

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V  
NITRE**

**FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

**2120410**

**VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV V  
ORGANIZÁCIÍ**

**2010**

**Bc. Mária Čagalová**

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V  
NITRE  
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

**VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV V  
ORGANIZÁCII**

**Diplomová práca**

Študijný program:	Ekonomika podniku
Študijný odbor:	3.3.16. Ekonomika a manažment podniku - E
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Prof. Ing. Višňovský Jozef, PhD.

**Nitra 2010**

**Bc. Mária Čagalová**

## **Čestné vyhlásenie**

Podpísaná Bc. Mária Čagalová vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v organizácii“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomá zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 9. apríla 2010

Bc. Mária Čagalová

## **Pod'akovanie**

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie pánovi prof. Ing. Jozefovi Višňovskému, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovávaní mojej diplomovej práce.

## **Abstrakt**

Cieľom mojej záverečnej práce je analyzovať vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v organizácii. Na základe teoretických východísk poukázať na dôležitosť vzdelávania a rozvoja zamestnancov, pretože ich schopnosti, profesionálne zručnosti a kvalifikácia zvyšuje intelektuálny kapitál organizácie.

Práca je rozdelená do troch častí. Obsahuje 11 schém. Prvá časť je zameraná na teoretické východiská danej problematiky. Je dokázané, že existuje súlad medzi teóriou vzdelávania a praxou vo vzdelávaní v reálnej organizácii. Druhá časť sa venuje stručnej charakteristike organizácie a predstavuje koncepciu vzdelávania v rezorte práce, sociálnych vecí a rodiny. Tretia časť analyzuje proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Hodnotí systém vzdelávania na základe dotazníka zamestnancom a SWOT analýzy. V závere sú prezentované návrhy na využitie poznatkov.

**Kľúčové slová:** ľudské zdroje, vzdelávanie, rozvoj zamestnancov, systém

## **Abstract**

The aim of my diploma's paper is to analyze further education and the development of employees in an organization. On the ground of theoretical basis, the author's aim is to mention the importance of further education and the development of employees because their abilities, professional skills and qualification increase the intellectual capital of the organization.

The diploma's paper is divided into three parts. It contains 11 schemas. The first part of the paper is centred on the theoretical basis of the given issue. It is proved that the consistency between the theory of education as well as the practice in education in a real organization exists. The second part of the paper is engaged in a short characteristic of organization and introduces the conception of education in the Ministry of Labour, Social Affairs and Family. The third part of the paper analyzes the process of education and the development of employees. It evaluates the system of education based on the questionnaire to employees and SWOT analysis as well.

At the end of the paper the proposals for utilization of knowledge are presented.

**Key words:** Human Recourses. Education. Development of Employees. System of education.

# Obsah

<b>Obsah</b> .....	<b>6</b>
<b>Zoznam skratiek a značiek</b> .....	<b>7</b>
<b>Slovník termínov</b> .....	<b>8</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Prehľad o súčasnom stave riešenia problematiky doma a v zahraničí</b> .....	<b>10</b>
1.1 Vymedzenie pojmu ľudské zdroje .....	10
1.2 Definícia pojmu riadenie ľudských zdrojov, úlohy a ciele .....	11
1.3 Vymedzenie pojmov vzdelávanie a rozvoj zamestnancov .....	13
1.4 Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov v organizácii .....	15
1.4.1 Cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov .....	15
1.4.2 Identifikácia a analýza potrieb vzdelávania .....	17
1.4.3 Plánovanie vzdelávania zamestnancov .....	18
1.4.4 Metódy vzdelávania a rozvoja zamestnancov .....	21
1.4.5 Hodnotenie efektívnosti vzdelávania .....	25
<b>2 Cieľ práce</b> .....	<b>28</b>
<b>3 Metodika práce</b> .....	<b>29</b>
<b>4 Výsledky práce</b> .....	<b>30</b>
4.1 Charakteristika organizácie .....	30
4.2 Organizačná štruktúra .....	32
4.3 Konceptia vzdelávania v rezorte práce, sociálnych vecí a rodiny SR .....	34
4.3.1 Východiská koncepcie vzdelávania a základné pojmy .....	35
4.3.2 Inštitucionálne a ekonomické zabezpečenie vzdelávania .....	40
4.3.3 Rámcové akčné plány vzdelávania a štandardy vzdelávania .....	42
4.4 Proces vzdelávania .....	44
4.4.1 Analýza vzdelávacích a rozvojových potrieb .....	44
4.4.2 Príprava a realizácia vzdelávacích a rozvojových aktivít .....	49
4.4.3 Hodnotenie a meranie efektivity vzdelávania .....	50
4.4.4 Rozvoj riadiacich zamestnancov a nástupníctvo .....	51
4.4.5 Vyhodnotenie systému vzdelávania a SWOT analýza .....	52
<b>5 Záver a návrh na využitie poznatkov</b> .....	<b>59</b>
<b>6 Zoznam použitej literatúry</b> .....	<b>62</b>
<b>7 Prílohy</b> .....	<b>64</b>

## Zoznam skratiek a značiek

atď.	a tak ďalej
CV	centrum vzdelávania
ESF	Európsky sociálny fond
EÚ	Európska únia
EURES	Európsky portál pre pracovnú mobilitu
IPS	informačno-poradenské služby
IT	informačné technológie
MPSVR	Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny
PR	projektové riadenie
SR	Slovenská republika
SS	sociálne služby
ŠSD	štátne sociálne dávky
PHN	pomoc v hmotnej núdzi
ŤZP	ťažko zdravotne postihnutí
ÚPSVR	Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny
ZM	Zlaté Moravce
Z.z.	Znenie zákona

## **Slovník termínov**

**Autofeedback** je automatická spätná väzba.

**Best practices** sú najlepšie postupy.

**DC Development Center** je Hodnotiace centrum.

**E-development** je elektronický rozvoj.

**E-learning** je elektronická výučba.

**Job rotation** je pracovná rotácia.

**KPI Key performance indicators** je súbor kritérií indikátorov.

**MBO - Management by Objectives** je Cieľový manažment.

**Off the job** znamená mimo chod.

**On the job** znamená za chodu.

**Outdoorové programy** sú externé programy.

**Trainee** - zamestnanci do 2 – 3 r. sú praktikanti.



## Úvod

Dnešná doba je dobou dynamických zmien. Pre oblasť vzdelávania to platí dvojnásobne. Vďaka vysokej konkurencii a rýchlemu rozvoju v oblasti technologických zmien je rovnako zložitá nájsť si zamestnanie, ako si ho udržať. Dnes je v podstate nutnosťou neustály osobný rast a práca na sebe.

Vzdelávanie pracovníkov v organizácii je jedným z nástrojov, ktorým sa vytvára osobitná kultúra organizácie.

Vzdelávanie je orientované skôr krátkodobo. Jeho zmyslom je rozvíjať zručnosti a vedomosti, aby naplnili očakávania organizácie.

Výber vzdelávacích metód ovplyvňuje mnoho faktorov – ciele vzdelávania, čas, financie, účastníci, pracovné prostredie a pod.

Rozvoj pracovníkov znamená ich vzdelávanie z hľadiska budúcich potrieb. Staví organizáciu do pozície, kedy môže čeliť zmenám. Predpokladá zvládnuť aj také vedomosti a zručnosti, ktoré ich pripraví na plnenie úloh v budúcnosti.

Vzdelávanie je potrebné zabezpečiť permanentne a systematicky. Každá organizácia má prijatú určitú filozofiu vzdelávania, ktorá vyjadruje význam a dôležitosť vzdelávania v organizácii.

Existuje viacero nástrojov, pomocou ktorých je možné ovplyvniť proces nadobúdania poznatkov a skúseností. Za jeden z hlavných nástrojov sa považuje formálne vzdelávanie na všetkých stupňoch a vo všetkých formách.

Ďalšími nemenej významnými nástrojmi je získavanie skúseností pri výkone práce, vzájomná interakcia medzi ľuďmi a vplyv informačných technológií.

Vzdelávanie v súčasnosti nadobúda nový charakter, pozornosť sa sústreďuje na samovzdelávanie, resp. samozdokonaľovanie. Rozumie sa tým zameranie sa na vyskúšanie rôznych metód a techník pri riešení nových otázok.

Prosperita organizácie a jej dynamický rozvoj je podmienená kvalitou ľudských zdrojov. Aj z toho dôvodu vzdelávanie zamestnancov patrí k základným nástrojom pri dosahovaní cieľov organizácie.

Pracovná výkonnosť zamestnancov, ich odborné vedomosti a praktické skúsenosti, iniciatíva v práci a stotožnenie sa s cieľmi a filozofiou zamestnávateľa sú v súčasnosti a ešte viac budú v budúcnosti významnou devízou a potenciálom organizácie.

# 1 Prehľad o súčasnom stave riešenia problematiky doma a v zahraničí

## 1.1 Vymedzenie pojmu ľudské zdroje

Podľa **Višňovského – Nagyovej – Šajbidorovej** (2008) *ľudské zdroje* predstavujú tzv. živé zdroje (živé štruktúry). Organizácia môže byť dobre vybavená hmotnými a finančnými, teda neživými zdrojmi, ale to je pre jej úspešný dlhodobý vývoj v súčasnej dobe málo.

Bez kvalifikovaných tvorivých a kvalitne vedených ľudí sú hmotné zdroje „mŕtve“, organizácia stráca dynamiku vo svojom rozvoji a zaniká.

Inak povedané: základným kapitálom organizácie je hmotný a finančný kapitál, ale podmienkou ich tvorby a ich efektívneho využitia sú odborne pripravení, motivovaní a eticky konajúci ľudia. Tí dokážu v predstihu pripravovať a realizovať pozitívne zmeny.

**Čaplánová** (1999) z makroekonomického hľadiska definuje *ľudské zdroje* ako zásobu ľudského potenciálu v spoločnosti schopného vykonávať cieľavedomú činnosť, ktorá vedie k tvorbe spoločenského produktu.

Jej kvantitatívny aspekt sa vzťahuje na množstvo disponibilných ľudských zdrojov, ktoré existujú v danej spoločnosti. Ovplyvňuje ho najmä súhrn demografických, kultúrnych a sociálnych faktorov, ktoré existujú v danej spoločnosti.

Kvalitatívny aspekt ľudských zdrojov obracia pozornosť na faktory ovplyvňujúce ich produktivnosť, adaptabilnosť a ďalšie charakteristiky, ktoré majú vplyv na kvalitatívnu a kvantitatívnu stránku vytvoreného produktu.

**Kachaňáková** a kol. (2007) tvrdí, že ak hovoríme o *ľudskom zdroji* v podniku, rozumieme tým celý ľudský potenciál. Tvorí ho nielen počet a štruktúra zamestnancov, ale aj také aspekty, akými sú vzdelanosť a kultúra, medziľudské vzťahy, schopnosť spolupráce, vnímanie sociálnych a ekologických faktorov prostredia a pod.

*Ľudský potenciál* podľa **Blaškovej** a kol. (2006) predstavuje pre organizačné fungovanie mimoriadne významný a tvorivý fenomén. V týchto intenciách je možné ľudský potenciál organizácie vnímať: z vecného hľadiska v celostno-systémovom

a v dynamickom zmysle a z hľadiska časového rozmeru – minulého, súčasného a budúceho.

Z vecného hľadiska možno ľudský potenciál chápať ako celistvý a vyvážený systém zahŕňajúci všetkých zamestnancov, odborníkov a riadiacich pracovníkov organizácie.

V dynamickom zmysle je možné ľudský potenciál definovať ako obrovský rozsah motivácie, vedomostí, zručností, schopností, skúseností, predvídateľných i nečakaných reakcií a spôsobov vnímania, prežívania a správania.

Z hľadiska časového rozmeru ľudský potenciál v sebe zahŕňa vedomosti, zručnosti, schopnosti, reakcie a podnety, motiváciu atď. jednotlivcov a skupín v troch časových rozmeroch súbežne a komplexne.

## 1.2 Definícia pojmu riadenie ľudských zdrojov, úlohy a ciele

**Koubek** (2007) tvrdí, že *riadenie ľudských zdrojov* tvorí tú časť podnikového riadenia, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka človeka v pracovnom procese, teda jeho získavania, fungovania, využívania, jeho organizovania, prepájania jeho činností, výsledkov jeho práce, jeho pracovných schopností a pracovného chovania, uspokojenia z vykonávanej práce a personálneho a sociálneho rozvoja.

Podľa **Kachaňákovéj** (2007) *riadenie ľudských zdrojov* sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnenia cieľov zamestnancov i podniku ako celku.

Táto činnosť je záležitosťou všetkých manažérov a vedúcich tímov.

*Úlohou* personalistov je túto činnosť zdokonaľovať, rozvíjať a poskytovať rady a služby.

Riadenie ľudských zdrojov dosahuje svoj hlavný *cieľ* plnením dvoch základných úloh zameraných na:

- 1) Zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej i kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi podniku. To znamená, že riadenie ľudských zdrojov musí pružne zohľadňovať okrem počtu a požiadaviek pracovných miest aj ich prípadnú premenlivosť.

- 2) Zosúladienie správania zamestnancov so strategickými cieľmi podniku. Rozumie sa tým efektívne fungovanie zamestnancov, ktoré predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj efektívne využívanie ich pracovných schopností pomocou adekvátnych stimulačných nástrojov.

K základným úlohám manažmentu ľudských zdrojov v organizácii podľa **Višňovského – Nagyovej – Šajbidorovej** (2008) patria tieto:

- Zabezpečiť súlad medzi nárokmi konkrétneho pracovného miesta s kompetentnosťou nositeľa pracovného miesta.
- Využiť potenciál každého zamestnanca.
- Vytvárať podmienky pre sústavný rozvoj zamestnancov organizácie tak, aby boli schopní plniť zvyšujúce sa nároky ekonomického prostredia.

Podľa **Belcourta – Wrighta** (1998) je *cieľom riadenia ľudských zdrojov* prilákať, motivovať, rozvíjať a udržať si zamestnancov v bezpečnom a spravodlivom rešpektujúcom prostredí.

Oddelenie riadenia ľudských zdrojov tento cieľ dosahuje konzultáciami a službami v oblasti plánovania, organizácie práce a analýzy pracovných miest, platov a odmien, náborov pracovníkov a ich výber, hodnotenia výkonov, vzťahov s odborníkmi, zamestnancami a zamestnávateľom, ďalej v oblasti bezpečnosti práce, v pracovnoprávných záležitostiach a informačných systémoch pre riadenie ľudských zdrojov.

**Armstrong** (2007) tvrdí, že *riadenie ľudských zdrojov* je definované ako strategicky a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne i kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.

Riadenie ľudských zdrojov je možné charakterizovať ako ústrednú, vyšším manažmentom riadenú strategickú aktivitu, ktorú manažment ako celok rozvíja, vlastní a predpokladá aby podporovala a presadzovala záujmy organizácie, ktorej slúži.

*Cieľom* politiky a programov vzdelávania v nejakej organizácii je zabezpečiť kvalifikovaných, vzdelaných a schopných ľudí potrebných k uspokojovaniu súčasných a budúcich potrieb organizácie.

**Werther – Davis** (1992) upozorňujú na štyri *ciele*, ktoré sú pre *personálny manažment* všeobecne platné:

- 1) spoločenský cieľ – rešpektovanie existujúcich zákonov v oblasti zamestnávania a sociálnej starostlivosti,
- 2) organizačný cieľ – prispievať k efektívnemu rozvoju podniku,
- 3) funkčný cieľ – udržiavať takú úroveň personálneho oddelenia, respektíve útvaru, ktorá je adekvátne potrebám podniku,
- 4) osobný cieľ – pomoc zamestnancom podniku dosahovať ich osobné ciele.

### **1.3 Vymedzenie pojmov vzdelávanie a rozvoj zamestnancov**

**Kravčáková** (2006) charakterizuje *vzdelávanie* pracovníkov organizácie ako základnú funkciu manažmentu ľudských zdrojov a ide o plánovaný a systematický proces učenia, v priebehu ktorého ľudské zdroje získavajú vedomosti, schopnosti a zručnosti v interakcii so svojou prácou a inými ľuďmi a ich prácami.

Vzdelávanie má teda vplyv na formovanie rozhodujúceho zdroja organizácie a má sa stať plánovaným a systematickým formovaním správania pomocou príležitostí a reálnych možností k učeniu, vzdelávacích akcií a programov, ktoré jedincom umožňujú dosiahnuť takú úroveň vedomostí, zručností a schopností, aby mohli svoje pracovné povinnosti vykonávať tvorivo a efektívne.

Podľa nej *rozvoj* pracovníkov nemá byť samoučelný, má pozitívne ovplyvňovať fungovanie organizácie prostredníctvom zhodnotenia vedomostí a zručností. Preto na vzdelávaní má participovať aj organizácia účelným investovaním do ľudských zdrojov.

Podľa **Višňovského – Nagyovej – Šajbidorovej** (2008) sa v oblasti *vzdelávania* formujú u jedinca základné a všeobecné vedomosti a schopnosti, ktoré umožňujú človeku získať všeobecný základ, na ktorom môže následne budovať svoju odbornú prípravu. Vzdelávanie teda prednostne zabezpečuje všestranný rozvoj jedinca a jeho osobnostný profil. Vzdelávanie je aktivitou, ktorú zabezpečujú vzdelávacie inštitúcie, nie zamestnanecké organizácie.

*Rozvoj* pracovných schopností prekračuje hranice kvalifikácie a stále viac zahŕňa v sebe i formovanie sociálnych zručností a formovanie osobnosti zamestnanca, teda vlastností, ktoré hrajú zásadnú rolu v medziľudských vzťahoch, ovplyvňujú chovanie a motiváciu zamestnancov.

**Koubek** (2007) tvrdí, že podnikové *vzdelávanie* zamestnancov sa zameriava na formovanie pracovných schopností v širšom slova zmysle, teda vrátane formovania sociálnych vlastností potrebných pri vytváraní zdravých medziľudských vzťahov osôb, ktoré sú v podniku v pracovnom pomere. Podnikové vzdelávanie sa stáva súčasťou personálnej činnosti, pretože podnik tým, že organizuje a podporuje vzdelávanie svojich pracovníkov, dáva najavo, že si ich vysoko váži.

Podporou *rozvoja* svojich zamestnancov prispieva k skvalitneniu a zvyšovaniu efektivity vnútorných procesov a k rozvoju podniku ako celku.

Podľa **Armstronga** (2007) je *vzdelávanie* proces, behom ktorého určitá osoba získava a rozvíja nové vedomosti, zručnosti, schopnosti a postoje.

Existujú 4 typy vzdelávania:

- 1) *inštrumentálne vzdelávanie* – vzdelávanie ako lepšie vykonávať prácu potom, čo bola dosiahnutá základná úroveň výkonu. Uľahčuje ju vzdelávanie pri výkone práce,
- 2) *poznávacie (kongnitívne) vzdelávanie* – výsledky sú založené na zlepšení vedomostí a pochopenie vecí,
- 3) *citové (emočné) vzdelávanie* – výsledky sú založené skôr na formovaní postojov alebo pocitov, než na formovaní vedomostí,
- 4) *sebarefektujúce vzdelávanie* – formovanie nových vzorov nazerania, myslenia chovania, a v dôsledku toho vytvárania nových vedomostí.

Vzdelávanie je nepretržitý proces, ktorý nielen zvyšuje existujúce schopnosti, ale tiež vedie k rozvíjaniu zručností, vedomostí, postojov, ktoré pripravujú ľudí na budúce širšie, náročnejšie a z hľadiska úrovne i vyššie úlohy.

Neformálne vzdelávanie je učením sa zo skúseností. Väčšina učenia neprebíha vo formálnych vzdelávacích programoch. Ľudia sa môžu naučiť 70% toho, čo vedia o svojej práci, celkom neformálne, pomocou procesov, ktoré nie sú organizované, alebo podporované organizáciou.

Formálne vzdelávanie je plánované a systematické, a používa štrukturované vzdelávacie programy, skladajúce sa z inštruktáže a praktického vyskúšania si naučenej látky.

*Rozvoj* je vývojový proces, ktorý umožňuje progresívne postupovať zo súčasného stavu vedomostí a schopností k budúcemu stavu, v ktorom je potrebná vyššia

úroveň zručností, vedomostí a schopností. Berie na seba podobu vzdelávacej aktivity, ktorá prepravuje ľudí pre širšie, zodpovednejšie a náročnejšie pracovné úlohy.

Podľa **Kachaňákovej** a kol. (2007) *vzdelávanie* zamestnancov možno charakterizovať 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.

*Rozvoj* manažérov by sa mal odlišovať od vzdelávania ostatných zamestnancov. Súvisí to najmä s charakterom ich práce, ktorá je ťažko predpovedateľná a merateľná. Rozvoj manažérov je úzko spojený s podnikovou stratégiou. Predpokladá sa pritom najmä rozvoj celkového pracovného potenciálu manažérov (talentu, schopností a perspektív), ktorý zabezpečí podniku úspešnosť aj v budúcnosti.

**Hroník** (2007) uvádza, že *vzdelávanie* je jeden zo spôsobov učenia sa, organizovaný a inštitucionalizovaný spôsob učenia. Vzdelávacie aktivity sú ohraničené (diskrétné) – majú svoj začiatok a koniec. Pri koncipovaní vzdelávania vo firme postupujeme systematicky. Je možné s istotou tvrdiť, že tie najpodstatnejšie veci pre život (reč, vytváranie vzťahov, otvorenosť novému, „cieľavedomosť“ a pod.) sa učíme spontánne. Ako však spontánne učenie rozširuje naše obzory, dávame mu smer, zameranie organizovaným učením.

*Rozvoj* je dosiahnutie žiadúcej zmeny pomocou učenia (sa). Rozvoj obsahuje zámer, ktorý je podstatnou časťou ohraničených (diskrétnych) a neohraničených (difúzných) rozvojových programov.

## **1.4 Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov v organizácii**

### **1.4.1 Cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov**

Podľa **Hroníka** (2007) má *cyklus* vzdelávania v organizácii štyri fázy:

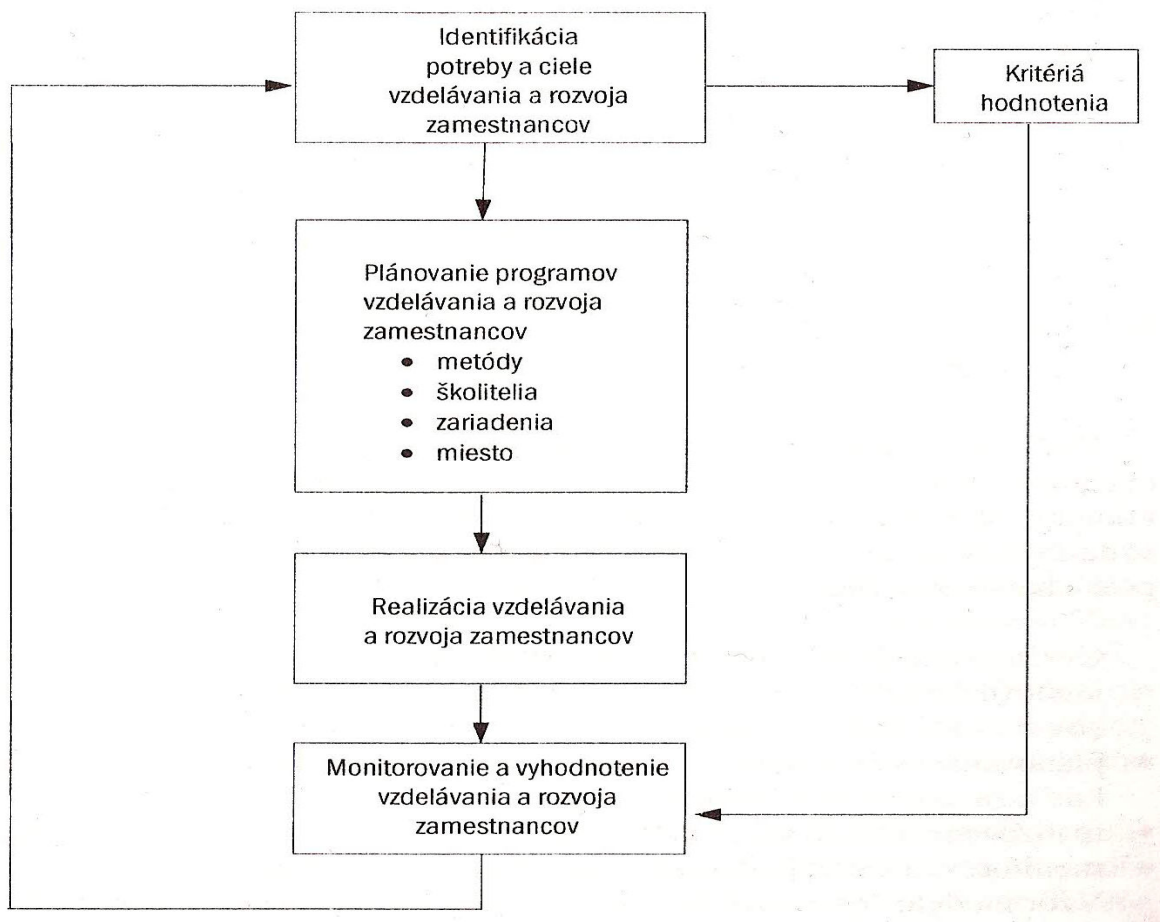
- 1) identifikácia medzery, potrieb a možností,
- 2) dizajn vzdelávacej aktivity,
- 3) realizácia vzdelávacej aktivity,
- 4) spätná väzba.

Vzdelávanie zamestnancov je podľa **Kachaňákovvej** a kol. (2007) v každom podniku nevyhnutnosťou. Jeho charakter, úroveň a intenzita môžu byť však rôzne, podľa konkrétnych potrieb podniku. Dôležité však je, aby boli všade utvorené podmienky na efektívne vzdelávanie, to znamená, že musí byť dobre organizované a systematické, prebiehať nepretržite v rámci opakujúceho sa cyklu.

Cyklus vzdelávania predstavuje nasledujúci model aktivít:

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

**Schéma 1** Cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov



Zdroj: Kachaňáková (2007). Riadenie ľudských zdrojov - Personálna práca a úspešnosť podniku. Bratislava: SPRINT, 2007. 110. s



#### 1.4.2 Identifikácia a analýza potrieb vzdelávania

**Belcourt – Wright** (1998) uvádzajú, že celý proces *identifikácie potreby* výcviku je pozvoľna a neformálne zistením určitého nedostatku.

Potom, čo bol konkrétny nedostatok objavený, nasleduje zistenie, či je pre efektivitu celej organizácie rozhodujúci.

Manažér výcviku musí poznať strategickú orientáciu celej organizácie. Ciele, plány, zavádzanie nových výrobkov, zmeny v technológii, postupy a pravidlá, to všetko musí byť jasné. Riadenie ľudských zdrojov musí byť prepojené so strategickou orientáciou firmy.

Je potrebné, aby stratégia výcviku zvyšovala schopnosť organizácie týchto cieľov dosiahnuť.

*Analýza potrieb* vzdelávania podľa **Vodáka – Kucharčíkovej** (2007) spočíva v zhromažďovaní informácií o súčasnom stave znalostí, schopností a zručností zamestnancov, o výkonnosti jednotlivcov, tímu, podniku a v porovnávaní zistených údajov s požadovanou úrovňou.

Táto analýza dáva odpoveď napríklad na tieto otázky:

- Je výkonnosť v sledovaných zručnostiach naozaj nevyhnutná?
- Je zamestnanec skutočne odmeňovaný za ovládanie týchto zručností?
- Podporuje v skutočnosti manažment požadované správanie?
- Aké ďalšie bariéry výkonnosti existujú?

Výsledkom analýzy je zistenie medzier vo výkonnosti, ktoré treba eliminovať zameraním na také, ktoré možno odstrániť vzdelávaním. Ďalším výsledkom je potom návrh vhodného vzdelávacieho programu.

Pri *identifikácii potrieb* vzdelávania je potrebné porovnávať dve úrovne výkonnosti:

- 1) štandardnú (optimálnu, požadovanú, plánovanú),
- 2) súčasnú (existujúcu, reálnu) výkonnosť.

Rozdiel medzi týmito dvomi úrovňami predstavuje výkonnostnú medzeru, ktorú je potrebné minimalizovať, jednak vzdelávaním, alebo v prípade neriešiteľnosti spôsobom vzdelávania, odstrániť tento problém iným spôsobom.

Podľa **Kachaňákovéj** a kol. (2007) je základom na definovanie účelu vzdelávania rozpoznávanie a *analyzovanie potreby vzdelávania*, jednak na základe bežne dostupných údajov z podnikového informačného systému, jednak z údajov účelovo získaných prieskumom.

Analýza potreby vzdelávania sa môže vykonať na úrovni podniku, resp. pracovných miest a na úrovni jednotlivých zamestnancov.

Komplexná analýza znamená jej súčasné vykonávanie na všetkých úrovniach a mala by predstavovať určitú postupnosť krokov, aby sa dospelo k správnej identifikácii a návrhu riešenia problému.

Môže ísť o nasledujúce kroky:

- uvedomenie si určitého problému na základe typických symptómov upozorňujúcich na existenciu problému (napr. vysoká fluktuácia zamestnancov),
- špecifikácia a opis problému na základe preniknutia do jeho podstaty,
- hľadanie a analýza faktorov (príprava na riešenie problému),
- identifikácia síl a faktorov, ktoré spôsobujú problém,
- vypracovanie alternatívnych variantov riešenia problému.

V rámci uvedeného postupu analýzy potreby vzdelávania možno používať jednak dostupné informácie v podniku (informácie z hodnotenia zamestnancov, pracovnej neschopnosti, absencií, využitia pracovného času, z rôznych kontrol, porád, diskusií a pod.), jednak účelovo získané informácie pomocou rôznych metód. Predovšetkým je to prieskum prostredníctvom dotazníkov a rôznych ankiet, pozorovanie pracovného výkonu, porovnávanie súčasnej kvalifikácie a výkonu so štandardami a normami, individuálne a skupinové rozhovory, ale aj stanoviská expertov.

### **1.4.3 Plánovanie vzdelávania zamestnancov**

Podľa **Višňovského – Nagyovej - Šajbidorovej** (2008) iniciatíva v oblasti vzdelávania musí vychádzať od vedenia organizácie. Podklady pre identifikáciu druhu a rozsahu vzdelávania musia prichádzať od bezprostredných nadriadených ako aj od samotných zamestnancov.

Dobre zostavený *plán vzdelávania* musí dať odpoveď na tieto otázky:

- Aké má byť obsahové zameranie vzdelávania (školenia)?

- Kto sa ho zúčastní (pre koho je určené)?
- Akým spôsobom (formou) sa uskutoční?
- Kto ho bude odborne zabezpečovať?
- Kedy sa uskutoční?
- Kde sa uskutoční?
- Aké náklady si vyžiada?

Podľa **Kachaňákovej** a kol. (2007) na identifikáciu potreby vzdelávania zamestnancov a určenie konkrétnych cieľov v tejto oblasti nadväzuje *plánovanie vzdelávania zamestnancov*. Rozhodnutia manažérov pri vytváraní pracovného potenciálu sa odrážajú v jednotlivých čiastkových plánoch rozvoja ľudských zdrojov. Medzi tieto čiastkové plány zaradujeme aj plán vzdelávania zamestnancov, prostredníctvom ktorého by sa malo zabezpečiť zosúladiť kvalifikačnej štruktúry zamestnancov s cieľmi a úlohami podniku.

Obsahom tohto plánu je vymedzenie oblastí vzdelávania, počtu a kategória zamestnancov, ktorí budú zapojení do vzdelávania, metód a časového harmonogramu vzdelávania subjektov, ktoré zabezpečia vzdelávanie, ako aj adekvátneho objemu finančných nákladov na vzdelávanie. Ku konkretizácii plánu vzdelávania dochádza prostredníctvom jednotlivých vzdelávacích programov zohľadňujúcich špecifické potreby danej kategórie zamestnancov.

## Schéma 2 Koncipovanie vzdelávacieho programu

<b>1. Východiská pre prípravu vzdelávacieho programu</b>
- potreby zistené v etape analýzy vzdelávacích potrieb - stratégia riadenia ľudských zdrojov - obmedzenia a zdroje
<b>2. Príprava vzdelávacieho programu</b>
- stanovenie cieľovej skupiny účastníkov vzdelávania, tvorba študijných skupín - vymedzenie obsahu vzdelávacieho programu - výber lektorov - príprava literatúry a didaktických pomôcok - stanovenie časového rozsahu vzdelávania - výber miesta realizácie vzdelávania - spresnenie rozpočtu - príprava hodnotiacich dotazníkov - ostatné služby (ubytovanie, strava, doprava...)
<b>3. Realizácia programu</b>

Zdroj: Kachaňáková (2007). Riadenie ľudských zdrojov - Personálna práca a úspešnosť podniku. Bratislava: SPRINT, 2007. 113. s.

Stanovenie obsahu vzdelávacieho programu a cieľovej skupiny účastníkov je determinované potrebou vzdelávania konkrétnymi vzdelávacími cieľmi

Vzdelávanie sa môže uskutočniť jednak v podniku, a to priamo na pracovisku pri výkone práce alebo mimo pracoviska v priestoroch určených na výučby (počítačové učebne, laboratória, výučbové dielne a pod.), jednak externe – mimo podniku prostredníctvom rôznych vzdelávacích inštitúcií.

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

Podľa **Armstronga** (2007) podnikové plány a plány ľudských zdrojov by mali vo všeobecnosti ukazovať typy, skúsenosti a schopnosti, ktoré budú v budúcnosti potrebné, a tiež potrebné počty ľudí s týmito schopnosťami. Tieto všeobecné ukazovatele musia byť prenesené do konkrétnejších plánov, ktoré sa budú dotýkať napríklad výstupov programov vzdelávania v podobe ľudí s konkrétnymi schopnosťami alebo kombináciami schopností (viacborová kvalifikácia).

Každý program vzdelávania a rozvoja je treba vytvárať individuálne a jeho podobu je treba sústavne rozvíjať v prípade, že sa objavia nové potreby vzdelávania, alebo keď odozva na program signalizuje nevyhnutnosť zmien.

Je dôležité dôkladne zvážiť ciele programu a vyjadriť ich v podobe toho, aké chovanie sa od účastníkov programu následne očakáva na pracovisku (konečné chovanie). Pri *plánovaní vzdelávania* by mal mať celý proces na pamäti žiadúce ciele danej akcie.

**Vodák – Kucharčíková** (2007) uvádzajú, že *proces tvorby vzdelávania* sa skladá z troch fáz:

1) *Prípravná fáza* – zahrňuje špecifikáciu potrieb, analýzu účastníkov a stanovenie cieľov vzdelávacieho projektu. U dlhodobých programov sú stanovované i čiastkové ciele jednotlivých tematických oblastí. Ciele slúžia ako merítko dosahovaných výsledkov.

2) *Realizačná fáza* – predstavuje vývoj a spracovanie jednotlivých etáp vzdelávacieho projektu a vlastnú realizáciu vo forme úloha a stanovení poradia tém. Ide o určenie spôsobu, akým bude vzdelávanie prebiehať. Na začiatku tejto fázy sú

stanovené vhodné techniky vzdelávania a rozvoja. Pri voľbe techník je treba zohľadniť i počet účastníkov, priority podniku, podmienky podniku pri uvoľňovaní zamestnancov, možné obavy účastníkov a potreby vzájomnej spolupráce medzi lektorom a účastníkom vzdelávacieho procesu.


3) *Fáza zdokonaľovania* – je časťou procesu tvorby vzdelávacieho plánu, v ktorej ide o priebežné hodnotenie jednotlivých etáp vzdelávacieho programu vzhľadom k stanoveným cieľom. Sú hľadané možnosti zlepšenia celého procesu vzdelávania pri využití vhodných techník a hodnotiacich modelov. Tejto fázy by sa mali zúčastniť organizátori, lektori, účastníci i manažéri. Základným problémom je výber vhodných metód hodnotenia a stanovenia kritérií.

#### 1.4.4 Metódy vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Podľa **Belcourta – Wrighta** (1998) školitelia, učitelia a profesori, vyvinuli rad techník, začínajúc tradičnými prednáškami až po interaktívne počítačové systémy. Aj keď v súčasnosti existuje trend prechodu od pasívnych *metód výučby* a aktívnym, zostávajú stále užitočné mnohé zo starých spôsobov výučby.

Ďalej uvádzajú, že výber najvhodnejšej metódy bude závisieť na konkrétnej situácii, na povahe materiálu alebo pestovaných zručnostiach a na vlastnostiach školiteľa.

**Schéma 3** Výukové metódy

<b>Pasívne</b>  <b>Aktívne</b>	Prednáška Modelovanie chovania Dištančná výučba Výučba založená na využití techniky - videokonferencia - multimedialná výučba Výučba pomocou prípadových štúdií Krátke prípadové štúdie Hry a stimulácie Hranie rolí Skupinová diskusia - skupiny vedené školiteľom - skupiny rovnocenných partnerov - skupiny podporované technickými prostriedkami Akčné učenie Výcvik na pracovisku Učňovstvo
---	--

Zdroj: Belcourt – Wright (1998). Vzdelávání pracovníků a řízení pracovního výkonu, Praha: Grada Publishing, 1998. 125 s.

Podľa **Běloháveka – Košťana – Šulera** (2006), zatiaľ čo v minulosti bol rozvoj pracovníkov postavený skoro výhradne na výklade, dnes sa opiera o veľké množstvo *metód*.

- 1) *Výklad* - je priama reč alebo vysvetľovanie s možným použitím vizuálnych alebo iných pomôcok, ale bez zapojenia účastníkov (hádám len s výnimkou záverečnej diskusie). Hlavné použitie: odovzdávanie faktov alebo informácií, ktoré sú iba zaujímavé, a ktoré si účastník nemusí všetky zapamätať.
- 2) *Diskusia* - je technika výučby, pri ktorej učenie vychádza skôr z účastníkov samotných, než z lektora. Hlavné použitie: riešenie problémov, formovanie alebo ovplyvňovanie postojov, podnecovanie záujmov a konštruktívnych myšlienok, doplnenie ostatných metód, upevnenie a opakovanie inej výučby.
- 3) *Koučovanie* - je systematický rozvoj schopností a skúseností účastníkov, ktorý riadi nadriadený spolupracovník, alebo profesionálny kouč plánovitým zadávaním úloh a priebežným hodnotením. Hlavné použitie: rozvoj schopností.
- 4) *Mentorovanie* - je uvádzanie nového manažéra do problematiky jeho pracovného miesta, formy a vzťahov v organizácii prostredníctvom staršieho, skúsenejšieho pracovníka, obvykle dôchodcu. Hlavné použitie: osvojenie skúseností, odovzdanie kontaktov.
- 5) *Aktívne učenie* - tvorí skupina metód:
  - skupinové učenie – spôsob výučby, pri ktorom sú vybrané časti fyzickej alebo sociálnej situácie zjednodušené alebo simulované tak, že podstatné časti sú možné využiť pre výučbu,
  - hranie rolí – metóda, v ktorej účastníci hrajú aktérov simulovanej situácie (predajca- zákazník),
  - prípadová štúdia – zhrnutie určitej udalosti, sústavy okolností alebo pracovnej situácie, ktoré sa predkladajú účastníkom k štúdiu, analýze a diskusii.Hlavné použitie: rozvoj schopností, rozvoj vlastností osobnosti.
- 6) *Učenie akciou* - (učenie v praxi) je postavené na predpoklade, že najlepšie sa človek učí získavaním skúseností pri uskutočňovaní samotnej činnosti, či už sú zaradované do nového pracovného miesta (získanie skúseností v nákupe), alebo priradovaním nových, či náročnejších úloh (získanie zručností s náročnejšou zákazkou, prácou v medzioborovom tíme). Hlavné použitie : rozvoj skúseností.

- 7) *sebvzdelávanie* - sa opiera o samoštúdium literatúry, alebo samostatné precvičovanie určitých činností. Hlavné použitie: rozvoj vedomostí a schopností.
- 8) *e-learning* - je vlastne zdokonalenou a čiastočne riadenou formou vzdelávania. Účastník získava elektronickou cestou texty, je testovaný z ich pochopenia, rieši úlohy a prípadové štúdie, zapojuje sa do diskusií. Nadšenie z 90. rokov minulého storočia akosi opadlo, zistilo sa, že študujúcim chýba osobný kontakt s lektorom a spoluúčastníkmi. Preto býva dnes e-learning spojovaný s prezentačnou formou štúdia. Hlavné použitie: učenie znalostí.

Vhodnú vzdelávaciu metódu volíme podľa dvoch hľadísk:

- 1) Aká je povaha požadovaných kompetencií? Pre učenie vedomostí volíme skôr výklad, diskusiu, alebo samovzdelávanie, schopnosti sa lepšie osvojujú koučovaním, aktívnym učením alebo učením akciou.
- 2) Akí sú účastníci vzdelávacej akcie? Zatiaľ čo živí obchodníci dajú väčšinou prednosť hravým formám a aktívnym metódam, hlbaví kontrolóri budú zaujatí skôr hodnotným výkladom a následne diskusiou.

Pre rozvoj rôznych kompetencií zvolíme rôzne metódy vzdelávania. Ideálna je kombinácia prístupu – väčšina kompetencií je totiž postavená na spojení vedomostí, schopností a postojov.

**Hroník** (2007) uvádza, že pri jasne formulovanom ciele, zameraní programu, popise elementov rozvoja a vzdelávania a stanovení celkového konceptu je možné začať s výberom *metód*.

**Schéma 4** Matica metód rozvoja

	<b>Riadenie druhými, spoločne s druhými</b>	<b>S prevahou sebariadenia, sám</b>
<b>Mimo chodu</b>	Tréning, workshop, výuka, best practices, hra, modelové situácie, outdoorové programy	Samoštúdium, domáce úlohy a cvičenia, prípadové štúdie a ich tvorba, osobný rozvoj, e-learning
<b>Za chodu</b>	MBO, koučing, individuálny koučing, mentoring, spätná väzba, 360 spätná väzba, prax, job rotation, tieňovanie, zaradenie do projektu, supervizné skupiny	Autofeedback, sebarefleksia, MBO, intervízne skupiny, 360 spätná väzba, vyskúšanie nového prístupu (pokús, experiment)

Zdroj: Hroník (2007). Rozvoj a vzdelávaní pracovníků, Praha: Grada Publishing, 2007. 150 s.

Výber metód nie je náhodný. Snažíme sa, aby pokrýval čo najširšie spektrum a pritom program pôsobil koncentrovane. Malé množstvo metód (jedna, alebo dve) pôsobia koncentrovane, ale tiež monotónne, a tak oslabujú činnosť.

**Hrehová – Zvariková – Kášová** (2007) uvádzajú, že vzdelávanie môže prebiehať s využitím širokej škály *metód* v rámci pracoviska (na mieru šitého programu vzdelávania, napr. metódou demonštrovania), mimo pracoviska (vo vzdelávacích kurzoch, napr. metódou učenia sa hrou, simuláciou, skupinovými tréningami), na pracovisku i mimo neho (pomocou počítačov, projektov, inštruktáží).

Vzdelávanie sa môže členiť podľa toho, či prebieha počas chodu (on the job) alebo nie (off the job).

Vzdelávanie prebieha prostredníctvom:

- plnenia pracovných úloh a povinností,
- samoštúdia literatúry, materiálov, dokumentov,
- e-learningu, e-developmentu,
- asistencie – tieňovania v spolupráci so skúsenosťnými spolupracovníkmi, priamym vedúcim, externými trénermi – mentorom, tútorom,
- rotácie, procesom prechodu rôznych pracovných miest, pozorovaním rôznych pracovných činností s cieľom osvojiť si súbor rôznych pracovných činností, schopností a zručností,
- kaučovania, prostredníctvom odborníka, manažéra s využitím rôznych foriem komunikácie: riadená diskusia, kladenie otázok s cieľom zvyšovať výkon pracovníka, pomáhať riešiť problémy,
- rekvalifikácie,
- rozširovaním práce formou doplnenia náročnejšej, zodpovednejšej činnosti.

Vzdelávanie sa uskutočňuje v podobe:

- 1) *Sebavzdelávania* – založené na rozvoji zamestnanca vlastným aktívnym úsilím vedie k rozvoju vlastnej osobnosti a pochopeniu seba samého (postupovanie rizika, nové myšlienky, opúšťanie starých predstáv, snaha dosiahnuť cieľ.).
- 2) *Účasťou na vzdelávacích školiacich programoch:*

otvorené:

- povinné školenia plynúce z certifikácie, predpisov,



firemné:

- rozvoj kvalifikácie zamestnancov,
- sociálna a pracovná adaptácia novo prijímaných zamestnancov,
- kariérové plánovanie,
- špeciálne tréningy kľúčových odborníkov.

#### 1.4.5 Hodnotenie efektívnosti vzdelávania

**Hrehová – Zvariková – Kášová** (2007) sú toho názoru, že každá organizácia by mala akékoľvek výstupy zo vzdelávacích programov alebo procesov svojich pracovníkov vyhodnocovať a zvažovať.

Existujú štyri hlavné dôvody *hodnotenia vzdelávania* v prepojení na hlavné modely hodnotenia:

- overovanie – vedecký model hodnotenia,
- kontrola – systémový model hodnotenia,
- zdokonaľovanie – inštruktívny model hodnotenia,
- učenie sa intervenčný model hodnotenia.

Každá realizovaná vzdelávacia aktivita sa nezaobíde bez spätnej väzby. Spätá väzba môže mať charakter subjektívneho hodnotenia (dotazník spokojnosti), objektívneho hodnotenia (pohľad druhých ľudí podľa hierarchického modelu vedomostí – zručností – praktickej aplikácie).

Praktické skúsenosti ukazujú, že najvýznamnejšie z nich sú :

- rozhovory s účastníkmi, organizátormi, lektormi,
- priame pozorovanie, priame scenáre.

Zhodnotenie procesu vzdelávania môže prebiehať:

- prostredníctvom štatistiky, rozborov, metódou HR benchmarkingu a HR controllingu (kvantitatívne vyhodnocovanie),
- hodnotením prínosov a očakávaného efektu prostredníctvom spracovania kontrolných testov a prostriedkov verifikácie osvojenia si vedomostí (kvalitatívne vyhodnocovanie).

Hľadiská hodnotenia sledujú pozitívne zmeny v správaní, konaní a v komunikácii pracovníkov, vo vzájomných vzťahoch, v rozvoji organizácie a vytváraní jej priaznivého ohlasu, vo výkonnosti, v kreativite a v riešení problémov a pracovných úloh.

Podľa **Hroníka** (2007) najčastejšie môžeme deliť *metódy hodnotenia* podľa toho, či nasledujú bezprostredne po vzdelávacej aktivite alebo až po určitom odstupe, a podľa toho, kto je autorom hodnotenia (samotný účastník alebo niekto „zvonka“). Krátkodobý časový horizont je obvykle daný hornou hranicou jedného mesiaca. Dlhodobý časový horizont je nad touto hranicou, najčastejšie s troj - až šesťmesačným odstupom.

Pod subjektívnym hodnotením si predstavujeme hodnotenie samotnými účastníkmi vzdelávacej aktivity. Môže nasledovať bezprostredne po realizácii vzdelávacej aktivity, alebo s určitým časovým odstupom. Najviac sú rozšírené dotazníky spokojnosti. Dopis sebe a lektorovi alebo jeho variácie sú pomerne málo rozšírené, i keď veľa krát majú vyššiu hodnotu než dotazník spokojnosti.

Objektívnym hodnotením sa myslí hodnotenie druhými ľuďmi. Akúkoľvek zmenu v súvislosti s vzdelávaním je treba zaradiť podľa hierarchického modelu vedomostí - zručností - praktickej aplikácie. Tento model vyjadruje predstavu, že k akejkoľvek zmene je treba mať najskôr určitú poznatkovú základňu. Tá je zase nevyhnutná pre osvojenie nových zručností. Zmena úrovni výkonu práce je potom daná transferom nových vedomostí a zručností.

Podľa **Armstronga** (2007) *vyhodnocovanie vzdelávania* je integrálnou súčasťou vzdelávania. Vo svojej najhrubšej forme, je to porovnávanie cieľov (žiadúceho chovania) a výsledkov (výsledného chovania) odpovedajúcich na otázku, do akej miery vzdelávanie splnilo svoj účel. Stanovovanie cieľov a metód merania výsledkov je, alebo by malo byť podstatnou súčasťou fázy plánovania akéhokoľvek programu vzdelávania a rozvoja.

**Bělohávek – Košťan – Šuler** (2006) tvrdia, že úspešnosť *vzdelávacej akcie hodnotíme* podľa toho, ako splnila svoj cieľ, to znamená, nakoľko boli dosiahnuté požadované stupne vybranej kompetencie.

Existujú štyri úrovne hodnotenie, tzv. Hamblinov prístup:

- 1) *Reakcie na akciu*. Môžeme ich sledovať podľa aktivity a výrazov účastníkov v priebehu akcie, verbálneho hodnotenia akcie účastníkmi, v ktorom účastníci písomne zhodnotili rôzne stránky akcie (odbornosť lektora, zaujímavosť výkladu, organizáciu semináru atď).

- 2) *Zmena individuálnej úrovne vedomostí, schopností, postojov.* Zmenu zachytíme napríklad testami vedomostí, ktoré použijeme na začiatku i na konci akcie potom porovnáme výsledky.
- 3) *Zmena chovania.* Sledujeme, či sa pracovné chovanie účastníkov po akcii nejakým spôsobom zmenilo (ako sa chová k zákazníkom, ako si organizuje prácu).
- 4) *Výsledky útvaru alebo firmy.* Objektívne hospodárske údaje, ktoré svedčia o zvýšení kompetencie pracovníkov (objem predaného tovaru, produktivita, počet reklamácií atď).

**Belcourt – Wright** (1998) uvádzajú, že *hodnotenie* uzatvára celý proces rozvoja ľudských zdrojov, ktorý začína identifikáciou potrieb. Pre procesy identifikácie potrieb a hodnotenia slúžia spoločné metódy merania. Analýza potrieb identifikuje problém, ktorý má byť riešený, záverečné hodnotenie je potom proces, ktorý stanoví, či bol problém vyriešený.

Hodnotenie by malo byť plánované v rovnaký čas, kedy sa uskutočňuje identifikácia potrieb a navrhujú opatrenia (výcvikový kurz, rozvojová aktivita). Návrh by mal používať najmenej predbežné a následné merania s kontrolnou skupinou, skladajúcou sa z jednotiek alebo účastníkov plánovaných pre uskutočnenie ďalších opatrení. Je treba previesť viac meraní. Hodnotenie by malo brať do úvahy nielen odpovede, ale tiež proces učenia, správania a výsledky.

#### Schéma 5 Hodnotiaca matica

Úroveň	Údaje	Metodika
Reakcia	Názory Postoje	Formy Dotazníky
Učenie	Vedomosť  Schopnosti Postoje	Objektívne testy áno - nie, výber z niekoľkých odpovedí, krátke odpovede a pod. Simulácie, hranie rolí Hranie rolí, prehľady
Chovanie	Výkon	Nadriadení, podriadení, zákazníci a pod. vyplnia hodnotiace formuláre alebo sa zúčastňujú pohovorov
Výsledky	tvrdé údaje mäkké údaje	Záznamy z výroby, financie, ľudské zdroje Prehľady a rozhovory

Zdroj: Belcourt – Wright (1998). *Vzdelávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, Praha: Grada Publishing, 1998. 195 s.

## 2 Ciel' práce

Primárnym cieľom tejto diplomovej práce je analyzovať vybranú organizáciu ktorou je Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny Nitra z hľadiska vzdelávania a rozvoja svojich zamestnancov, poukázať na využívanie metód vzdelávania a rozvoja v organizácii a v prípade potreby navrhnúť opatrenia, ktoré by mohli dopomôcť k zlepšeniu činnosti v danej organizácii.

K dosiahnutiu vytýčeného hlavného cieľa boli formulované nasledujúce parciálne ciele:

- 1) Získať teoretické poznatky z odbornej literatúry, ktoré sú potrebné pre pochopenie problematiky riadenia ľudských zdrojov predovšetkým z pohľadu jeho funkcie- vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov.
- 2) Stručne charakterizovať organizáciu v ktorej bola diplomová práca spracovávaná.
- 3) Uskutočniť detailnú analýzu zameranú na:
  - formy a metódy vzdelávania zamestnancov,
  - rozvojové programy organizácie,
  - koncepciu vzdelávania,
  - implementáciu koncepcie vzdelávania,
  - štandardy vzdelávania,
  - analýzu potrieb v oblasti vzdelávania,
  - vyhodnotenie vzdelávania v uplynulom období,
  - SWOT analýzu.
- 4) Navrhnúť opatrenia na zlepšenie činnosti organizácie v oblasti vzdelávania a rozvoja.

### 3 Metodika práce

Objektom skúmania systému vzdelávania a rozvoja je štátna organizácia Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny Nitra. Voľba organizácie bola ovplyvnená špecifickosťou typu organizácie, prístupnosťou a možnosťami získania podkladových údajov pre danú tému.

Metodický prístup diplomovej práce možno rozdeliť na nasledujúce etapy:

- 1) štúdium odbornej literatúry týkajúcej sa danej problematiky,
- 2) výber konkrétneho subjektu,
- 3) získavanie, triedenie a spracovanie potrebných podkladových materiálov,
- 4) konzultácie so školiteľom,
- 5) návrh opatrení na zlepšenie existujúceho stavu a činnosti organizácie.

Pri vypracovaní diplomovej práce boli použité metódy riadeného rozhovoru, analýzy, komparácie, syntézy a dedukcie.

Metóda riadeného rozhovoru sa použila na získanie informácií o organizácii a aplikácii vzdelávania a rozvoja zamestnancov v praxi.

Schémy uvedené v diplomovej práci boli nevyhnutné predovšetkým pre kvalitné zhodnotenie a prezentovanie poznatkov.

Prostredníctvom analýzy, ktorá je podstatnou metódou pri tvorbe diplomovej práce, sa uskutočnil rozbor koncepcie vzdelávania uvedenej organizácie, štandardov vzdelávania, foriem metód vzdelávania a rozvojových programov organizácie a potrieb v oblasti vzdelávania.

Metódou komparácie sa porovnali zistené výsledky s teoretickými poznatkami a na základe toho boli použitím metód dedukcie a syntézy formulované závery a odporúčania pre uplatnenie výsledkov diplomovej práce v praxi.

## 4 Výsledky práce

### 4.1 Charakteristika organizácie

*Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny Nitra* je štátna organizácia. Sídlo organizácie je v Nitre a patrí pod ňu aj vysunuté pracovisko Vráble a detašované pracovisko Zlaté Moravce. Má celkom 256 zamestnancov.

ÚPSVR Nitra riadi a za jeho činnosť zodpovedá riaditeľ úradu, ktorý je zároveň vedúcim služobného úradu.

*Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny Nitra sa delí na 3 odbory:*

#### 1) Odbor služieb zamestnanosti

Tento odbor poskytuje bezplatné **služby EURES** – je to sieť spolupráce, ktorá spája Európsku úniu a verejné služby zamestnanosti v Európskom ekonomickom priestore zaoberajúce sa otázkami zamestnanosti. Ide o sieť organizácií pracujúcich v oblasti zamestnanosti, ktorá podporuje mobilitu zamestnancov na medzinárodnej úrovni a súčasne informuje verejnosť o životných a pracovných podmienkach v týchto krajinách.

EURES poradcovia poskytujú tri základné služby - informácie, pracovné poradenstvo a pomoc pri umiestňovaní na trhu práce.

Poskytujú informácie z nasledovných oblastí:

- sociálna a daňová legislatíva,
- vzdelávanie a zdravotná starostlivosť,
- možnosti školení,
- uznávanie dokladov o vzdelaní,
- životné náklady a ubytovanie,
- užitočné adresy a kontakty.

Zároveň pracuje tento odbor s *nástrojmi aktívnej politiky trhu práce* – ako sú napríklad odborné poradenské služby, vzdelávanie a príprava na trh práce uchádzačov o zamestnanie záujemcov o zamestnanie, poskytovaním rôznych príspevkov ako napr. príspevok na podporu udržania zamestnanosti, príspevok na dochádzku za prácou, príspevok na podporu samostatnej zárobkovej činnosti a iné. Zabezpečuje aplikáciu

**národných projektov**, ako napr. Národný projekt I-2 – Podpora zamestnanosti uchádzačov o zamestnanie.

Ďalej zabezpečuje činnosť:

- Agentúry sprostredkovania zamestnania za úhradu,
- Agentúry dočasného zamestnania,
- Agentúry podporovaného zamestnania.

Uskutočňuje **Pilotné projekty**, ako napríklad REVIDON – revitalizačná prax pre dlhodobu nezamestnaných, AKTIVIA – podpora aktivít v oblasti sociálnych, zdravotníckych a opatrovateľských služieb, UCHO – zlepšenie kvality poskytovaných služieb úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny občanom so zdravotným postihnutím.

**Poskytuje odborné poradenské služby** zamerané na riešenie problémov spojených s pracovným uplatnením uchádzača o zamestnanie, vytvára súlad medzi jeho osobnostnými predpokladmi a požiadavkami na vykonávanie určitého zamestnania a ovplyvňuje rozhodovanie a správanie uchádzača o zamestnanie, ako aj jeho sociálnu a pracovnú adaptáciu.

## 2) Odbor sociálnych vecí a rodiny

Tento odbor sa zaoberá **sociálnoprávnou ochranou detí, sociálnou kuratelou**, náhradnou rodinnou starostlivosťou. Usmerňuje detské domovy, zabezpečuje poradensko-psychologické služby. Vede databázu informácií o možnostiach pomoci deťom a rodinám a subjektov pôsobiacich v oblasti sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately.

Zabezpečuje **pomoc zdravotne postihnutým občanom** a vyplácanie peňažných príspevkov na kompenzáciu sociálnych dôsledkov ťažkého zdravotného postihnutia.

Tento odbor ďalej zabezpečuje vyplácanie nasledovných druhov dávok:

- dávka v hmotnej núdzi a príspevky k dávke (aktivačný príspevok, príspevok na bývanie, príspevok na zdravotnú starostlivosť, ochranný príspevok),
- náhradné výživné,
- dotácie na stravu, školské potreby.

Odbor sociálnych vecí a rodiny riadi zabezpečuje aj posudkovú činnosť - posúdenie zdravotných dôsledkov ťažkého zdravotného postihnutia a rozhoduje o navrhnutých formách kompenzácie sociálnych dôsledkov ťažkého zdravotného postihnutia.

Zabezpečuje vydávanie preukazu fyzickej osoby s ťažkým zdravotným postihnutím, preukazu fyzickej osoby s ťažkým zdravotným postihnutím so sprievodom a parkovacieho preukazu.

Zabezpečuje *vyplácanie štátnych sociálnych dávok*:

- príspevok pri narodení dieťaťa,
- príplatok k príspevku pri narodení prvého, druhého a tretieho dieťaťa,
- prídavok na dieťa,
- príplatok k prídavku na dieťa,
- rodičovský príspevok,
- príspevok na starostlivosť o dieťa,
- príspevky v náhradnej rodinnej starostlivosti,
- príspevok na pohreb.

### **3) Odbor ESF a projektového riadenia**

Uskutočňuje finančné riadenie a plánovanie všetkých projektov, spracováva podklady pre rozpočet Národného projektu a sleduje čerpanie finančných prostriedkov z Európskeho sociálneho fondu.

Tento odbor zabezpečuje tvorbu regionálnej stratégie v oblasti zamestnanosti a sociálnych vecí.

Zhromažďuje, analyzuje a poskytuje informácie o projektoch, aktivitách, cieľoch, výsledkoch a dopadoch v rámci publicity. Zabezpečuje publicitu a propagáciu pre konečných užívateľov. Zbiera a odovzdáva finančné a štatistické údaje o implementácii Národných projektov.

## **4.2 Organizačná štruktúra**

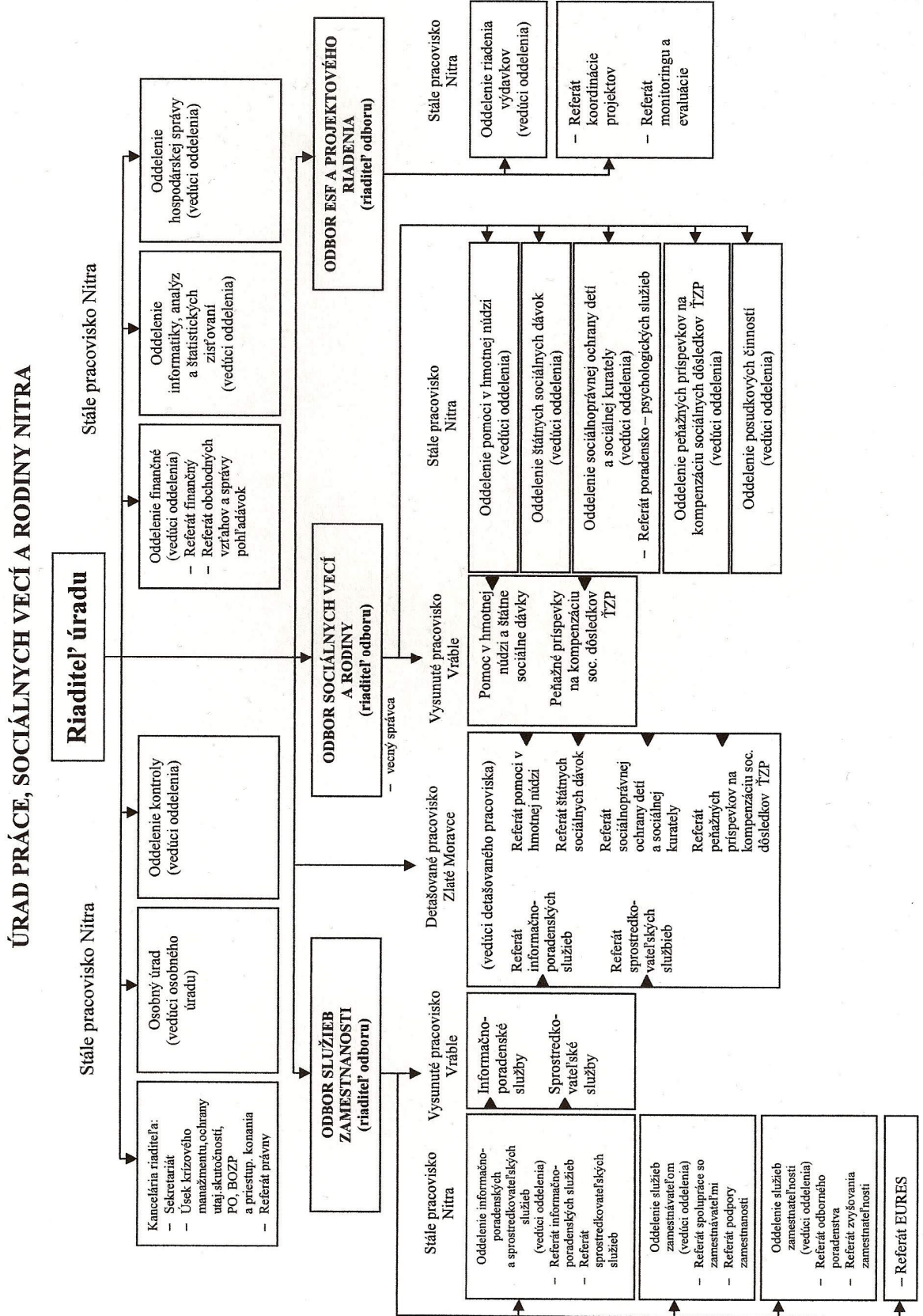
Organizačná štruktúra Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny Nitra predstavuje funkcionálno - teritoriálny model. Má:

- Stále pracovisko Nitra,
- Vysunuté pracovisko Vráble,
- Detašované pracovisko Zlaté Moravce.

Podrobné zobrazenie organizačnej štruktúry je uvedené v schéme 6.



Schéma 6 Organizačná štruktúra



Zdroj: Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny Nitra <<http://www.upsvnmr.sk/kontakt.ht>>

### **4.3 Konceptia vzdelávania v rezorte práce, sociálnych vecí a rodiny SR**

Rezort práce, sociálnych vecí a rodiny SR je rezortom, ktorý je najbližšie k občanovi. Rozhodnutia a kroky rezortu priamo ovplyvňujú každého občana. To vytvára nevyhnutne vyšší tlak na maximálnu profesionalitu všetkých zamestnancov (štátnych zamestnancov a zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme v pôsobnosti MPSVR SR). Víziu koncepcie vzdelávania charakterizuje nosná idea

***„bud' me rezort ľudí pre ľudí“.***

#### ***Za ďalšie dôležité ciele koncepcie považujeme:***

- 1) Zjednotiť vzdelávanie v rezorte a zabezpečiť jednotné smerovanie v duchu idey „byť rezortom pre ľudí“.
- 2) Zaručiť požiadavky na vzdelávanie zamestnancov vyplývajúce z členstva Slovenskej republiky v Európskej únii a zosúladiť jestvujúci spôsob práce so spôsobom aplikovaným v európskom administratívnom kontexte. Tento systém musí byť plne pripravený na neustále štrukturálne, organizačné a kompetenčné zmeny.
- 3) Vzhľadom na povinnosť zamestnancov prehlbovať si svoju kvalifikáciu môže koncepcia ponúknuť také možnosti, ktoré budú pre zamestnancov atraktívne a vzájomne nadväzujúce, smerujúce k ich požadovanému rozvoju.
- 4) Sledovať celkové zámery reformy verejnej správ, a to jej decentralizáciu a modernizáciu. Jej prenos do praxe vyžaduje ľudí (na všetkých organizačných úrovniach) pripravených na zmenu, profesionálnych, ochotných prebrať zodpovednosť, proaktívnych a iniciatívnych, nezávislých a nestranných, ktorí rešpektujú etické a hodnotové rámce.

#### ***Zhrnutie hlavných výziev, ktorým rezort z pohľadu vzdelávania čelí:***

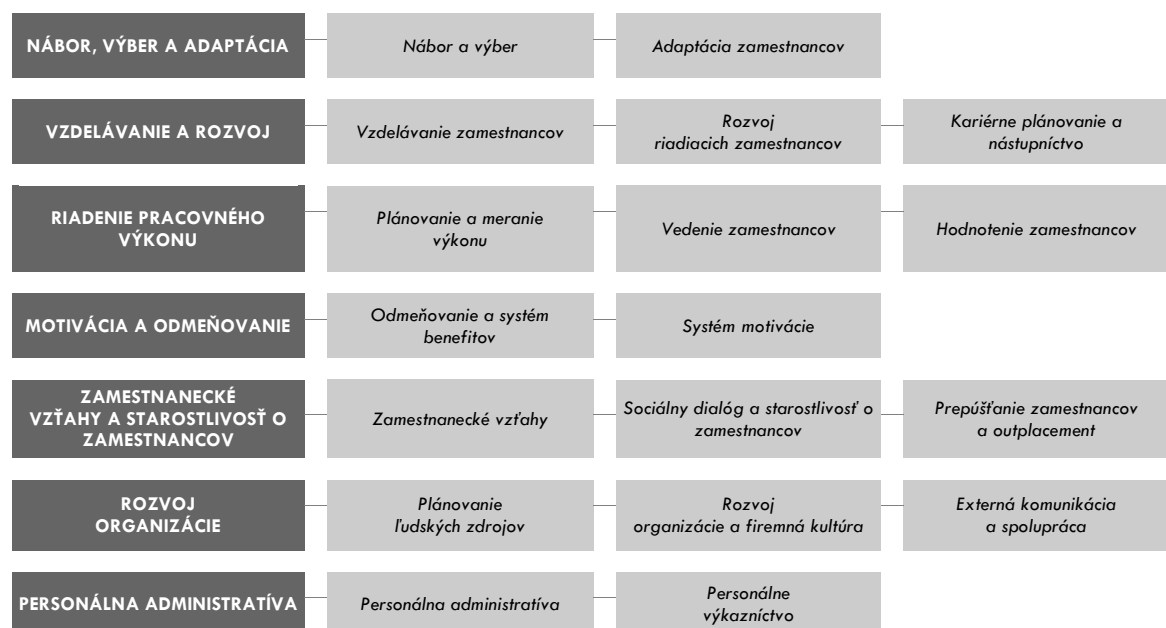
- Ako vytvoriť v rezorte proobčiansky orientovanú kultúru, ktorá sa vyžaduje tým, že za každým krokom a rozhodnutím sú klienti rezortu – občania, zamestnanci rezortu a zamestnanci iných orgánov a inštitúcií štátnej a verejnej správy.
- Ako zvýšiť flexibilitu rezortu tak, aby boli nové úlohy a rozsah pracovných činností plnené pri zachovaní vysokej kvality.

- Ako sa stať modernou inštitúciou plne začlenenou v európskom priestore a zaručiť plynulé fungovanie zamestnancov rezortu v európskych štruktúrach.
- Ako zabrániť vznikaníu dvoch odlišných subkultúr – služobne mladých a starších kolegov – a udržať jednotnú kultúru vysokej profesionality.
- Ako zabezpečiť vzájomnú výmenu množstva informácií a skúseností.
- Ako docieľiť realizáciu reformy štátnej správy v praxi.
- Ako zabezpečiť efektívnosť vzdelávania v rezorte.
- Ako integrovať moderné informačné technológie do procesu učenia a vzdelávania a zvýšiť tak celkovú efektívnosť vzdelávacieho procesu.
- Ako za pomoci správneho nastavenia vnútorných procesov vzdelávania a ostatných oblastí riadenia ľudských zdrojov zabezpečiť plynulý prenos koncepcie do praxe.

#### 4.3.1 Východiská koncepcie vzdelávania

Východiskom pre koncepciu vzdelávania bolo zadanie projektu a súčasne model riadenia ľudských zdrojov, ktorý popisuje napojenie jednotlivých personálnych procesov v životnom cykle zamestnanca v organizácii.

**Schéma 7** Model riadenia ľudských zdrojov



Zdroj: Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny Nitra

Koncepcia sa hĺbkovo venuje procesu vzdelávania a rozvoju zamestnancov a zasahuje aj do podprocesov – adaptácie zamestnancov a hodnotenia zamestnancov.

Pri tvorbe koncepcie sa vychádzalo z hĺbkovej SWOT analýzy súčasného stavu a celkový obraz poskytli strategické dokumenty SR a EÚ, legislatívne normy, predchádzajúce aktivity a koncepcie vytvorené v štátnej správe a iné dokumenty.

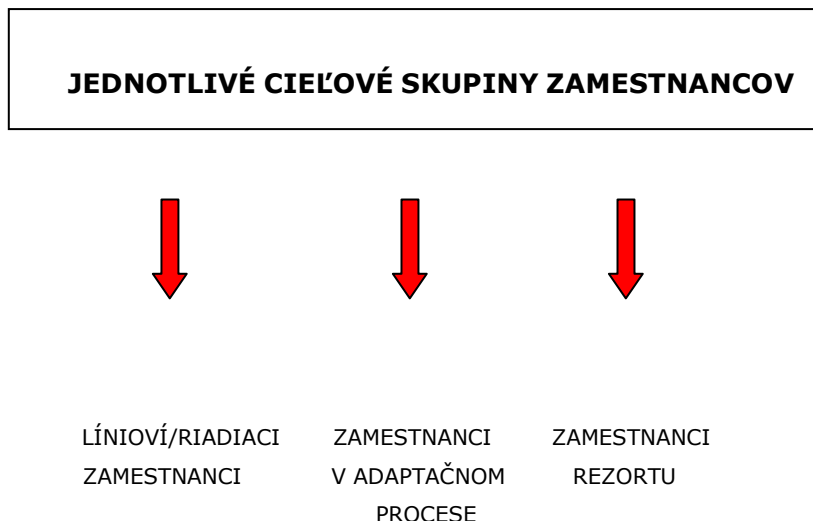
Podmienkou k realizácii všetkých procesov je súlad s platným legislatívnym rámcom.

### ***Cieľová skupina***

Koncepcia usmerňuje vzdelávanie zamestnancov rezortu, t.j. štátnych zamestnancov a zamestnancov vykonávajúcich činnosti vo verejnom záujme v pôsobnosti MPSVR SR na všetkých úrovniach riadenia.

Základné cieľové skupiny projektu z pohľadu **obsahu vzdelávania** sú uvedené v nasledovnej schéme 8.

### **Schéma 8** Cieľové skupiny zamestnancov



Zdroj: Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny Nitra

Cieľová skupina z pohľadu zapojených subjektov, ktoré sa podieľajú na prenose koncepcie do praxe:

- samotný zamestnanec,
- priamy nadriadený daného zamestnanca,

- osobný úrad/personálny útvar príslušného služobného úradu alebo organizácie rezortu,
- odbor rozvoja ľudských zdrojov na MPSVR SR.

### ***Druhy vzdelávania***

Z hľadiska obsahu a zapojených subjektov sú špecifikované nasledovné druhy vzdelávania:

- 1) adaptačné vzdelávanie,
- 2) vzdelávanie riadiacich zamestnancov,
- 3) prehĺbovanie kvalifikácie zamestnancov zamerané na:
  - vzdelávanie spojené s členstvom SR v EÚ
  - vzdelávanie zamestnancov, ktorí sa zaoberajú problematikou riadenia ľudských zdrojov
  - odborné vzdelávanie,
  - jazyková príprava,
  - vzdelávanie v oblasti IT zručností,
  - vzdelávanie zamerané na rozvoj osobnosti.

### ***Formy vzdelávania***

Koncepcia rozoznáva nasledovné formy vzdelávania:

- prezenčné vzdelávanie,
- koučing, mentoring a vzdelávanie na pracovisku
- samoštúdium,
- e-learningové vzdelávanie,
- stáže, študijné pobyty, konferencie, workshopy
- semináre.

### ***Dodávateľ vzdelávania***

Hlavným poskytovateľom vzdelávania pre rezort je Centrum vzdelávania MPSVR (ďalej len CV MPSVR). Popri CV MPSVR SR majú služobné úrady a organizácie možnosť výberu zo širokého spektra interných a externých dodávateľov vzdelávania. Koncepcia priamo rieši aj otázky kvality v poskytovanom vzdelávaní, a to na úrovni všetkých zapojených subjektov.

S cieľom zabezpečiť kvalitné a účinné vzdelávanie je pri voľbe metód a foriem vzdelávania potrebné zohľadňovať nasledovné zásady:

- metódy a formy vzdelávania voliť primerane k cieľom, obsahu a cieľovým skupinám vzdelávania,
- pri výbere metód a foriem vzdelávania uprednostňovať také, ktoré dávajú priestor pre aktívne zapájanie sa účastníkov vzdelávania,
- uplatňovať medzinárodnú spoluprácu a zahraničné skúsenosti,
- využívať moderné informačné technológie (e-learning).

Predpokladáme, že ***e-learningová forma vzdelávania*** v rezorte bude v krátkej dobe zavedená. V rámci „Štandardov vzdelávania a katalógu vzdelávania“ sú označené vzdelávacie programy, ktoré je možné a efektívne realizovať formou e-learningu.

*Hlavné prínosy systému vidíme v :*

- 1) jednotnom systéme vzdelávania pre rôzne organizácie rezortu (najmä v procese adaptácie a odborného vzdelávania zamestnancov),
- 2) obsiahnutí veľkého počtu zamestnancov, v rovnakom čase,
- 3) úspore priamych (náklady na lektorov) a nepriamych nákladov (administratívne, cestovné náklady) na vzdelávanie a rozvoj,
- 4) flexibilitu času a miesta štúdia pre účastníkov e-learningu,
- 5) možnosti konzultovať problematické oblasti priamo s gestorom e-learningového programu,
- 6) zvýšení efektivity vzdelávacích programov (výber najdôležitejších informácií, systém testov a modelových situácií podporujúcich učiaci efekt).

### ***Štandardy vzdelávania a katalóg vzdelávania***

Štandardy vzdelávania predstavujú súbor požiadaviek, ktoré vymedzujú stupeň dosiahnutých vedomostí a zručností pre jednotlivé cieľové skupiny.

Spolu s katalógom vzdelávania poskytujú rámcové odporúčania pre jednotlivé služobné úrady a inštitúcie v rámci rezortu MPSVR SR, ktoré ich budú prispôsobovať a aplikovať na základe svojich personálnych, materiálnych a ekonomických podmienok.

Ak zamestnanec nedosahuje požadovaný štandard, priamy nadriadený mu ponúkne relevantné vzdelávanie z ponuky katalógu vzdelávania.

### ***Formy ukončenia vzdelávania***

- certifikáty,
- vydanie osvedčenia (potvrdenia) o absolvovaní,
- skúšky,
- iné formy /bližšie určené v interných dokumentoch/.

### ***Ukazovatele vyhodnocovania vzdelávacích procesov***

Úspešnosť implementácie a plnenia cieľov koncepcie vzdelávania je potrebné priebežne vyhodnocovať. Optimálne hodnoty si každá organizácia nastaví sama podľa svojich organizačných podmienok a možností.

#### *Ukazovatele sledujúce kvalitu vzdelávacích aktivít:*

Ukazovateľ 1: Miera spokojnosti účastníkov s absolvovaným vzdelávaním,

Ukazovateľ 2: Učiaci efekt.

#### *Ukazovatele sledujúce plnenie vzdelávacích plánov:*

Ukazovateľ 3: Plnenie plánu vzdelávania,

Ukazovateľ 4: Priemerný rozsah vzdelávania na zamestnanca.

#### *Ukazovatele sledujúce využívanie interných zdrojov:*

Ukazovateľ 5: Zapojenie riadiacich zamestnancov do interného vzdelávania,

Ukazovateľ 6: Využitie interného potenciálu pre vzdelávanie.

#### *Ukazovatele sledujúce dosahovanie výsledkov vzdelávania:*

Ukazovateľ 7: Miera implementácie poznatkov do praxe,

Ukazovateľ 8: Pomer udržania kľúčových zamestnancov.

#### *Ukazovatele sledujúce ekonomickú efektívnosť vzdelávania:*

Ukazovateľ 9: Investície do vzdelávania a rozvoja,

Ukazovateľ 10: Náklady na vzdelávanie na zamestnanca.

### ***Meranie účinnosti procesu vzdelávania***

Pri meraní účinnosti sledujeme 5 úrovní účinnosti vzdelávania, a tie sú nasledovné:

1. úroveň: *reakcia* – spokojnosť účastníkov,
2. úroveň: *učenie* – úroveň nadobudnutých znalostí a zručností,
3. úroveň: *správanie* – prenos do praxe,
4. úroveň: *výsledky* – prínos pre spoločnosť,
5. úroveň: *ROI* - finančný návrat investície.

K nástrojom na meranie účinnosti procesu vzdelávania patria:

- Dotazník spokojnosti s absolvovaným vzdelávaním – 1. úroveň.
- Písomná správa od lektora.
- Záverečná skúška. - 2. úroveň.
- Dotazník na zistenie miery aplikácie poznatkov do praxe – 3. úroveň.
- Development center. – 3. úroveň.

Samotné meranie vplyvu vzdelávania na rozvoj a výsledky organizácie (4. úroveň) a aj číselné vyjadrenie prínosov vzdelávania pre organizáciu (5. úroveň) sa neodporúča sledovať, keďže výkonnosť organizácií rezortu nie je meraná v číslach, t.j. ziskom, obratom a pod.

#### **4.3.2 Inštitucionálne a ekonomické zabezpečenie vzdelávania**

##### ***Inštitucionálne zabezpečenie:***

K *interným aktérom* vo vzdelávaní zamestnancov patrí Odbor rozvoja ľudských zdrojov MPSVR SR. Jeho hlavným poslaním je koordinovať vzdelávanie, ale aj ostatné personálne činnosti v rezorte a získať analýzy a štatistiky týkajúce sa ľudských zdrojov.

Zabezpečovanie vzdelávania zamestnancov je v kompetencii ich zamestnávateľských organizácií – služobných úradov a organizácií. Ich nositeľmi sú personálne útvary - osobné úrady. V rámci osobných úradov, pôsobia zamestnanci – špecialisti vzdelávania, ktorí v rámci iných personálnych činností zabezpečujú plnenie úloh v oblasti vzdelávania. Ich úlohou je zabezpečovanie procesu vzdelávania od úvodnej analýzy, plánovania vzdelávania, realizácie až po komplexné vyhodnotenie



procesu vzdelávania. Zabezpečovanie vzdelávania v organizáciách prebieha v spolupráci špecialistov vzdelávania na personálnych útvaroch s priamymi nadriadenými zamestnancov – líniovými manažérmi. Títo participujú predovšetkým pri identifikácii vzdelávacích potrieb, plánovaní a hodnotení vzdelávania svojich podriadených.

Ku kompetenciám zamestnancov v oblasti vzdelávania patrí aktívna účasť na riadených analytických a hodnotiacich procesoch organizácie a iniciovanie vlastného vzdelávania, predkladanie návrhov priamemu nadriadenému a špecialistom vzdelávania na vlastné vzdelávanie.

K **externým aktérom** vo vzdelávaní podieľajúci sa na realizácii vzdelávania patrí Centrum vzdelávania MPSV SR. Jeho poslaním je poskytovať vzdelávacie služby pre cieľové skupiny zamestnancov MPSVR SR a organizácie v pôsobnosti rezortu práce, sociálnych vecí a rodiny.

Spolupracuje s Odborom rozvoja ľudských zdrojov MPSVR SR pri rezortnej analýze vzdelávacích potrieb, na základe ktorej pripravuje ponuku vzdelávacích programov a katalóg vzdelávacích programov.

Popri rezortnej vzdelávacej inštitúcii existuje široké spektrum možných poskytovateľov vzdelávania:

- katedry vysokých škôl zamerané na sociálnu prácu,
- verejno-právne vzdelávacie ustanovizne,
- neštátne vzdelávacie ustanovizne,
- zahraničné vzdelávacie inštitúcie,
- interní a externí odborníci z radov štátnych zamestnancov, odborníci z praxe, vysokoškolskí učitelia a vedeckí pracovníci,
- služobné úrady a organizácie pri ponuke interne organizovaného vzdelávania iným organizáciám štátnej správy,
- zahraniční experti v rámci projektov medzinárodnej spolupráce.

### ***Ekonomické zabezpečenie:***

Realizované vzdelávanie si vyžaduje finančné krytie. Finančné zabezpečenie vzdelávania je možné uskutočniť z nasledovných zdrojov. Hospodárenie s finančnými prostriedkami zo **štátneho rozpočtu** je v kompetencii jednotlivých úradov a organizácií.

Plán finančných prostriedkov na vzdelávanie zamestnancov na kalendárny rok je zakomponovaný priamo v rozpočte.

O uhrádzaní nákladov na prehľbovanie kvalifikácie zamestnancov rozhodujú jednotlivé organizácie samostatne. Náklady na zvyšovanie kvalifikácie uhrádza organizácia v prípade, že sa k tomu zaviazá uzatvorením dohody o zvyšovaní kvalifikácie.

Na financovanie vzdelávania zamestnancov je možné využiť okrem prostriedkov štátneho rozpočtu i **prostriedky štrukturálnych fondov EÚ, ktoré podporujú rozvoj ľudského potenciálu v orgánoch štátnej správy.**

Centrum vzdelávania realizovalo v rokoch 2001 – 2006 14 projektov spolufinancovaných Európskym sociálnym fondom.

#### 4.3.3 Rámcové akčné plány vzdelávania a štandardy vzdelávania

Odbor rozvoja ľudských zdrojov vypracoval **rámcové akčné plány vzdelávania** pre vybrané skupiny zamestnancov určené pre jednotlivé cieľové skupiny vzdelávania, ktoré sú uvedené v schéme 9.

**Schéma 9** Rámcový akčný plán vzdelávania

určené pre:	Zamestnanci v adaptačnom procese	
priorita:	Zaviesť vstupné adaptačné vzdelávanie novoprijatých zamestnancov a zabezpečiť jeho kvalitu a efektívnosť	
odporúčania:	kroky a opatrenia	koordinácia súčinnosť pri realizácii
Zaviesť jednotný systém adaptačného procesu novoprijatých zamestnancov	- vytvoriť podmienky pre zavedenie jednotného systému vstupného adaptačného vzdelávania	- predstavení/riadiaci zamestnanci rezortu
Zefektívniť adaptačný proces novoprijatých zamestnancov	- zaviesť jednotný systém, stanoviť pravidlá a vytvoriť podmienky pre uplatnenie "mentoringu"  v adaptačnom procese vzdelávania, aplikovať v závislosti od podmienok, resp. špecifik príslušnej organizácie	- odbor Riadenia ľudských zdrojov MPSVR - predstavení/riadiaci zamestnanci rezortu - osobný úrad rezortu/personálne útvary
	- zaviesť systém dištančného vzdelávania formou e-learningu a aplikovať ho aj vo vstupnom adaptačnom vzdelávaní - aplikovať systém dištančného vzdelávania formou e-learningu na PC vzdelávania - aplikovať systém dištančného vzdelávania formou e-learningu na jazykové vzdelávanie	- odbor Riadenia ľudských zdrojov MPSVR - Centrum vzdelávania /Rozvojové a hodnotiace centrum MPSVR SR - predstavení/riadiaci zamestnanci rezortu - osobný úrad rezortu/personálne útvary

<b>určené pre:</b>	<b>Zamestnanci rezortu</b>	
<b>priorita:</b>	<b>Zaviest' jednotný systém rozvoja zamestnancov rezortu</b>	
<b>odporúčania:</b>	<b>kroky a opatrenia</b>	<b>koordinácia súčinnosť pri realizácii</b>
Zaviest' jednotný systém rozvoja zamestnancov rezortu	- definovať konkrétne pracovné pozície do určených podskupín zamestnancov patriacich do skupiny zamestnanci rezortu	- odbor Riadenia ľudských zdrojov MPSVR - predstavení/riadiaci zamestnanci rezortu - osobný úrad rezortu/personálne útvary
Realizácia vzdelávania	- zaviesť systém dištančného vzdelávania formou e-learningu a aplikovať ho aj vo vzdelávaní zamestnancov rezortu s ohľadom na konkrétnu podskupinu  - aplikovať systém dištančného vzdelávania formou e-learningu na PC vzdelávanie - aplikovať systém dištančného vzdelávania formou e-learningu na jazykové vzdelávanie	- odbor Riadenia ľudských zdrojov MPSVR - Centrum vzdelávania /Rozvojové a hodnotiace centrum MPSVR SR - predstavení/riadiaci zamestnanci rezortu - osobný úrad rezortu/personálne útvary

<b>určené pre:</b>	<b>Línioví / riadiaci zamestnanci</b>	
<b>priorita:</b>	<b>Skvalitnenie rozvoja líniových / riadiacich zamestnancov</b>	
<b>odporúčania:</b>	<b>kroky a opatrenia</b>	<b>koordinácia súčinnosť pri realizácii</b>
Zaviest' jednotný systém rozvoja líniových/riadiacich zamestnancov	- definovať požiadavky na kompetenčné profily na manažérske a kľúčové pracovné pozície a nastavenie úrovne požadovaných kompetencií do kompetenčných modelov - spracovať požiadavky na kompetencie do požiadaviek na zodpovedajúce vzdelávacie programy - spracovať vzdelávacie programy - spracovať hodnotiace programy - spracovať manuál na využívanie modelov kľúčových kompetencií	- Centrum vzdelávania /Rozvojové a hodnotiace centrum MPSVR SR - odbor Riadenia ľudských zdrojov MPSVR - predstavení/riadiaci zamestnanci rezortu - osobný úrad rezortu/personálne útvary
Realizácia vzdelávania	- zaviesť systém dištančného vzdelávania formou e-learningu a aplikovať ho aj vo vzdelávaní líniových/riadiacich zamestnancov - aplikovať systém dištančného vzdelávania formou e-learningu na PC vzdelávanie - aplikovať systém dištančného vzdelávania formou e-learningu na jazykové vzdelávanie	- odbor Riadenia ľudských zdrojov MPSVR - Centrum vzdelávania /Rozvojové a hodnotiace centrum MPSVR SR - predstavení/riadiaci zamestnanci rezortu - osobný úrad rezortu/personálne útvary
	- realizovať mediálny tréning pre vybraných líniových zamestnancov	- predstavení/riadiaci zamestnanci rezortu - odbor pre komunikáciu a styk s verejnosťou

Zdroj: Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny Nitra

**Štandardy vzdelávania a Katalóg vzdelávania** poskytujú rámcové odporúčania pre jednotlivé služobné úrady a inštitúcie v rámci rezortu MPSVR SR, ktoré budú

prispôsobovať a aplikovať na základe svojich personálnych, materiálnych a ekonomických podmienok.

- A. Adaptačné vzdelávanie.
- B. Vzdelávanie riadiacich zamestnancov.
- C. Prierezové vzdelávanie osobnostného rozvoja – všeobecný základ Zamestnancov.

2.1. Jazyková príprava.

2.2. IT príprava.

Štandardy vzdelávania a výber z katalógu vzdelávania pre jednotlivé cieľové skupiny zamestnancov sú súčasťou prílohy diplomovej práce (prílohy 7 – 15).

## **4.4 Proces vzdelávania**

### **4.4.1 Analýza vzdelávacích a rozvojových potrieb**

Pre kvalitné zachytenie tréningových, vzdelávacích a rozvojových potrieb zamestnancov je *nevyhnutné použiť viacero metód*.

**Skupinové interview** – štrukturované interview s vybranými manažermi je vhodný nástroj na identifikovanie potrieb na úrovni tímu, na úrovni funkčných a odborných útvarov a na úrovni potrieb organizácie ako celku.

V interview sú špecifikované základné témy a oblasti rozvoja, ktoré budú následne ponúkané zamestnancom v dotazníkovom zbere zisťovania dát prostredníctvom osobného úradu.

Veľkosť a početnosť vzorky na skupinové interview závisí od veľkosti organizácie a od počtu manažérov v nej. Optimálna veľkosť skupiny je 6 – 8 členov. Výberová vzorka by nemala klesnúť pod 50% riadiacich pracovníkov.

Je potrebné, aby v skupine riadiacich pracovníkov boli zahrnuté všetky úrovne riadenia. Kým vrcholoví predstavitelia organizácie budú sumarizovať aktuálne požiadavky za organizáciu ako celok, nižšie úrovne budú predkladať požiadavky za nimi riadené úseky či tímy. Tieto skupinové interview moderujú špecialisti, resp. zamestnanci Osobného úradu, do ktorých pôsobnosti agenda vzdelávania patrí.

Moderátor vyzve účastníkov stretnutia, aby identifikovali súčasné tréningové a rozvojové potreby na úrovni tímu (úseku a organizácie), ako aj úroveň a prioritu potrieb.

U účastníkov sa zisťujú budúce potreby rozvoja im prideleného tímu, ktoré vyplývajú z možných smerovaní organizácie.

*Prečo tento prístup?*

- Nízke náklady a vysoká výkonnosť vedenia skupinových interview.
- O tíme a organizačnej úrovni potrieb môžu byť získané podstatné kvalitatívne údaje, ktoré nemožno získať individuálnym prieskumom zamestnancov.
- Zvýšenie angažovaností a súčasne zodpovedností riadiacich pracovníkov za rozvoj svojich zamestnancov.
- Väčšina riadiacich zamestnancom má záujem zúčastniť sa tohto procesu.

*Odporúčaná frekvencia použitia:* Raz ročne týmto prístupom (formálne). Odporúčané neformálne stretnutia s riadiacimi pracovníkmi jeden i dvakrát ročne, resp. pri výraznejších zmenách, aby vzdelávanie kopírovalo aktuálne potreby.

***Hodnotiace rozhovory so zamestnancami*** - v rámci služobného hodnotenia štátnych zamestnancom slúžia tak na zhodnotenie minulého obdobia, ako aj na naplánovanie ďalšieho obdobia, či už vo výkonových alebo v osobnostných a rozvojových cieľoch.

Pri tvorbe rozvojových cieľov vychádza líniovní zamestnanec (riadiaci zamestnanec) z potrieb pracovnej pozície, kompetenčného modelu zamestnanca a následne ich porovnáva so súčasnými možnosťami hodnoteného. Ak zistí rezervy v schopnostiach, znalostiach či zručnostiach hodnoteného, navrhne mu primeraný rozvoj. Pri výbere sa inšpiruje Katalógom vzdelávania, prípadne definuje aj nové, ďalšie rozvojové požiadavky, ak nie sú v aktuálnej ponuke.

*Prečo tento prístup?*

- Výborné kvalitatívne údaje.
- Konfrontovanie očakávaní zamestnancov s potrebami organizácie/úseku.
- Možnosť identifikovať talentovaných a kľúčových zamestnancov pre organizáciu.
- Previazanosť na ostatné systémy riadenia ľudských zdrojov.

*Odporúčaná frekvencia použitia:* 1 x ročne.

*Otázky na zmapovanie aktuálneho a požadovaného výkonu:*

- Ako hodnotíte svoj súčasný výkon?
- Aké rezervy vidíte vo svojom výkone?
- V čom vidíte nedostatky súčasného výkonu?
- V akých oblastiach by ste sa mohli zlepšiť?
- Ktoré z rezerv sú prioritné (najdôležitejšie, aby boli prekonané čo najskôr)?

*Otázky na hľadanie najlepšej formy rozvoja::*

- Čo môžeme urobiť spoločne preto, aby sme to vyriešili?
- Aké ďalšie kroky zvolíme?
- Je vzdelávanie najvhodnejšia forma riešenia?
- Čo vyriešime vzdelávaním? Čo inými a akými cestami?

*Otázky na požadované vzdelávanie:*

- Ktoré vzdelávanie by ste radi absolvovali (tréningy, rotácia, projekty)?
- Prečo ste zdefinovali toto vzdelávanie?
- Čo očakávate od tohto vzdelávania?
- Čo si myslíte, že je náplňou tohto vzdelávania?
- Do akej miery si myslíte (očakávate), že sa po vzdelávaní zmení váš výkon?

*Otázky na zhodnotenie efektivity vzdelávania za hodnotené obdobie:*

- Absolvovali ste všetky plánované aktivity, kde vznikli rozdiely medzi plánom a skutočnosťou?
- Ako hodnotíte absolvované vzdelávanie (na zvolenej stupnici)?
- Ako ste ho využili pre svoju prácu, ako naplnilo jej cieľ?

**Prieskum vzdelávacích potrieb všetkých zamestnancov** - v prípade, že sa ukáže, že výstupy hodnotiacich pohovorov nedostatočne kopírujú aktuálne potreby, je možné doplniť analýzu o dotazníkový zber. Je vhodný najmä vtedy, keď sú hodnotiace pohovory považované iba za formálny krok a riadiaci zamestnanci v organizáciách im neprikladajú dostatočnú váhu.

Tento prieskum využíva prístup Modelu príležitostí tým, že vyhľadáva a identifikuje oblasti, v ktorých by sa jednotlivci chceli zlepšiť.

Zamestnanci dostanú základné navrhované témy, ktoré osobný úrad identifikoval, resp. vyplývajú z koncepcie vzdelávania rezortu. Témy, ktoré zamestnancom budú ponúkané, bude obsahovať katalóg „Štandardy vzdelávania a katalóg vzdelávania“.

Na základe tohto zamestnanci uvedú:

- 1) tréningové a rozvojové potreby na ich súčasnej pozícii a tiež úroveň ich potrieb (od základnej až po pokročilú),
- 2) prioritu každej potreby,
- 3) preferencie na čas,
- 4) metódu, ktorou chcú mať tréning uskutočnený.

*Prečo tento prístup?*

- Nízke náklady.
- Výborné kvalitatívne a kvantitatívne údaje získané na individuálnej úrovni, hoci časovo náročnejšie.
- Zdroje (t.j. zamestnanci) sú dostupné.
- Tento prístup bol využitý s úspechom aj v minulosti.

*Odporúčaná frekvencia použitia:* Podľa potreby, nie častejšie ako 1 x ročne.

### Schéma 10 Vzor dotazníka vzdelávacích potrieb

Adaptačné vzdelávanie VYPLNIA NOVONASTÚPENÍ ZAMESTNANCI	POŽADOVANÁ ÚROVEŇ (AKÁ ÚROVEŇ JE POŽADOVANÁ NA TO, ABY STE ROBILI SVOJU PRÁCU EFEKTÍVNE?)			POTREBUJETE VZDELÁVANIE V TEJTO OBLASTI? (ÁNO/NIE)  POZN. AK NIE, ĎALŠIE STĽPCE UŽ NEVYPĺŇAJTE	NALIEHAVOSŤ POTREBY (KEDY POTREBUJETE ROZVOJ V DANEJ OBLASTI?)		
	ZÁKLADNÁ	STREDNÁ	POKROČILÁ		<3 MES.	<6 MES.	<12 MES.
ZNALOSŤ/ZRUČNOSŤ							

Zdroj: Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny Nitra

Analýza vzdelávacích potrieb manažmentu a kľúčových zamestnancov formou *hodnotiaceho centra (Development Center alebo DC)* - pomáha získať komplexný

obraz o manažérskych kvalitách riadiacich zamestnancov, ako aj kľúčových zamestnancov, ktorí by mohli v budúcnosti prevziať strategické úlohy v organizácii.

Cieľom použitia metodiky Development Center je ohodnotenie schopností a zručností s ohľadom na ďalší rozvoj riadiacich zamestnancov, výber potencionálnych zamestnancov na vedúce a odborné pozície.

Development Center je v súčasnosti najdokonalejší, najkomplexnejší a najobjektívnejší spôsob poznávania potenciálu pre efektívny výkon najmä riadiacich zamestnancov. Metóda DC je zameraná na odhalenie manažérskych a riadiacich schopností jednotlivých hodnotených zamestnancov, a to prostredníctvom kombinácie psychodiagnostických techník, ktorých vypovedacia hodnota je zvýšená zaradením modelových situácií.

Výstupom je mapovanie aktuálnej miery dosahovaných manažérskych spôsobilostí, odhalenie priestoru na ďalší rozvoj, potenciál hodnoteného a návrh konkrétnych foriem a podôb rozvoja.

*Prečo tento prístup?*

- Nestranná a objektívna analýza potenciálu a rozvojových potrieb.
- Vysoká vypovedacia hodnota.

*Odporúčaná frekvencia použitia:* 1 x za dva roky.

***Analýza existujúcich informácií z rôznych zdrojov*** - tu vidíme vysokú pridanú hodnotu osobného úradu, ktorý sa vie pozrieť na vzdelávanie z nadhľadu tým, že má prístup k informáciám z rôznych smerov (riadiaci pracovníci, zamestnanci, strategické porady s vedením organizácie), má informácie o absolvovanom vzdelávaní, o cieľoch organizácie, problémových oblastiach a pod.

V tomto kroku doplníme predstavy a očakávania riadiacich pracovníkov o informácie z ďalších zdrojov o rezorte, akými sú napríklad:

- 1) programové vyhlásenie vlády,
- 2) srategické a rozvojové plány,
- 3) závery analýzy vzdelávacích potrieb a identifikácie cieľov a priorít vzdelávania na celorezortnej úrovni,
- 4) stratégia riadenia ľudských zdrojov,
- 5) informácie získavané z bežných pracovných stretnutí s manažérmi a zamestnancami,



- 6) výstupy z realizovaných development center pre riadiacich zamestnancov,
- 7) výstupy z prieskumov spokojnosti zamestnancov,
- 8) popisy štátno-zamestnaneckých miest.

*Prečo tento prístup?*

- Rýchly, nákladovo nenáročný spôsob využitia informácií, ktoré sú k dispozícii.
- Poskytuje informácie o individuálnych, organizačných, celorezortných súčasných aj budúcich potrebách.
- Pomáha k zosúladieniu aktivít s organizačnými cieľmi.

*Odporúčaná frekvencia použitia:* Kedykoľvek sú spomenuté informácie, resp. dokumenty k dispozícii

#### **4.4.2 Príprava a realizácia vzdelávacích a rozvojových aktivít**

**Rozpočet** na vzdelávanie pripravuje osobný úrad na základe nasledovných vstupných informácií:

- ciele organizácie, koncepčný pohľad na rozvoj zamestnancov,
- definované a špecifikované rozvojové potreby na ďalší rok,
- historické ukazovatele – údaje o plnení rozpočtu za predchádzajúci rok,
- rozpočtové pravidlá organizácie,
- odhadované finančné možnosti organizácie a i.

**Návrh rozpočtu** je následne zasielaný jednotlivým riadiacim zamestnancom na schválenie, keďže doteraz nemali príležitosť vidieť plánované vzdelávacie aktivity vo finančnom vyjadrení. Zároveň majú možnosť i plánované vzdelávacie aktivity aktualizovať. Následne po schválení plánu riadiacimi zamestnancami je rozpočet pripravený na schvaľovací proces vedením organizácie. Pre dosiahnutie vyvážených rozvojových príležitostí je potrebné stanoviť individuálne **finančné limity** pre jednotlivé úrovne zamestnancov. Ich výšku je potrebné ročne prehodnocovať podľa stanoveného ročného rozpočtu. Plnenie **plánu vzdelávania** a tým aj čerpanie finančných limitov sleduje špecialista vzdelávania na základe reálnych nákladov. Plány sú kedykoľvek k dispozícii k nahliadnutiu aj pre priameho nadriadeného a jeho vedúceho.

Analýza v rezorte ukázala, že jednotlivé organizácie sa orientujú na projekty zamerané na rozvoj ich zamestnancov **z prostriedkov EÚ**. Do budúcnosti predpokladáme jednote zastrešiť podávanie projektov prostredníctvom Centra vzdelávania MPSVR.

Pri **výbere dodávateľa vzdelávania** postupuje organizácia nasledovne:

- 1) Aké vzdelávanie si vieme realizovať prostredníctvom vlastných zdrojov – interné vzdelávanie?
- 2) Ako vzdelávanie vie zabezpečiť CV MPSVR?
- 3) Aké vzdelávanie musíme zadať externej organizácii?

Z pohľadu organizácie je efektívne, ak vzdelávanie pripravuje vlastnými zdrojmi a odborníkmi. Rovnako je to v súlade s filozofiou učiacej sa organizácie, a preto je najlepšie uprednostniť tento spôsob rozvoja. Pre efektívne pôsobenie CV MPSVR je dôležité, aby bolo primárnym dodávateľom vzdelávania v rezorte. Tak možno dosiahnuť nákladovú efektívnosť, ako aj prispôsobenie vzdelávania priamo na podmienky rezortu.

Ak vzdelávanie nie je možné zabezpečiť internými zdrojmi alebo prostredníctvom CV MPSVR, treba pristúpiť k vypísaniu výberového konania (v súlade so Zákonom č. 25/2006 Z.z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov) na dodanie služby prostredníctvom externej vzdelávacej agentúry.

Základným predpokladom fungujúceho systému vzdelávania v organizácii je prehľadnenie, zjednodušenie a zefektívnenie **systemu informovanosti** o vzdelávacích aktivitách medzi osobným úradom – predstaveným – samotným zamestnancom. Súčasne je potrebné poukázať na najvhodnejšie komunikačné prostriedky a kanály, ktoré organizácie môže pre tento účel využiť.

Najčastejšie využívané komunikačné nástroje sú : intranet, mesačný mailinglist, nástenky, osobné stretnutia so zamestnancami a personálny informačný systém.

#### **4.4.3 Hodnotenie a meranie efektivity vzdelávania**

**Metodika KPI** (z angl. key performance indicators) pomáha veľmi prehľadne, okamžite a opakovane hodnotiť úspešnosť procesu vzdelávania. Je súborom základných ukazovateľov, na získanie informácie, či dosahujeme tak obsahovú, ako aj nákladovú efektívnosť vo vzdelávaní. Pre celkové sledovanie efektívnosti vzdelávania je vhodné sledovať stanovené ukazovatele a následne ich porovnávať oproti stanovenému štandardu, medziročne v rámci organizácie a medzi organizáciami rezortu navzájom.

Optimálne hodnoty si každá organizácia nastaví sama podľa svojich organizačných podmienok a možností. Musia byť stanovené tak, aby boli výzvou a zároveň tak, aby sa ich udržanie dalo dosiahnuť.

Medzi základné ukazovatele patria:

- ukazovatele sledujúce kvalitu vzdelávacích aktivít,
- ukazovatele sledujúce plnenie vzdelávacích plánov,
- ukazovatele sledujúce využívanie interných zdrojov,
- ukazovatele sledujúce ekonomickú efektívnosť vzdelávania.

V súčasnosti organizácia nevykonáva systematicky vyhodnotenie efektivity vzdelávania. Spätnú väzbu získava zasielanými dotazníkmi spokojnosti (iba v prípade, že dodávateľ vzdelávania je externý – agentúra), alebo osobnými pohovormi so zamestnancami.

#### **4.4.4 Rozvoj riadiacich zamestnancov a nástupníctvo**

*Rozvoj riadiacich zamestnancov* (manažmentu jednotlivých organizácií rezortu) by mal byť zameraný na systematickú prácu s riadiacimi zamestnancami, ako aj ich potencionálnymi nástupcami. Zámerom je, aby sa zamestnanci v súlade s novou koncepciou vzdelávania za pomoci vhodných nástrojov pripravovali na jednotlivé riadiace úrovne a rozvíjali svoje riadiace kompetencie.

*Nástupníctvo* a kariérne plánovanie by sa malo zamerať najmä na identifikáciu kľúčových a talentovaných zamestnancov, tvorbu nástrojov na ich stabilizáciu a ďalší rozvoj. Organizácia, ktorá má vytvorené procesy kariérneho plánovania a nástupníctva, si tak buduje a zhodnocuje intelektuálny kapitál a je odolnejšia voči zmenám, ktoré so sebou prináša externé prostredie.

Proces rozvoja manažmentu, plánovania a riadenia kariéry a nástupníctva by mal pozostávať z nasledovných podprocesov:

- jednotný a systematický rozvoj riadiacich zamestnancov,
- koncepcia a metodika programov nástupníctva a plánovania a riadenia kariéry,
- identifikácia, výber a budovanie databázy kľúčových zamestnancov,
- koncepcia a metodika starostlivosti o kľúčových zamestnancov,
- metodika stabilizácia kľúčových zamestnancov.

Do skupiny kľúčových zamestnancov patria riadiaci zamestnanci s ďalším potenciálom postupu, špecialisti so špecifickou odbornosťou, experti, ktorí zastupujú organizáciu v rámci EÚ, zamestnanci na pozíciách mimoriadneho významu pre rezort a talentovaní zamestnanci, ktorí nie sú v súčasnosti v pozícii riadiacich zamestnancov a majú potenciál na výkon manažérskych funkcií

#### 4.4.5 Vyhodnotenie systému vzdelávania a SWOT analýza

**Schéma 11** Vyhodnotenie vzdelávania zamestnancov ÚPSVR Nitra za rok 2009

Organizačný útvar	Počet kurzov	Počet ľudí	Suma
Kancelária riaditeľa a vedúceho služobného úradu	3	3	24,50
Osobný úrad	3	6	115,00
Oddelenie kontroly	3	7	187,80
Finančné oddelenie	9	24	818,35
Oddelenie hospodárskej správy	8	9	538,24
Oddelenie informatiky, analýz a štatistických zisťovaní	1	1	66,00
<b>Odbor služieb zamestnanosti</b>			
Eures	0	0	
Referát IPS a SS	10	28	
Oddelenie služieb zamestnávateľom	2	3	25,95
Oddelenie služieb zamestnateľnosti	6	6	25,95
Referát odborného poradenstva	4	7	
<b>Vysunuté pracovisko Vráble</b>			
IPS a SS	2	3	
PHN	3	3	
Štátne sociálne dávky	2	2	
peňažné príspevky na kompenzáciu soc. dôsledkov ŤZP	1	1	
<b>Odbor sociálnych vecí a rodiny</b>	2	2	60,00
Odd. pomoci v hmotnej núdzi	9	16	
Odd. štátnych sociálnych dávok	6	12	
Odd. peňažných príspevkov na kompenzáciu soc. dôsledkov ŤZP	6	9	
Odd. sociálno-právnej ochrany detí a sociálnej kurately	14	55	118,90
Odd. posudkových činností	5	7	
<b>ESF a PR</b>	7	14	25,95
<b>Detašovné pracovisko ZM</b>	2	2	39,00
Referát sprostredkovateľských služieb	6	13	
Referát IPS	2	2	
Referát odborného poradenstva	1	1	
Referát PHN	6	6	
Referát ŠSD	2	2	
Referát peňažných príspevkov na kompenzáciu sociálnych dôsledkov ŤZP	3	4	
Referát sociálnoprávnej ochrany detí a sociálnej kurately	5	8	
<b>Spolu</b>	<b>133</b>	<b>256</b>	<b>2045,64</b>

Zdroj: Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny Nitra

Schéma 11 predstavuje **realizáciu vzdelávacích programov v roku 2009**. Uvádza jednotlivé organizačné útvary, počet vzdelávacích programov (kurzov), počet ľudí ktorí sa ich zúčastnili a sumu v Eur. Suma je uvedená iba v prípade, že bolo školenie hrazené z rozpočtu ÚPSVR Nitra. V prípade, že vzdelávací program bol hrazený z prostriedkov EU suma nie je vykázaná.

V roku 2009 sa zúčastnilo **256 zamestnancov** vzdelávacích programov, ktoré organizoval zamestnávateľ v počte 133. Keď zhodnotíme účasť zamestnancov podľa jednotlivých pracovísk, najvyššia účasť je zaznamenaná na Oddelení sociálno-právnej ochrany detí a sociálnej kurately, na Finančnom oddelení a na Referáte IPS a PR.

***V roku 2009 zamestnanci ÚPSVR Nitra absolvovali nasledovné školenia:***

***Školenia zamerané na výklad zákonov:***

- Zákon č. 400/2009 Z.z. o štátnej službe,
- Zákon č. 25/2006 Z.z. o verejnom obstarávaní,
- Zákon č. 523/2004 o rozpočtových pravidlách verejnej správy.

***Školenia pre finančníctvo a účtovníctvo v štátnej a verejnej správy:***

- vybrané okruhy z oblasti účtovníctva a osobitných predpisov,
- náklady, výnosy, rezervy, opravné položky, časové rozlíšenie,
- povinnosti mzdovej účtovníčky v roku 2009,
- konsolidovaná závierka za rok 2009 v štátnej správe,
- účtovná konsolidácia subjektov štátnej správy a samosprávy,
- analýza výsledkov inventarizácie majetku, záväzkov, vlastného imania,
- inventarizácia majetku a záväzkov podľa novej metodiky,
- sociálny fond a sociálna politika podniku v zmysle novelizovaných právnych predpisov,
- odborná príprava – školenie a skúšky pre získanie odbornej spôsobilosti na verejné obstarávanie.

***IT školenia:***

- tvorba prístupových stránok,
- MS Office,
- prezentačné techniky.

### ***Školenia pre zamestnancov pracujúcich s klientmi:***

- typológia klienta,
- vyššia kvalita služieb občanov,
- práca s rizikovým klientom,
- rozvoj sociálnych kompetencií,
- mosty k rodine,
- mosty k sociálnoprávnej ochrane,
- poradenské zručnosti.

### ***Školenia vhodné pre zamestnancov rôznych úsekov:***

- kaučing,
- hodnotenie rizík,
- prevencia proti vyhoreniu,
- efektívna komunikácia,
- tím building,
- riešenie konfliktov,
- time manažment.

### ***Výsledky prieskumu – dotazník zamestnancovm***

Zamestnancom bol predložený **dotazník** (príloha č.1), ktorý zhodnocoval ich záujem o vzdelávanie, formy vzdelávania a zmapoval ich predstavy a názory na poskytované vzdelávanie zamestnávateľom. Dotazník obsahuje 20 uzatvorených a 1 otvorenú otázku.

Prieskumu sa zúčastnilo 50 zamestnancov (referentov a odborných poradcov), ktorí predstavujú 19,5% z celkového počtu zamestnancov organizácie. Z uvedeného počtu predstavovalo 84% žien a 16% mužov.

Vekové zloženie bolo nasledovné:

- 24 % veková kategória 20 – 30 rokov,
- 32% veková kategória 31 – 40 rokov,
- 18% veková kategória 41 – 50 rokov,
- 26 % veková kategória viac ako 50 rokov.

Vzdelanostná štruktúra bola nasledovná:

- 32% stredoškolské vzdelanie s maturitou,
- 22% vysokoškolské vzdelanie 1. stupňa,
- 46% vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa.

***Výsledky prieskumu sú nasledovné:***

- 54% respondentov súhlasí s tým, že neustále vzdelávanie je v dnešnej dobe nevyhnutné.

Tento poznatok je pochopiteľný, pretože ÚPSVR zamestnáva veľký počet vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov, ktorí si uvedomujú význam a prínos vzdelania v dnešnej turbulentnej dobe.

- 58% zamestnancov sa zúčastňuje vzdelávania minimálne 1 a maximálne 3 krát za rok, 16% menej ako 1 krát za rok a 22% viac ako 3 krát ročne.

Tento výsledok je dôsledkom nárastu školení, ktoré boli hradené z prostriedkov EU a tým vzrástol počet ponúkaných vzdelávacích programov.

- 42% respondentov má záujem o 1-dňové školenia, 22% o 2 – 3 dňové školenia a 22% respondentom nezáleží na časovom rozsahu vzdelávacieho programu.

Tento výsledok je odrazom vyťaženia zamestnancov v organizácii, ktorí z tohto dôvodu uprednostňujú skôr krátkodobejšie ako dlhodobejšie školenia. Taktiež v organizácii pracuje prevažná väčšina žien, ktoré z rodinných dôvodov uprednostňujú krátkodobé intenzívne školenia.

- nasledovné tri otázky boli zamerané na lektora školení, z ktorých vyplynulo, že 42% respondentov boli skôr spokojní s odbornou úrovňou lektora, 38% sa niekedy zapájajú do diskusií s lektorom (v rámci prednášanej problematiky) a 32% respondentov uvíta radšej externých ako interných lektorov.

Tieto výsledky poukazujú na nie vždy úplnú spokojnosť s lektorom, ktorí sú až príliš teoreticky zameraní a neprinášajú zamestnancom nové informácie využiteľné v praxi.

- 52% respondentov bolo väčšinou spokojných so sprievodnými službami školení (školiace priestory, ubytovanie, strava a pod.) a 26% úplne spokojných.

Tento výsledok je pochopiteľný v danom sektore. Štátny sektor poskytuje štandardnú úroveň služieb, čo sa preukázalo aj dotazníkom.

- 43% respondentov bolo úplne alebo väčšinou spokojných, lebo školenie splnilo ich očakávanie, 57% respondentov väčšinou nebolo spokojných.

Tento poznatok vyplynul už z predchádzajúcich odpovedí. Väčšina respondentov nie je spokojná s teoretickým zameraním školení, ktoré nie sú pre nich prínosom pri problémoch, ktoré musia v odbornej praxi riešiť.

- 44% respondentov uprednostňuje prednášku, 30% tréning a 26% radi striedajú formu školenia.

Tento výsledok je odrazom vekového zloženia organizácie, kde väčšina starších zamestnancov bola zvyknutá na formu školenia prednáškou a preto ju uprednostňujú. Mladší zamestnanci uprednostňujú skôr moderné interaktívne formy vzdelávania.

- až 82% respondentov uviedlo, že v prípade nespokojnosti informujú o tejto skutočnosti priameho nadriadeného.

Výsledok je pochopiteľný, z dôvodu informovania osobného úradu so žiadosťou o zrušenie tých školení, ktoré nemajú požadovanú úroveň a nie sú prínosom pre zamestnancov, ale skôr časovou stratou. Takéto prípady sa však vyskytujú iba veľmi ojedinele.

- nasledovné dve otázky sa týkali iniciovania samotných zamestnancov o možnosti zúčastniť sa školení a následne vyhovieť, či nevyhovieť ich požiadavkám. Iba 14% respondentov iniciuje školenie, a tým býva aj vyhovené zo strany organizácie.

Tento výsledok je spôsobený faktom, že iba niektoré oddelenia ako napr. finančné potrebuje špeciálne školenia vyplývajúce z novoprijatých zákonov a noviel zákonov.

Tieto schvaľuje riaditeľ úradu a sú väčšinou schválené. Tieto školenia sú hradené zo štátneho rozpočtu.



- nasledovné tri otázky sa týkali jazykových vzdelávacích programov a vyplynulo z nich, že 44% súhlasí, alebo skôr súhlasí s tým, že jazykové znalosti sú potrebné pri výkone ich práce, 56% naopak nesúhlasí s týmto názorom, ďalej 58% respondentov by privítalo kurz anglického jazyka a 24% nemeckého jazyka.

Keďže v štátnej organizácii sa používa v úradnom styku úradný jazyk slovenský, je pochopiteľné že respondenti nepociťujú silnú potrebu ovládania cudzieho jazyka pri výkone svojej práce.

Avšak napriek tomu by 82% opýtaných privítalo kurz anglického, alebo nemeckého jazyka, čo predsa len poukazuje na záujem zo strany zamestnancov o tento druh školení.

- dve otázky boli zamerané na záujem o vzdelávanie IT a jednotlivých programov, 86% respondentov uviedlo, že má záujem o tento typ vzdelávania, 60% uviedlo program Microsoft Word a 24% Microsoft Excel, iba 4% nemajú záujem.

Tento výsledok je odrazom náplne práce respondentov, ktorí používajú moderné informačné technológie pri výkone svojej práce a v prevažnej väčšine pracujú s programom Microsoft Word (ide hlavne o rozhodovaciu činnosť). Inštalácia nových aktualizácií tohto programu vedie k zvýšenému záujmu zo strany zamestnancov o IT školenia.

- 48% je úplne alebo väčšinou spokojných so zameraním školení, 52% je menej spokojných.

Tento výsledok je odrazom už spomínaným teoretickým zameraním lektorov, ktorí nemajú adekvátne poznatky z praxe a jednotlivé školenia vedú skôr formou prezentácie zákonov, ktoré môžu mať v praxi mnoho nejasných a rozporuplných výkladov.

- 88% respondentov berie možnosť vzdelávania ako príležitosť získať nové poznatky a 46% ich väčšinou dokáže využiť v praxi.

Tento výsledok poukazuje na ochotu zvyšovania vzdelávania formou vzdelávacích programov, ale v konečnom dôsledku tieto školenia nie sú vždy prínosom a zamestnanci ich nedokážu využiť v praxi.

## **SWOT analýza**

SWOT analýza je štandardná metóda, ktorá sa používa na prezentáciu analytických poznatkov o najrozličnejších objektoch skúmania.

Silné a slabé stránky sa vzťahujú na samotnú organizáciu, zatiaľ čo príležitosti a hrozby sú zvyčajne považované za externé faktory, nad ktorými organizácia nemá kontrolu. Silné stránky je potrebné rozvíjať a slabé stránky zmierňovať, alebo úplne odstraňovať. Príležitosti je potrebné využívať a hrozbám sa treba vyhýbať.

V našej diplomovej práci sú objektom skúmania ľudské zdroje Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny Nitra.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Dobré medziľudské vzťahy v pracovnom kolektíve.</li><li>- Dobré pracovné vzťahy medzi podriadenými a nadriadenými.</li><li>- Priaznivá veková štruktúra z hľadiska produktívneho veku zamestnancov.</li><li>- Bohatý program vzdelávacích a rozvojových programov.</li><li>- Vysoká vzdelanostná úroveň.</li><li>- Ochota zamestnancov vzdelávať sa.</li><li>- Schopnosť školení napomáhať podávať lepšie pracovné výkony.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nedostatočné využívanie vzdelávacích programov.</li><li>- Znižovanie počtu zamestnancov.</li><li>- Pre neustále zvyšovanie pracovnej vyťaženia nedostatok času pre školenia radových zamestnancov.</li><li>- Nízka interaktivita školení.</li><li>- Prítomnosť nepotrebných informácií na školeniach.</li><li>- Nízka frekvencia školení.</li></ul>
<b>Príležitosti</b>	<b>Ohrozenia</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Rozvoj informačných technológií.</li><li>- Využívanie vzdelanostného a školiaceho potenciálu k zvyšovaniu výkonnosti organizácie.</li><li>- Záujem zamestnancov o zvyšovanie Vzdelávania.</li><li>- Zvýšiť kvalitu školení zintenzívnením interaktivity školení.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Odchod kvalifikovaných pracovných síl do iných rezortov.</li><li>- Nedostatok finančných prostriedkov na rozvoj a vzdelávanie zamestnancov.</li></ul>

Keďže aj tento sektor neobišiel trend znižovania počtu zamestnancov je zrejmé, že dnešní zamestnanci si plne uvedomujú prínos zvyšovania kvalifikácie a vzdelanostnej úrovne.

V posledných rokoch bol zaznamenaný výrazný nárast zvyšovania vzdelávania zamestnancami, ktorí externou formou ukončili štúdium na 1. alebo 2. stupni vysokoškolského štúdia.

Aj z týchto dôvodov je zrejmé, že zamestnanci majú vysoký záujem využívať ponúkané možnosti vzdelávacích aktivít a pociťujú ich prínos pri výkone svojich pracovných povinností.

## 5 Záver a návrh na využitie poznatkov

Ľudské zdroje ÚPSVR Nitra ako štátnej organizácie predstavujú vysoko špecializovaní a kompetentní zamestnanci, s vysokou kvalifikačnou úrovňou.

Organizácia prijala koncepciu vzdelávania v rezorte práce, sociálnych vecí a rodiny SR, ktorá usmerňuje vzdelávanie zamestnancov rezortu, t.j. štátnych zamestnancov a zamestnancov vykonávajúcich činnosti vo verejnom záujme v pôsobnosti MPSVR SR na všetkých úrovniach riadenia.

Východiskom pre koncepciu vzdelávania bol model riadenia ľudských zdrojov, ktorý popisuje napojenie jednotlivých personálnych procesov v životnom cykle zamestnanca v organizácii.

Koncepcia sa hlbkovo venuje procesu vzdelávania a rozvoju zamestnancov a zasahuje aj do podprocesov, adaptácie zamestnancov a hodnotenia zamestnancov. Nedostatkom je pomerne krátky čas existencie tejto koncepcie, počas ktorého sa nepodarilo zrealizovať fungovanie celého systému aj so spätnou väzbou.

Organizácia nemá realizovanú spätnú väzbu na vzdelávacie programy systematicky, iba na základe jednotlivých pripomienok a dotazov. Následkom toho nedochádza k meraniu vplyvu vzdelávania na rozvoj a výsledky organizácie.

Rovnako aj plánovanie sa realizuje mnohokrát krátkodobo na základe ponúk vzdelávacích inštitúcií, ktoré priebežne počas roka zasielajú osobnému úradu a ten na základe záujmu jednotlivých líniových vedúcich a cenovej ponuky objednáva jednotlivé vzdelávacie programy.

Tento systém bráni zostaveniu celoročného vzdelávacieho programu vypracovanému na základe požiadaviek jednotlivých líniových vedúcich.

Tým, že organizácia je štátnou organizáciou financovanou zo štátneho rozpočtu, dochádza k vplyvu finančného limitu na možnosti výberu jednotlivých vzdelávacích programov.

Na druhej strane je v súčasnosti trend využívať štrukturálne fondy Európskej únie na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, čo sa darí realizovať aj na ÚPSVR Nitra.

Vďaka týmto fondom mohli zamestnanci v roku 2009 absolvovať viac školení a kurzov zameraných hlavne na komunikačné schopnosti, rozvoj sociálnych kompetencií a programy na prácu s klientom.

Na základe dotazníka zamestnancom bol zmapovaný stav, ako vnímajú jednotliví zamestnanci na úrovni referenta a radcu úroveň vzdelávania a rozvoja zamestnancov

v uvedenej organizácii. Z výsledkov dotazníka vyplýva, že zamestnanci organizácie si plne uvedomujú, že neustále vzdelávanie je v dnešnej turbulentnej dobe nevyhnutnosťou. Nebránia sa novým vzdelávacím aktivitám, naopak ich vítajú z dôvodu zvyšovania profesionálnej úrovne. Tento vzťah však vyplýva aj z dôvodu vysokej kvalifikačnej úrovne zamestnancov.

Trend zvyšovania kvalifikácie bol zaznamenaný najmä v posledných rokoch, keď pomerne veľký počet zamestnancov štátnych organizácií si externou formou doplnilo vysokoškolské vzdelanie 1. alebo aj 2. stupňa. Dnes pracuje v štátnej organizácii prevažná väčšina vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov.

Dotazník prezentoval záujem zamestnancov o zvyšovanie vzdelávania IT, jazykových znalostí, ktoré je potrebné v dnešnej dobe neustále rozvíjať. Dotazník zmapoval periodicitu vzdelávacích programov na jedného zamestnanca, spokojnosť s úrovňou lektora, so zameraním kurzov a využitím poznatkov.

Z výsledkov vyplynulo, že mnoho vzdelávacích aktivít je zameraných na veľmi teoretické prezentácie jednotlivých zákonov, ktoré môžu mať v praxi mnoho rozporuplných výkladov.

Ako pozitívny výsledok je zaznamenaná skutočnosť, že v organizácii funguje dialóg medzi zamestnancami a líniovými vedúcimi a osobným úradom.

Osobný úrad venuje veľkú pozornosť potrebám jednotlivých oddelení a v rámci svojich finančných a časových možností ponúka pomerne dostatočný rozsah kurzov a školení.

Ako prínos pre danú organizáciu by bolo zavedenie e-learningovej formy vzdelávania čo vyplýva aj z plánov rezortu.

Zo SWOT analýzy vyplýva, že silnou stránkou organizácie sú dobré medziľudské pracovné vzťahy, priaznivá veková štruktúra, vysoká vzdelanostná úroveň a ochota zamestnancov vzdelávať sa.

Slabou stránkou je znižovanie počtu zamestnancov, tým následne zvyšovanie pracovnej vyťaženia, nízka frekvencia školení a prítomnosť nepotrebných informácií na školeniach.

Príležitosťou je rozvoj informačných technológií, záujem zamestnancov o vzdelávanie, zvýšenie kvality školení.

Hrozbou ja javí odchod kvalifikovaných pracovných síl do iných rezortov, nedostatok finančných prostriedkov na rozvoj a vzdelávanie zamestnancov.

Návrhy na využitie poznatkov:

- rozšíriť vzdelávanie zamestnancov o e-learning,
- rozšíriť vzdelávacie aktivity o nové typy na základe prieskumu potrieb zamestnancov,
- zaviesť systematické plánovanie vzdelávania,
- realizovať hodnotenie vzdelávacích programov,
- zvýšiť kvalitu školení zintenzívnením interaktivity školení,
- využívať vzdelanostný a školiaci potenciál k zvyšovaniu výkonnosti organizácie,
- zlepšiť koncepciu programu nástupníctva a kariérneho plánovania,
- stabilizovať kľúčových zamestnancov,
- zvýšiť frekvenciu školení.

Z uvedených návrhov by som vyzdvihla hlavne prínos *e-learningového vzdelávania*, ktoré by bolo veľkým prínosom pre zamestnancov uvedenej organizácie. Jednoduchšou formou e-learningu je umiestnenie materiálov zo vzdelávacích aktivít na intranete príslušnej organizácie. Tento proces si vyžaduje schválenie od autora materiálov, jasné pravidlá pre ich využívanie a ich správu a aktualizáciu v prípade potreby.

Ďalej by som vyzdvihla potrebu *zaviesť systematické plánovanie vzdelávacích programov*. Tieto návrhy by bolo optimálne predkladať osobnému úradu za jednotlivé pracoviská líniovými vedúcimi jednotlivých odborov na nasledovné kalendárne polroky, s minimálne niekoľkomesačným predstihom. Tým by sa zefektívnil systém plánovania vzdelávacích aktivít a organizácia by priamo reagovala na aktuálnu potrebu vzdelávania jednotlivých zamestnancov.

Následne je potrebné zefektívniť *systém hodnotenia vzdelávacích programov*, ktoré neprinášajú zamestnancom adekvátne informácie a zvýšila by sa tým spokojnosť zamestnancov a zefektívnilo vynakladanie finančných prostriedkov, ktoré sú štátnym rozpočtom limitované.

Moderné teórie riadenia ľudských zdrojov odporúčajú, aby náklady na vzdelávanie jedného zamestnanca za kalendárny rok predstavovali orientačne 1,5 násobok mesačných mzdových nákladov. Žiaľ táto teória ostáva pre možnosti štátnej organizácii zatiaľ iba víziou.

## 6 Zoznam použitej literatúry

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BELCOURT, M. – WRIGHT, P. C. 1998. *Vzdelávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, Praha: Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2

BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULER, O. a i. 2006. *Management*. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 724 s. ISBN 80-251-0396-X

BLAŠKOVÁ, M. a kol. 2006. *Riadenie a rozvoj vysokokvalifikovaného ľudského potenciálu*. Zvolen: Technická univerzita, 2006. 121.s. ISBN 80-228-1701-5

ČAPLÁNOVÁ A. 1999. *Ekonomia vzdelávania a tvorba ľudských zdrojov*. Bratislava: IURA Edition, 1999. 131. s. ISBN 80-88715-22-9

HREHOVÁ, D. – ZVARIKOVÁ, M. – KÁŠOVÁ, M. 2007. *Vzdelávanie ako permanentný proces*. In Zborník príspevkov 4. medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku. Žilina: Žilinská univerzita , 2007. 185 s. ISBN 978-80-8070-672-2

HRONÍK F. 2007, *Rozvoj a vzdelávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8

KACHAŇÁKOVÁ A. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov, Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT,2007.207.s. ISBN 978-80-89085-87-5

KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007. 350.s. ISBN 80-85943-51-4

KRAVČÁKOVÁ, G. 2006. *Metódy vzdelávania a účelnosť ich uplatňovania*. In Zborník referátov medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku Zvolen: Technická univerzita, 2006. Máj 17-18. ISBN 80-228-1585-3

VIŠŇOVSKÝ, J. – NAGYOVÁ, L. – ŠAJBIDOROVÁ, M. 2008. *Manažment ľudských zdrojov*. Nitra: SPU, 2008. 166. s. ISBN 978-80-552-0143-6

VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7

WERTHER, W. B. – DAVIS, K. 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611. s. ISBN 80-85605-04-X

ÚPSVR Nitra 2010 [online