacích činností sa vyznačuje tým, že podnik má určitú koncepciu vzdelávania na špecializovaných pracovníkov, ktorí sa touto činnosťou zaoberajú. Vzdelávanie pracovníkov je týmto podnikom považované za hlavný prvok riadenia pracovného výkonu a posilnením jeho konkurencieschopnosti. Inými slovami povedané, že podnik akceptuje vzdelávaciu činnosť ako systematickú činnosť s cieľom zaistiť pracovnú spôsobilosť vo všetkých kategóriách svojich pracovníkov.

K zameraniu vzdelávacieho procesu v podniku slúžia informácie z firemných stratégií a modelu firemnej kultúry, z popisov pracovných miest a z nich vyplývajúcich kompetencií, z hodnotenia výkonu, naplánovania cieľov, z personálnych a kariérnych zámerov.

*„Ludia a ich kolektívne zručnosti, schopnosti a skúsenosti, spoločne s ich schopnosťou ich využívať v záujme zamestnávateľskej organizácie, sú teraz považovaní za niečo, čo významne prispieva k úspešnosti organizácie a čo tvorí významný zdroj konkurenčnej výhody.“<sup>17</sup>*

---

<sup>16</sup> MUŽÍK J., *Profesní vzdělávání dospělých*. 1999 s. 71

<sup>17</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007 s. 35

### 3. ODBORNÝ ROZVOJ ZAMESTNANCOV

„Systematické vzdelávanie zamestnancov je neustále sa opakujúci cyklus, ktorý odráža ako špecifické požiadavky stratégie vzdelávania a rozvoja, tak ciele generálnej organizačnej stratégie. Základným zdrojom efektivity procesu vzdelávania a rozvoja je jeho systematickosť vo vzťahu k zamestnancovi i vlastníkom a zákazníkom.“<sup>18</sup>

Systematické vzdelávanie sa skladá zo štyroch základných fáz:

- identifikácia rozvojových potrieb a možností,
- plánovanie a rozpočet „design vzdelávacej aktivity“,
- realizácia,
- vyhodnotenie efektívnosti procesu – jedná sa o uzavretý proces, ktorá je založený na neustálom zlepšovaní.<sup>19</sup>

#### 3.1 Identifikácia a analýza potrieb vzdelávania

Základ analýzy potrieb vzdelávania spočíva v zhromažďovaní informácií o súčasnom stave schopností, znalostí a zručností zamestnancov a tiež o výkonnosti jednotlivcom, tímu i celého podniku. Tiež je veľmi potrebné vedieť porovnať zistené údaje. Výsledkom identifikácie sú odpovede na otázky typu:

- Je výkonnosť v predmetných zručnostiach skutočne nevyhnutná?
- Je zamestnanec skutočne odmeňovaný na ovládanie týchto zručností?
- Podporuje v skutočnosti vedenie podniku požadované chovanie?
- Aké ďalšie bariéry výkonnosti ešte existujú?<sup>20</sup>

<sup>18</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., *Management lidských zdrojů*, 1. vyd. 2007. s. 288

<sup>19</sup> HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vyd. 2007. s. 133

<sup>20</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A. - VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2007. s. 69

Podrobná analýza zisťuje medzery vo výkonnosti zamestnancov, ktoré je nutné eliminovať a ktoré je zároveň možné odstrániť vzdelávaním. Následne je potreba vytvoriť vhodný návrh podnikového vzdelávania.

Výkonnosť môžeme rozdeliť do dvoch úrovní. Prvá úroveň sa zaujíma o optimálnu výkonnosť čiže požadovanú. Druhou úrovňou je tzv. reálna čiže existujúca výkonnosť, tú dosahujú pracovníci v súčasnej dobe. Rozdiel medzi týmito dvomi úrovňami predstavuje „výkonnostní mezeru“<sup>21</sup> plnenia úloh podniku.

**Analýza potrieb na úrovni podniku**<sup>22</sup> predpokladá personálne a podnikové plány a stratégie, z ktorých sa vyvodzuje plán rozvoja ľudských zdrojov. K jeho konkretizácii v oblasti vzdelávania dochádza najmä prostredníctvom čiastkových plánov, ako sú plán kariéry zamestnancov a plán vzdelávania zamestnancov. Analyzuje sa organizačná štruktúra podniku, počet a pohyb zamestnancov, výrobný program, využívanie pracovného času, náklady práce, zisk, kvalita výstupov, celková efektívnosť podniku, ale aj budúce trendy.

**Analýza potrieb na úrovni pracovných miest**<sup>23</sup> znamená zisťovanie výkonových noriem a špecifických požiadaviek na zamestnanca potrebných na kvalitné vykonávanie práce na danej pracovnej pozícii. Analýza práce poskytuje obraz o podmienkach i obsahu vykonávanej práce. Umožňuje zistiť požiadavky na pracovníkov a ich pracovné zručnosti a vedomosti, ako aj problémy ktoré by mohli komplikovať úspešné uplatnenie potrebných vedomostí a zručností zamestnanca z hľadiska zmien pracovných procesov. Výsledkom analýzy je vymedzenie si charakteristík, ktoré by mali mať zamestnanci, aby plnili úspešne úlohy na danej pracovnej pozícii.

---

<sup>21</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A. - VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2007. s. 69

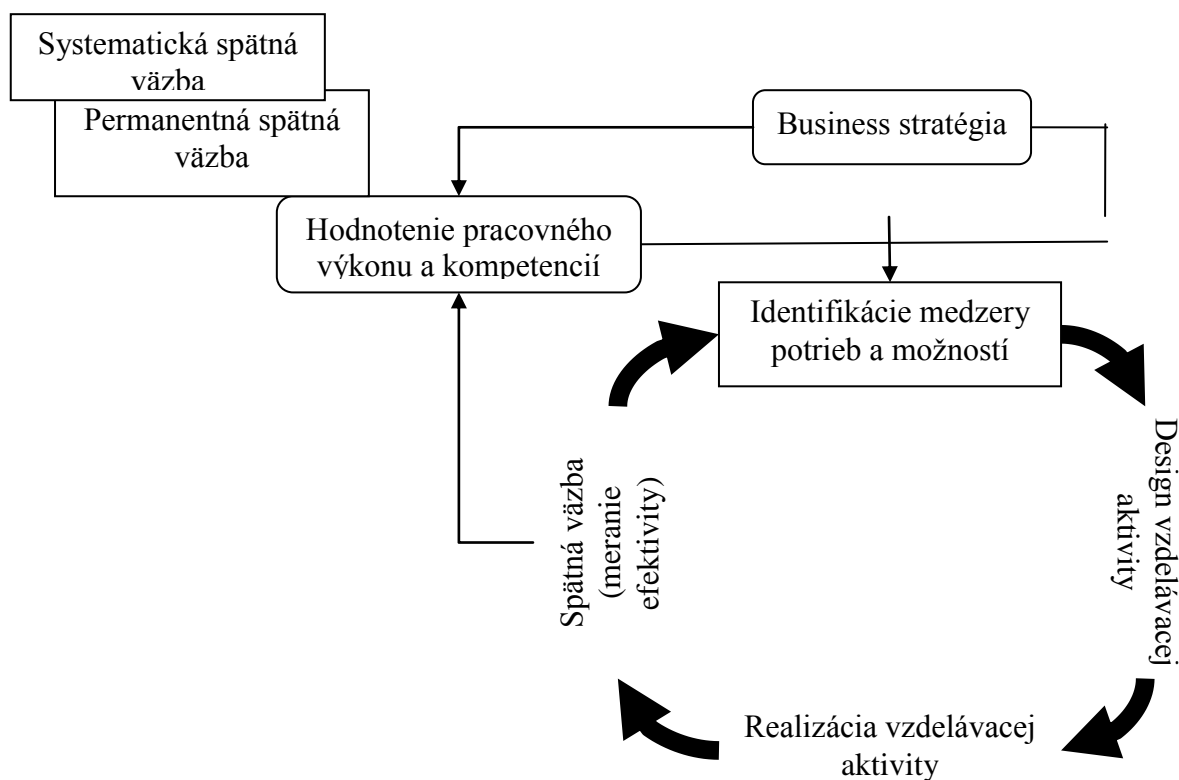
<sup>22</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol., *Riadenie ľudských zdrojov*, 2007, s. 111

<sup>23</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol., *Riadenie ľudských zdrojov*, 2007, s. 111

**Analýza potrieb na úrovni jednotlivých zamestnancov**<sup>24</sup> by mala byť prvotným zdrojom informovanosti o potrebe vzdelávania a rozvoja jednotlivcov. Každý pracovník má špecifické vzdelávacie potreby, ktoré súvisia s úrovňou jeho vzdelania, s vykonávanou prácou, osobnostnými charakteristikami a skúsenosťami. Základným zdrojom informácií na danú analýzu predstavujú výsledky hodnotenia zamestnancov, ktoré sa vykonávajú ako súčasť riadenia výkonu. Možno zostaviť pre zamestnanca osobitný vzdelávací program, na základe zistenia individuálnych potrieb.

Nasledujúca schéma slúži na ukážku identifikácie rozvojových potrieb podľa F. Hroníka.<sup>25</sup>

Obrázok 5: Identifikácia rozvojových potrieb



Zdroj: HRONÍK, F. Rozvoj a vzdelávaní pracovníkú,

<sup>24</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol., *Riadenie ľudských zdrojov*, s. 111

<sup>25</sup> HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdelávaní pracovníkú*, 1. vyd., 2007. s. 135



## 3.2 Plánovanie a rozpočtovanie

Na fázu identifikácie potreby vzdelávania plynule nadväzuje fáza plánovania vzdelávania, pri ktorej sa porovnáva zistená potreba vzdelávania s možnosťami organizácie túto potrebu pokryť.

Vypracovaný návrh vzdelávacieho plánu alebo vzdelávacieho programu je výstupný dokument na identifikáciu potrieb vzdelávania. K tomu je potrebná príprava učebných osnov a materiálov, ktoré spĺňajú požiadavky rozvoja a vzdelávania. Tento proces tvorby vzdelávacieho plánu obsahuje niekoľko fáz:

- „*Prípravná fáza*“ obsahuje špecifikáciu potrieb, analýzu účastníkov programu a stanovenie cieľov celého daného vzdelávacieho plánu. Ciele majú slúžiť pre porovnanie s dosahovanými výsledkami.
- „*Realizačná fáza*“ obsahuje vývoj a následné spracovanie etáp vzdelávacieho plánu. Obsahuje tiež vlastnú realizáciu vo forme úloh a stanovuje poradie jednotlivých etáp a tém. V tejto fáze je určený spôsob, akým sa bude realizovať vzdelávanie a tiež sú stanovené rozvojové a vzdelávacie techniky a postupy.
- „*Fáza zdokonalovaní*“ je súčasťou tvorby vzdelávacieho programu, kde sa priebežne hodnotia výsledky jednotlivých etáp. Porovnávajú sa stanovené ciele. Pomocou vhodných techník a modelov určených pre hodnotenie (vrátane vhodných prístupov pre objektivizáciu prínosu vzdelávacieho projektu) sú neustále hľadané možnosti zlepšenia celého vzdelávacieho procesu.<sup>26</sup>

Jedným z najdôležitejších prvkov plánovania je výber vhodnej metódy vzdelávania, pretože tá má podstatný vplyv na celkový proces a predovšetkým na jeho efektívnosť. Ďalším významným prvkom je financovanie vzdelávacích aktivít. Časťou plánu je rozpočet, ktorý je nutné zostaviť nie s ohľadom na zvýšené potreby vzdelávania a rozvoja zamestnancov, ale optimálne s ohľadom na organizačnú stratégiu a stratégiu ľudských zdrojov. Najčastejšie sa využívajú jednorôčné rozpočty alebo rozpočty zostavené na kratší časový horizont ako je jeden rok. Po zostavení finančnej stránky

---

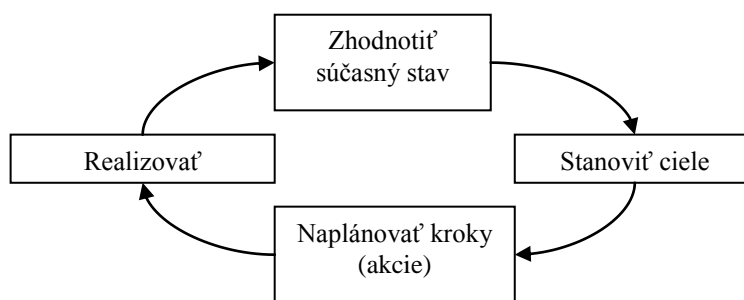
<sup>26</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A. - VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2007. s. 80

vzdelávacej aktivity nasleduje zostavenie časového harmonogramu realizácie jednotlivých vzdelávacích programov, ktorý s ním úzko súvisí. Jedná sa o ich dĺžku, režim a zároveň je nutné prepojenie vzdelávacích aktivít s pracovnými procesmi. Vzdelávanie, realizované v pracovnej dobe, znamená stratu času zamestnanca pôvodne určenú pre plnenie pracovných úloh. „V pláne musí byť obsažena také metodika vyhodnocení vzdělávání a určena kritéria, dle kterých bude hodnocena účinnost vzdělávacích programů.“<sup>27</sup>

### 3.2.1 PLÁNY OSOBNÉHO ROZVOJA

Pri tvorení stratégie rozvoja a vzdelávania vlastných ľudských zdrojov sa v prvom rade určia ciele, ktoré chce podnik dosahovať a následne konkrétne plány. Tieto plány je potrebné rozpracovať do plánov osobného rozvoja. Pre zvýšenie účinnosti je vhodné používať rôzne metódy vzdelávania a rozvoja. Podľa M. Armstronga sú v nasledujúcej schéme štyri kroky plánovania osobného rozvoja, ktoré je potrebné si neustále opakovať.<sup>28</sup>

Obrázok 6 : Fázy prípravy a realizácie plánov osobného rozvoja



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*.

Pri plánovaní osobného rozvoja je potrebné najprv analyzovať súčasný stav a určiť potreby rozvoja, následne stanoviť ciele, na ktoré sa bude vzdelávanie a rozvoj

<sup>27</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z., *Management lidských zdrojů*, 1. vyd. 2007. s. 293 - 294

<sup>28</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. str. 471

zameriavať. Po stanovení cieľov sa vytvorí plán, jednak časový a aj plán aktivity, ktorý bude prebiehať a po naplánovaní sa začne realizovať.

Plánovanie osobného rozvoja má spĺňať nasledujúce podmienky:

1. konkrétne a jasne určiť rozvojové ciele,
2. vedieť, aké zručnosti, vedomosti a postoje je potrebné si osvojiť a poznať možnosti a nástroje k získaniu požadovaných vedomostí, zručností a postojov,
3. veriť, že ciele budú dosiahnuté, čo povedie k žiaducim výsledkom a zvýši pracovné aj životné uspokojenie (radosť nad tým, že môžem prehlásiť: **dosiahol som to!**)<sup>29</sup>

Pri stanovovaní cieľov je dobré dodržiavať nasledovné zásady. Ciele by mali byť zrozumiteľne, jasne a pochopiteľne formulované. Klasickou metódou je metóda SMART v oblasti plánovania:

S - SPECIFIC - cieľom je, aby bol definovaný čo najkonkrétnejšie, približovať sa k určitej oblasti,

M - MEASURABLE - na konci cieľa musíme vedieť zistiť, či sme uspeli alebo naopak, nedosiahli, to čo sme chceli, tomu dopomáhajú ukazovatele dosiahnutia cieľa

A - ACCEPTABLE - cieľ má byť vhodný a akceptovateľný,

R - REALISTIC - cieľ sa dá dosiahnuť,

T - TIME BOUND - musí byť stanovený termín, dokedy má byť stanovený cieľ splnený, plánovanie má svoj začiatok aj svoj koniec a je časovo ohraničený.

Osobný rozvoj by mal byť zameraný ako na silné stránky zamestnanca, a teda podporiť to, v čom je daný človek dobrý, a tak aj na slabé stránky jednotlivca. Zameriava sa na potreby a ciele, zodpovedá jeho možnostiam a na postupné znižovanie slabých stránok a zlepšovanie silných stránok. Pri plánovaní si treba uvedomiť, že všetci nemôžu vedieť všetko a rozhodovať o tom, čo je naozaj dôležité pre výkon na danom pracovnom mieste.

---

<sup>29</sup> BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední organizácie*, 2005, str. 195

Vedúci pracovník, ktorý pripravuje plány profesionálneho rozvoja by mal tieto plány prediskutovať so zamestnancami, pre ktorých ich pripravuje, pretože by mali byť pripravené na základe dohody. Jednotlivec by nemal mať pocit, že podnik ho do niečoho nasilu núti. Ak sa plány prediskutujú a zamestnanci budú mať možnosť do nich zasiahnuť, pravdepodobnosť že si z absolvovaných kurzov niečo odnesú sa podstatne zvýši. Plány profesionálneho rozvoja sú samozrejme záležitosťou dohody medzi manažérom a zamestnancom a vypracováva ich zamestnanec, ktorého v prípade potreby pritom vedie a povzbudzuje, poprípade mu poskytuje pomoc manažér. Ich obsahom sú kroky, ktoré zamestnanec navrhuje v záujme svojho vzdelávania a rozvoja. Zamestnanec tiež preberá zodpovednosť za formulovanie a realizáciu plánu, pričom pri jeho realizácii mu pomáha organizácia (spravidla reprezentovaná personálnym útvarom) a manažér. Toto tvrdenie platí pre zamestnancov, ktorí už vedia čo chcú dosiahnuť a ako to v konečnom dôsledku aj dosiahnuť. V prípade nových zamestnancov, prípadne zamestnancov na nižších pracovných miestach je vhodnejšie, ak zamestnanec personálneho útvaru pripraví vzorový plán profesionálneho rozvoja vzdelávania, podľa ktorého sa neskúsení zamestnanci môžu riadiť a prispôbovať si ho.<sup>30</sup>

Osobný plán rozvoja môže byť zameraný na prehĺbovanie odborných vedomostí, jazykové vzdelávanie, rozvíjanie komunikácie, vzdelávanie v oblasti práce s počítačom, schopnosti riešiť problémy a iné oblasti rozvoja tak, aby bol v súlade s potrebami podniku.

### **3.3 Realizácia vzdelávania**

Keď sú plánovacie fáze spolu so všetkými prípravnými procesmi úspešne ukončené, je možné začať realizovať konkrétne vzdelávacie aktivity, ktoré sú v súlade s plánom podnikového vzdelávania. Táto fáza sa nazýva fáza realizácie a je zložená z niekoľkých prvkov. Sú to metódy, program, motivácia, ciele, účastníci, lektori.

---

<sup>30</sup> KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*, 2004, str. 75

## Ciele vzdelávacieho procesu

Ciele vzdelávania sa určujú podľa stanovených potrieb vzdelávania a rozdeľujú sa pre lepšiu prehľadnosť do dvoch kategórií, a to na ciele programové a ciele jednotlivých vzdelávacej akcie.

- a) „*programové ciele*“ obsahujú ciele, ktoré platia pre celý vzdelávací program (ako výstup procesu stanovený potrebami vzdelávania),
- b) „*ciele kurzu*“ (čiže ciele vzdelávacej akcii) zahrňujú ciele jednotlivých akcií, v ktorých môžu byť obsiahnuté ešte čiastkové ciele.<sup>31</sup>

Efektívne vzdelávanie vedie k tomu, že účastníci programu si zlepšia svoje zručnosti, schopnosti a získané nové vedomosti budú schopní následne aplikovať a prakticky využívať. Program konkrétnej vzdelávacej akcii musí byť prispôsobený uvedeným požiadavkám a cieľu. Z hľadiska efektivity vzdelávania dospelých sa často považuje za rozhodujúci faktor úspešného vzdelávania sila a zameranie na motív účastníkov, teda jeho pohnútok jednaní a prežívania. Motivácia podľa M. Beneša je „*souhr vnejších a vnitřních faktorů, které aktivují, zaměřují a řídí jednání a prožívání účastníka.*“<sup>32</sup>

Kľúčovým prvkom podnikového vzdelávania sú sami jeho účastníci, ktorým sú všetky vzdelávacie aktivity určené. Každý človek má svoj vlastný štýl učenia. Niektorí dávajú prednosť praktickým cvičeniam a je pripravený sa učiť zo svojich vlastných chýb, zatiaľ iní uprednostňujú abstraktnú diskusiu. Profil a preferencie štýlov učenia sa je u jednotlivcov možné stanoviť pomocou dotazníkov a pozorovania účastníkov pri akcii.

V minulosti sme boli v škole vyučovaní podľa jednej šablóny. Bol stanovený jeden prístup, na ktorý sme si zvykli a nikoho nezaujímalo, či nám vyhovuje alebo nie. Najdôležitejší faktor pri realizácii vzdelávania je, aby boli lektori schopní reagovať na to, aké štýly učenia účastníci vzdelávacieho programu preferujú a ktoré sú pre nich

---

<sup>31</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A. - VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2007. s. 83

<sup>32</sup> BENEŠ, M., *Andragogka*, 1. vyd. 2008, s. 82

efektívne. Na úlohu lektora sú v súčasnej dobe kladené stále vyššie a vyššie nároky. Ten musí byť aktívny, pomáhať podniku v rozvíjaní jeho najdôležitejších aktivít – ľudí, a tiež by mal byť schopný pozerat' sa na svoju úlohu s nadhľadom. Lektor zároveň vo vzdelávacom procese sa ocitá vo viacerých úlohách, ktoré musí zvládnuť a musí byť na ne maximálne pripravený.

Lektor by mal byť mať tieto predpoklady:

- plánovať, organizovať a kontrolovať vývoj a priebeh vzdelávania,
- zaistiť prípravu učebne, zariadenia, techniky a pomôcok,
- pomáhať podniku dosahovať zmeny a vyriešiť problémy s výkonnosťou,
- doporučiť vhodné riešenie vzdelávacích aktivít,
- navrhovať, aktualizovať a adaptovať školiace programy,
- vopred zoznámiť účastníkov so zámerom a cieľom kurzu a pripraviť sa na prípadné úpravy v programe v závislosti od požiadaviek účastníkov,
- starať sa o zvyšovanie hodnoty vlastného ľudského kapitálu, teda dbať na svoj vlastný osobnostný rozvoj.<sup>33</sup>

### **3.3.1 Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov**

Vzdelávanie zamestnancov je nevyhnutnosťou v každom podniku. Jeho úroveň, charakter a intenzita môžu byť rôzne, podľa daných konkrétnych potrieb podniku. Je však dôležité, aby boli vytvorené podmienky na efektívne vzdelávanie zamestnancov, to znamená, že musí byť systematické, dobre organizované a prebiehať nepretržite v rámci opakujúceho sa cyklu.

---

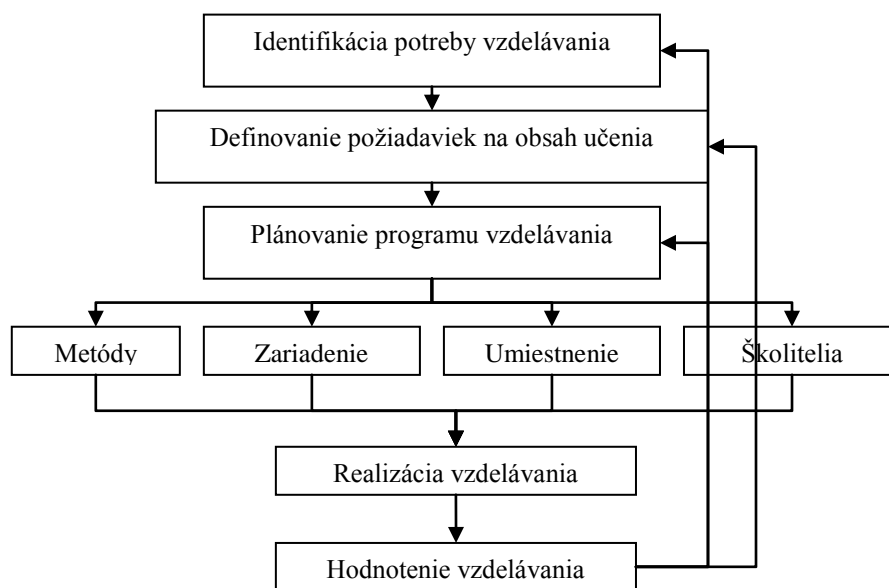
<sup>33</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A.-VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2007. s. 103

Podľa A. Kachňákovej cyklus vzdelávania predstavuje nasledujúci model aktivít:

- „identifikácia skutočných potrieb vzdelávania (určiť, ktorých zamestnancov a v akej oblasti je potrebné vzdelávať),
- plánovanie vzdelávania zamestnancov ( rozhodnúť, koho, ako, kým, kedy, kde a za akú cenu sa bude vzdelávať),
- realizácia vzdelávacích aktivít použitím vhodných vzdelávacích metód,
- vyhodnotenie a monitorovanie efektívnosti vzdelávania.“<sup>34</sup>

Procesu plánovania vzdelávania zamestnancov podľa M. Armstronga je uvedený na nasledujúcej schéme.<sup>35</sup>

Obrázok 7: Proces plánovaného vzdelávania



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*.

<sup>34</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol., *Riadenie ľudských zdrojov*. 2007. s. 109

<sup>35</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2002. s. 497

### 3.4 Tvorba a hodnotenie vzdelávacích programov

Rozvoj a vzdelávanie majú opodstatnenie v organizáciách, kde si manažment uvedomuje výhody tohto procesu. Podniky investujú do ľudských zdrojov s cieľom dosiahnuť vyššie ekonomické zhodnotenie a zvýšiť ich produktivitu.

Investície do kvalitného vzdelania zamestnancov sú prínosné nielen pre samotných zamestnancov, ale aj pre podnik. Pracovníci, ktorí neustále prehľbujú svoje vedomosti a zlepšujú svoje schopnosti a zručnosti sú pre podnik takisto dôležití ako kvalitný informačný systém, alebo nové výrobné zariadenia a technológie. Podnik si nemôže dovoliť zaostať v kvalite svojich pracovníkov, pretože stratí tým dôležitú konkurenčnú výhodu. Podľa J. Prokopenka a M. Kubr existuje málo oblastí organizačných činností s lepšími predpokladmi pre dobrú návratnosť investícií ako je manažérsky rozvoj.<sup>36</sup> Výhodou rozvoja a vzdelávania zamestnancov je aj to, že podnik si môže vytipovať určitých zamestnancov, ktorí majú daný potenciál postúpiť na vyššie pozície a začať ich na toto povýšenie pripravovať a umožniť im ďalšie vzdelávanie s pridelovaním úloh, ktoré im pomôžu v rozvoji ich pracovných schopností, vedomostí a zručností. Výsledkami rozvoja a vzdelávania pre podnik sú konkurencieschopnosť a zvýšená efektívnosť. V prípade jednotlivých pracovníkov je to zvýšená schopnosť, kvalifikácia a adaptabilita.

Plán personálneho rozvoja pre podnikové vzdelávanie stanovuje ciele, politiku, postupy, rozpočet na personálne činnosti, ktoré sa majú vykonať. Orientuje sa na kvalifikáciu potrieb zamestnancov a ich uspokojovanie, aby sa zabezpečili plánované ciele organizácie. Je to tzv. kontinuálny proces. Z obsahového hľadiska je potrebné, aby vychádzal plán z dopytu po produkte organizácie, ponuky zamestnancov na trhu práce a bol vypracovaný na dlhšie časové obdobie.

Po absolvovaní vzdelávacích programov je potrebné, aby zamestnanci, ktorí ich navštevovali vyhodnotili čo im kurz priniesol a ako ovplyvní ich nasledujúci pracovný výkon. Organizácia by mala archivovať tieto hodnotenia, aby pri budúcom výbere kurzov pre svojich zamestnancov vedela zhodnotiť, ktoré vzdelávacie agentúry

---

<sup>36</sup> PROKOPENKO, J. ; KUBR, M. *Vzdelávání a rozvoj manažerů*. 1996



a aktivity sú kvalitné a ktorí lektori sú vhodní pre zamestnancov v nasledujúcom podnikovom vzdelávaní. Na strane druhej budú mať informácie o tom, ktoré agentúry sú nespoľahlivé, nedôsledné a prípadne nedodržiavajú sľubovaný vzdelávací program.

Ďalej je nutné zhodnotiť účinky vzdelávacích programov. To sa dá napríklad porovnaním výkonu zamestnanca pred a po absolvovaní vzdelávacej akcie. Existuje aj pár nevhodných metód a postupov vzdelávania, a to porovnanie výsledkov vstupných a výstupných testov, hodnotenie vhodnosti použitých metód a hodnotenie práce školiteľov (subjektívne hodnotenie) a kvantifikovanie prínosu pomocou ekonomických ukazovateľov. Je vhodné, hodnotenie vzdelávacích akcií rozčleniť na čiastkové hodnotenia a skúmať, či boli použité adekvátne nástroje (metódy, technické vybavenie, časový plán, obsahová stránka), ďalej skúmať postoje, odozvu, názory účastníkov školenia (najčastejšie používaná metóda), tiež mieru osvojenia získavaných vedomostí a zručností a do akej miery uplatňujú vzdelávanie v praxi. Tam, kde sa uprednostňuje spôsob neformálneho hodnotenia, teda hodnotenie účastníkmi kurzu, je potrebné upozorniť hodnotiteľov na to, aby sa snažili o čo najväčšiu objektivitu a venovali hodnoteniu dostatočnú pozornosť a v neposlednom rade nepodceňovali význam hodnotenia.

### **3.5 Výhody a nevýhody podnikového vzdelávania**

Ak je podnikové vzdelávanie systematické, tak so sebou prináša radu **výhod**. Medzi hlavné výhody patrí:

- umožnenie formovania pracovných schopností pracovníkov podľa potrieb organizácie,
- sústavné zlepšovanie kvalifikácie, znalostí a zručností pracovníkov,
- zlepšovanie pracovných a medziľudských vzťahov na pracovisku a zvýšená motivácia,
- prispieva k zlepšovaniu pracovného výkonu, produktivity práce aj kvality výrobkov a služieb,

- zvýšená atraktivita organizácie na trhu práce a uľahčenie získavania a stabilizácie pracovníkov, zvýšená kvalita a tým aj tržná cena individuálnych pracovníkov,
- umožnenie zdokonaľovanie vzdelávacích procesov na základe skúseností z predchádzajúceho cyklu,
- prispieva k personálnemu a sociálnemu rozvoju pracovníkov, zvýšenie funkčnosti a možného platového postupu.

Súbežne s celým spektrom výhod systematického podnikového vzdelávania sa môžu objaviť aj nevýhody. Podľa J. Mužíka môže vzdelávanie pracovníkov niekedy prerásť až v nástroj manipulácie s pracovníkmi. Vzdelávacie akcie môžu na pracovníka pôsobiť jednostranne a toto pôsobenie môže v budúcnosti ohroziť profesijnú mobilitu pracovníkov. Firemné vzdelávanie môže viesť ku „*konfliktom*“. Lukratívne vzdelávacie akcie sú finančne náročné a môžu sa stať nástrojom lobistických bojov o riadiace pozície. Ako ďalšou nevýhodou uvádza „*problém investíc*“ do vzdelávania pracovníkov. Nedá sa jednoznačne spočítať návratnosť a jej účinok sa delí medzi podnik a pracovníkov.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> MUŽÍK, J., *Profesní vzdělávání dospělých*, 1999

## 4. METÓDY A ZLOŽKY VZDELÁVANIA, ICH VYUŽITELNOSŤ A ÚČINNOSŤ

Slovo metóda pochádza z gréckeho slova *methodos*, čo znamená cestu, ako niečo dosiahnuť. Metódy vzdelávania sú dôležitým nástrojom zaisťujúcim vzdelávací proces. Výber vhodnej metódy a vhodné použitie by mali odrážať individuálne potreby a požiadavky podniku, tiež by mali reagovať na súčasné celosvetové trendy technického a ekonomického vývoja. Výber vhodných metód je determinovaný rôznymi faktormi. Je to napr. počet a vek účastníkov, ich súčasná a požadovaná úroveň vedomostí, zručností, motivácia k učeniu, vykonávaná pracovná pozícia. Významným faktorom sú programové ciele, priority a druh podnikania, ktorým sa podnik zaoberá. Dôležitá je odborná úroveň a skúsenosti lektorov ale aj priestorové možnosti realizácie vzdelávacích programov.<sup>38</sup>

Širokú škálu metód vzdelávania spracovaných podľa J. Koubka delíme do dvoch skupín: metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku a metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska.<sup>39</sup>

### 4.1 Metódy „on the job“

Metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku – metódy „on the job“<sup>40</sup> – sú používané k vzdelávaniu na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných úloh. Medzi tieto metódy spravidla patria:

- a) **Inštruktáž** pri výkone práce, ktorá je najčastejšou používanou metódou. Ide o najjednoduchší spôsob zácviaku nového popríklad menej skúseného pracovníka, pri ktorom skúsený pracovník či bezprostredný nadriadený predvedie pracovný postup a školený s pozorovaním a napodobňovaním si tento

<sup>38</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A.-VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2007

<sup>39</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2001

<sup>40</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2001

pracovný postup osvojí pri plnení svojich vlastných pracovných úloh. Výhodou tejto metódy je, že umožňuje rýchly zácvik a vytvára pozitívny vzťah spolupráce medzi pracovníkmi navzájom či medzi školeným a pracovníkom a jeho bezprostredným nadriadeným. Naopak nevýhodou tejto metódy je, že umožňuje zácvik skôr u jednoduchších alebo čiastkových pracovných postupov. Jedná sa o jednorazové pôsobenie a školenie prebieha často v hlučnom a rušivom prostredí a pod tlakom plnenia pracovných úloh.

- b) **Coaching** predstavuje dlhodobejšie inštruovanie, vysvetľovanie a sledovanie pripomienok aj periodickú kontrolu výkonu pracovníka zo strany nadriadeného či školiteľa. Jedná sa o sústavné podnecovanie a smerovanie školeného k žiaducemu výkonu jeho práce a vlastnej iniciatíve, pričom sa berie do úvahy individualita školeného. Výhodou tejto metódy je, že školený je sústavne informovaný o hodnotení svojej práce. Metóda umožňuje úzku a obojstrannú spoluprácu školeného so školiteľom alebo bezprostredným nadriadeným. Zlepšuje medzi nimi komunikáciu a vytvára priestor pre stanovené ciele pracovnej kariéry pracovníka. Nevýhodou ako u predchádzajúcej metódy opäť je, že formovanie pracovných schopností prebieha pod tlakom pracovných úloh, často v hlučnom a rušivom prostredí a môže byť dosť rozkúskované a nesústavné.
- c) **Mentoring** je obdobnou metódou coachingu. Určitá iniciatíva a zodpovednosť však v tomto prípade spočíva na samotnom školenom pracovníkovi, ktorý si sám vyberá svojho mentora, svoj osobný vzor. Ten mu radí, stimuluje ho a usmerňuje. Výhody sú podobné ako u coachingu. Metóda však do procesu formovania pracovných schopností pracovníka vnáša prvky vlastnej iniciatívy, uvedomelej voľby vzoru a neformálny vzťah. Preto je hodnotená priaznivejšie ako metóda coaching. Nevýhody sú rovnaké ako u coachingu a okrem toho existuje nebezpečenstvo voľby nevhodného mentora pre školeného.
- d) **Counselling** patrí k najnovším metódam formovania pracovných schopností pracovníkov. Ide vlastne o vzájomné konzultovanie a vzájomné ovplyvňovanie, ktoré prekonáva jednosmernosť vzťahu medzi školeným a školiteľom. Výhodou tejto metódy je, že školený pracovník vnáša do vzťahu svoju aktivitu a iniciatívu

tým, že sa vyjadruje ku všetkým problémom svojej práce aj k procesu školenia. Predkladá vlastné návrhy riešenia problémov a medzi ním a školiteľom vzniká spätná väzba poskytujúca námety pre obohacovanie štýlu vedenia pracovníkov. Školiteľ si tak zároveň sám formuje a preveruje svoje pracovné schopnosti, predovšetkým v oblasti práce s ľuďmi. Nevýhodou je väčšia časová náročnosť metódy, školenie sa tak môže dostať do určitého rozporu s plnením bežných pracovných povinností na pracovisku. Niektorí vedúci pracovníci a školitelia prijímajú túto metódu s istou nevôľou a nedôverou.

- e) **Asistovanie** je tradičná a často používaná metóda formovania a vzdelávania pracovných schopností pracovníka. Školený pracovník je priradený ako pomocník ku skúsenému pracovníkovi, pomáha mu pri plnení jeho úloh a učí sa od neho pracovným postupom. Postupne sa podieľa na práci stále väčšou mierou a samostatnejšie, až konečne získa také znalosti s zručnosťami, že je schopný vykonávať prácu samostatne. Metóda sa používa nie len pri školení manuálneho zamestnania, ale aj pri výcviku riadiacich pracovníkov a špecialistov. Hlavne tam, kde osvojenie žiaducich pracovných schopností si vyžaduje dlhšiu dobu vzdelávania. Výhodami sú sústavnosť pôsobenia a dôraz na praktickú stránku vzdelávania. Nevýhodou je, že školený sa môže naučiť aj niektorým nie príliš vhodným pracovným návykom. Informácie a inštrukcie mu vyplývajú z jedného zdroja. Napodobňovanie školiteľa môže oslabovať vlastný tvorivý prístup a viesť k postupom robiť veci inak. Môže to vyústiť do podnecovania alternatívnych pracovných postupov.
- f) **Poverenie úlohou** je rozvinutím predchádzajúcej metódy, prípadne jej záverečnou fázou. Školený pracovník je svojím školiteľom poverený splniť určitú úlohu. Pritom má vytvorené všetky potrebné podmienky a je vybavený príslušnými kompetenciami. Jeho práca je sledovaná. Táto metóda sa častejšie používa pri formovaní pracovných schopností riadiacich a tvorivých pracovníkov. Výhodou je, že táto metóda vychováva k rozhodovaniu a riešeniu úloh samostatne s tvorivým spôsobom. Pracovník si vyskúša svoje schopnosti a zručnosti, je viac motivovaný k rozvoju a rozširuje sa mu pôsobnosť. Nevýhodou je, že pracovník sa môže dopustiť chýb, či nesplniť dané úlohy, pretože sledovanie a usmerňovanie jednotlivých krokov jeho práce nie je vždy

možné. Neúspech tak môže narušiť dôveru nadriadených v jeho schopnosti a tým narušiť aj jeho sebadôveru.

- g) **Rotácia práce** (cross traing) je metóda, pri ktorej je školený pracovník postupne vždy na určité obdobie poverený pracovnými úlohami v rôznych častiach podniku. Metóda sa používa predovšetkým pri vzdelávaní riadiacich pracovníkov. Výhodou je, že pracovník si rozširuje svoje skúsenosti a schopnosti. Vytvára si nové záujmy, spoznáva komplexnejšie pracovné postupy a úlohy podniku. Rozvíja sa tak flexibilita jeho pracovnej sily a schopnosť vidieť problémy podniku komplexnejšie a vzájomnej spojitosti. Zároveň si on sám a jeho nadriadený testujú jeho schopnosti. Metóda flexibilizuje pracovnú silu a prispieva k celkovej flexibilitate podniku. Nevýhodou je, že pracovník nemusí práve na každom pracovisku uspieť, a to môže podryť jeho sebavedomie a odraziť sa v hodnotení jeho spôsobilosti nadriadenými.
- h) **Pracovné porady.** V priebehu nich sa účastníci zoznamujú s problémami a faktami týkajúcimi sa nie len vlastného pracoviska, ale aj celej organizácie. Výhodou je výmena skúseností, prezentácia názorov a zaujímanie sa o postoj k pracovným problémom. Motivujú k prejavom individuálnej aktivity a iniciatívy. Je to neformálna metóda, ktorá môže dosť účinne prispieť k rozšíreniu znalostí nových alebo menej skúsených pracovníkov. Hlavnou nevýhodou je problém časového umiestnenia pracovnej porady. Usporiadanie porady v pracovnej dobe skracuje dobu určenú k plneniu pracovných povinností. Usporiadanie pracovnej porady mimo pracovnú dobu či v pracovných prestávkach naráža na neochotu pracovníkov sa porady zúčastniť. Spravidla sa objavuje snaha maximálne ju skrátiť.

## 4.2 Metódy „off the job“

Metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska – metódy „off the job“<sup>41</sup> – sa často realizujú v režime podobnom školskému režimu (kurzy na školách alebo v školských inštitúciách), v zvláštnych školských zariadeniach ( výukové dielne, trenažérové alebo počítačové učebne a pod.), na vývojových pracoviskách, v zariadeniach predvádzajúcich novú techniku. Tradičnejšie z týchto metód sa orientujú na rozvoj znalostí a sociálnych vlastností, ale modernejšie metódy sa vyznačujú rovnakou výraznou orientáciou na rozvoj znalostí a zručností. Medzi tieto metódy patrí:

- a) **Prednáška**, ktorá je obvykle zameraná na sprostredkovanie faktických informácií či teoretických znalostí. Výhodou je rýchlosť prenosu informácií a nenáročnosť na podmienky. Nevýhodou je, že sa jedná o jednosmerný tok informácií pasívne prijímaných školenými.
- b) **Prednáška spojená s diskusiou** (skupinovou diskusiou), alebo tiež seminár. Táto metóda opäť sprostredkúva skôr znalosti. Výhodou je, v priebehu diskusie sa objavujú nápady a riešenia problémov a účastníci sú stimulovaný k aktivite. Nevýhodou je, že táto akcia už musí byť dôkladne a do detailov organizačne pripravená a vhodným spôsobom aj prezentovaná.
- c) **Demonštrovanie** (praktické, názorné vyučovanie) sprostredkováva znalosti a zručnosti názorným spôsobom za použitia audio-vizuálnej techniky, počítačov, trenažérov, predvádzanie pracovných postupov či funkčných vlastností a obsluhy jednotlivých zariadení vo výukových učebniach, na vývojových pracoviskách alebo v podnikoch vyberajúcich tieto zariadenia. Táto metóda je síce prevažne orientovaná na sprostredkovanie znalostí, ale vnáša do školenia dôraz na praktické využívanie týchto znalostí a oproti predchádzajúcim metódam sa navyše orientuje na zručnosti (trenažéry, výučbové dielne, predvádzanie zariadenia). Výhodou je, že školení pracovníci si skúšajú svoje zručnosti v bezpečnom prostredí bez rizík spôsobených závažnejších škôd. Nevýhodou obvykle je, že podmienky v školiacich zariadeniach sú rozdielne s podmienkami na skutočnom pracovisku.

---

<sup>41</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2001. s. 61

- d) **Prípadové štúdie** sú rozšírenou a veľmi obľúbenou metódou vzdelávania. Väčšinou sa používa pri vzdelávaní manažérov a tvoriacich pracovníkov. Je to skutočné alebo vymyslené opísanie nejakého organizačného problému. Jednotliví účastníci vzdelávania alebo ich malé skupiny ich študujú, snažia sa diagnostikovať situáciu a navrhnúť vhodné riešenie problému. Výhodou je, že ak sú dobre pripravení, pomáhajú rozvíjať analytické myslenie aj schopnosť nájsť riešenie problému. Pokiaľ sa prípadová štúdia týka konkrétnej situácie v určitom podniku v dostatočne vzdialenej minulosti, je možné konfrontovať analýzu a riešenie účastníkov vzdelávania so skutočným riešením problému, ktoré bolo zvolené v praxi, aj s jeho výsledkami. Nevýhodou sú mimoriadne požiadavky kladené na prípravu i na školiteľ, ktorý by mal k riešeniam navrhovaných účastníkmi vždy pristupovať s taktom.
- e) **Workshop** je variantou prípadových štúdií. Praktické problémy sa v tomto prípade riešia tímovo a z kompletnejšieho hľadiska. Výhodou je poskytovaná príležitosť deliť sa o nápady pri riešení každodenných reálnych problémov a posúdiť problémy z rôznych aspektov. Je vhodným nástrojom výchovy k tímovej práci, aká sa vyskytuje napr. pri zostavovaní plánov pri vytváraní systémov. Nevýhodný sú zhodné ako v predchádzajúcich prípadových štúdiách.
- f) **Brainstorming** je tiež variantom prípadových štúdií. Skupina účastníkov vzdelávania je vyzvaná, aby každý z nich navrhol (ústne alebo písomne) spôsob riešenia zadaného problému školiteľom. Po predložení návrhov je usporiadaná diskusia o navrhovaných riešeniach a hľadá sa optimálny návrh či optimálne kombinácia návrhov. Výhodou je, že je to veľmi účinná metóda prinášajúca nové nápady a alternatívne prístupy k riešeniu problémov. Podporuje kreatívne myslenie. Nevýhodný sú zhodné ako v predchádzajúcich prípadových štúdiách.
- g) **Simulácia** je metóda ešte viac zameraná na prax a aktívnu účasť školených. Účastníci školenia dostanú dosť podrobný scenár a sú vyzvaní, aby v priebehu určitej doby vykonali a vyjadrili sa k mnohým rozhodnutiam. Obvykle ide o riešenie bežných životných situácií vyskytujúcich sa v práci vedúcich pracovníkov. V priebehu školenia sa spravidla prechádza od jednoduchších problémov ku zložitejším problémom. Výhodou je, že táto metóda je veľmi



účinná pre formovanie schopnosti vyjednávať a rozhodovať sa. Nevýhodou je problém nájdenia vhodnej formy pôsobenia a usmerňovania školených školiteľom. Metóda je veľmi náročná na prípravu.

- h) **Hranie rolí** je metódou význačne orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníkov, od ktorých sa vyžaduje značná aktivita a samostatnosť, nehľadiac na potrebu dávky hravosti. Účastníci na seba preberajú určitú rolu a v nej poznávajú povahu medziľudských vzťahov, vzájomných pracovných stretov a vyjednávania. Scenár role im pritom môže ponechávať väčší či menší priestor pre dotváranie role, avšak vždy je nutné riešiť konkrétnu situáciu. V každom prípade je potrebné zachovať žiaducu mieru autenticity. Metóda je zameraná na osvojenie si určitej role a žiaducich sociálnych vlastností (charakteristík osobností) skôr u vedúcich pracovníkov. Výhodou metódy je, že učí školených samostatne myslieť, reagovať a v neposlednej rade ovládať ich emócie. Nevýhodou je, že vyžaduje dôslednú organizačnú prípravu a na školiteľa kladie rovnaké náročné požiadavky ako v prípadovej štúdii a simulácii.
- i) **Assessment centre** (alebo tiež development centre), v preklade diagnosticko-výcvikový program je veľmi moderná a vysoko hodnotená metóda nie len výberu, ale i vzdelávania vrcholových pracovníkov, manažérov a riadiacich pracovníkov. Školená osoba plní rôzne úlohy a riešenia problémov, tvoriace každodennú náplň práce manažéra. Úlohy a problémy sú často náhodne generované počítačom, kde možno meniť ich frekvenciu a vytvárať tak rôzne úrovne stresu. Počítačom bývajú vyhodnotené aj riešenia problémov a účinné rozhodnutia, poprípade tiež existujú optimálne, vopred vypracované riešenia a rozhodnutia. Školený pracovník tak ľahšie môže svoje riešenie a rozhodnutie konfrontovať s optimálnymi a tým sa učí. Assessment centre predstavuje vlastne metódy prípadových štúdií, simulácií a hranie rolí. Výhodou je, že školený si v tomto prípade komplexným spôsobom osvojuje nie len znalosti, ale predovšetkým manažérske zručnosti, učí sa prekonávať stres, rieši zároveň úlohy rôznych tipov povahy, učí sa jednať s ľuďmi, hospodáriť s časom a mnohé iné. Nevýhodou je vysoká náročnosť na prípravu a technické vybavenie.

j) **Školenie hrou** je metóda, ktorá sa v poslednej dobe uplatňuje pri vzdelávaní manažérov. Ide skutočne o hry, ktoré by sa s úspechom uplatnili aj na skautskom tábore. Lenže v tomto prípade ich hrajú manažéri a učia sa pri tom svojím manažérskym zručnostiam. Napríklad hľadanie optimálneho riešenia nejakej úlohy, umenie koordinovať činnosť, umenie komunikovať so spolupracovníkmi a poverovať ich úlohami, viesť spolupracovníkov, orientovať sa a mnohé ďalšie. Školenie sa môže odohrávať vo voľnej prírode, v telocvični, ale aj v upravenej učebni. Postup školenia spočíva v zadaní úloh majúci podobu nejakej hry či pohybovej aktivity. Úloha sa spravidla rieši kolektívne, pričom sa vedenia ujíma jeden účastník buď spontánne alebo je ním poverený. Po splnení úlohy je diskusia o tom, aké manažérske zručnosti boli k splneniu úlohy potrebné, ako sa uplatnili a čo by sa ešte dalo vylepšiť. Výhody sú v tom, že sa účastníci so zábavnou formou učia manažérskym zručnostiam a zdokonaľujú ich, učia sa uvedomovať si a rozpoznávať tieto zručnosti, ich uplatnenie a význam v akejkoľvek bežnej aktivite a aplikovať ich na bežnú manažérsku prácu. Je to ideálne prepojenie hry a športu s procesom zdokonaľovania pracovných schopností. Jedná sa o veľmi efektívnu metódu. Nevýhodou metódy je jej náročnosť na celkovú prípravu. Je potrebné prekonať predsudky a neochotu manažérov hrať sa, obavu zo zosmiešnenia, poprípade nechť k pohybovým aktivitám.

*„Metody používané ke vzdelávaní mimo pracovísk sa väčšinou hodí k rozvíjení pracovných schopností řídicích pracovníků nebo specialistů.“<sup>42</sup>*

---

<sup>42</sup> KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, Praha: Management Press, 2001. s.83

Pokiaľ ide o použiteľnosť a účinnosť, tak je prehľadným spôsobom spracovaná nasledujúca tabuľka koncepcie podnikového vzdelávania pracovníkov.

Tabuľka 1: Koncepcia podnikového vzdelávania pracovníkov

KONCEPCIA VZDELÁVANIA		
Pomocou prednášok, diskusií, výukových dielní, jednoduchších počítačových programov	Odovzďavaním pracovných skúseností, vzdelávaním na pracovisku alebo na rozvojovom pracovisku	Pomocou prípadových štúdií, simulácií, hrania rolí, assesment center, outdoor training, pokročilých počítačových programov
CHARAKTERISTIKY		
Sprostredkovanie vedomostí	Sprostredkovanie zručností	Sprostredkovanie vedomostí aj zručností
Teoretické vzdelávanie	Praktické vzdelávanie	Praktické aj teoretické vzdelávanie
Odrhnuté od skutočnosti	Skúsenosti z náhodne vzniknutých situácií	Skutočné zážitky bez rizík
Malá účinnosť	Vyššia, ale problematická účinnosť	Optimálna účinnosť

Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha. str. 274

Odlišný náhľad na metódy vzdelávania má M. Tureckiová<sup>43</sup>, ktorá prezentuje metódy vzdelávania v členení na teoretické, teoreticko-praktické a praktické nasledovne:

Tabuľka 2: Metódy vzdelávania

teoretické	teoreticko-praktické	praktické
prednáška	diskusné metódy	inštruktáž
- ex katedra	- riadená diskusia	demonštrovanie
- klasická	- plenárna diskusia	koučovanie
- s diskusiou	- panelová diskusia	mentoring
cvičenie	moderačná metóda	tútoring
seminár	problémové metódy	counselling
tréning	- prípadové štúdie	asistovanie
workshop	- hranie rolí	stáž
	- manažérske hry	exkurzia
	projektové metódy	rotácia práce
	programové metódy	lietajúci tím
	diagnostické a klasifikačné metódy	
	- assessment centrum	
	- development centrum	
učebňa	učebňa	na pracovisku

Zdroj: TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*

### 4.3 Zložky rozvoja ľudských zdrojov podnikového vzdelávania

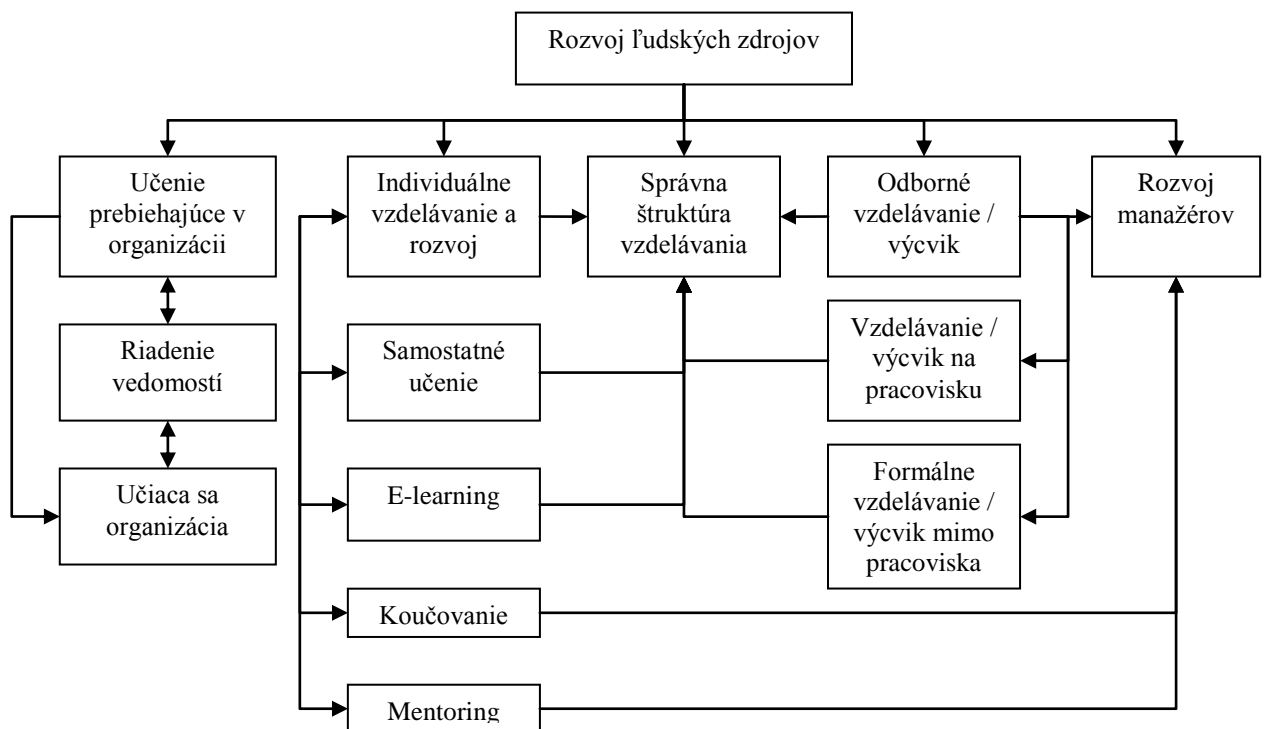
Zložky rozvoja ľudských zdrojov podľa M. Armstronga<sup>44</sup> znázorňuje schéma č. 8. Pre rozvoj ľudských zdrojov je dôležité učenie prebiehajúce v organizácii, správna štruktúra vzdelávania, individuálne vzdelávanie a rozvoj, odborné vzdelávanie a výcvik a rozvoj manažérov. Učenie prebiehajúce v podniku súvisí s riadením vedomostí a s pojmom učiacej sa organizácia. Individuálne vzdelávanie a rozvoj môže mať podobu samostatného učenia, e-learningu, mentoringu a koučovania. Odborné vzdelávanie a výcvik môže prebiehať na pracovisku alebo aj mimo pracoviska. Rozvoj manažérov,

<sup>43</sup> TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004. s. 105

<sup>44</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 444

riadiacich pracovníkov sa realizuje formou odborného vzdelávania/výcviku, koučingu a mentoringu. Je potrebné vytvoriť správnu štruktúru zložiek vzdelávania, aby bolo vzdelávanie účinné a prínosné pre podnik aj pre samotných jednotlivcov. V nasledujúcej schéme je znázornená štruktúra zložiek vzdelávania rozvoja ľudských zdrojov.

Obrázok 8: Zložky rozvoja ľudských zdrojov



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. str. 444

Pri investovaní do rozvoja sa zaujíma podnik aj o návratnosť investícií. Okrem zvýšenia výkonnosti zamestnancov, sa musí rozvoj pozitívne premietnuť i do hospodárskeho výsledku podniku. Podľa F. Hroníka efektívny rozvoj zvyšuje konkurencieschopnosť podniku na trhu práce, motivuje zamestnancov k práci v záujme podniku, zvyšuje spokojnosť zamestnancov, zvyšuje stabilitu zamestnancov. Toto sa prejaví na spokojnosti a lojalite zákazníka, ktorá by sa mala prejavíť znížením počtu sťažností od daného zákazníka.<sup>45</sup>

<sup>45</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*. 2007. s. 190

## **5. CIELE, PROGRAM A MOTIVÁCIA VZDELÁVACIEHO PROCESU**

### **Ciele vzdelávacieho procesu**

Ciele sa stanovujú na základe potrieb vzdelávania. Delia sa do dvoch kategórií, na ciele programové a na ciele jednotlivej vzdelávacej akcie:

- a) programové ciele zahrňujú ciele celého vzdelávacieho programu podniku,
- b) ciele vzdelávacej akcie obsahujú ciele jednotlivých vzdelávacích aktivít a tie môžu obsahovať ešte ďalšie čiastkové ciele.<sup>46</sup>

Je potreba rozlišovať medzi cieľom a zámerom. Zámer vyjadruje to, čo chce lektor v priebehu vzdelávacej lekcie robiť a na čo sa chce zamerať. Zatiaľ čo ciele hovoria, čo budú účastníci kurz po jeho absolvovaní schopní robiť. Zjednodušene sa dá povedať, že zámer sa týka lektora a cieľ účastníkov.

### **Program**

Program vzdelávacej akcie obsahuje harmonogram, obsah (tému vzdelávania), použité vybrané metódy a pomôcky podnikového vzdelávania. Môže sa jednať o vzdelávacie aktivity krátkodobého i dlhodobého charakteru.

### **Motivácia**

Motivácia zamestnancov k učeniu sa a zvyšovaniu vlastného potenciálu je veľmi významným prvkom vzdelávacieho procesu. Motív predstavuje vnútornú pohnútku, ktorá spôsobuje zmenu chovania a ktorá smeruje k uspokojeniu profesijných potrieb daného človeka. Úlohou podniku pri motivácii svojho zamestnanca je, aby sa tento zamestnanec sám chcel vzdelávať a v tomto vzdelávaní videl prínos ako pre seba, tak aj pre podnik. Veľmi dôležité je mať vhodný systém motivácie zamestnancov ku vzdelávaniu.

---

<sup>46</sup> KUCHARČÍKOVÁ, A.-VODÁK, J. *Efektívni vzdelávaní zamestnanců*. 2007. s. 68

Je potrebné:

- reagovať na celospoločenskú situáciu vo svete,
- zohľadňovať špecifiká podniku v regióne
- rešpektovať potreby a možnosti zamestnancov podniku
- vychádzať z cieľov podnikového vzdelávania
- vychádzať zo stratégie podniku.

Vzhľadom k tomu, že každý človek je motivovaný iným faktorom, je pri motivácii k vzdelávaniu nutný individuálny prístup. Medzi dôležité motivačné faktory vzdelávania patria napr. zlepšenie postavenia v pracovnom tíme, udržanie si pracovného miesta, možný kariérny postup, sebarealizácia a v neposlednom rade aj vyšší plat. Pre motiváciu je dôležité, aby pracovníci boli presvedčení o zmyslupnosti svojej práce, o tom, že nepracujú pre podnik, ale že k podniku patria. Ide o stotožnenie sa s podnikom.

## 6. VYHODNOTENIE VÝSLEDKOV VZDELÁVANIA

Najväčším problémom vyhodnotenia výsledkov vzdelávania je stanovenie si kritérií hodnotenia. Vzdelávanie a kvalifikácie sú ako kvalitatívna charakteristika len ťažko kvalifikovateľné a ich úroveň alebo veľkosť zmeny možno zistiť len nepriamo. Vzhľadom k tomu sú kritéria a postupy vyhodnocované veľmi rôznorodo.

Ako jedna z možností sa ponúka porovnanie výsledkov vstupných testov účastníkov s testami uskutočnenými po ukončení vzdelávacieho programu. Tento spôsob je veľmi zložitý hlavne z toho hľadiska, že je ťažšie zostaviť testy, ktoré by objektívne zmerali existujúcu úroveň znalostí a zručností, poprípade zostaviť dva rovnocenné testy, z ktorých by jeden bol použitý ako test vstupný a druhý ako test výstupný (záverečný). Výsledky testov však môžu byť ovplyvnené aj momentálnym rozpoložením testovaného a taktiež prostredím aj podmienkami, v ktorých testovanie prebieha. Menej spoľahlivé je monitorovanie vzdelávacieho procesu a programu, t.j. hodnotenie vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metód a postupov, poprípade hodnotenie práce školiteľov. Hodnotenie odborníkov, pozorovateľov hodnotenia je obvykle dosť subjektívne, pretože odborník spravidla pozitívne hodnotí tie metódy vzdelávania, ktoré sám používa. Rovnako tak subjektívne môže byť hodnotenie zo strany školených. Pozitívne bývajú školenými hodnotené také postupy a metódy vzdelávania, ktoré od nich nevyžadujú žiadne alebo minimálne mimoriadne úsilie a aktívnu účasť. Veľmi neisté je kvantifikovať praktický prínos vzdelávania pomocou ekonomických ukazovateľov akými sú potrebné zvýšiť produktivitu práce, zvýšiť odbyt, zvýšiť kvalitu výrobkov a služieb, pokles nákladov či hospodárenie výrobným materiálom a pod. Táto metóda je problematickejšia u vedúcich pracovníkov. Pretože len ťažko sa dajú zmerať zmeny chovania, schopnosť viesť pracovníkov, organizovať prácu, riešiť problémy a rozhodovať. Ďalšou dôležitou otázkou je, kedy skúmať efektívnosť vzdelávania. Či hneď po ukončení vzdelávacieho procesu alebo až po nejakej adaptačnej dobe pracovníkov a v takom prípade, aký by mal byť časový odstup. Do výsledkov vzdelávania sa akceptuje aj motivácia pracovníkov, podniková klíma, využívanie pracovnej doby a kvalifikácia pracovníkov.



Najčastejší proces hodnotenia je rozčlenený na čiastkové hodnotenie, pričom v niektorých prípadoch sa rozlišujú jednak bezprostredné a zreteľné účinky vzdelávania a jednak potenciálne a perspektívne účinky. Hodnotenie sa tak obvykle zameriava na nasledujúce okruhy:

- a) skúma sa, či pri podnikovom vzdelávaní boli použité adekvátne nástroje, metódy, technické vybavenie, časový plán a obsahová stránka školiacej aktivity,
- b) skúma sa odozva, postoje, názory u školených pracovníkov,
- c) skúma sa miera osvojenia rozvíjaných schopností, vedomostí a zručností. K tomu sa spravidla používa testovanie školených pracovníkov bezprostredne po ukončení podnikového vzdelávania,
- d) skúma sa, do akej miery vyškolení pracovníci uplatňujú získané vedomosti, zručnosti a schopnosti v praxi, ako sa zmenilo ich pracovné chovanie. Opäť je však potrebné zdôrazniť, že zmeny sa nemusia prejavit' okamžite, ale až s nejakým časovým odstupom.

Prvé tri body predstavujú relatívne najjednoduchší postup vyhodnotenie výsledkov vzdelávania. Zároveň je ale potrebné venovať viac pozornosti vlastnej aplikácii vedomostí, zručností a schopností zamestnancov na pracovisku. Zložitosť formálnych spôsobov hodnotenia výsledkov vzdelávania rozhodne neznamená, že by sa od tohto hodnotenia malo úplne upustiť, ale v poslednej dobe nadobúdajú na dôležitosť viac neformálne spôsoby hodnotenia. Tu je ale veľmi nutné dávať pozor na subjektívne skreslenie spomínaného spôsobu hodnotenia výsledkov vzdelávania. V praktickej časti dochádza k hodnoteniu výsledkov vzdelávania používaná hlavne metóda porovnania výsledkov vstupných testov školených s testami uskutočnených po ukončení jednotlivých častí vzdelávacieho programu. Ďalej sa sleduje zvýšená produktivita práce a samostatnosť konkrétnych pracovníkov. Skúma sa spätná odozva, postoje a názory u samotných školených zamestnancov.

## ZÁVER

V bakalárskej práci sa zaoberáme špecifickým pohľadom na systém podnikového vzdelávania. Predovšetkým išlo o načrtnutie charakteristiky, hlavných pojmov odborného rozvoja zamestnancov, metód, cieľov a vyhodnotenie podnikového vzdelávania. Podnikové vzdelávanie plní celú škálu rôznorodých úloh. V širšom poňatí ju môžeme delimitovať ako popis procesu vzdelávania dospelých

Prvá časť práce sa venuje oblastiam vzdelávania a celkovej charakteristike podnikového vzdelávania. Druhá kapitola je zameraná na vysvetlenie základných pojmov. Následne analyzujeme systém podnikového vzdelávania. Systematický vzdelávací prístup je v súčasnej dobe považovaný za základný prístup k problematike podnikového vzdelávania. Dobré a kvalitne fungujúci systém podnikového vzdelávania je základ pre úspešné budovanie podniku. Myšlienka vzdelávacej sa organizácie je založená na neustálom ale kontinuálnom vzdelávaní a celkovom rozvoji podniku, ktorá prispieva k zvyšovaniu kvality práce. V ďalšej časti práce sa zapodievame odbornému rozvoju zamestnancov. Záujmom vedenia každej organizácie je neustále zvyšovanie a zlepšovanie pracovných výkonov jednotlivcov na dosahovanie pozitívnych hospodárskych výsledkov. Je nepochybné, že úspešnosť organizácie vo veľkej miere závisí od spôsobilosti riadiacich, či vedúcich pracovníkov viesť seba a prácu iných tak, aby výsledkom bolo účelné využitie všetkých výrobných zdrojov pri rastúcej spokojnosti zákazníkov ale i zamestnancov. Podniky potrebujú zamestnancov, ktorí sú ochotní sa neustále vzdelávať a rozvíjať svoj potenciál a zároveň ľudia v súčasnosti hľadajú také podniky, ktoré ponúkajú možnosti rozvoja a vzdelávania. Následne analyzujeme jednotlivé metódy a zložky vzdelávania, ich využiteľnosť a účinnosť. Na to, aby pracovníci mohli novými spôsobmi pracovať efektívne, je pre nich potrebné rozširovať si znalosti a zručnosti. Za použitia vhodných metód vzdelávania má systém podnikového vzdelávania za úlohu, naučiť pracovníkov novým spôsobom správania sa a používať ich v tímovej práci. V rámci účinného realizovaného podnikového vzdelávania je dôležité venovať pozornosť na rôzne bariéry a faktory, ktoré ovplyvňujú pripravenosť, vnímanie a ochotu vzdelávať sa a tieto zharmonizovať so vzdelávacími potrebami jednotlivcov ale i podniku ako celku. Je potrebné prispôbiť vzdelávacie

metódy uvedeným požiadavkám tak, aby čo najvyššou mierou prispeli k dlhodobým a pozitívnym výsledkom pri zvyšovaní hodnoty ľudského kapitálu a získavaní potrebných skúseností, zručností a vedomostí účastníkov. Piata kapitola je zameraná na motiváciu zamestnancov, program a ciele. Pretože trhová ekonomika si vyžaduje od podnikov ich konkurencieschopnosť a úspešnosť. Život podnikov v dnešnom ekonomickom prostredí sa stáva komplikovaným. Je dôležité dosahovať skvalitňovanie vzťahu k zákazníkom, inovácie výrobných procesov, zvyšovanie výkonnosti technológií, metód a prístupy v riadení. V záverečnej časti práce sa venujeme vyhodnoteniu výsledkov vzdelávania. Vzdelaní a zruční ľudia sú pre firmu veľmi cenní. Bez nich by nemohla existovať a v záujme firmy je ich poznatky naďalej rozširovať. Investície do ľudského kapitálu prináša do budúcnosti a cieľov firmy ten najväčší úrok. Podniky sa preto snažia vzdelávaním svojich zamestnancov o zvýšenie ich hodnoty na trhu a tým svojej trhovej ceny.

## ZOZNAM POUŽITEJ ČESKEJ A SLOVENSKEJ LITERATÚRY

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Prel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
2. BENEŠ, M., *Andragogka*, 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2
3. BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední organizácie*, 2005 ISBN 80-251-0374-9
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*, 1. vyd., Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-983-4
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-301-8
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4 rozšír. a dop. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3
7. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8
8. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol., *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT, ISBN 978-80-89085-87-5
9. KUCHARČÍKOVÁ, A. - VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-4651-8
10. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: CODEX BOHEMIA, 1998. ISBN 80-85963-93-0
11. MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Praha: CODEX BOHEMIA, 1998. ISBN 80-85963-52-3
12. PALÁN, Z. *Profesní vzdělávání 2002*. Praha: MJF, 2003. ISBN 80-86284-29-8
13. PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: Daha, 1997. ISBN 80-90223-21-4
14. PROKOPENKO, J. ; KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6
15. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-2470-405-6
16. URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-0 19-X

## ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK

### Zoznam obrázkov

Obrázok 1: schéma: Vzdelávanie v rámci celoživotného vzdelávania.....	11
Obrázok 2: schéma: Prepojenie vzťahu učenia, rozvoja a vzdelávania.....	13
Obrázok 3: schéma: Cyklus systematického vzdelávania .....	17
Obrázok 4: schéma: Cyklus potrieb vzdelávania.....	20
Obrázok 5: schéma: Identifikácia rozvojových potrieb.....	24
Obrázok 6: schéma: Fázy prípravy a realizácie plánov osobného rozvoja.....	26
Obrázok 7: schéma: Proces plánovaného vzdelávania .....	31
Obrázok 8: schéma: Zložky rozvoja ľudských zdrojov .....	45

### Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Konceptia podnikového vzdelávania pracovníkov .....	43
Tabuľka 2: Metódy vzdelávania .....	44



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Meno autora: Simona Jurášová**

**Obor: Vzdelávanie dospelých**

**Forma štúdia: Kombinovaná**

**Názov práce: Systém podnikového vzdelávania**

**Rok: 2013**

**Počet strán textu bez príloh: 44**

**Celkový počet strán príloh: 0**

**Počet titulov českých a slovenských použitých zdrojov: 16**

**Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 0**

**Počet internetových zdrojů: 0**

**Vedúci práce: PhDr. Matúš Kocian**