

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

1128834

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v organizácii

Nitra, 2010

Jana Kováčová

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE

Rektor: prof. Ing. Mikuláš Látečka, PhD.

FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

Dekan: Dr. h. c. prof. Ing. Peter Bielik, PhD.

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v organizácii

Bakalárska práca

Študijný program: manažment podniku

Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku

Katedra manažmentu

Vedúci práce: prof. Ing. Jozef Višňovský, PhD.

Nitra, 2010

Jana Kováčová

ABSTRAKT

Táto práca sa venuje problematike vzdelávania a rozvoja zamestnancov v podniku.

Otázka celoživotného vzdelávania je v súčasnosti veľmi aktuálna a dôležitá. Je potrebné venovať jej dostatok pozornosti. Prvá kapitola je z teoretického hľadiska venovaná vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov, metódam vzdelávania a typom vzdelávania zamestnancov. Praktická časť je venovaná hodnoteniu procesu vzdelávania, jeho výhodám a nevýhodám a taktiež nákladom vynaloženým na proces vzdelávania.

V závere práce sú uvedené návrhy a odporúčania pre rozvoj organizácie a tiež dôležité informácie pre rozvoj manažérov.

Kľúčové slová : vzdelanie, zručnosti, schopnosti, organizácia, rozvoj zamestnancov, metódy vzdelávania, hodnotenie

ABSTRACT

The aim of bachelor thesis was to analyse education and development of employees in organizations. The question of lifelong learning is very important and urgent nowadays, serious attention to this subject must be paid at any level of management. Theoretical part of thesis is oriented to education and development of employees, education methods, forms and types of education. The evaluation of education process is described, its advantages and disadvantages, together with costs analysis, in the practical part of work. In the final part of work proposals and recommendations for organization development are given and important information for manager development.

Keywords: education, skills, abilities, organization, employee development, educational methods, evaluation

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že som bakalársku prácu vypracovala samostatne, a že som uviedla všetku použitú literatúru súvisiacu so zameraním bakalárskej práce.

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

Nitra.....

.....

podpis autora BP

Pod'akovanie

Ďakujem vedúcemu záverečnej práce prof. Ing. Jozefovi Višňovskému, PhD. za jeho odborné a metodické vedenie, ako i za cenné rady pri príprave a spracovaní mojej záverečnej práce.

Nitra.....

.....

podpis autora BP

Použité označenie

a pod. - a podobne

atď. - a tak ďalej

napr. - napríklad

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 PREHLAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY.....	9
1.1 Vzdelávanie pracovníkov.....	9
1.1.1 Vzdelávanie ako súčasť manažmentu ľudských zdrojov.....	10
1.1.2 Úlohy vzdelávania zamestnancov v systéme manažmentu ľudských zdrojov...11	
1.1.3 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.....	11
1.1.4 Úlohy vzdelávania zamestnancov v organizácii.....	14
1.2 Metódy, techniky a spôsoby vzdelávania.....	15
1.3 Typy vzdelávania.....	16
1.3.1 Metódy vzdelávania na pracovisku (on the job).....	17
1.3.2 Metódy vzdelávania mimo pracoviska (off the job).....	19
2 CIEĽ PRÁCE.....	21
3 METODIKA PRÁCE.....	22
4 VLASTNÁ PRÁCA.....	23
4.1 Vzdelávanie zamestnancov podľa Zákonníka práce.....	23
4.2 Hodnotenie procesu vzdelávania.....	24
4.3 Výhody a nevýhody vyhodnocovania.....	24
4.4 Rozhodovanie o realizácii vyhodnocovania.....	27
4.5 Modely vyhodnocovania vzdelávania.....	28
4.6 Šesťúrovňový model vyhodnocovania vzdelávania.....	31
4.7 Náklady vzdelávania.....	32
4.8 Individuálne náklady.....	33
5 ZÁVER.....	34
6 POUŽITÁ LITERATÚRA.....	37

ÚVOD

Európania dnes žijú v úplnej spoločnosti. Viac než kedykoľvek predtým si chcú jednotlivci plánovať vlastné životy, byť aktívnejšími členmi spoločnosti a žiť pozitívne vrátane kultúrnej, ekonomickej, a jazykovej rôznorodosti.

Požiadavky na znalosti a skúsenosti človeka v modernej spoločnosti sa neustále menia. Aby o človeka ako zamestnanca podniku bol záujem, musí neustále prehlbovať a rozširovať svoje znalosti a skúsenosti.

Vzdelanosť patrí k základným cieľom, ale zároveň aj k dôsledkom modernej spoločnosti. Je to podmienené súčasným náročným turbulentným prostredím, ktoré vyžaduje sústavné zdokonaľovanie, prehlbovanie, prispôsobovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne. To znamená, že vzdelávanie musí byť permanentné a má zohľadňovať všetky aktuálne potreby vyvolané realitou zmien.

Proces podnikového vzdelávania nie je len získavaním školských vedomostí. Je špecializovaný predovšetkým na zdokonaľovanie špecifických zručností a schopností jednotlivcov i celých pracovných skupín. Mnohé organizácie ešte stále nechápu opodstatnenosť riešenia tejto problematiky a pokladajú investície do vzdelávania zamestnancov za zbytočné náklady.

Úspešnosť organizácie bude závislá na úspešnosti svojich manažérov. U manažérov budú vyžadované nové kompetencie ako súbor požiadaviek a vedomostí, skúseností a zručností. Do popredia sa stále viac dostáva požiadavka efektívnosti manažéra, manažéra schopného uskutočňovať svoje zámery prostredníctvom pracovníkov, manažéra schopného efektívne viesť skupinu ľudí. Nové prístupy sa otvárajú v chápaní úlohy manažéra a lídra v organizácii, kde tak manažéri ako i lídri budú pre organizáciu dôležití a úlohou stojacou pred organizáciou bude ich schopnosti využívať a efektívne koordinovať.

Prostredníctvom systematického vzdelávania je však možné dosiahnuť kompatibilitu celopodnikových cieľov s cieľmi jednotlivých zamestnancov, vychádzajúcimi z ich individuálnych potrieb. Vzdelávanie zvyšuje cenu individuálnych zamestnancov na trhu práce. Vďaka novonadobudnutým znalostiam a zručnostiam získavajú možnosť presadiť sa v nových situáciách. Z pohľadu organizácie prináša investícia do zamestnancov, v podobe vzdelania, viaceré konkurenčné výhody. Medzi iným zvyšovanie efektivity, produktivity a schopnosť lepšie sa prispôbiť meniacemu sa externému prostrediu. Vzdelanostná pracovná sila je dnes nutnou podmienkou udržania si konkurencieschopnosti.

A práve vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je náplňou mojej bakalárskej práce. V práci sa budeme zaoberať vzdelávaním zamestnancov a ich rozvojom a oboznámime sa s niektorými metódami vzdelávania ľudských zdrojov v organizáciách.

Vzdelávanie a rozvoj zamestnanca, ako jedna z významných funkcií riadenia ľudských zdrojov v podniku (organizácie) zahŕňa široké spektrum aktivít, ktoré tvoria funkčnú náplň tak líniových manažérov, ako aj pracovníkov, personálnych útvarov, či oddelené v podniku. V kapitole 1 – Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky, budú predstavené teoretické prístupy a názory autorov na otázky ako efektívne tieto aktivity uskutočňovať.

Špecifickou problematikou, v ktorej sa aj v dostatočnej literatúre ale najmä v podnikoch (organizáciách) nevenuje značná pozornosť je systém vyhodnocovania vzdelávania a rozvoja. Kapitola 4. – Vlastná práca je preto zameraná práve na tieto metodologické otázky hodnotenia vzdelávania a rozvoja.

1. Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

1.1 Vzdelávanie pracovníkov

Malá E. (1988) tvrdí, že v oblasti podnikového vzdelávania treba pobádať impulzy k hlbšiemu spojeniu štúdia s kvalifikovanou prácou. Ďalej podľa nej zvyšujúce nároky na vzdelávaciu činnosť prinášajú so sebou aj požiadavky na zvyšovanie odbornej kvalifikácie pracovníkov.

Výchovu a vzdelávanie pracovníkov nemožno chápať ako natrvalo získanú sumu encyklopedických a špeciálnych vedomostí a zručností, ale ako otvorený, dynamický systém permanentného vzdelávania a výchovy. Vzdelávanie je procesom neustálej adaptácie v súvislosti so zmenami a pokrokom vo vode, technike, spoločenských vzťahoch a riadení hovorí **Borák M. (1989)**.

Podľa **Škacha V. (1985)** sa formovanie pracovníkov začína omnoho skôr, ako si to často myslíme, a pôsobí naň celý rad pozitívnych a negatívnych faktorov. V tejto súvislosti stačí poznamenať, že už na základnej škole sa objavujú organizátorské talenty, ktoré pri správnom vedení a vzdelávaní, môžu vyrásť na schopných riadiacich pracovníkov. Ďalej uvádza, že jednostrannosť tradičných vyučovacích metód nielenže nepodporuje rozvoj aktívneho, tvorivého myslenia a konania, ale súčasne sťažuje adaptáciu v praxi.

V oblasti vzdelávania sa formujú u jedinca základné a všeobecné vedomosti a schopnosti, ktoré umožňujú človeku získať všeobecný základ, na ktorom môže následne budovať svoju odbornú prípravu tvrdí **Višňovský J. (1997)**.

1.1.1 Vzdelávanie ako súčasť manažmentu ľudských zdrojov

Vzdelávanie a vzdelanie ako výsledok procesu vzdelávania sa v súčasnosti považuje vo všetkých vyspelých krajinách za jeden z významných faktorov umožňujúcich oživenie ekonomiky, rast blahobytu pre jednotlivcov a medzinárodnú konkurencieschopnosť. Intenzívny technický rozvoj prináša nové objavy, nové a rýchlo sa meniace technológie, novú orientáciu na technickú úroveň výroby, kvalitu poskytovaných služieb orientovaných predovšetkým na zákazníka a jeho potreby. To všetko si vyžaduje neustále zdokonaľovanie a rozširovanie vedomostí, zručností, formovanie profesijných schopností pracovníkov. Investície do vzdelania sú súčasťou investícií do výrobných faktorov, pretože umožňujú vytvoriť silnú a flexibilnú pracovnú silu, schopnú pružne reagovať na rýchle sa meniace nároky, ktoré prináša proces globalizácie a prechod na informačnú spoločnosť.

Višňovský J. (1997) píše, že sa v disciplíne Manažment ľudských zdrojov venujeme jednej funkcii manažmentu, a to práci s ľuďmi. Manažment ľudských zdrojov je aplikovaná vedná disciplína, ktorá využíva poznatky z mnohých vedných disciplín. K nim patria: sociálna psychológia, všeobecná psychológia, psychológia práce, etika, makro a mikroekonómia, ekonomika atď.

Podľa **Gálika R. (1996)** riadenie ľudských zdrojov pozostáva zo sústavy funkcií, ktorých cieľom je:

- získať ľudí pre organizáciu
- motivovať zamestnancov k vysokému výkonu
- udržať ľudí v organizácii

1.1.2 Úlohy vzdelávania zamestnancov v systéme manažmentu ľudských zdrojov

V tejto časti budú prezentované základné teoretické východiská súvisiace s úlohou vzdelávania pracovníkov v systéme manažmentu ľudských zdrojov.

(Pre potreby tejto práce bude autor interpretovať slová „ zamestnanec“ a „ pracovník“ ako synonymá.)

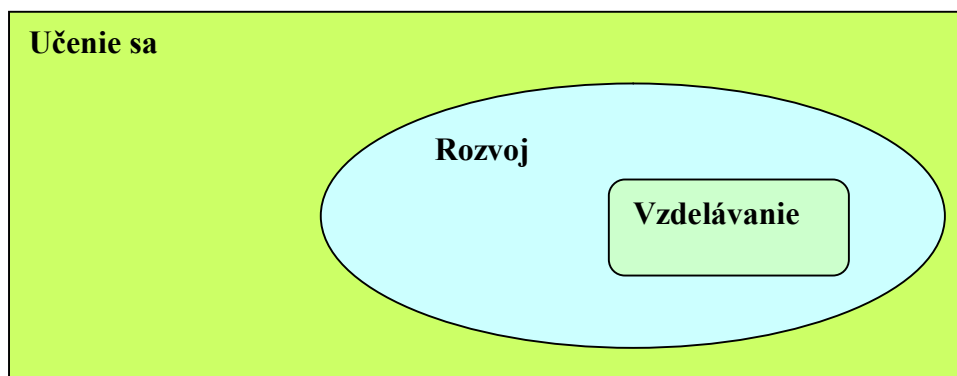
1.1.3 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Ešte pred polstoročím bola situácia v podnikoch taká, že to, čo sa človek naučil v škole, mu stačilo počas celého aktívneho života, nes to už neplatí. Zastarávanie vedomostí a poznania sa neobyčajne zrýchlovalo a vyžaduje permanentnú rekvalifikáciu pracujúcich ľudí, ak chcú a majú vykonávať svoje zamestnanie efektívne. Vzdelanie tak začína byť nevyhnutnosťou pre všetky typy podnikov a toto potvrdzuje skutočnosť, že práve najúspešnejšie podniky naň vynakladajú najväčšie finančné prostriedky.

Vzdelávanie zamestnancov sa zároveň stalo jedným z najdôležitejších aspektov riadenia ľudských zdrojov.

Horník F. (2007) definuje učenie sa, vzdelávanie a rozvoj nasledovne:

Učenie sa je proces zmeny, ktoré zahŕňa nové konanie i nové poznanie. Učíme sa nielen organizovane, ale aj spontánne t.j. aby sme o tom vedeli. Učenie je pojem, ktorý zahŕňa viac ako rozvoj a vzdelanie. Rozvoj je dosahovanie žiaducich zmien pomocou učenia sa. Rozvoj obsahuje zámer, ktorý je podstatou časťou rozvojových programov.



Obr. 1 Vzťah učenie, rozvoj a vzdelanie

M. Darbelet a kol. (1994) tvrdia, že je to problém relatívne nový, ktorý vychádza z trojakej potreby:

- uspokojovanie, integrácia a motivácia zamestnancov, ktorých požiadavky sa v tomto smere v posledných rokoch značne zvýšili a modifikovali;
- zlepšenie produktivity a tým aj konkurencieschopnosti podniku;
- nutnosť adaptácie sa zamestnancov na zmeny v oblasti vzťahov, technologických poznatkov, tendencií na trhu i v koncepcii samotných výrobkov: rýchle starnutie doterajších poznatkov spôsobilo až určité znehodnocovanie existujúcich kvalifikácií, zánik niektorých povolání a vznik nových.

Napriek tomu, že vzdelávanie a rozvoj zamestnancov sa v praxi často prelínajú, je potrebné definovať ich samostatne. Pochopenie rozdielov medzi rozvojom a vzdelávaním pracovníkov napomáha porozumeniu procesov spojených so vzdelávaním a rozvojom, a spôsobom, ako tieto ovplyvňujú dlhodobý a krátkodobý úspech organizácie.. Rozvoj efektívneho výkonu pracovníkov a rozvojový plán patria medzi takéto procesy.

W. Fitzgerald (1992) vzdelávanie definuje v zmysle nasledujúcich bodov:

- nástroj, ktorý napomáha jednotlivcom podporiť organizáciu a byť úspešný na svojich súčasných pozíciách
- nadobudnutie vedomostí a zručností súvisiacich s existujúcimi úlohami.

V súvislosti so vzdelávaním je treba vyzdvihnúť dva momenty. Po prvé, zmyslom vzdelávania je napomôcť pracovníkom naučiť sa a rozvíjať zručnosti. Pracovníci potrebujú istú úroveň vzdelania, ak majú naplniť očakávania, podporiť svoju organizáciu a uspieť. Všetky tieto zložky vedú k spokojnosti s pracovnou pozíciou.

Druhým významným momentom je skutočnosť, že vzdelanie je nástroj, nie cieľ. Ak chce byť organizácia úspešná, vzdelávanie musí vyústiť do zmeny v správaní, ako k napríklad k využitiu nových vedomostí a zručností na pracovisku. Navyše, vzdelávanie musí byť naviazané na zmenu výkonu. V opačnom prípade je to len akcia s malým prínosom pre organizáciu.

Rozvoj zamestnancov definuje **Fitzgerald W. (1992)** nasledovne:

- nadobudnutie vedomostí a zručností, ktoré môžu byť použité v súčasnosti, ale aj v budúcnosti,
- angažovanie sa v prípade mnohých druhov vzdelávacích aktivít,
- príprava jednotlivcov, aby mohli obohatiť organizáciu v budúcnosti

Na rozdiel od vzdelávania je rozvoj orientovaný aj na budúcnosť. Zameraný je dlhodobejšie obdobie od jedného až do troch rokov. Vzdelávanie je na druhej strane zamerané viac krátkodobo, zväčša na dobu do jedného roka. Pracovníci sú kľúčom k akejkoľvek organizácii. Ich rozvoj je nevyhnutný, aby pracovníci mohli naplniť nové výzvy, nevyhnutný pre dlhodobé zdravie a životaschopnosť organizácie. Vzdelávanie zamestnancov je jadrom širšieho procesu profesionálnej orientácie zamestnancov, zdokonaľovania ich zručností, vedomostí a hodnôt.

Podľa M. Vetrákovéj (2001) je to „profesijná orientácia do budúcnosti“.

Spája sa s formovaním trvalých odborných schopností, ale aj osobnostných vlastností ľudí v rámci rozširovania ich pracovnej kariéry. Systematický rozvoj personálu v podniku prispieva nesporne k zvyšovaniu jeho výkonnosti, ale i stability kvalifikovanej pracovnej sily.

B. William a kol. (1992) vnímajú rozvoj zamestnancov ako orientáciu na zvládnutie budúcich povinností, bez ohľadu na ich súčasné zamestnanie.

1.1.4 Úlohy vzdelávania zamestnancov v organizácii

George T. Milkovich a John W. Boudreau (1991) definujú vzdelávanie vo svojej monografii „Human resource management“ ako systematický proces zmeny správania, vedomostí a motivácie zamestnancov s cieľom zvýšiť mieru zhody medzi vlastnosťami pracovníka a požiadavkami na neho kladenými.

Podstatou vzdelávania je snaha zlepšiť vedomosti, postoje a zručnosti. Vzdelávanie tiež môže zvýšiť dôveru pracovníkov, ich motiváciu a subjektívnu spokojnosť so zamestnaním tvrdia **C. Fill a L. Mullins (1990)**.

Podľa M.P. Srivastava (1999) tréning sleduje nepretržitú inováciu vytvorením spojení medzi vonkajším a vnútorným svetom organizácie, čo napomáha organizácii udržať si svoju konkurencieschopnosť. Tréningové funkcie plnia podstatnú úlohu najmä v tých organizáciách, ktoré sú závislé na svojom ľudskom kapitále. Prežitie organizácie bude do značnej miery závisieť od toho, či tieto budú schopné vybaviť svojich pracovníkov správnymi zručnosťami a kompetenciami doplnenými o správne postoje. Takýmto spôsobom slúži vzdelávanie cieľom organizácie, najmä prostredníctvom zvyšovania prispôsobivosti a schopnosti reagovať na zmeny hospodárskeho a obchodného prostredia.

V uplynulých desaťročiach používali spoločne jednotlivci aj organizácie školenia ako nástroj, ktorým čelili výzvam trhu.

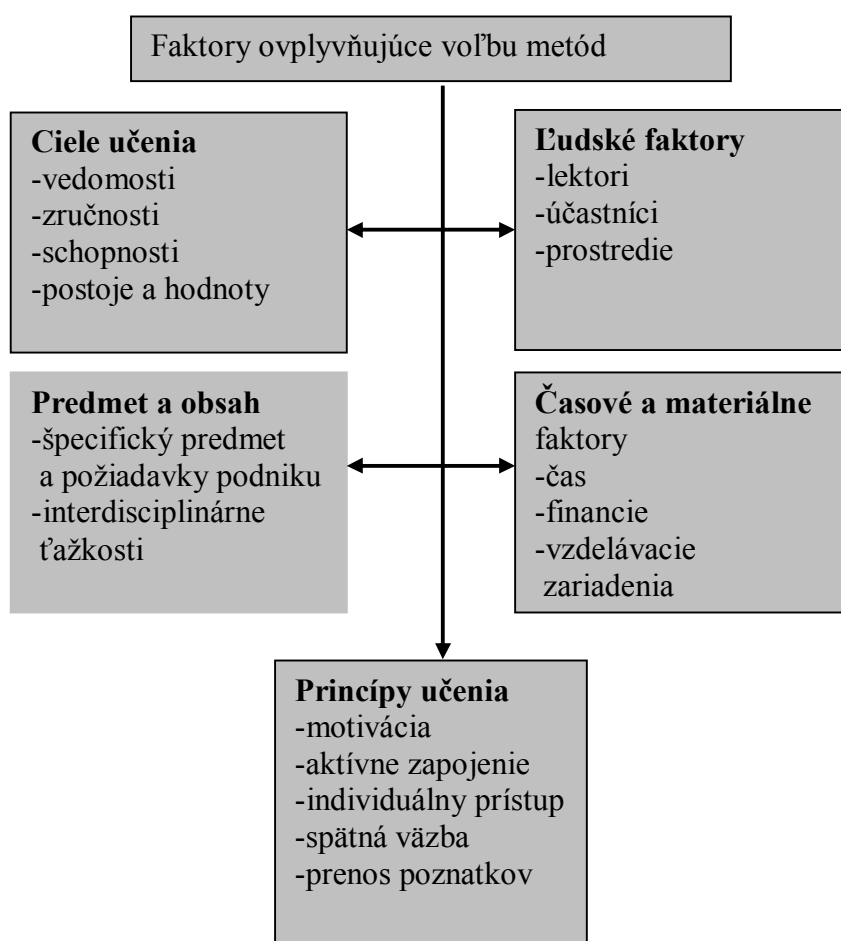
Z pohľadu jednotlivcov: pokiaľ je školenie zostavené dobre, poskytuje príležitosť pohybovať sa na trhu práce so zručnosťami potrebnými na vykonávanie nových funkcií, zručnosťami, ktoré možno presadiť v nových situáciách.

Z pohľadu organizácie: Vzdelanie je významnou technikou smerujúcou k zvyšovaniu produktivity. Práve preto nie je prekvapivé, že zástupcovia odborných organizácií radia školenia medzi významné body vyjednávacích podmienok pri tvorbe kolektívnych zmlúv so zamestnávateľmi. Nie je tiež prekvapivé, že veľké spoločnostiam ako napríklad General Electrics, vlastní a využívajú mnohomiliónové tréningové strediská na školenie tisícok pracovníkov ročne, konštatovali **I. L. Goldstein a H. W. Goldstein (2000)**.

1.2 Metódy, techniky a spôsoby vzdelávania

K výberu najvhodnejšej a najúčinnnejšej metódy neexistuje jednoznačný návod. Metódy vzdelávania sú dôležitým nástrojom zaisťujúcim vzdelávací proces. Výber a vhodné použitie metódy by malo odrážať individuálne potreby a požiadavky podniku, malo by ale tiež reagovať na súčasné celosvetové trendy technologického a ekonomického vývoja.

Podľa **Vodáka a Kucharčíkovej (2007)** je výber metód ovplyvnený rôznymi faktormi



Obr. 2 Faktory ovplyvňujúce voľbu vzdelávacích metód

1.3 Typy vzdelávania

Vo všeobecnosti sa rozlišujú tieto typy vzdelávania:

1. **formálne vzdelávanie** (vyučenie, školenie) získané v čase, keď jednotlivec nie je zamestnaný
2. **neformálne vzdelávanie** získané počas zamestnania
 - a) všeobecné vzdelávanie – zameniteľné
 - b) špeciálne vzdelávanie – nezameniteľné
3. **neinštitucionálne vzdelávanie** je považované ako prirodzená súčasť každodenného života. Nemusí byť zámerné a ani vnímané ako vzdelávanie.

Všeobecné vzdelávanie je zamerané na schopnosť získavať informácie, porozumieť im a analyzovať ich. Význam všeobecného vzdelávania pre pracovníka spočíva v tom, že podnik hodnotí rozdiel v produktivite zaškoleného a nezaškoleného pracovníka., preto mzda pracovníka po zaškolení je vyššia. Význam všeobecného vzdelávania pre podnik spočíva o zvýšení hodnoty produktu zaškoleného pracovníka a tiež v tom, že podnik financuje toto školenie pracovníkom vo forme vyplácania nižšej mzdy. Znížením mzdy počas všeobecného vzdelávania s chce podnik zabezpečiť proti prípadnej strate, ak by vyškolený pracovník odišiel k inému zamestnávateľovi, ktorý by mu ponúkol vyššiu mzdu.

Špeciálne vzdelávanie je zamerané na tvorbu špeciálnej kvalifikácie pre špeciálny typ práce. Predpokladá sa, že na trhu práce neexistuje konkurenčná ponuka takto kvalifikovanej práce, preto by pracovník nemusel dostávať vyššiu mzdu, ako nekvalifikovaný pracovník.

V skutočnosti by však mohli vzniknúť následné problémy v tom, že pracovník by nemal záujem o takéto vzdelávanie a financovanie by musel niesť podnik. Teória predpokladá, že zamestnanosť špeciálne vyškolených pracovníkov prináša podniku konštantný zisk, pretože hodnota jeho produktu a mzda nie sú rovnako veľké. Výpoveď takéhoto pracovníka je pre podnik nevýhodnejšia, ako výpoveď ostatných nekvalifikovaných pracovníkov.

Podnik platí špeciálne vyškoleným vyššiu mzdu, ako je mzda nekvalifikovaného pracovníka a má menší záujem dať výpoveď špeciálne vyškolenému pracovníkovi. Týmto prístupom sa zároveň skvalitňuje vzťah pracovníka k podniku, znižuje sa fluktuácia a znižujú sa náklady podniku na získanie a zaškolenie nového pracovníka. Je to prínosné ako pre pracovníka, tak predovšetkým pre podnik.

1.3.1 Metódy vzdelávania na pracovisku (on the job)

Koubek J. (1997) definuje on the job metódy ako metódy, ktoré sa využívajú na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných povinností, ktoré sú, vhodnejšie pre vzdelávanie robotníkov. Patrí tu napr.: inštruktáž pri výkone, rotácia práce (cross training), kaučovanie (coaching) alebo mentorovanie (mentoring).

Podľa dvojice autorov **Milchovich G. T. a Boudreau J. (1991)** školenia na pracovisku majú viacero výhod, nakoľko sa vyhýbajú najväčšej komplikácii spojenej s tréningmi formou off the job, ktorou je nízka miera relevancie k reálnej praxi. Tréning priamo na pracovisku je často uskutočnený aj formou rotácie pracovníka po viacerých pozíciách, či vytváraní projektových tímov so špecifickými zručnosťami. Ďalšou z výhod on the job tréningov je fakt, že pracovník je už od prvého dňa zapojený do práce, vytvára hodnotu. No napriek tomu, že tréning formou on the job vyžaduje len malé alebo žiadne finančné zdroje, a môže sa vyskytnúť prirodzene, nesie so sebou isté riziko. Noví pracovníci môžu poškodiť stroje a zariadenia, vytvoriť nekvalitné produkty, obťažovať zákazníkov alebo plytvať materiálom.

Kravčáková G. (2006) hovorí, že je vzdelávanie na pracovisku vhodných spôsobom rozvoja a uplatňovania špecifických, manažérskych, technických, administratívnych, predajných schopností a manuálnych zručností. Prednosti spočívajú v reálnosti, bezprostrednosti a v tom, že jedinci pracujú, učia sa a rozvíjajú svoju odbornosť súčasne. Nedostatok vzdelávania na pracovisku sa prejavuje v silnej závislosti efektívnosti vzdelávania od kvality školiteľov. Mnohí manažéri a vedúci tímov nevedia vzdelávať a majú sklon vyhýbať sa vzdelávaniu alebo vzdelávanie nepodporovať.

Tento nedostatok je možné prekonať výcvikom manažérov zameraným na to, ako vzdelávať a viesť podriadených. Bariérou pri vzdelávaní na pracovisku môže byť aj to, že vzdelávaných pracovníkov odrádza prostredie (najmä prostredie s rušivými vplyvmi, či vzdelávanie pod tlakom pracovných povinností), pretože ho vnímajú ako niečo, čo komplikuje rýchle osvojovanie si nových poznatkov, schopností a zručností.

Medzi metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku patria:

- **Inštruovanie**, ide o jednoduchú formu zácviku skúsenými pracovníkmi.
- **Coaching**, ide metódu dlhodobejšieho zacvičovania pracovníka nadriadeným alebo školiteľom. Aby coaching fungoval, zamestnanec a kauč si musia vzájomne dôverovať, inak bude zamestnanec chápať celý rozvoj ako prácu navyše. Najdôležitejším aspektom tohto procesu je vzájomný dialóg a spätná väzba. Iba za týchto podmienok sa zamestnanec ochotne zúčastní tohto procesu, ktorý si často žiada vynaložiť značné úsilie a prevziať určité riziko.
- **Mentoring**, jeho rozdiel od coachingu spočíva v tom, že sám pracovník si vyberá svojho mentora (radcu) a zodpovednosť za výchovu je na samom pracovníkovi. Mentorovanie nemôže byť ignorované, pretože ako akademický, tak profesionálny výskum dokázal, intenzívne mentorovaní odborníci majú väčšiu nádej na postup v kariére a na vyššie príjmy. Preto sa mentorovanie v dnešnej dobe stáva jedným z najdôležitejších nástrojov pre rozvoj ľudských zdrojov.
- **Counselling**, ide o metódu vzájomného konzultovania. Umožňuje účasť veľkého množstva osôb a ich vzájomné interakcie. Poskytuje rámec pre komunikáciu a posilňuje komunikáciu medzi účastníkmi.
- **Asistovanie**, ide o metódu, kde nový pracovník je pridelený ku skúsenému pracovníkovi, ktorému pomáha pri plnení úloh a tak sa postupne prepracuje až k samostatnému vykonávaniu danej činnosti.

- **Rotácia na pracovných miestach.** Pracovník je zaraďovaný na rôzne pracovné miesta, čo mu umožňuje vidieť podnik v jeho zložitosti a komplexnosti.

1.3.2 Metódy vzdelávania mimo pracoviska (off the job)

Podľa **Koubeka (1997)** sú off the job metódy vhodnejšie na vzdelávanie manažérov a špecialistov. K takýmto metódam patrí: prednáška, ukážka, koučovanie, samoštúdium, workshop, brainstorming, diskusia, seminár, prípadová štúdia, hranie rolí, učenie akciou, manažérske hry, bzučiacie skupiny, diagnosticko – výcvikový program (assessment centre). Pre dosahovanie vyššej efektívnosti vzdelávania je vhodné používať kombinácie viacerých metód. Najčastejšie používanými metódami sú prednášky, semináre, avšak modernejšie a účinnejšie sú participatívne metódy.

Vzdelávanie mimo pracoviska podľa pomáha zvyšovať identifikáciu pracovníkov s organizáciu ako celkom. Nevýhodou je existencia problémov súvisiacich s aplikáciu naučeného do praxe. Zmena prostredia môže pôsobiť ako stresový faktor, čím sa môže predĺžiť adaptácia vzdelávaných pracovníkov na reálne pracovné podmienky a aplikácia ich vedomostí a zručností v daných podmienkach tvrdí **Amstrong (2002)**.

Podľa **Kravčákovej (2006)** vzdelávanie mimo pracoviska je realizované v špecializovaných vzdelávacích zariadeniach a personálne je zabezpečené kvalifikovanými školiteľmi a odborníkmi. Takéto vzdelávanie sa považuje za najlepší spôsob získavania pokročilých manuálnych i administratívnych zručností, získavania vedomostí z oblasti služieb zákazníkom, či predaja a spoznávania organizačných procedúr a produktov.

Medzi metódy vzdelávania mimo pracovného miesta patria :

- **Prednáška**, jej cieľom je odovzdanie zhromaždených a logicky usporiadaných teoretických informácií.

- **Skupinová diskusia**, účastníci môžu vzájomne komunikovať a prekonávať tak mnohé psychologické či fyzické bariéry. Táto metóda vyžaduje viac času.
- **Hranie rolí**, je metóda, v ktorej zamestnanci dostanú príležitosť si prakticky vyskúšať nové spôsoby správania v určitej situácii.
- **Ukážka**, táto metóda názorne poukazuje na pracovný alebo iný postup (napr. výcvik s využitím počítača).
- **Prípadová štúdia**, ktorá na základe informácie o skutočnom alebo modelovom objekte vyžaduje od školených diagnostikáciu problémov a návrhy riešení.
- **Brainstorming**, je metóda odvodená od prípadových štúdií. Je to metóda riešenia určitého problému skupinou. Najlepšie riešenie sa hľadá formou diskusie.
- **Samovzdelávanie** je proces, ku ktorému dochádza, keď sa jednotlivci sami zapájajú do procesu učenia, ktoré zvyšuje ich profesionálny a osobný rast.

Niektoré metódy sa sústreďujú na skupiny, zatiaľ čo iné sú najvhodnejšie pre výcvik jednotlivcov. Každá metóda má svoje miesto, voľba metódy sa mení podľa prostredia, témy, predchádzajúcej praxe, očakávania a skúseností školiteľa.

2. Cieľ práce

Cieľ bakalárskej práce súvisí s definovaním vzdelávania a taktiež jeho potrebou v praxi, pretože úspechom každej firmy sú jej zamestnanci, ktorých možno ďalej vzdelávať a rozvíjať.

Hlavný cieľ práce:

- definovať vzdelávanie a rozvoj zamestnancov pre úspešnosť organizácie

Čiastkové ciele:

- definovať úlohy vzdelávania
- metódy, techniky a spôsoby vzdelávania
- typy vzdelávania

V kapitole 1. predstavíme názory autorov, že vzdelávanie a rozvoj zamestnancov zvyšuje úroveň organizácie.

Vlastná práca (kapitola 4) je zameraná na hodnotenie podnikového vzdelávania, výhody a nevýhody vyhodnocovania, modely hodnotenia podnikového vzdelávania a nákladom na vzdelávanie.

3. Metodika práce a materiál

V rámci spracovania mojej bakalárskej práce som získala predpoklady k danej problematike z rôznych časopisov a knižných publikácií, ktoré sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Postupovala som systematicky podľa určeného postupu pre vypracovanie bakalárskej práce.

V úvode mojej bakalárskej práce som všeobecne charakterizovala vzdelávanie, proces podnikového a systematického vzdelávania.

V bode 1. prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky som sa zamerala na:

- definície vzdelania
- metódy, spôsoby a techniky vzdelávania
- úlohy vzdelávania
- typy vzdelávania

Vlastnú prácu možno zhrnúť do nasledujúcich krokov:

- hodnotenie podnikového vzdelávania
- výhody a nevýhody vyhodnocovania
- subjekty vyhodnocovania
- kritériá vyhodnocovania
- modely vyhodnocovania vzdelávania
- náklady vzdelávania

4. Vlastná práca

Je známe, že najcennejším zdrojom každej firmy sú ľudia. Úspech každej firmy závisí od nadania ľudí, ktorí v nej pracujú viac ako na rozlohe pozemkov, veľkosti budov či nákladovosti vybavenia. Môžeme povedať, že veľmi dôležitým kapitálom firmy sú jej pracovníci. Je to zdroj firmy, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti podniku. Vzdelávanie zamestnancov je teda v podniku veľmi dôležité.

Aby mohol v podniku vykonávať svoju prácu každý ľudský zdroj je potrebné, aby mal dostatočné informácie o konkrétnej pozícii, na ktorej pracuje. Nedostatočné vedomosti a zručnosti vplývajú na celý podnik, ako aj na jeho úspešnosť a prosperitu. Preto by sa mali snažiť podniky investovať do vzdelania svojich zamestnancov. Pod pojmom vzdelávanie môžeme chápať určitý proces, ktorý je orientovaný na zvýšenie vedomostí a zručností ľudských zdrojov, ktoré podnik vlastní.

4.1 Vzdelávanie zamestnancov podľa Zákonníka práce

V rámci vzdelávania zamestnancov je dôležité vytvoriť vhodné pracovné podmienky, ktoré umožňujú zamestnancovi plniť jeho úlohy v rámci pracovno-právneho vzťahu.

Ak sa zamestnávateľ stará o prehĺbovanie kvalifikácie zamestnancov alebo o jej zvyšovanie, ktorému predchádza dohodnutie so zástupcami zamestnancov, prijíma určité opatrenia.

Medzi povinnosti zamestnávateľa môžeme zahrnúť:

- Staráť sa o prehĺbovanie kvalifikácie zamestnancov – je to povinnosťou zamestnanca a nepovažuje sa to za prekážku v práci pre zamestnanca.
- Staráť sa o zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov – zamestnanec nezískava len predpoklady na vykonávanie práce, ale získava tiež kvalifikáciu v súlade s potrebou zamestnávateľa.

Podľa tohto vymedzenia môžeme rozdeliť formy vzdelávania podľa úrovne získaných poznatkov, zručností alebo schopností:

- Zaškolenie alebo zaučenie zamestnanca
- Prehĺbenie kvalifikácie zamestnanca
- Zvýšenie kvalifikácie zamestnanca

4.2 Hodnotenie procesu vzdelávania

V súčasnosti sa vzdelanie chápe vo všetkých ekonomikách ako jeden z významných faktorov umožňujúcich oživenie ekonomiky, hospodársky rast a rozvoj, tým aj rast blahobytu pre jednotlivcov a medzinárodnú i podnikovú konkurencieschopnosť.

Zvyčajnými bariérami do vzdelávania sú názory o tom, že sú aj iné možnosti ako minúť vo firme peniaze, jednoduchšie je zamestnať nových ľudí s potrebnými skúsenosťami a vedomosťami.

Aby sa dosiahla aplikácia vzdelávaním získaných vedomostí a zručností, všetky tieto bariéry a nejasnosti musia byť odstránené.

Proces vyhodnocovania vzdelávania slúži k zisteniu, či malo dané vzdelanie zmysel, a to ako z hľadiska dosiahnutia stanovených cieľov, tak i z hľadiska vzájomného vzťahu prínosov a nákladov.

4.3 Výhody a nevýhody vyhodnocovania

Ako pri každom jave, aktivite alebo procese, aj pri vyhodnocovaní možno použiť argumenty, ktoré tento proces podporujú, ale tiež i také, ktoré hľadajú jeho negatíva. Pri rozhodovaní o tom, či sa bude vyhodnotenie realizovať, treba zvážiť všetky pre- aj proti- argumenty.

Nevýhody vyhodnocovania spočívajú v tom, že:

- je náročné na získanie potrebných informácií, pričom výsledky sú často posudzované subjektívne, taktiež vyžadujú veľa času, úsilia, vynaloženie dodatočných finančných prostriedkov, úzku spoluúčasť lektorov, účastníkov vzdelávania i manažmentu

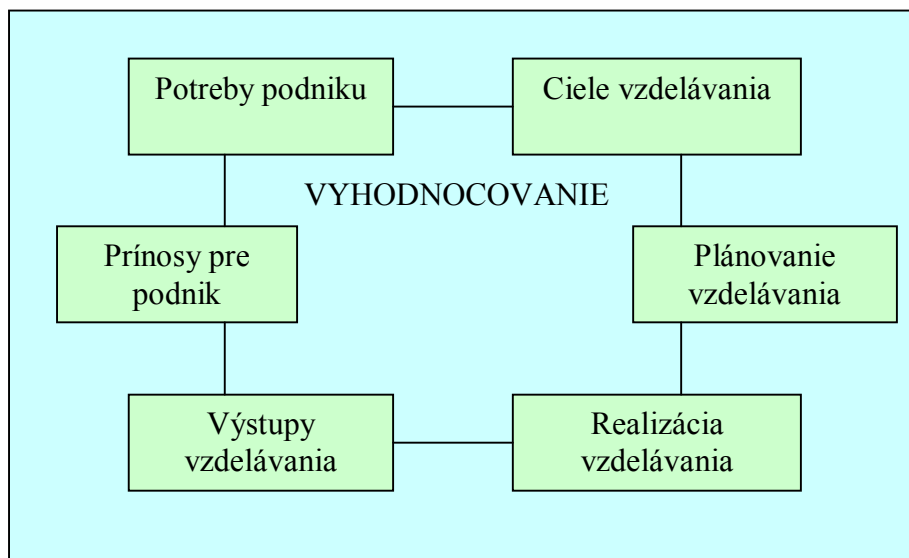
- Existuje obtiažnosť izolovania efektov vzdelávania od efektov vzniknutých pôsobením iných podnikových procesov a obtiažnosť kvantifikácie niektorých prínosov vzdelávania.

Medzi **výhody** vyhodnocovania patria nasledovné skutočnosti:

- Ukazuje účastníkom, že majú zodpovednosť za dosiahnutie výsledkov v práci i v procese vzdelávania a zabezpečuje, že vzdelávacie aktivity sa týkajú tých pravých ľudí
- Pomáha rozhodnúť o prioritách, teda v tom, ktoré vzdelávacie aktivity prispievajú k zlepšeniu výkonu a umožňuje lepšie identifikovať, kedy je vzdelávací program odpoveďou na problémy v podniku
- Sústreďuje pozornosť na personálne a rozvojové funkcie v podniku počnúc zvyšovaním výkonnosti, avšak nie vzdáním sa vzdelávania
- Umožňuje manažérom sústrediť pozornosť na ľudské zdroje práve tak, ako na iné „veci“, za ktoré majú zodpovednosť a zlepšuje vzťahy medzi účastníkmi a ich manažérmi.

Kedy realizovať vyhodnocovanie

Tradičný model procesu vzdelávania kladie vyhodnotenie na koniec celého cyklu podnikového vzdelávania. Uvedený prístup prináša riziko v tom, že ak sa na začiatku realizácie celého cyklu podnikového vzdelávania nevenuje dostatok pozornosti príprave vyhodnocovania, môže sa stať, že na túto fázu nezostane dostatok času alebo ľudských, finančných a materiálnych zdrojov. V najhoršom prípade sa na túto záverečnú etapu môže úplne zabudnúť. Takýmto prístupom sa môžu znížiť pozitívne efekty a efektívnosť celého vzdelávacieho procesu.



Obr. 3. Model nekonečného cyklu podnikového vzdelávania

Subjekty vyhodnocovania

V procese podnikového vzdelávania by mal byť kladený dôraz na široké osvojenie si myšlienky vzdelávania. Vrcholový manažment, stredný manažment aj jednotliví pracovníci by mali byť všetci spoluzodpovední za efektívnosť realizácie všetkých fáz vzdelávania. Stredný a top manažment by mal byť zasa spoluzodpovedný za prepojenie vzdelávacích a podnikových cieľov.

Týmto spôsobom sa môže zabezpečiť aj ich spoluzodpovednosť za čo najväčšie prínosy vzdelávania už od začiatku celého vzdelávacieho procesu.

Kľúčovými subjektmi vyhodnocovania by však mal byť nielen vrcholový, stredný manažment a účastníci, ale i externí odborníci, prípadne interní a externí zákazníci, ktorí môžu zabezpečiť, že vzdelávanie skutočne dosiahne žiadané výsledky.

4.4 Rozhodovanie o realizácii vyhodnocovania

Jedným z dôležitých predpokladov úspešnosti tejto fázy vzdelávacieho procesu je, aby vyhodnocovanie bolo plánované už v dobe, kedy sú stanovené ciele, musí sa stať súčasťou prvej fázy vzdelávacieho procesu – identifikácie a analýzy vzdelávacích potrieb. Znamená to, že ciele vzdelávania by mali byť prepojené a v súlade s cieľmi podniku. Ide o kaskádovanie cieľov.

Previazanosť cieľov individuálneho zamestnanca (ako elementárneho prvku sociálnej štruktúry podniku) na strategické ciele podniku zobrazuje obrázok 4.



Obr. 4. Kaskáda cieľov

Akýkoľvek proces vyhodnocovania, aj keď je jednoduchý, zaberá čas aj peniaze. Najprv sa treba rozhodnúť, či stojí za to. Z tohto dôvodu je nutné si ešte na začiatku celého vzdelávacieho procesu položiť otázky o tom, koľko budú stáť učebné aktivity, aká je pravdepodobnosť realizácie vyhodnocovania aj v budúcnosti, koľko ľudí by sa malo zúčastňovať vzdelávacích aktivít, do akej miery je pre podnik rozhodujúce úspešné dosiahnutie učebných cieľov a či prinesú použité učebné metódy podniku niečo nové.

Kritériá vyhodnocovania

Správne posúdenie efektov vzdelávania v procese vyhodnocovania je vo veľkej miere ovplyvňované zvolenými kritériami vyhodnocovania. Pre zvýšenie objektívnosti a presnosti tohto procesu je vhodné vybrať vyšší počet kritérií. Obecne je možné kritériá vyhodnocovania rozdeliť do dvoch základných skupín:

- a) **vnútorné kritériá** súvisia s obsahom vzdelávacieho programu. Môže to byť napríklad reakcia účastníkov, t. j. ich vlastné hodnotenie priebehu školenia. Toto kritérium však nemusí byť najvhodnejšie, pretože nepostihuje kvalitu zručností, ani zmeny v pracovnom správaní.
- b) **vonkajšie kritériá** sa vzťahujú k hlavnému cieľu celého vzdelávacieho programu. Patrí k nim napríklad hodnota výkonu, zmena v objeme predaja, zmena v nákladoch a merajú teda niektoré aspekty problémov.

4.5 Modely vyhodnocovania vzdelávania

Pri hodnotení účinkov vzdelávania je možné aplikovať konkrétne modely vyhodnocovania. Modely sú sústavou niekoľkých krokov alebo stupňov a pre každý stupeň sa použijú konkrétne metódy alebo kombinácia metód. V odbornej literatúre bolo popísaných niekoľko modelov vyhodnocovania, avšak konkrétne metódy, ktorými sa realizuje, nie sú dostatočne rozpracované a ani prístupné.

Pri realizácii vyhodnotenia vzdelávacích aktivít odporúčam použiť nasledovný postup:

- **Určenie kritérií vyhodnocovania** – nasmerujú sa na to, čo chceme vo vyhodnotení zistiť
- **Výber vhodného modelu vyhodnotenia** - závisí od toho, o aký typ vzdelávacej akcie ide, čo je jej cieľom, aká je dĺžka trvania a rozsah týchto aktivít, aké vedomosti a predchádzajúce skúsenosti s aplikáciou modelov majú lektori alebo manažéri, vzájomná dohoda medzi lektormi a manažérmi
- **Výber a aplikácia konkrétnych metód** pre jednotlivé úrovne použitého modelu – sú ovplyvnené predchádzajúcimi faktormi.

V procese vyhodnotenia vzdelávania je možné použiť niekoľko modelov:

1. **Hamblin** (citované Kucharčíková – 2005) definoval 5 úrovní vyhodnocovania:

- **Úroveň 1** – reakcia školených osôb na zážitky zo vzdelávania. Zisťuje sa, čo si myslia o užitočnosti vzdelávania, o lektoroch, čo by zmenili alebo doplnili.
- **Úroveň 2** – hodnotenie poznatkov spočíva v zisťovaní toho, čo sa školené osoby naučili, teda aké nové znalosti a zručnosti v procese vzdelávania získali alebo k akým zmenám v postojoch u nich došlo.
- **Úroveň 3** – hodnotenie pracovného správania sa týka miery, v akej absolventi vzdelávania uplatňujú svoje poznatky pri výkone práce.
- **Úroveň 4** – hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky zisťuje dopad zmien v pracovnom správaní na fungovanie a výsledky organizačnej jednotky, v ktorej sú absolventi vzdelávania zamestnaní. Zisťovanie sa opiera o zlepšenie výstupu, produktivity, kvality atď.
- **Úroveň 5** – hodnotenie konečnej hodnoty sa zameriava na zisťovanie toho, aký má prospech zo vzdelávania organizácia ako celok z hľadiska vyššej ziskovosti, rastu a pod. Vyhodnotenie na tejto úrovni sa vzťahuje na tie kategórie, na základe ktorých posudzuje svoju efektívnosť a úspešnosť.

2. **David Simmonds** (citované Kucharčíková – 2005) navrhol model vyhodnocovania vzdelávania, ktorý pozostáva z troch krokov:

- **Interná validácia**, ktorej cieľom je zistiť, či vzdelávací program dosiahol svoje ciele zamerané na zmenu správania.
- **Externá validácia**, jej cieľom je zistiť, či ciele zamerané na zmenu v správaní boli realisticky založené a či vyplynuli z presnej vstupnej identifikácie vzdelávacích potrieb, a to vo vzťahu ku kritériám efektívnosti, ktoré organizácia prijala. Hodnotenie je zamerané na posúdenie zlepšenia výkonu účastníka vzdelávania.
- **Evaluácia** je posúdenie celkovej hodnoty vzdelávacieho systému alebo konkrétnej akcie v sociálnych i ekonomických kategóriách. Ide teda o vyhodnotenie kvality a dopadu vzdelávacej akcie s cieľom zvýšiť celkový prínos pre organizáciu.

3. **Najznámejší je 4 – úrovňový model hodnotenia vzdelávania**, ktorý bol zavedený koncom 50 – tých rokov:

- **Úroveň 1** – reakcia účastníkov- táto úroveň poskytuje informácie o tom, ako sú so vzdelávaním spokojní účastníci, aký bol ich postoj k učeniu, ale nemeria, koľko sa účastníci skutočne naučili.
- **Úroveň 2** – učenie – ide o zistenie, či sú účastníci schopní prijať vzdelávaním predloženú koncepciu týkajúcu sa zmien vo vedomostiach a zručnostiach.
- **Úroveň 3** – zmena v správaní účastníkov - posudzuje, ako vzdelávací program ovplyvnil správanie jednotlivca v jeho práci.
- **Úroveň 4** – zmena vo výstupoch organizácie – zisťuje, či vzdelávanie prinieslo pozitívne efekty v celkových výstupoch a vo výkonnosti organizácie.

Vyhodnocovanie môže začať na akejkoľvek úrovni, najdôležitejšie sú posledné. Avšak zisťovanie a meranie efektu je veľmi obtiažne. Vždy je nutné postupovať od prvej úrovne smerom nahor a ak sa zistí, že vzdelávanie neprinieslo očakávané efekty, treba v procese vyhodnocovania identifikovať, na ktorej úrovni sa stala chyba.

Vyhodnotenie sa musí zameriavať na podstatné veci alebo časti vzdelávacieho programu, aby sa v prípade nutnosti mohli uskutočniť opatrenia týkajúce sa revízie cieľov alebo programu, ktoré by smerovali k zlepšeniu procesu vzdelávania a napomohli by efektívnej aplikácii naučeného v podniku.

Podniky pri zisťovaní kvality vzdelávania realizujú väčšinou hodnotenie na nižších úrovniach, na úrovni reakcie a učenia účastníkov, avšak vyhodnocovanie na vyšších úrovniach opomínajú vzhľadom na obtiažnosť kvantifikácie prínosov vzdelávania pre celú organizáciu.

4.6 Šesťúrovňový model vyhodnocovania vzdelávania

Modely vyhodnocovania vzdelávania uvedené v podkapitole 4.3. sú si veľmi podobné, predovšetkým čo sa týka nižších úrovní vyhodnocovania.

Pri vyhodnocovaní sa postupuje od prvej úrovne smerom k najvyššej, šiestej:

- **Prvá úroveň** zisťuje reakciu účastníkov na jednotlivé vzdelávacie aktivity, a to jednak okamžite po realizácii týchto aktivít, jednak s určitým časovým odstupom.
- Na **druhej úrovni** sa odhaľuje zmena v náraste vedomostí a zručností účastníkov. Pre uskutočnenie tejto činnosti je nutné poznať východiskovú úroveň vedomostí a zručností.
- Na **tretej úrovni** sa zisťuje, či zmena v zručnostiach a vedomostiach prispela aj k nárastu pracovnej výkonnosti.
- Na **štvrtej úrovni** sa hodnotí zmena vo výkonnosti celého podniku. Zisťuje sa teda, či nárast jednotlivca prispieva k nárastu výkonnosti firmy ako celku.
- **Priata úroveň** sa týka hodnotenia efektívnosti investície do vzdelávacieho programu. Aj keď je realizácia takéhoto hodnotenia veľmi obtiažna, často býva práve výsledok tejto úrovne hodnotenia tým určujúcim pri rozhodovaní, či sa podnikoví vzdelávanie bude alebo nebude realizovať.
- Na **šiestej úrovni** sa zisťujú ďalšie, sprievodné prínosy vzdelávacieho programu pre podnik. Šiesta úroveň sa považuje za doplnkovú.

4.7 Náklady vzdelávania

Náklady organizácie na vzdelávacie aktivity by mali zahŕňať prostriedky vynaložené na tvorbu a realizáciu vzdelávacieho programu, pričom zahŕňajú:

- Odmeny lektorov a prípadne ďalších externých konzultantov -obsahujú mzdu, poistné, platby, cestovné, stravné
- Náklady na zariadenie - video, kamera, počítače, spätný projektor, tabuľa a pod.
- Náklady na materiál – písomné materiály a pomôcky, pracovné zošity
- Prevádzkové náklady – platby za teplo, elektrinu, ak sa vzdelávanie realizuje v priestoroch firmy alebo priamo na pracovisku, prípadne nájomné, ak vzdelávanie prebieha mimo firmy
- Administratívne náklady – náklady spojené s organizáciou a zabezpečením vzdelávacej aktivity
- Ubytovanie, cestovné, stravné prípadne ďalšie náklady na doplnkové služby pre účastníkov
- Alternatívne náklady – náklady, ktoré by mohli byť vynaložené na iné vhodné aktivity, ak by sa vzdelávanie nerealizovalo.
- Náklady účastníkov spojené s ich neprítomnosťou na pracovisku počas vzdelávania – v zásade ide o náklady spojené s ohodnotením toho, čo pracovník počas vzdelávania nevyprodukoval.

Uvedené náklady je tiež možné sledovať podľa druhov (spotreba materiálu, služby, odpisy investičného majetku, prevádzkové náklady), čiastkových vzdelávacích aktivít celého vzdelávacieho programu (tréning komunikácie, jazykové školenie) alebo fáz vzdelávacieho procesu (identifikácia vzdelávacích potrieb, plánovanie, realizácia, vyhodnotenie).

Jednotlivé druhy uvedených nákladov sú spojené s konkrétnymi fázami vzdelávacieho procesu a ďalšími aktivitami.

4.8 Individuálne náklady

Tento spôsob kalkulácie nákladov je vhodný pre vyčíslenie časových nárokov účastníkov, lektorov, manažérov počas vzdelávania. Niekedy sa vedú diskusie o tom, či čas strávený na vzdelávacej akcii treba považovať za istú formu práce alebo je to pre účastníkov oddych. Výpočet je nasledovný:

K priemernému ročnému platu sa pripočítajú ďalšie priame náklady práce, napríklad náhrady mzdy, odmeny zo zisku, osobné príplatky. K priamym nákladom sa pripočítajú nepriame náklady, ktoré predstavujú zákonné príspevky do poisťovních fondov, sociálne výhody, dane, sociálne dávky. Pre väčšiu presnosť výpočtu by bolo vhodné započítať medzi nepriame náklady práce aj napríklad náklady na ubytovanie, osobné administratívne náklady, atď. Organizácie však takéto informácie nemajú pripravené a vyčísl'ovať ich je problematické.

Ďalšou možnosťou pri výpočte nepriamych nákladov práce je zistiť percentuálny podiel zo mzdy určený na tieto náklady. Od ročného fondu pracovného času vrátane platených sviatkov v dňoch sa odpočíta počet dní dovolenky na zotavenie a priemerná ročná doba práceneschopnosti v dňoch. Súčet priamych a nepriamych nákladov práce vydelený počtom odpracovaných pracovných dní predstavuje priemerné denné náklady práce. Vypočítajú sa alternatívne náklady, čo je hodnota času jednotlivca stráveného iným spôsobom ako v práci. Tento prvok sa obtiažne vyčísl'uje. Je možné ho určiť ako hodnotu obetovaných priemerných denných dávok práce. Avšak ani toto meranie nie je celkom správne v prípade, ak pracovníci namiesto neprítomnosti zvýšia celkovú cenu svojej práce. Spočítajú sa priemerné denné náklady práce, alternatívne náklady a priemerné denné náklady na vzdelávanie (cestovné, stravné, ubytovanie...). Výsledkom sú denné náklady na vzdelávanie, ktoré sa vydedia počtom hodín pracovného dňa.

5. Záver

Základom toho, aby mohol byť podnik úspešný, je mať k dispozícii dostatok schopných a kvalitných zamestnancov.

Človek môže vystupovať napr. ako kupujúci, predávajúci, sprostredkovateľ, môže byť vo funkcii samotného riaditeľa podniku, ale človek ako zamestnanec má tiež veľmi dôležité postavenie, predovšetkým preto, že je dôležitý faktor, ktorý zabezpečuje úspešnosť podniku.

Je veľmi dôležité, aby mal podnik dostatok pracovníkov, ktorí prinesú do podnikania nové skúsenosti a vedomosti a sú samozrejme ochotní sa vo svojich schopnostiach zdokonaľovať.

Pri vytváraní záveru som vychádzala z cieľa, ktorý som si stanovila na začiatku bakalárskej práce. Mojou snahou bolo priblížiť otázku vzdelávania a rozvoja zamestnancov v organizácii. Pre spracovanie bakalárskej práce som čerpala z rôznych zdrojov.

V prvej časti mojej práce som vyjadrila názor viacerých autorov na problematiku definovania vzdelávania, úloh vzdelávania a rôznych metód a techník vzdelávania.

Vo vlastnej práci som rozpracovala:

- hodnotenie vzdelávania
- výhody a nevýhody vyhodnocovania
- realizáciu vyhodnocovania
- modely vyhodnocovania
- náklady na vzdelávanie

Po ukončení vzdelávacieho procesu by mali podniky vyhodnotiť vzdelávanie z pohľadu zamestnancov ako aj prínosov pre celý podnik.

V súčasnosti existujú podnikateľské subjekty, ktoré uprednostňujú pri získavaní pracovníkov odborných ľudí so značnými vedomosťami a skúsenosťami, ale existujú tiež podniky, ktoré uskutočňujú podnikové vzdelávanie len vtedy, ak je to potrebné.

Existujú však aj podniky stredné a veľké, predovšetkým vo vyspelých krajinách, ktoré sa zaoberajú vzdelávaním svojich zamestnancov dlhodobo.

Vzdelávanie na Slovensku ešte nie je prepracované ako v iných vyspelých krajinách, predovšetkým preto, že vrcholoví pracovníci ponechávajú personálnu prácu na personalistov, ktorí sa zaoberajú len prijímaním a prepúšťaním zamestnancov. Pri dôslednom vypracovaní systému vzdelávania dosiahnu organizácie pozitívne výsledky, ktoré sa odrazia aj na finančných prínosoch. Z dôvodu dôležitosti vzdelávania zamestnancov môžu v byť metódy vyhodnotenia efektívnosti vzdelávania predmetom diplomovej práce, v ktorej je možné podrobnejšie rozobrať túto tému.

Každá zamestnanecká organizácia si musí byť vedomá skutočnosti, že bez jej permanentného (kontinuálneho) vzdelávania a rozvoja zamestnancov nemá šancu prežiť v súčasnom konkurenčnom boji.

V ostatných rokoch sa v podmienkach SR začína aj oblasť vzdelávania a rozvoja uplatňovať controlling ako metóda efektívneho riadenia.

Podľa Višňovského, J. (2010) je viac controlling v oblasti ľudských zdrojov zložitý, pretože kvality individua nie je možné presne parametrizovať. Ale treba vychádzať z paradigmy, že konkrétny zamestnanec môže byť prínosom pre podnik iba za predpokladu, že je zachovaný súlad medzi nárokmi pracovného miesta (pracovnej pozície) a kompetenciami zamestnanca, ktorý danú pozíciu zastáva. Pod kompetenciami individua sa rozumejú tak individuálne zdroje (teda jeho potenciál) pre podávanie kvalitného výkonu, ale tiež ich reálny výkon v danej pozícii. Zložitejšia je situácia pri definovaní deficitov individua, hľadanií zastupujúcich programov vzdelávania a rozvoja a výberu vhodných metód a techník. Osobitne dôležité je to pri vzdelávaní a rozvoji manažérov.

Višňovský, J. (2010) ponúka prístup k identifikácii rozvojových potrieb manažérov, ako východisko kroku efektívneho vzdelávania a rozvoja manažérov.

Pohľad osoby	Kde osoba „JE“	Kde osoba „MÁ BYŤ“
	<p>Schopnosti</p> <p>Pohľad osoby na jej schopnosti, štýl a výkon, predovšetkým vo vzťahu k dôležitým cieľom a hodnotám ako aj k faktorom úspešnosti</p>	<p>Ciele a hodnoty</p> <p>Motivátori, ktoré posilňujú a usmerňujú správanie sa osoby, vrátane jej záujmov, hodnôt, túžob, pracovných cieľov a pracovných ambícií.</p>
Pohľad druhých	<p>Vnímanie</p> <p>Ako druhí vnímajú jej schopnosti, štýl, výkon, motívy, priority, hodnoty</p>	<p>Faktory úspešnosti</p> <p>Čo ostatní ľudia, napr. nadriadení, vyšší manažment. Kolegovia a podriadení očakávajú od tejto osoby. Faktory úspešnosti sú založené na formálnych roliach a zodpovednostiach, kultúrnych normách a na konkurenčnom prostredí.</p>

Tab. 1 Dôležité informácie pre rozvoj

Podrobnejšie tieto informácie sú rozpracované v **Tab. 2**

Pohľad osoby	Kde osoba „JE“	Kde osoba „MÁ BYŤ“
	<p>Schopnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - V čom ste boli najúspešnejší? - Ktoré faktory prispeli k vašej úspešnosti? - V čom ste boli najmenej úspešní? - Aké zručnosti vám mohli pomôcť? - Aké sú vaše schopnosti na základe vášho hodnotenia výkonu a vášho vlastného vnímania? - V ktorých oblastiach sa obraciate na pomoc k druhým? - V ktorých oblastiach najradšej poskytujete podporu druhým? 	<p>Ciele a hodnoty</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aké sú vaše najdôležitejšie ciele, hodnoty a záujmy? - Čo chcete robiť - čo ešte doteraz nerobíte? - Čo je pre vás najdôležitejšie? Aké je vaše „krédo“ vo vašej práci a vo vašom živote? - Čo dúfate, že v práci dosiahnete? - Čo je pre vás najväčšie uspokojenie a odmena?
Pohľad druhých	<p>Vnímanie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Na základe feedbacku od ostatných, čo si myslíte, ako vás vidia ostatní? - Čo hovoria druhí a vašich silných stránkach a potrebách rozvoja? - Akú máte povesť v rôznych skupinách a na rôznych úrovniach organizácie? - Aký feedback ste dostali, s ktorým nesúhlasíte? 	<p>Faktory úspešnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aké sú očakávania a kritériá úspešnosti vo vašej súčasnej pracovnej pozícii? - Aké očakávania sú na vás kladené vzhľadom na kultúru organizácie? - Koho si v organizácii najviac vážia a rešpektujú? - Aké schopnosti sú v organizácii v súčasnosti najviac požadované? Ktoré schopnosti budú požadované v budúcnosti?

6. POUŽITÁ LITERATÚRA

1. AMSTRONG, M. A.: Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999, 555 s. ISBN 80-7169-614-5

2. DARBELET, M a kolektiv. 1994: Economie d'entre prise. Paris: Foucher, 1994. ISBN 2-216-01527-X

3. FILL, C. – MULLINS, L. 1990. The effective management of training. In: Industrial and commercial training, ročník 22, 1990, č. 1, s. 13-16

4. FITZGERALD, W. 1992. Training Versus Development. In: Training & Development, ročník 46, 1992, č. 5, s. 81-83

5. GÁLIK, R. a kol. : Riadenie ľudských zdrojov. EU v Bratislave, Bratislava 1996

6. GOLDSTEIN, I. L. – GOLDSTEIN, H. W. 1990. Training as an Approach for Organisations to the Challenges of Human Resource Issues in the Year 2000. In: Journal of Organizational Change Management, ročník 3, 1990, č. 2, s. 30-44

7. HORNÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8

8. KHAN, S. A. 2002. Human Resource Training Paradigms (Review of book by SRIVASTA, M. P. 1999. Human Resource Training Paradigms : Need for change. New Dehli : Manak pub, 1999.). In: Journal of Services Research, ročník 2, 2002. č. 1. s. 189-192

9. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997, ISBN 80-85943-51-4

10. KRAVČÁKOVÁ, G.: Metódy vzdelávania a účelnosť ich uplatňovania. In: Zborník referátov medzinárodnej vedeckej konferencie Manažment ľudského potenciálu v podniku, Zvolen: Vydavateľstvo Technická univerzita, 2006 Máj 17-18., ISBN 80-228-1585-3
11. KUCHARČÍKOVÁ, A.: Zvyšovanie hodnoty ľudského kapitálu vzdelávaním, Habilitačná práca, Žilinská univerzita, 2005
12. MALÁ, E.: Sociálne aspekty vzdelávania. Bratislava 1988
13. MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. : Human resource management. 6.vyd. Homewood: Richard D. Irwin, 1991, 740 s. ISBN 0-256-08153-0
14. PATAKY, J. – FOLTÍNOVÁ, A. – SERENČÉŠ, P. – VIŠŇOVSKÝ, J.: Controlling poľnohospodárskeho podniku, Agroinštitút Nitra, štátny podnik, 2010, ISBN 978-80-7139-135-7
15. VETRÁKOVÁ, M.: Ľudské zdroje a ich riadenie. Banská Bystrica: EF UMB 2001. ISBN 80-8055-581-8
16. VIŠŇOVSKÝ, J.: Manažment ľudských zdrojov. 3. vyd. Nitra: SPU, 2005, ISBN 80-8069-616-0
17. VIŠŇOVSKÝ, J - NAGYOVÁ, E. – ŠAJBIDOROVÁ, M. : Manažment ľudských zdrojov. Nitra SPU 1997, ISBN 80-7137-315-X
18. VODÁK, J – KUCHARČÍKOVÁ A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1904-7
19. WILLIAM, B. a kolektív: Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing 1992. ISBN 80-85905-04-X

20. PATAKY, J. – FOLTÍNOVÁ, A. – SERENČEŠ, P. – VIŠŇOVSKÝ, J.: Controlling poľnohospodárskeho podniku, Agroinštitút Nitra, štátny podnik, 2010, ISBN 978-80-7139-135-7