

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA  
V NITRE**

**FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

1128857

**VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV**

**2010**

**Miroslav Oberfrancz**

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

**VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV**

**Bakalárska práca**

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

**Nitra 2010**

**Miroslav Oberfrancz**

## **Čestné vyhlásenie**

Podpísaný Miroslav Oberfrancz vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov“ vypracoval samostatne s použitím uvedenej literatúry.

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

V Nitre 7. mája 2010

.....

Touto cestou vyslovujem poďakovanie pánovi prof. Ing. J. Višňovskému, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

.....

## **Abstrakt**

Každý človek má určitú potrebu vzdelávania sa. Požiadavky na úroveň dosiahnutého vzdelania sa neustále menia pod tlakom zvyšujúcich sa nárokov zamestnávateľov. Na zvyšovanie úrovne vzdelávania a rozvoja človeka je potrebné sledovať novinky a meniaci sa vývoj v danej oblasti. Vzdelávanie a rozvoj zohráva významnú rolu nie len u zamestnávateľa, ale aj u samotných zamestnancov. Podnik by mal jednotlivé potreby svojich zamestnancov včas identifikovať a zároveň aj uspokojovať. Aby bol človek prínosom pre celkové fungovanie a chod podniku, je potrebné rozširovať oblasť jeho poznania, a tým ďalšieho pôsobenia v podniku. Cieľom bakalárskej práce je posúdenie a celkové zhodnotenie vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranom podnikateľskom subjekte. Na základe teoretických poznatkov z danej oblasti a získaných informácií o danom subjekte sme stanovili vhodnú metodiku pre posúdenie tejto oblasti. Čiastkovým cieľom je zhodnotenie informácií o systéme vzdelávania a rozvoja zamestnancov a o spokojnosti zamestnancov so vzdelávacími a rozvojovými aktivitami. Vlastná práca je zameraná na analýzu úrovne poskytovaných školení podľa získaných výsledkov z dotazníka. V závere sa venujeme vyhodnoteniu výsledkov a navrhnutiu opatrení pre zlepšenie situácie v podniku. Z výsledkov bakalárskej práce je zrejmé, že úroveň vzdelávacích a rozvojových aktivít v podniku je na dobrej úrovni. Avšak v podniku sa vyskytujú aj slabšie stránky, na ktorých by mal podnik zapracovať.

## **Kľúčové slová:**

vzdelávanie, rozvoj, zamestnanci, podnikateľský subjekt, školenia

## **Abstract**

Every person has a certain need to educate himself/herself. The requirements on the level of the highest adjusted education are constantly changing due to the increasing demands of employers. To increase the level of education and personality development it is necessary to monitor news and changing development in the given area. Education and development have a significant role not only for the employer but also for the employees themselves. The enterprise should identify in time the needs of its employees and at the same time satisfy them. To make a person beneficial for the whole operation and course of the enterprise it is necessary to broaden his area of knowledge and hereby his further activity in the enterprise. The aim of the bachelor thesis is to generally evaluate education and development of the employees in the chosen entrepreneurial subject. On the basis of theoretical knowledge from the given area and the acquired information about the subject, we chose appropriate methodology to evaluate this area. The partial aim is to evaluate the information about the educational system, employees' development and their satisfaction with the educational and developing activities. Our own work is focused on the analysis of the level of provided trainings according to acquired results from the questionnaires. In the conclusion we deal with the evaluation of the results and with the suggestion of remedies to improve the situation in the enterprise. From the results of the bachelor thesis it is obvious that the level of educational and developing activities in the enterprise is good. However, also weaker sides are present and therefore should be improved.

## **Key words:**

education, development, employees, entrepreneurial subject, trainings

# Obsah

Úvod .....	7
<b>1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....</b>	<b>9</b>
1.1 Manažment ľudských zdrojov .....	9
1.2 Vymedzenie pojmu vzdelanosť .....	10
1.3 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov .....	11
1.3.1 Podstata a význam vzdelávania zamestnancov.....	12
1.3.2 Rozvoj zamestnancov .....	15
1.4 Plánovanie vzdelávania v organizácii .....	16
<b>2 Cieľ .....</b>	<b>28</b>
<b>3 Metodika práce a metódy skúmania .....</b>	<b>29</b>
<b>4 Výsledky práce .....</b>	<b>31</b>
4.1 Charakteristika podnikateľského subjektu .....	31
4.2 Typológia ponúkaných školení.....	33
4.3 Vyhodnotenie dotazníka.....	36
<b>Záver .....</b>	<b>50</b>
<b>Zoznam použitej literatúry .....</b>	<b>53</b>
<b>Príloha 1.....</b>	<b>55</b>

---

## Úvod

Výkonnosť a úspešnosť firiem v súčasnom náročnom podnikateľskom prostredí závisí od viacerých faktorov, ako napr. od technického vybavenia, finančného zabezpečenia, dostupnosti surovínových zdrojov a konkurenčných výhod. Jedným najzávažnejším a neprávom nedoceneným faktorom úspešnosti firiem sú práve ľudia - zamestnanci, manažéri, personál. Teda tí, bez ktorých by plnenie cieľov firmy nebolo možné.

Personál, ako dôležitý faktor podnikania a fungovania organizácie, sa nazýva ľudské zdroje. Ľudské zdroje predstavujú konkurenčnú výhodu a kritický faktor úspešnosti firmy. Ľudia sú vzhľadom k svojim schopnostiam považovaní za aktívny, najpružnejší, najdynamickejší a najprispôsobivejší podnikový faktor, schopný mobilizovať ostatné zdroje podnikania.

V súčasnej dobe sa požiadavky na poznatky a skúsenosti ľudí menia. Záujem podniku o človeka ako zamestnanca je podmienený neustálym rozširovaním schopností a vedomostí zamestnanca.. Firmy a organizácie, ktoré si uvedomujú, aký význam majú pre nich zamestnanci, venujú značnú pozornosť výberu, vzdelávaniu a výcviku personálu. Ľudské zdroje môžu byť výhodou, ktorú firma má oproti konkurencii. Túto prednosť firma nedosiahne len vyhľadávaním a akceptovaním nových zamestnancov, ale aj ich dosiahnutým vzdelaním a hlavne zosilnením vzdelania a kvalifikácie v rámci podniku.

Hlavnými subjektami pri rozvoji osobnosti je rodina, škola, štát a podnik so svojimi vzdelávacími aktivitami. K tomu, aby firma disponovala so správnou kvalitou ľudí, slúži vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Vzdelávanie sa považuje za jeden z najvýznamnejších faktorov, ktoré umožňujú oživenie ekonomiky a hospodárskeho rastu. Predstavuje plánovaný, nepretržitý proces rozvoja schopností a zručností zamestnancov firmy. Dôvody vzdelávania musia byť jasne stanovené a zamestnanci majú v nich vidieť príležitosť pre vývin vlastnej osoby. Ako bolo spomínané, najcennejším zdrojom podniku sú ľudia. Je to zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti podniku, a preto je riadenie ľudských zdrojov najdôležitejšou oblasťou celého podnikového manažmentu.

Z jednotlivých činností manažmentu je dosť významné práve vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, a to nie len preto, aby človek mal dostatok informácií o konkrétnej



---

pozícii, na ktorej pracuje. Nedostatok vedomostí ovplyvňuje celý podnik. Cieľom rozvoja ľudských zdrojov je zvyšovať schopnosť ľudských zdrojov v súlade s presvedčením, že ľudský kapitál podniku je hlavným zdrojom konkurenčnej výhody. Ľudský kapitál predstavuje súhrn vrodenných a získaných zručností, schopností a vedomostí. Úroveň ľudského kapitálu závisí od úrovne potenciálu každého jedinca a kvality manažmentu ľudských zdrojov. Nevyhnutnosťou pri rozvoji ľudských zdrojov je rozvoj intelektuálneho kapitálu, organizácia individuálneho, celoorganizačného a tímového učenia, vytváranie vhodných podmienok, v ktorých sú zamestnanci podnecovaní k vzdelávaniu a rozvoju.

Investovanie do ľudských zdrojov vedie k celkovému zhodnoteniu, ktoré sa prejavuje zvýšením výkonu zamestnancov, vytváraním silnej a flexibilnej pracovnej sily, zvýšením konkurencieschopnosti. Vzdelávanie preto treba chápať nie ako náklady, ale ako investíciu. Investíciu, ktorá zabezpečí dlhodobú prosperitu a stabilitu podniku. Niektoré firmy vyhľadávajú a prijímajú vzdelaných zamestnancov, do ktorých investoval predchádzajúci zamestnávateľ.

Vzdelávacie a rozvojové aktivity si vyžadujú kvalitné metódy, technológie a odborníkov z danej oblasti. Za prameň vzdelávania sa považuje všetko, čo prináša ľuďom nové poznatky a vedomosti. Vzdelávanie zabezpečuje, aby zamestnanci podniku mali poznatky a schopnosti potrebné k uspokojivému vykonávaniu práce nie len v súčasnosti, ale aj v budúcnosti. Neustále zmeny vo svete vyvolávajú potrebu, aby sa odborník vzdelával počas celej svojej kariéry. Hovoríme o celoživotnom vzdelávaní.

Úspech každej firmy závisí od nadania ľudí, ktorí v nej pracujú. Pozitívny výsledok vzdelávania sa dá dosiahnuť len systematickým postupom, ktorý má 4 fázy: analýza vzdelávacích potrieb, plánovanie, realizácia a vyhodnocovanie. Najúspešnejšie podniky vynakladajú naň najväčšie finančné náklady. Táto činnosť zvyšuje kvalitu ľudských zdrojov, dôveru pracovníkov a motiváciu. Vzdelávanie začína byť nevyhnutnosťou pre všetky typy podnikov. Práve vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je náplňou mojej bakalárskej práce.

---

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

## 1.1 Manažment ľudských zdrojov

**Kachaňáková** (2003) tvrdí, že manažment ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnenie cieľov zamestnancov a podniku ako celku.

Podobný názor zdieľajú **Višňovský – Nagyová - Šajbidorová** (2008), ktorí definujú manažment ľudských zdrojov ako strategický a premyslený logický prístup k práci s ľuďmi v organizácii, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov organizácie

Manažment ľudských zdrojov je taký prístup k personálnemu riadeniu, na ktorom sa podieľajú tak línioví manažéri, ako aj personalisti a ktorý okrem iného zvyrazňuje význam ľudských zdrojov ako majetok (kapitál) organizácie, než ako náklady organizácie na zamestnancov.

V súvislosti so spoločenským riadením v podniku a pôsobením personálneho útvaru podniku sa používa aj pojem **personalistika**.

Pod personalistikou sa rozumie riadenie spoločenského systému podniku alebo vedenie podniku. Personalistika je chápaná niektorými autormi ako riadenie personálu podniku, do ktorého nezapočítavajú riadiacich pracovníkov a stotožňujú personalistiku s personálnym riadením, ako uvádza **Pichňa** (1995).

**Armstrong** (2007) vníma aktivity personálnej práce resp. personálneho riadenia ako tie, ktoré sú spoločné personálnym a líniovým manažérom.

**Vetráková** (2006) preferuje rozdelenie činnosti personálnej práce podľa logiky ako sprevádzajú zamestnanca v pracovnom procese a ako medzi sebou súvisia.

---

Podľa **Koubeka** (2007) existuje 16 personálnych činností, ktoré sa považujú za komplexné členenie:

- analýza pracovných miest,
- personálne plánovanie,
- výber a získavanie zamestnancov,
- hodnotenie a odmeňovanie,
- rozmiestnenie zamestnancov a ukončenie pracovného pomeru,
- adaptácia zamestnancov,
- komunikácia v organizáciách,
- podnikové vzdelávanie,
- motivácia,
- pracovné vzťahy,
- starostlivosť o zamestnancov,
- informačný systém,
- prieskum trhu práce,
- zdravotná starostlivosť o zamestnanca,
- činnosť zameraná na metodiku prieskumu a spracovanie informácií,
- dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania.

## 1.2 Vymedzenie pojmu vzdelanosť

Ako konštatuje **Kachaňáková – Nachtmannová - Joniaková** (2008), vzdelanosť patrí k základným cieľom, ale zároveň aj k dôsledkom modernej spoločnosti. Je to podmienené súčasným náročným prostredím, ktoré vyžaduje sústavné zdokonaľovanie, prehĺbovanie, prispôsobovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. V praxi to znamená, že podniky si potrebu zamestnancov s vysokou úrovňou pracovnej spôsobilosti riešia nielen systematickým vyhľadávaním schopných, odborne a psychicky pripravených uchádzačov o prácu z vonkajších zdrojov, ale aj odbornou prípravou a rozvojom vlastných zamestnancov v súlade so svojimi strategickými záujmami a potrebami.

**Porvazník** (1999) definuje vzdelávanie ako citový, vôľový a informačno – komunikačný proces orientovaný na získavanie a rozvíjanie vlastností, vedomostí

---

a zručností človeka, ktoré ho ovplyvňujú. Predovšetkým jeho aktivity, správanie, konanie, prežívanie v práci a v osobnom živote.

Organizácie zisťujú, že ani ten najkvalitnejší výber nie je ešte zárukou kvalitného pracovného výkonu. V takýchto prípadoch sa bližšie zaoberajú problematikou vzdelávania zamestnancov, ktorú viacerí odborníci považujú za centrálnu otázku riadenia ľudských zdrojov.

Je nutné zabezpečiť, aby ľudia boli pripravení a ochotní sa vzdelávať a aby chápali, čo musia vedieť a boli schopní vykonávať svoju prácu. Taktiež aby boli schopní prevziať zodpovednosť za svoje vzdelávanie tým, že budú plne využívať existujúce zdroje vzdelávania, vrátane pomoci a vedenia zo strany svojich líniových manažérov.

### 1.3 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Keďže vzdelávanie a rozvoj zamestnancov sa v praxi dosť často prelína, je nevyhnutné ich charakterizovať samostatne. Na to, aby sme porozumeli procesy spojené so vzdelávaním a rozvojom a tiež spôsob ako ovplyvňujú úspech podniku, je potrebné porozumieť rozdiely medzi vzdelávaním a rozvojom zamestnancov.

**Bláha – Mateiciuc – Kaňáková** (2005) sa domnievajú, že vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je súčasťou celkovej stratégie a politiky firmy. Takto chápaný rozvoj znalostí a zručností prispieva k prospechu ako organizácie, tak i zamestnancom. Dôležité je si uvedomiť, že vzdelávanie a rozvoj je investíciou a zamestnaneckou výhodou, ktorú zamestnávateľ poskytuje svojim zamestnancom.

Títo autori zdôrazňujú oblasti vzdelávania:

- **plánované vzdelávanie** (najčastejšie sa jedná o odborné vzdelávanie, prehĺbovanie kvalifikácie alebo o rekvalifikáciu),
- **rozvoj zamestnancov** (je orientovaný skôr na získanie širšieho súboru poznatkov),
- **vlastný rozvoj a sebavzdelávanie.**

**Bělohlávek – Košťan – Šuler** (2006) uvádzajú, že rozvoj jednotlivcov v súlade s potrebami organizácie je jedným z najdôležitejších úloh personálneho riadenia. Vzdelávanie je mimoriadne silným nástrojom rozvoja kompetencií a tým aj zvýšenie

---

konkurencie organizácie, ktorá chce udržať krok so zmenami technológií, ekonomiky a prostredia vôbec..

### 1.3.1 Podstata a význam vzdelávania zamestnancov

Podľa **Kachaňákovej – Nachtmannovej - Joniakovej** (2008) možno vzdelávanie zamestnancov charakterizovať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov organizácie tým, že sa učia pomocou rôznych metód.

Základným cieľom vzdelávania zamestnancov je prostredníctvom cieľavedomého permanentného formovania pracovného potenciálu vytvoriť podmienky na efektívne plnenie úloh organizácie. Formovanie pracovného potenciálu organizácie predpokladá jednak odbornú prípravu zamestnancov, ktorá pomáha zamestnancom predovšetkým pri vykonávaní súčasného zamestnania, jednak rozvoj zamestnancov ktorý je smerovaný predovšetkým na zvládnutie budúcich povinností v súvislosti s plánovaním a riadením ich kariéry.

Vzdelávanie zamestnancov by sa malo teda zameriavať na **oblasti kvalifikačnej prípravy** prostredníctvom aktivít ako sú:

- adaptácia (orientácia)
- prehĺbovanie kvalifikácie (doškolenie)
- rekvalifikácia (preškolenie)

a na **oblasť rozvoja zamestnancov**, kde sa predpokladá zvládnutie takých zručností a vedomostí, ktoré ich pripraví na plnenie úloh v budúcnosti t.j. orientované najmä na kariéru zamestnancov.

**Višňovský – Nagyová - Šajbidorová** (2008) uvádzajú vo svojich skriptách 3 oblasti formovania pracovných schopností zamestnancov a to:

- oblasť vzdelávania,
- oblasť kvalifikácie,
- oblasť rozvoja.

---

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.

Vzdelávanie teda prednostne zabezpečuje všestranný rozvoj jedinca a jeho osobnostný profil, je aktivitou, ktorú zabezpečujú vzdelávacie inštitúcie, nie zamestnanecké organizácie.

V oblasti kvalifikácie, resp. odbornej profesionálnej prípravy ide o formovanie špecifických schopností orientovaných na zamestnanie. Zahŕňa v sebe základnú prípravu na povolanie, ale tiež doplnkovú prípravu (doškolenie). V tejto oblasti sa organizácie podieľajú na orientácii, doškolení a preškolení (rekvalifikácie, retrainingu).

Formou rekvalifikácie je profesijná rehabilitácia, ktorej poslaním je zabezpečiť opätovné uplatnenie sa tých osôb v organizácii, ktorým zdravotný stav neumožňuje dlhodobo vykonávať doterajšie zamestnanie.

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

**Armstrong** (2007) charakterizuje vzdelávanie ako proces, počas ktorého určitá osoba získava a rozvíja nové poznatky, schopnosti a postoje.

Vzdelávanie je nepretržitý proces, ktorý nie len zvyšuje existujúce schopnosti, ale vedie aj k rozvoju poznatkov, schopností a postojov, ktoré pripravujú ľudí na budúce širšie, náročnejšie a z hľadiska úrovne vyššie činnosti.

Podľa tohto autora existujú 4 typy vzdelávania:

1. inštrumentálne vzdelávanie – vzdelávanie ako lepšie vykonávať prácu dovedy, kým sa dosiahne základná úroveň výkonu. Uľahčuje ho vzdelávanie pri výkone práce,
2. poznávacie vzdelávanie – výsledky sú založené na zlepšení znalostí a porozumení veci,
3. sebarefektujúce vzdelávanie – formovanie nových vzorcov, myslenia a správania a v dôsledku toho vytváranie nových poznatkov,

---

4. citové (emočné) vzdelávanie – výsledky sú skôr založené na formovaní postojov alebo pocitov ako na formovaní poznatkov.

Trojica autorov **Donnelly – Gibson - Ivancevich** (1997) tvrdí, že programy vzdelávania a rozvoja zahŕňajú radu aktivít, ktorých zmyslom je informovať zamestnancov o pravidlách a postupoch, formovať ich kvalifikáciu a rozvíjať ich pre potreby budúceho poverovania náročnejšími úlohami a vyššími funkciami.

**Citeau** (2000) uvádza, že vzdelávanie je súbor všetkých prostriedkov a dispozií, ktoré podnik ponúka zamestnancom, aby im umožnil prispôbiť sa štrukturálnym zmenám a modifikáciám v organizácii práce a prispel tak k ich odbornému rozvoju. Okrem toho, že vzdelávanie je prostriedkom adaptácie sa zamestnancov na stále zmeny pracovného prostredia, stáva sa aj faktorom zmierňovania odvekého antagonizmu medzi ekonomickým a sociálnym prostredím.

**Vojtovič et al.** (2008) sa domnieva, že vzdelávanie zamestnancov bezprostredne ovplyvňuje nielen výsledky, úspešnosť a prosperitu podniku, ale aj spokojnosť zamestnancov. Vzdelávanie sa v modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom a aby bol človek schopný neustále vykonávať prácu musí svoje znalosti a schopnosti neustále prehĺbovať a rozširovať.

Pod vzdelávanie okrem podnikového vzdelávania môžeme zaradiť aj adaptačné štúdium (adaptácia a zácvik na pracovnú funkciu) a funkčné štúdium (získavanie špecializovaných zručností pre výkon na riadiacich postoch).

V systéme vzdelávania zamestnancov sa angažuje nielen personálny útvar, ale aj všetci vedúci zamestnanci.

Vzdelávanie zamestnancov je personálna činnosť, pri ktorej sa najčastejšie vyskytuje spolupráca organizácie s externými odborníkmi alebo špecializovanými vzdelávacími inštitúciami.

Cieľ vzdelávania zamestnancov netreba vidieť len v uspokojovaní potrieb podniku tzn. investovanie do ľudí za účelom dosahovania ich lepšieho výkonu. Cieľ vzdelávania je aj v uspokojovaní potrieb zamestnancov samotných – v personálnom rozvoji zamestnancov, zvyšovaní ich spokojnosti a ich konkurencieschopnosti na vnútropodnikovom a vonkajšom trhu práce.

---

### **Výhody systematického vzdelávania:**

V praxi môžeme špecifikovať evidentné prínosy systematického vzdelávania:

- formuje ciele podniku a hľadá cesty na ich dosiahnutie,
- formuje kultúru podniku a podnikovú politiku,
- podporuje riadiace, rozhodovacie a komunikačné procesy v podniku,
- umožňuje priebežné formovanie pracovných schopností zamestnancov podľa špecifických potrieb podniku,
- ovplyvňuje pracovný výkon, produktivitu práce a tým aj kvalitu výrobkov a služieb atď.

### **Nevýhody systematického vzdelávania:**

Je samozrejmé, že popri mnohých nesporných výhodách má vzdelávanie aj svoje hroziace nebezpečenstvá:

- vzdelávacie akcie môžu na zamestnanca niekedy pôsobiť jednostranne, to znamená že rozvíjajú len jeho odborný profil na úkor rozvoja osobnosti,
- lukratívne vzdelávacie akcie sú finančne náročné a môžu sa stať určitým nástrojom lobistických bojov o riadiace funkcie či neformálny vplyv v podniku.

### **1.3.2 Rozvoj zamestnancov**

Vzdelávanie zamestnancov je jadrom širšieho procesu profesionálnej orientácie zamestnancov, zdokonaľovania ich zručnosti, vedomostí a hodnôt, procesu, ktorý personálna práca označuje pojmom rozvoj zamestnancov.

Podľa **Vetrákovvej – Sekovej – Ďuriana** (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.

**Armstrong** (1999) tvrdí, že rozvoj zamestnancov, pre ktorý sa často používa termín rozvoj ľudských zdrojov sa týka poskytovania príležitostí k učeniu, rozvoju



---

a odbornému vzdelávaniu za účelom zlepšenia individuálneho, tímového a podnikového výkonu.

Všeobecným cieľom rozvoja zamestnancov je starať sa o to, aby organizácia mala takú kvalitu ľudí, akú potrebuje k dosahovaniu cieľov v oblasti zlepšovania svojho výkonu a v oblasti svojho rastu.

Rozvoj považuje za vývojový proces, ktorý umožňuje progresívne postupovať zo súčasného stavu znalostí a schopností k budúcemu stavu. Berie na seba podobu vzdelávacej aktivity.

**Vojtovič et al.** (2008) pod pojmom rozvoj zamestnancov rozumie poskytovanie príležitostí a vytváranie podmienok pre vzdelávanie, učenie a formovanie potrebných osobnostných a pracovných schopností zamestnancov pomocou metód samoučiacej sa organizácie, koučingu a mentoringu.

Hlavným cieľom rozvoja zamestnancov je formovať také osobnostné a pracovné vlastnosti zamestnancov, ktoré zodpovedajú stále sa meniacim technologickým, organizačným, hospodárskym, sociálnym a iným podmienkam práce za účelom zlepšenia pracovného výkonu zamestnancov a výsledkov organizácie.

#### **Modely vytvárania stratégií vzdelávania a rozvoja zamestnancov:**

**Carter et al.** (2002) uvádza, že pre vytváranie stratégie rozvoja ľudských zdrojov sú k dispozícii nasledovné modely:

- centralizovaný,
- rozhodujúci nositeľ zodpovednosti,
- prenesený,
- partner organizačného celku,
- spoločná služba,
- zainteresované strany atď.

### **1.4 Plánovanie vzdelávania v organizácii**

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, uvádza **Višňovský – Nagyová – Šajbidorová** (2008).

**Kachaňáková** (2008) vymedzuje 5 prístupov podniku k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov:

- Nulový variant - všetky vzdelávacie aktivity sa obmedzujú len na povinné školenia, ktoré vyplývajú zo zákonných úprav a odborných predpisov. Udržiavanie alebo zvyšovanie kvalifikácie je úplne ponechané na iniciatívu zamestnancov.
- Náhodný prístup – školenia zamestnancov nie sú plánované, podriaďujú sa len momentálnym potrebám. Kurzy sa vyberajú náhodne podľa inzerátov alebo ponukových listov rôznych vzdelávacích agentúr. Takéto vzdelávanie nemôže byť efektívne.
- Organizovaný prístup – vzdelávacie aktivity sú plánované a požiadavky na kurzy presne špecifikované podľa požiadaviek a potrieb podniku. Tento prístup smeruje už k účinnejšiemu vzdelávaniu.
- Cielená koncepcia – vzdelávanie sa zabezpečuje permanentne a systematicky na základe identifikovaných potrieb. Do riadenia vzdelávania sú zaangažovaní okrem útvaru riadenia ľudských zdrojov aj všetci línioví manažéri. Zabezpečenie vzdelávacích aktivít sa rieši prostredníctvom spolupráce rôznych externých agentúr, ale výrazne sa podporuje aj učenie pri práci v samotnom podniku.
- Koncepcia učiacej sa organizácie – vzdelávanie nadobúda nový charakter, pozornosť sa sústreďuje na samovzdelávanie, resp. samozdokonaľovanie. Rozumie sa tým zameranie sa na vyskúšanie rôznych skutočností pri riešení nových otázok. Takéto vzdelávanie musí byť podporované manažérmi na všetkých organizačných stupňoch i pracovnými tímami. Z pohľadu podniku by tieto procesy mali viesť k vytvoreniu tzv. učiacej sa organizácie.

Proces plánovaného vzdelávania sa skladá z nasledujúcich krokov:

1. identifikácia a definícia potrieb vzdelávania – obsahuje analýzu podnikových, tímových a individuálnych potrieb i potrieb jednotlivých zamestnaní získať nové schopnosti, zručnosti alebo zlepšiť svoje doterajšie schopnosti. Analýza sa

---

týka súčasných problémov, ktoré je treba vyriešiť i budúcich potrieb. V tejto fáze sa rozhoduje o tom, aké vzdelávanie je pre riešenie daného problému najvhodnejšie a z hľadiska nákladov najefektívnejšie,

2. definovanie požadovaného vzdelania – čo sa majú ľudia naučiť, aké schopnosti treba rozvíjať a aké postoje je treba zmeniť,
3. definovanie cieľov vzdelávania – ciele vzdelávania sú súborom, ktorý definuje nie len to, čo sa majú ľudia naučiť, ale aj to, čo musia školené osoby byť schopné po absolvovaní príslušného vzdelávacieho programu vykonávať,
4. plánovanie vzdelávacích programov – je potrebné vytvoriť vzdelávacie programy, ktoré zabezpečia uspokojovanie potrieb a splnenie cieľov vzdelávania,
5. rozhodnutie o tom, kto bude vzdelávanie zabezpečovať,
6. realizácia vzdelávania,
7. vyhodnotenie vzdelávania, **Armstrong** (2007).

**Kachaňáková** (2003) uvádza, že vzdelávanie je nevyhnutnosťou v každej organizácii. Jeho charakter, úroveň a intenzita však môžu byť rôzne – v závislosti od konkrétnych potrieb organizácie. Je však dôležité, aby boli vytvorené všade podmienky na efektívne vzdelávanie, tzn. musí byť dobre organizované a systematické, musí prebiehať nepretržite v rámci opakujúceho sa cyklu.

Podľa tejto autorky tento cyklus zahŕňa:

- 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),
- realizácia vzdelávacích aktivít na základe konkrétnych vzdelávacích programov s použitím vhodných metód vzdelávania,
- monitrovanie a vyhodnotenie efektívnosti vzdelávania.

---

## Identifikácia potrieb vzdelávania

Vzdelávanie musí mať nejaký účel a tento účel sa dá definovať len vtedy, pokiaľ sú systematicky rozpoznávané a analyzované potreby vzdelávania a organizovania skupín a jednotlivcov.

Analýza potrieb vzdelávania sa sčasti sústreďuje na definovanie rozdielov medzi tým, čo sa deje a tým čo by sa malo diať.

Je dôležité sa vyhnúť tzv. modelu deficitu, ktorý znamená že vzdelávanie je len dávanie do poriadku toho, čo bolo zlé.

Potreby vzdelávania by mali byť najskôr analyzované v organizácii ako celku – teda ako podnikové potreby, potom v oddeleniach, tímoch, funkciách alebo zamestnaní v rámci organizácii – teda ako skupinové potreby, a nakoniec by mali byť analyzované u jednotlivých zamestnancov – teda ako individuálne potreby. Tieto tri oblasti sú vzájomne prepojené. Analýza podnikových potrieb vedie k rozpoznaniu potrieb v rôznych oddeleniach, analýza skupinových potrieb zase odhalí potrebu vzdelávania jednotlivých pracovníkov.

Metódy analýzy potrieb vzdelávania:

1. analýza podnikových a personálnych plánov
2. analýza pracovných miest
3. analýza hodnotenia pracovného výkonu
4. šetrenie a vzdelávanie, **Armstrong** (2007).

**Kachaňáková – Nachtmannová - Joniaková** (2008) sa domnievajú, že účinnosť vzdelávacích aktivít predpokladá sústavné zisťovanie a analyzovanie skutočnej potreby vzdelávania. Ide vlastne o rozpoznanie disproporcie medzi požiadavkami pracovných miest a kvalifikačnými predpokladmi zamestnancov z hľadiska súčasných aj budúcich podmienok. Presné určenie potreby odbornej prípravy a rozvoja zamestnancov je veľmi problematické zakladá sa najmä na odhadoch a aproximatívnych postupoch.

Základom na definovanie účelu je rozpoznanie a analyzovanie potreby vzdelávania na základe bežne dostupných údajov z informačného systému organizácie, ako aj z údajov účelovo získaných prieskumom. Komplexná analýza znamená 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 tieto kroky ako uvádza **Prokopenko – Kubr** (1996):

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

**Analýza potrieb vzdelávania na úrovni organizácie** – predpokladá stratégiu, personálnu stratégiu a plány, z ktorých sa odvodzuje plán personálneho rozvoja. K jeho konkretizácii v oblasti vzdelávania potom dochádza najmä prostredníctvom čiastkových plánov, ako sú plán vzdelávania zamestnancov a plán kariéry zamestnancov.

**Analýza potrieb vzdelávania na úrovni pracovných miest** znamená podrobné zisťovanie obsahu práce i špecifikácie požiadaviek zamestnanca potrebných na úspešné vykonávanie práce na danom pracovnom mieste.

**Analýza potrieb vzdelávania na úrovni jednotlivých zamestnancov** – mala by byť primárnym zdrojom informácií o potrebe vzdelávaní a rozvoji jednotlivcov. Každý zamestnanec má špecifické potreby vzdelávania, ktoré súvisia s vykonávanou prácou, úrovňou jeho vzdelania, skúsenosťou a jeho osobnostnými charakteristikami. Na základe zistenie individuálnych potrieb možno potom zostaviť pre zamestnanca osobitný vzdelávací program.

**Vojtovič et al.** (2008) zdieľa podobný názor a tvrdí, že cyklus zisťovania potrieb vzdelávania sa odporúča začať analýzou podnikových, tímových a individuálnych potrieb na získanie nových zručností alebo znalostí alebo zlepšenie existujúcich schopností zamestnancov.

Pri zisťovaní priorít vzdelávania môžu napomôcť zdroje informácií:

- analýza hlavných informačných zdrojov (právne normy a dokumenty podniku, napr. o cieľoch podniku a podnikových plánoch, štatistické údaje),

- 
- prieskumy vzdelávacích potrieb a požiadaviek (dotazníková metóda),
  - analýzy informácií získaných od vyšších manažérov a od samotných zamestnancov alebo od odchádzajúcich zamestnancov (metóda riadeného rozhovoru),
  - skúmanie a hodnotenie pracovného výkonu jednotlivých zamestnancov (napr. produktivita práce, kvalita),
  - monitorovanie výsledkov pracovných porád, auditov, hospodárenia, akcií public relation a ďalších výsledkov činnosti podniku.

### Metódy vzdelávania

Metódou vzdelávania vo všeobecnosti rozumieme spôsoby a cesty, ktorými človek získava potrebné vlastnosti, znalosti a zručnosti.

Vzdelávanie zamestnancov v organizáciách prebieha v podniku spravidla pri výkone práce, v podniku mimo výkonu práce a externé vzdelávanie mimo podniku.

V odbornej literatúre sa uvádzajú rôzne prístupy a klasifikácie metód vzdelávania zamestnancov. Nie je potrebné ich prezentovať a citovať, skôr je účelné uviesť ich prehľad a stručný popis.

**Vojtovič et al.** (2008) uvádza, že vzdelávanie v podniku pri výkone práce (na pracovnom mieste) môže spočívať vo vyučovaní alebo koučovaní manažérmi, vedúcimi tímu alebo vzdelávajúcimi.

Môže spočívať aj v individuálnom alebo skupinovom poverení úlohami, či pridelením projektu a použitím mentora.

Realizuje sa prostredníctvom nasledovných metód:

- **Koučovanie** – dlhodobejšia inštruktáž resp. vysvetľovanie a pripomienkovanie s pravidelnou kontrolou.
- **Poverovanie úlohami** – táto metóda nadväzuje na asistovanie, kedy sa formujú pracovné schopnosti zamestnanca. Nakoniec zamestnanec plní úlohu, ktorú mu zadal vzdelávajúci.
- **Mentorovanie** – zamestnanec si sám vyberá vzor, ktorý ho vedie, radí mu, stimuluje ho a usmerňuje.

- 
- **Demonštrovanie** – zamestnancovi sa ukáže, ako má vykonávať svoju prácu a hneď je nabádaný k tomu, aby si to aj vyskúšal.
  - **Rotácia v práci** – zamestnanec je postupne poverený pracovnými úlohami v rôznych častiach podniku na určité časové obdobie.

**Višňovský – Nagyová - Šajbidorová** (2008) okrem spomínaných metód vykonávaných na pracovisku vo svojom diele uvádzajú ďalšie, ako napr.

- **Counselling** – ide o metódu vzájomného konzultovania a vzájomného ovplyvňovania. Zmyslom tejto metódy je odstrániť bariéry medzi školiteľom a školeným, resp. medzi vedúcim a podriadeným, ktoré sú dôsledkom jednostranného vzťahu na osi nadriadený – podriadený.
- **Asistovanie** – tradičná metóda kedy školený pracovník je pridelený ako pomocník ku skúsenému pracovníkovi, pomáha mu pri plnení jeho úloh a učí sa od neho pracovné postupy. Postupne sa podieľa na práci väčšou mierou a stále samostatnejšie, až konečne získa také znalosti a schopnosti, že je schopný vykonávať prácu samostatne.
- **Pracovné porady** – metóda formovania pracovných schopností pracovníkov. V jej priebehu sa účastníci zoznamujú s faktami a problémami, ktoré sa týkajú ako vlastnej práce, problémov na pracovisku i celého podniku, tak často i iných oblastí. Výmena skúseností, prezentácia názorov a zaujatie postojov k pracovným problémom zvyšujú nielen informovanosť pracovníkov, ale aj ich pocit spolupráce s pracovným kolektívom alebo podnikom.

**Carter et al.** (2002) konštatuje, že koučovanie je zamerané na rýchle zlepšovanie schopností, správania a výkonu spravidla vo väzbe na prácu vykonávanú v súčasnosti. Jadrom koučovania je dobre členený a účelový, k určitému cieľu smerujúci dialóg. Ďalej uvádza, že hranica medzi tým čo robí kouč, mentor, osobný poradca, konzultant je nejasná – všetci používajú podobné schopnosti.

Mentorovanie je proces používajúci špeciálne vybraných a školených jedincov, ktorí vedú pracovníka a poskytujú pragmatické rady, sústavnú podporu, čím pomáhajú pri vzdelávaní a rozvoji zamestnancov.

---

Mentoring predstavuje príležitostnú pomoc jedného človeka inému pri uskutočňovaní zmien v znalostiach, v práci alebo v myslení.

Vzdelávanie v podniku mimo miesta pracovného výkonu sa realizuje vo forme zvláštnych kurzov a v externých vzdelávacích zariadeniach, inštitúciách, odborných organizáciách. Toto vzdelávanie môžu zabezpečiť členovia útvaru vzdelávania, externých vzdelávacích a výcvikových zariadení alebo iní vzdelávajúci – konzultanti pre vzdelávanie alebo hosťujúci lektori. Využívajú sa nasledovné metódy, **Višňovský – Nagyová - Šajbidorová (2008)**:

- **Prednáška** – zameriava sa na sprostredkovanie faktických informácií alebo teoretických znalostí.
- **Prednáška spojená s diskusiou (seminár)** – účastníci sú stimulovaní k aktivite, nie sú len pasívnymi príjemcami informácií.
- **Prípadová štúdia** – účastníci vzdelávania študujú organizačný problém, snažia sa diagnostikovať situáciu a navrhnúť riešenie problému.
- **Hranie rolí** – účastníci na seba berú určitú rolu, v nej poznávajú povahu medziľudských vzťahov, stretov a vyjednávania. Vždy sa rieši konkrétna situácia.
- **Simulácia** – účastníci vzdelávania dostanú scenár a sú požiadaní, aby v priebehu určitého času urobili množstvo rozhodnutí.
- **Skupinové cvičenia** – účastníci vzdelávania skúmajú problémy a formulujú ich riešenia v rámci skupiny. Osvojujú si schopnosť pracovať kolektívne.
- **Dištančné vzdelávanie** – vzdelávajúce osoby sa učia doma, často vo voľnom čase. Najznámejšou metódou sú korešpondenčné kurzy alebo vzdelávanie pomocou počítačov.
- **Učenie hrou** – ide skutočne o hry spojené so športovými výkonmi. Manažéri hľadajú optimálne riešenie nejakej úlohy.

Už spomínaný autor **Armstrong (2007)**, prednášku definuje ako výklad s malou či žiadnou participáciou účastníkov, s výnimkou záverečnej časti, ktorá býva venovaná otázkam a odpovediam. Používa sa k prenášaní informácií k poslucháčom a vyznačuje sa tým, že prednášajúci má pod svojou kontrolou ako obsahovú, tak aj časovú štruktúru prednášky.



---

Ďalej tvrdí, že účelom použitia metódy diskusie je:

- prinútiť poslucháča, aby sa aktívne zapojil do učenia,
- poskytnúť ľuďom možnosť učiť sa zo skúseností ostatných,
- pomôcť ľuďom, aby pochopili iné názory,
- rozvíjať schopnosť sebvýjadrovania.

Prípadové štúdie sú metódy vzdelávania (zároveň výchovy, výučby a výcviku) založené na situáciách z reálneho života, alebo sú orientované na neriešené problémy. Situácie alebo problémy pri využívaní týchto metód sa prezentujú, ako uvádza

**Porvazník (1999):**

- písomnou formou,
- hovorenou formou napr. z pásky,
- ale tiež hraním rolí (úloh).

Cieľom využívania prípadových štúdií pri vzdelávaní je vytvoriť záujem účastníkov, ich snahu byť aktívnymi a učiť sa od ostatných. Účastníci sú seberovní, čo vytvára predpoklady, aby si vzájomne pomáhali využitím vlastných skúseností, porozumením a pochopením správania sa.

Externé vzdelávanie je užitočné pre rozvoj znalostí a zručností manažérov a vedúcich tímov, pre rozvoj odborných a sociálnych znalostí a vedomostí. Externé vzdelávanie by malo byť schopné ponúknuť takú kvalitu vyučovania, ako keby bolo poskytované v rámci vnútorných zdrojov. Výhodou tejto formy vzdelávania je to, že pracovníci sú vystavení vplyvu svojich kolegov z iných organizácií.

Stále viac podnikov dáva prednosť externému vzdelávaniu, ktoré sa uskutočňuje v týchto formách:

- **Inštruktáž** – postup by mal mať 4 fázy:
  - príprava
  - prezentácia
  - precvičovanie a testovanie
  - používanie a zdokonaľovanie
- **Projekty** – sú v hrubých rysoch spracované štúdie alebo úlohy, ktoré musia účastníci vzdelávania dokončiť.

- 
- **Štúdium doporučenej literatúry** – úroveň znalostí vzdelávajúcich sa osôb možno zvýšiť aj prostredníctvom poskytnutia kníh, resp. podnikových kníh. Školiteľ vyzve vzdelávajúce sa osoby, aby si literatúru prečítali a okomentovali náučné informácie.
  - **Vzdelávanie pomocou počítačov (e-learning)** - je formou individualizovaného a interaktívneho vzdelávania sa.
  - **Interaktívne video** – dokonalejšia metóda ako predchádzajúca vzhľadom na vplyvanie dvoch významných vzdelávacích technológií – počítača a videa.

Inštruktáž je chápaná ako najjednoduchší spôsob zácviaku nového, resp. menej skúseného pracovníka, pri ktorom skúsený pracovník alebo bezprostredne nadriadený predvedie pracovný postup, školený si pozorovaním a napodobňovaním tento postup osvojí pri plnení svojich vlastných pracovných úloh. Ide skôr o jedno rázové pôsobenie, školenie často prebieha v hlučnom a rušivom pracovnom prostredí a pod tlakom pracovných úloh, **Koubek** (2003).

E-learning alebo elektronické vzdelávanie definoval **Armstrong** (2007) ako poskytovanie a správu príležitosti k vzdelávaniu a ich podporu pomocou počítačov, sieťových a internetových technológií za účelom napomáhania pracovnému výkonu a rozvoju jedincov.

Jednotlivé typy E-learningu podľa tohto autora sú:

- samostatný, separovaný e-learning - kedy vzdelávajúca sa osoba používa príslušnú technológiu, ale nie je v danej chvíli napojená na inštruktora alebo ostatné vzdelávajúce sa osoby,
- živý e-learning - pri ňom za použitia príslušnej technológie sú vzdelávajúca sa osoba a inštruktora v danej chvíli v kontakte, ale sú na rôznych miestach,
- kolaboratívny, kolektívny e-learning, ktorý podporuje učenie a vzdelávanie pomocou výmeny a predávania informácií, znalostí medzi učiacimi sa pomocou diskusných fór a počítačových besied (chatu).

---

## Proces e-learningu

Proces e-learningu sa skladá z definovania systému, z podpory prístupu, poskytovania rád a pomoci vzdelávajúcim sa osobám a z povzbudzovania a vytvárania vzdelávajúcich sa spoločenstiev.

Dôraz sa kladie na samostatné vzdelávanie – vzdelávajúce sa osoby majú pod kontrolou intenzitu svojho vzdelávania, aj keď na druhej strane im môžu byť dané určité ciele a termíny dokončenia. Ale aj keď je samostatné vzdelávanie podporované, je dopad e-learningu silne ovplyvnený tým, aká podpora je vzdelávajúcim sa osobám poskytovaná. Kvalita obsahu je dôležitá, ale podpora od konzultantov alebo „e-moderátorov“ ich môže výrazne zvýšiť.

Spomenuté metódy a ich rozdelenie do jednotlivých skupín podľa určitých kritérií nie je striktné dané, existuje veľa členení podľa ďalších kritérií, ktoré by bolo možné vytvoriť.

## Hodnotenie vzdelávania

Pokus získať informácie (spätnú väzbu) o účinkoch vzdelávacieho programu a oceniť úroveň tohto vzdelávania na základe týchto informácií možno definovať ako proces vyhodnocovania vzdelávania.

Je dôležité vyhodnocovať vzdelávanie, aby sa posúdila jeho účinnosť pri dosahovaní tých výsledkov, ktoré boli stanovené v súvislosti s plánovaním vzdelávacích akcií a aby sa ukázalo kde je potrebné zlepšenie alebo zmena, aby bolo vzdelávanie ešte účinnejšie tvrdí **Armstrong** (2007).

**Kachaňáková – Nachtmannová - Joniaková** (2008) sa domnievajú, že hodnotenie jednak uzatvára proces vzdelávania, jednak je východiskom na identifikáciu potrieb, ktorou sa začína ďalší proces. Hodnotenie vzdelávacieho procesu by malo dať odpoveď na otázku, v akej miere boli splnené ciele vzdelávania. To znamená, že kritériá hodnotenia vzdelávacieho procesu by mali byť stanovené zároveň s cieľmi už v etape plánovania celého vzdelávacieho procesu. Hodnotenie by malo vychádzať z viacerých kritérií a postupov.

---

**Armstrong** (2007) naznačuje 5 úrovní vyhodnocovania vzdelávania, sú to:

- **Reakcie školených osôb** – na zážitky zo vzdelávania – najčastejšia používaná hodnotiacia metóda. Zvyčajne sa na základe dotazníka zisťuje, čo si myslia účastníci školenia o užitočnosti, či dokonca o zábavnosti, resp. príjemnosti vzdelávania, čo si myslia o jednotlivých témach a lektoroch, čo by zaradili do kurzu, resp. vypustili z neho.
- **Hodnotenie poznatkov** – spočíva v meraní množstva látky naučenej v kurze. Zisťujú sa nové vedomosti a zručnosti, ktoré školením získali, alebo zmeny v postojoch, ku ktorým u nich po vzdelávaní došlo. Najlepším spôsobom hodnotenia výsledkov učenia je vykonanie testu na začiatku a po skončení programu.
- **Hodnotenie pracovného správania** – znamená zisťovanie miery, v akej absolventi vzdelávania uplatňujú svoje poznatky pri výkone práce, ako sa odrážajú v ich výkone. Toto hodnotenie by sa malo zameriavať na uplatnenie poznatkov a skúseností získaných vo vzdelávacích aktivitách mimo pracoviska.
- **Hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky** – pokúša sa zistiť dosah zmien pracovného správania absolventov kurzov na fungovanie tej časti organizácie, kde títo zamestnanci pracujú.
- **Hodnotenie konečnej hodnoty** – znamená zisťovanie prínosov zo vzdelávania pre celú organizáciu. Kritériá tohto hodnotenia sa skôr vzťahujú na efektívnosť činností organizácie, resp. na to ako posudzuje organizácia svoj úspech alebo neúspech.

---

## 2 Cieľ

Stanovenie cieľa vychádza z potreby vzdelávania zamestnancov, keďže efektívne fungovanie firmy je postavené práve na zamestnancoch.

Cieľom vypracovania bakalárskej práce bola analýza a zhodnotenie vzdelávania a rozvoja zamestnancov v konkrétnom podnikateľskom subjekte a zároveň navrhnutie opatrení na zlepšenie súčasného stavu.

### **Hlavný cieľ:**

- Posúdenie vzdelávania a rozvoja zamestnancov v podnikateľskom subjekte, ktorým je OTP Banka Slovensko, a.s.

Za účelom dosiahnutia stanoveného cieľa boli určené **čiasťkové ciele:**

- získanie teoretických poznatkov o riešenej problematike štúdiom domácej a zahraničnej literatúry,
- výber podnikateľského subjektu,
- analýza získaných informácií v danom podnikateľskom subjekte – metódy, ktoré sa v danom podniku používajú.

**Cieľom uskutočneného prieskumu** bolo zistiť:

- vzdelanostnú štruktúru zamestnancov,
- informácie o systéme vzdelávania a rozvoji zamestnancov a o spokojnosti zamestnancov so vzdelávacími a rozvojovými aktivitami.

Vlastná práca je zameraná na prezentáciu školení, ktorých sa zamestnanci zúčastňujú a tiež na analýzu prínosu poskytovaných školení na základe získaných hodnotení účastníkov školení – zamestnancov podnikateľského subjektu OTP Banka Slovensko, a.s.

V závere práce sa zameriavame na vyhodnotenie výsledkov vzdelávania a rozvoja zamestnancov a navrhujeme opatrenia na zlepšenie súčasného stavu.

---

### 3 Metodika práce a metody skúmania

Skúmaným objektom je podnikateľský subjekt OTP Banka Slovensko, a.s., pobočka v Nitre.

Predmetom skúmania: vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v konkrétnom podnikateľskom subjekte.

Pri vypracovaní bakalárskej práce sme použili informácie (po písomnom schválení o zverejnení informácií), ktoré nám poskytla priamo pani Bc. Soňa Klučková – branch manažérka. Postupovali sme systematicky podľa postupu pre vypracovanie bakalárskej práce.

Metodický postup pri spracovaní prameň z cieľa bakalárskej práce:

- oboznámenie sa o súčasnom stave vzdelávania a rozvoja zamestnancov z domácich a zahraničných literárnych zdrojov, ktoré sú uvedené v použitej literatúre,
- získavanie údajov a informácií o danom podniku, metódach vzdelávania a rozvoja, plánovaní vzdelávania, identifikácii potrieb vzdelávania zamestnancov prostredníctvom osobných stretnutí – forma konzultácií,
- analýza získaných informácií a písomné spracovanie,
- vyhodnotenie analýzy a konštrukcia návrhov, odporúčaní a záveru.

V úvode bakalárskej práce sme sa zamerali na charakteristiku ľudských zdrojov, ich dôležitosť pre podnik, význam vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Časť súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí obsahuje predovšetkým teoretické poznatky od viacerých autorov, konkrétne zamerané na:

- manažment ľudských zdrojov,
- vymedzenie pojmu vzdelanosť,
- vzdelávania a rozvoj zamestnancov,
- modely vytvárania stratégií,
- metódy vzdelávania,
- hodnotenie vzdelávania.

---

Postup pri vypracovaní vlastnej práce:

- charakteristika podnikateľského subjektu,
- typológia uskutočňovaných školení,
- vyhodnotenie systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov a postojov zamestnancov k nim,
- záver, návrhy a odporúčania.

Použité metódy pri spracovaní údajov:

- **Dotazníkový prieskum** – metóda, prostredníctvom ktorej je možné zozbierať veľké množstvo informácií za krátke obdobie, ktoré sú pomerne dosť ľahko spracovateľné. Použili sme dotazník v písomnej forme, ktorý sme dali vyplniť zamestnancom pri osobnom stretnutí a následne ho spracovali. Dotazník je produktom našej vlastnej práce. Vzor dotazníka je uvedený v prílohe č. 1.
- **Metóda selekcie** – cieľom tejto metódy je umožniť výber najdôležitejších, nosných druhov riešenej problematiky a následné spracovanie a komparáciu. V našom prípade sa zameriavame na oblasť vzdelávania a rozvoja zamestnancov.
- **Metóda teoretickej analýzy** – daný objekt je skúmaný ako celok, postupne sa prechádza k jednotlivým častiam. Proces analýzy sa skladá z viacerých krokov:
  - identifikácia skúmaného objektu – OTP Banka Slovensko, a.s.
  - získanie, triedenie údajov a informácií o danom podnikateľskom subjekte
  - vyhodnotenie získaných informácií
  - návrh a prijatie opatrení.

---

## 4 Výsledky práce

### 4.1 Charakteristika podnikateľského subjektu

**Adresa centrály banky:** OTP Banka Slovensko, a.s., Štúrova 5, 813 54 Bratislava

#### **OTP Banka Slovensko, a.s.**

OTP Banka Slovensko, a.s. pôsobí na slovenskom trhu a prostredníctvom svojich korešpondenčných bánk aj na zahraničných trhoch ako **univerzálna banka s úplnou devízovou licenciou**.

- Majoritným vlastníkom OTP Banka Slovensko, a.s. je od 4.4.2002 najväčšia maďarská banka - OTP Bank Rt.
- Prevodom 69,56 % akcií IRB, a.s., z FNM SR a kúpou 22,99 % akcií od Slovenskej poisťovne sa uskutočnila transakcia z kúpno-predajnej zmluvy podpísanej 7. 12. 2001 medzi FNM SR, MF SR a OTP Bank Rt.
- OTP Bank Rt. celkom vlastní 97.24 % akcií OTP Banka Slovensko, a.s.
- Ďalšími minoritnými vlastníkmi banky sú slovenské spoločnosti a drobní akcionári.

V súčasnosti OTP Banka Slovensko disponuje rozvetvenou sieťou 72 pobočiek po celom Slovensku. Ústredie banky je v Bratislave. OTP Banka Slovensko disponuje systémom komplexného hodnotenia podnikateľských zámerov klienta v súlade so svetovými štandardmi a implementovaným platobným a zúčtovacím systémom **PROFILE**, ktorým sa zabezpečuje **on-line prepojenie všetkých pobočiek** OTP Banka Slovensko, a.s. Banka je v súčasnosti napojená na **SWIFT, REUTERS, TELERATE**.

Rozhodujúci objem v obchodnej činnosti banky predstavujú bankové produkty a služby poskytované klientom na slovenskom trhu. Štruktúra produktov a služieb zodpovedá požiadavkám rozhodujúcich segmentov trhu, ktoré banka obsluhuje. OTP Banka Slovensko, a.s. ponúka svoje produkty a služby fyzickým aj právnickým osobám. OTP Banka Slovensko, a.s. je univerzálnou bankou rodinného typu, preto aj ponuka produktov a služieb je prispôsobená požiadavkám viacerých generácií (od najmladšej až po dôchodcov), a tiež náročnosti jednotlivých klientov.



---

## Základná ponuka služieb OTP Banka Slovensko, a.s. zahŕňa:

- depozitné služby korunové i devízové,
- zmenárenské a pokladničné služby,
- úverové služby,
- platobný styk domáci i medzinárodný,
- poradenské služby,
- treasury a investičné služby.

Služby sú poskytované prostredníctvom siete 72 pobočiek, ktoré sú rozmiestnené vo všetkých rozhodujúcich priemyselných a obchodných centrách Slovenska. Prednosťou v poskytovaných službách je rýchlosť a komplexnosť vykonávania platobných operácií. Všetky pobočky pracujú v on-line režime a sú prepojené s ústredím.



Predmetom môjho skúmania je pobočka banky v Nitre, Štefánikova 9, 949 01.

---

## 4.2 Typológia ponúkaných školení

V tejto časti priblížím typy a formy školení, ktoré sú v OTP Banke Slovensko, a.s. ponúkané svojim zamestnancom.

Typy školení:

- **privítacie (adaptačné) školenia** – pre každého novoprijatého zamestnanca,
- **produktové školenia** – cieľom týchto školení je, aby zamestnanci poznali všetky produkty, ktoré sú ponúkané klientom,
- **odborné prednášky a semináre,**
- **tréningy vedomého predaja a jeho koučing** – cieľom je porozumieť, čo je to vedomý poradenský predaj, naučiť sa vedome využívať jednotlivé prvky efektívneho procesu predaja, zvýšiť osobnú efektivitu predaja, precvičiť si spôsob koučingu a podávania spätnej väzby,
- **predajné zručnosti so zameraním na predaj SME balíkov,**
- **predajné zručnosti so zameraním na zisťovanie potrieb** – proces predaja - ako postupovať pri osobnom nadviazaní kontaktu, postup pri predajnom rozhovore, vedomý transakčný predaj.

**Zisťovanie potrieb** – analýza zameraná na to, aké typy otázok treba tvoriť, ako správne argumentovať, zvládať námietky a súčasťou je aj vypracovanie akčného plánu – oblasti rozvoja.

OTP Banka Slovensko, a.s. realizuje niektoré druhy školení pomocou interných pracovníkov a niektoré druhy školení pre OTP Banku Slovensko, a.s. zabezpečuje tréningová a konzultingová spoločnosť DEVELOR s viac ako 16 ročnou skúsenosťou v rozvoji jednotlivcov a spoločnosti – externí školitelia.

Develor je vysoko výkonný tím 200 profesionálov zameraných na pomoc klientom dosahovať vytýčené ciele. Tréningy sú zamerané na rozvoj zručností, znalostí a výkonov.

**Tab.1****Prehľad ponúkaných tréningov**

<b>Konzulting</b>	Sales konzulting	Predajné stratégie, B2C, B2B
	HR konzulting	Hodnotenie výkonu Tréningové akadémié
	HR Assessment	Hodnotenie spokojnosti Hodnotenie prac.pozícií
	Vývoj tréningov pre klienta	
<b>Komplexné tréningové programy</b>	Leadership akadémia DEVELOR Akadémia majstrov DEVELOR Key Account akadémia DEVELOR Trénerská akadémia DEVELOR	
<b>Tréningové programy</b>	Predaj a starostlivosť o zákazníka	Aktívny predaj Telefonický predaj Poradenský predajný proces Vzťahový predaj Výročné mítingy
	Vyjednávacie	
	Osobná efektívnosť	Prezentačné techniky Zvládanie konfliktov Zvládanie stresu Efektívna komunikácia
	Profesné znalosti	Tréningy trénerov Riadenie zmeny Projektový manažment
<b>Koučing</b>	Tréningy koučovania výkonu Koučing pre zvýšenie výkonu	

Zdroj: školiace materiály OTP Banky Slovensko, a.s.

---

Z metód, ktoré sa najčastejšie pri vzdelávaní a rozvoji zamestnancov v OTP Banke Slovensko, a.s. používajú je to **koučovanie**. Koučovanie je dlhodobý proces zameraný na rozvoj osobnosti, pri ktorom zamestnanec nadobúda znalosti, zručnosti tým, že koučovaný využíva svoj vlastný potenciál a schopnosti. Prostredníctvom tejto metódy zamestnanci hľadajú alternatívne spôsoby reagovania na rôzne typy situácií. Do úvahy sa berie individualita. Tá vedie zamestnanca k stanoveniu cieľov a ciest k ich dosiahnutiu, zlepšuje sa tým samostatnosť zamestnancov. Prostredníctvom koučingu OTP banka dáva svojmu zamestnancovi najavo skutočnosť, aký je pre firmu významný a že firme na ňom záleží. Koučing sa realizuje hlavne v prípade kvalitného pracovníka, ktorý má však nejaké rezervy.

### **Výhody z realizácie koučingu pre banku:**

- prekonanie výkonnostných problémov,
- zvyšovanie produktivity,
- zabezpečuje si dlhšie udržanie zamestnancov vo firme,
- zlepšenie organizačnej kultúry.

V OTP Banke Slovensko, a.s. sa pri koučovaní využívajú CAMPI zásady, univerzálny princíp pre rozvoj GROW, ktorý je vhodný predovšetkým pre manažérske a obchodné zručnosti.

Cieľom koučingu je pomôcť zamestnancovi objaviť, čo naozaj chce, pomôcť mu prekonať bariéry a prekážky v úsilí dosiahnuť to a zlepšovať vnímanie reality, vytvárať a posilňovať zodpovednosť, sebaúctu a sebavedomie koučovaného. Zameriavajú sa hlavne na budúcnosť, na osobný rozvoj a na zvyšovanie potenciálu.

### **Hlavné kroky koučingu:**

1. Stanovenie cieľa
2. Stanovenie postupu
3. Predvídanie rizík a ich eliminovanie
4. Akčný plán, aby to nebola iba diskusia.

---

## **Chyby, ku ktorým pri koučovaní v OTP Banke Slovensko, a.s. najčastejšie prichádza:**

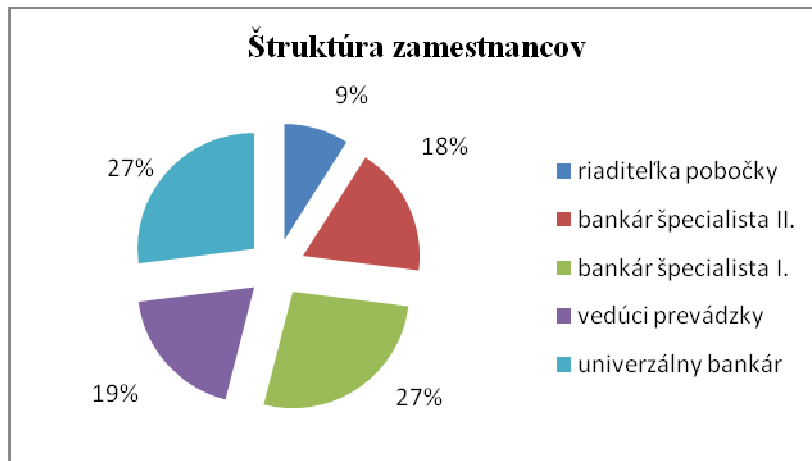
- hodnotenie podľa iných a nie podľa očakávaní,
- hodnotenie podľa posledného chovania,
- pozitívny prístup k tým, ktorí sú koučovi podobní,
- predčasné vytvorenie úsudku a ignorovanie informácií,
- príliš pozitívne resp. negatívne hodnotenie bez podloženia faktov,
- zmiernovanie hodnotenia vplyvom minulých úspechov.

### **4.3 Vyhodnotenie dotazníka**

Ako metóda na získanie čo najväčšieho počtu ľahko spracovateľných informácií bol použitý dotazník. Danú problematiku vzdelávania a rozvoja zamestnancov sme analyzovali v pobočke banky OTP v Nitre. Na prieskume sa zúčastnilo spolu 11 respondentov. Respondenti vyplňali rovnaký dotazník. Dotazník obsahoval 20 otázok zameraných na zistenie spokojnosti zamestnancov so vzdelávacími a rozvojovými aktivitami banky a na získanie informácií o typoch ponúkaných školení.

Otázky sú tvorené tak, že respondenti si mohli vybrať odpoveď z viacerých možností, resp. odpovedať na otvorené otázky, ktorých počet v dotazníku bol 4. Dotazník bol anonymný, realizovaný rozdáním dotazníkov osobne na pracovisku. Výsledky boli spracované do grafickej podoby a interpretované, čo dané zistenia znamenajú. Jednotlivé grafy sú výsledkom vlastnej tvorby. Označenie „X“ pri odpovediach vyjadruje koľko respondentov z celkového počtu súhlasí s danou odpoveďou.

Z celkového počtu 11 respondentov sa prieskumu zúčastnilo **7 žien a 4 muži**. Z hľadiska vekovej štruktúry môžem konštatovať, že väčšina zúčastnených respondentov sa pohybuje vo veku od **30 – 50 rokov** (55 %) a vo veku od **23 – 28 rokov** (45 %).

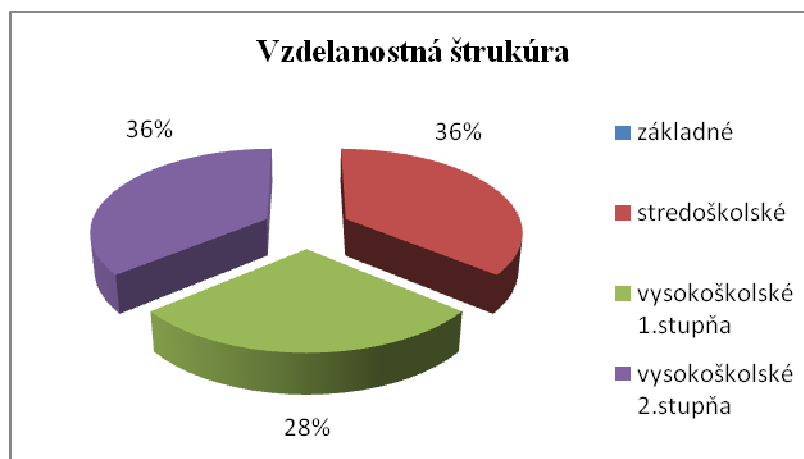


**Obr. 1**

### Štruktúra zamestnancov

Z obr. 1 vyplýva, že v pobočke OTP banky v Nitre pracuje 1 riadiateľka (9%), na pozícii bankár špecialista II. pracujú 2 zamestnanci (18%), bankár špecialista I. 3 zamestnanci (27%) a v rovnakom počte je zastúpená pozícia univerzálneho bankára, teda 3 zamestnanci (27%). V banke okrem spomenutých pracujú 2 vedúci prevádzky (19%).

### Vzdelanostná štruktúra



**Obr. 2**

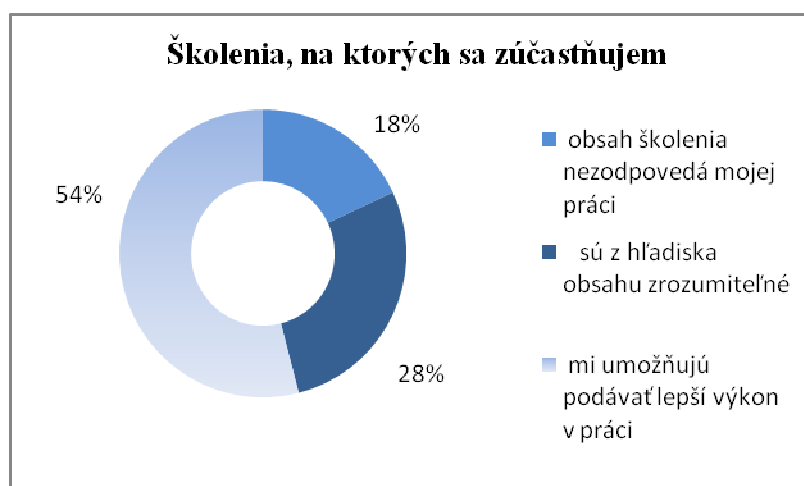
### Vzdelanostná štruktúra

---

Z daného obrázku vyplýva, že z celkového počtu zamestnancov v pobočke pracujú 4 zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním 2. stupňa (36%), 3 s vysokoškolským 1. stupňa (28%), 4 so stredoškolským vzdelaním ekonomického smeru (36%) a so základným vzdelaním v pobočke nepracuje žiadny zamestnanec.

### 1. Školenia, na ktorých sa zúčastňujem

- a) obsah školenia nezodpovedá mojej práci (2x)
- b) sú z hľadiska obsahu zrozumiteľné (3x)
- c) mi umožňujú podávať lepší výkon v práci (6x)



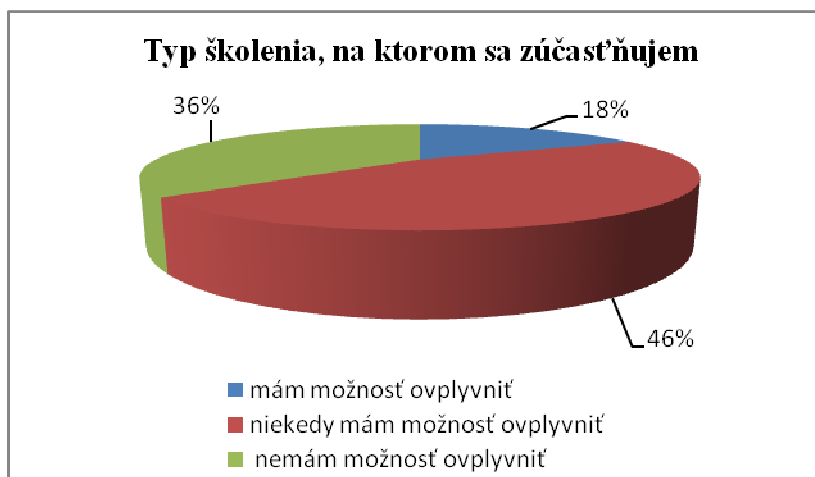
Obr. 3

### Zhodnotenie školení

Obr. 3 poukazuje na to, ako jednotliví zamestnanci hodnotia školenia, ktorých sa zúčastňujú. Z celkového počtu respondentov si 18% myslí, že obsah školení nezodpovedá ich práci, 28% považuje školenia z hľadiska obsahu za zrozumiteľné a vyše polovica sa domnieva, že zúčastnením sa na daných školeniach budú podávať lepšie výkony, teda školenia sú pre nich motivujúce.

### 2. Typ školenia, na ktorom sa zúčastňujem

- a) mám možnosť ovplyvniť (2x)
- b) niekedy mám možnosť ovplyvniť (5x)
- c) nemám možnosť ovplyvniť (4x)



**Obr. 4**

### Možnosť ovplyvnenia školení

Z obr. 4 je zrejmé, že 4 zamestnanci pri vyplňovaní dotazníka uviedli, že typ školenia na ktorom sa zúčastňujú nemajú možnosť ovplyvniť, čo predstavuje 36% z celkového počtu opýtaných.

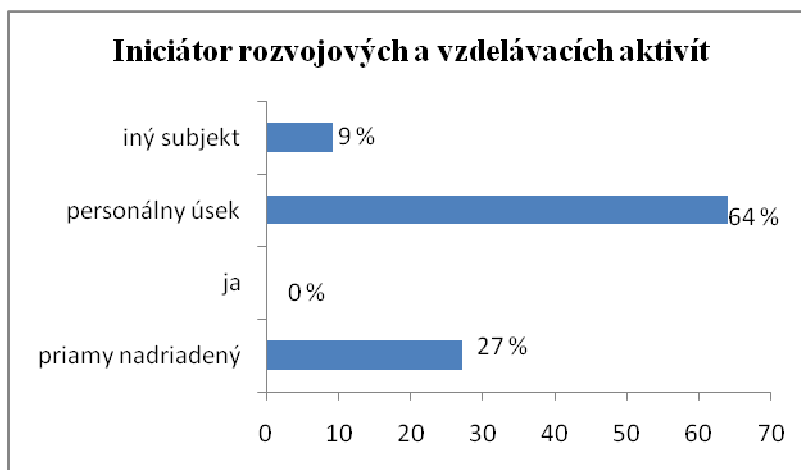
46% opýtaných na otázku odpovedalo tak, že niekedy majú možnosť ovplyvniť typ školenia, ale nestáva sa to často. Väčšinou sa zúčastňujú vopred určených školení.

V banke pracujú ľudia (18%), ktorí majú kompetencie a možnosť ovplyvňovať typ školenia, ktoré zamestnanci absolvujú.

### 3. Iniciátorom rozvojových a vzdelávacích aktivít je:

- a) priamy nadriadený (3x)
- b) ja ( 0x )
- c) personálny úsek (7x)
- d) iný subjekt (1x)





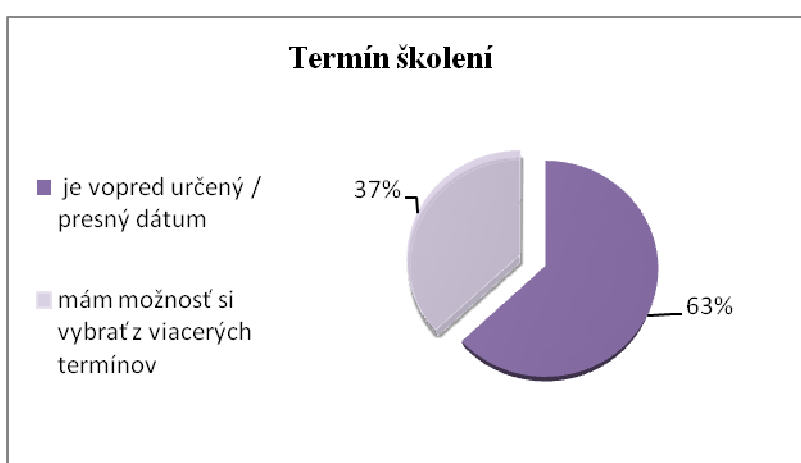
**Obr. 5**

### Iniciátor vzdelávacích a rozvojových aktivít

Cieľom otázky kto je iniciátorom vzdelávacích a rozvojových aktivít bolo zistiť, odkiaľ pochádza iniciatíva pri rozhodovaní o potrebe školení. Väčšinu aktivít iniciuje personálny úsek, čo z celkového počtu opýtaných uviedlo 7 ľudí. 2 zamestnanci považujú za iniciátora iný subjekt a podľa ďalších 3 je iniciátorom ich priamy nadriadený.

#### 4. Termín školení

- a) je vopred určený / presný dátum (7x)
- b) mám možnosť si vybrať z viacerých termínov (4x)



**Obr. 6**

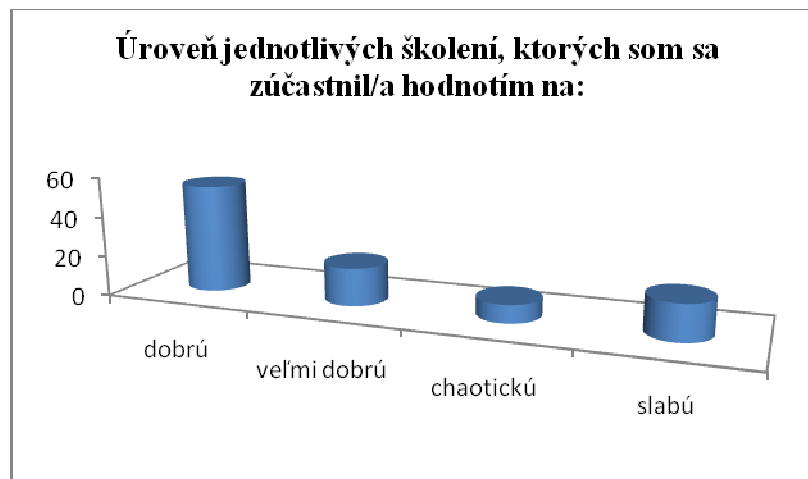
### Termín školení

---

Z obr.6 je zřejmé, že 63% zamestnancov uviedlo termín školení, ktoré sa uskutočňujú v banke ako presne určený - konkrétne dátum. Približne o polovicu menej opýtaných uvádza, že majú možnosť si vybrať z viacerých termínov, to znamená však, že nie pri každom školení je tomu tak. Väčšina školení je naplánovaná na presný dátum.

### 5. Úroveň jednotlivých školení, ktorých som sa zúčastnil/a, hodnotím na:

- a) dobrú (6x)
- b) veľmi dobrú (2x)
- c) chaotickú (1x)
- d) slabú (2x)



Obr. 7

### Úroveň školení

Zamestnanci mali možnosť hodnotiť úroveň školení, ktorých sa doposiaľ zúčastnili. Mali na výber zo 4 možností. Úroveň školení podľa zamestnancov banky znázorňuje obr. 7. Z tohto obrázku vyplýva, že 6 respondenti považujú úroveň školení za dobrú, čo predstavuje 55%. Rovnaký počet hodnotí úroveň školení za veľmi dobrú a slabú. Jeden zamestnanec si myslí, že úroveň je chaotická a mala by sa zlepšiť.

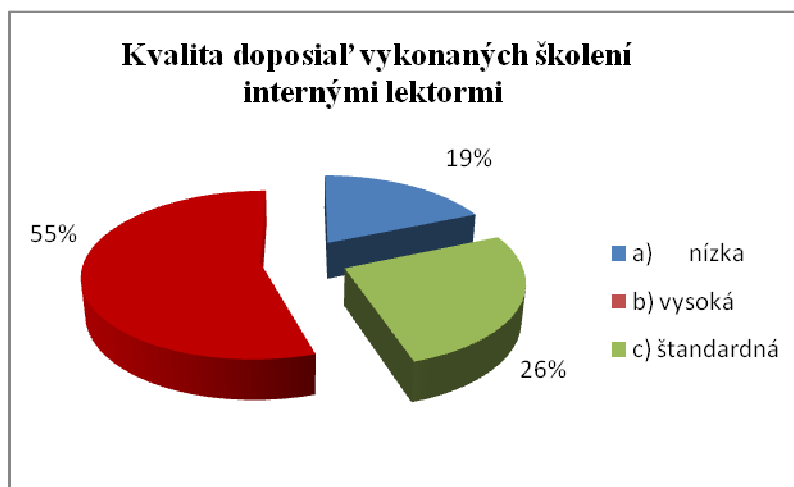
---

## 6. Kvalita doposiaľ vykonaných školení internými lektormi

a) nízka (2x)

b) vysoká (3x)

c) štandardná (6x)



Obr. 8

### Kvalita interných školení

Pri posúdení kvality vykonávaných školení, ktoré realizujú interní školitelia 55% opýtaných uvádza, že kvalita školení je vysoká. Teda skôr uprednostňujú školenia vykonávané internými lektormi ako externými. 19% opýtaných si myslí, že kvalita týchto školení je nízka a 26% ju považuje za štandardnú.

## 7. Kvalita doposiaľ vykonaných školení externými lektormi

a) nízka (3x)

b) vysoká (3x)

c) štandardná (5x)



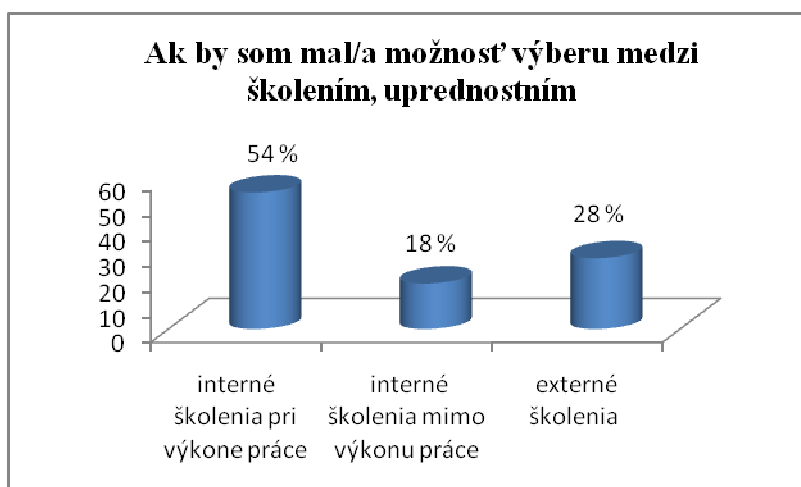
**Obr. 9**

### Kvalita externých školení

Obr. 9 poukazuje na to, ako hodnotia zamestnanci kvalitu vykonávaných školení externými lektormi. 46%, teda 5 zamestnanci považujú tieto školenia za školenia so štandardnou kvalitou, rovnaký počet 27% hodnotí školenia externých lektorov za školenia s nízkou a vysokou kvalitou. Z obrázku vyplýva, že kvalita školení je prevažne štandardná.

### 8. Ak by som mal/a možnosť výberu medzi školením, uprednostním

- a) interné školenia pri výkone práce (6x)
- b) interné školenia mimo výkonu práce (2x)
- c) externé školenia (3x)



**Obr. 10**

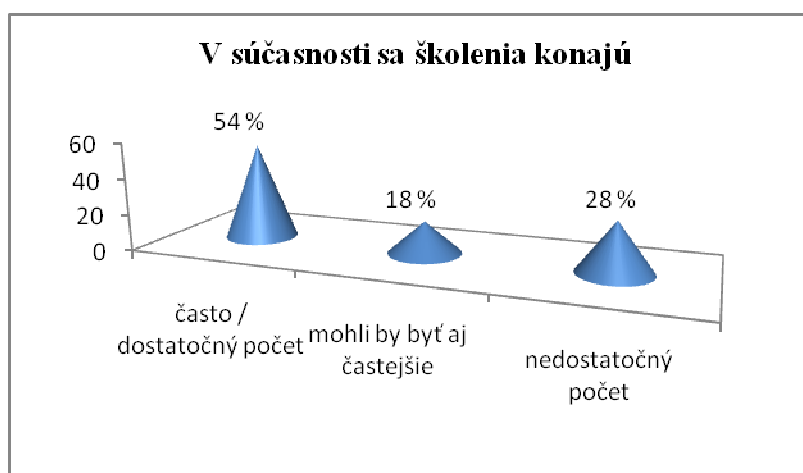
### Preferencie

---

V banke sa realizujú školenia buď interné alebo externé. Interné v prevažnej miere mimo miesta výkonu práce. Ak by mali zamestnanci možnosť výberu, tak 54% z celkového počtu respondentov by uprednostnilo interné školenia pri výkone práce. 18% vyhovuje spôsob realizovania školení, nemenili by. Externých školení by sa zúčastnilo 28%.

### 9. V súčasnosti sa školenia konajú

- a) často / dostatočný počet (6x)
- b) mohli by byť aj častejšie (2x)
- c) nedostatočný počet (3x)



Obr. 11

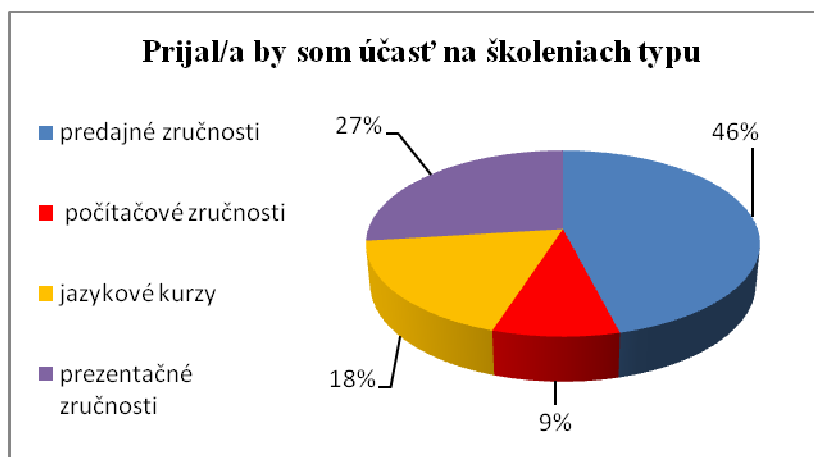
### Počet školení

Počet školení, ktorých sa jednotliví zamestnanci počas roka zúčastnia je rozdielny. Prevažnej väčšine sa počet školení zdá dostatočný, myslia si, že školenia sa realizujú dosť často (54%). Z obrázku je ďalej zrejmé, že 18% by prijalo, keby sú školenia častejšie, ale v podstate sú spokojní s počtom školení. Tretia možnosť bola, že počet školení je nedostatočný. Takto odpovedalo z celkového počtu opýtaných 28%, čo sú 3 zamestnanci.

---

## 10. Prijal/a by som účasť na školeniach typu

- a) predajné zručnosti (5x)
- b) počítačové zručnosti (1x)
- c) jazykové kurzy (2x)
- d) prezentačné zručnosti (3x)
- e) iné ( aké ) (0x)



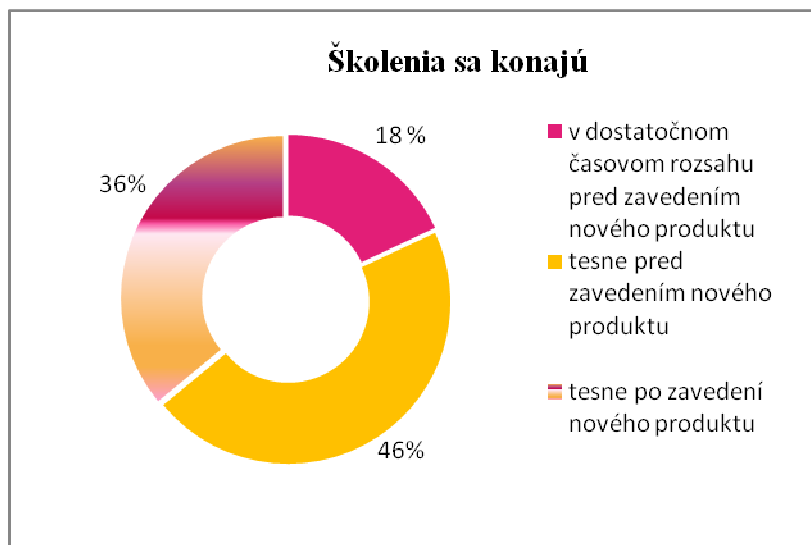
Obr. 12

### Účasť na školeniach typu

Ako bolo spomenuté, v banke sa realizujú viaceré typy školení. Obr. 12 vypovedá o tom, na akých školeniach by zamestnanci prijali účasť. Teda aké typy školení sa v súčasnosti realizujú v menšom počte. Respondenti mali možnosť výberu zo 4 konkrétnych možností. 5 opýtaní (46%) by sa radi zúčastnili na školeniach zameraných na predajné zručnosti. Jednému (9%) chýbajú školenia, na ktorých by nadobudol resp. si precvičil počítačové zručnosti. Účasť na jazykových kurzoch by prijali 2 zamestnanci z celkového počtu (18%). Zvyšným trom (27%) chýbajú predovšetkým školenia zamerané na prezentačné zručnosti.

## 11. Školenia sa konajú

- a) v dostatočnom časovom rozsahu pred zavedením nového produktu (2x)
- b) tesne pred zavedením nového produktu (5x)
- c) tesne po zavedení nového produktu (4x)
- d) neskoro (0x)



**Obr. 13**

### **Zavádzanie nového produktu**

Pri zavádzaní nového produktu sa realizujú školenia. Zavádzanie produktu patrí medzi veľmi zložité procesy. Význam školení spočíva v tom, aby zamestnanci mali dostatok informácií, aby boli dostatočne vyškolení. Problémy nastávajú vtedy, keď nevedia, aký prínos resp. výhodu môže daný produkt priniesť. Respondenti mali možnosť zhodnotiť, či tieto školenia sa konajú v dostatočnom časovom rozsahu pred zavedením nového produktu, tesne pred zavedením, tesne po zavedení, resp. neskoro. 18% respondentov si myslí, že školenia sa konajú pred zavedením nového produktu v dostatočnom časovom rozsahu, 46% je názoru, že školenia sú tesne pred zavedením a 36% tesne po zavedení.

#### **12. So školeniami som:**

- a) spokojný/á (10x)                      b) nespokojný/á (1x)

#### **a zúčastňujem sa ich**

- a) skôr rád/a (3x)                      b) väčšinou rád/a (6x)  
 c) skôr nerád/a (2x)                      d) väčšinou nerád/a (0x)

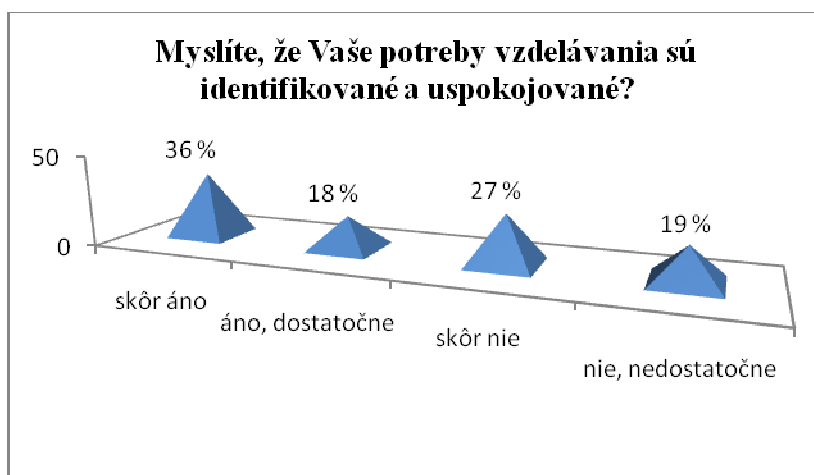
Skoro všetci zamestnanci sú so školeniami spokojní, zúčastňujú sa ich buď väčšinou rád, resp. skôr rád. Medzi zamestnancami nie je žiadny taký, ktorý by sa školení zúčastňoval nerád, ale takí ktorí sa zúčastňujú skôr nerád sú dvaja. Z toho

---

vyplýva, že vzdelávanie a rozvoj zohráva významnú rolu nie len u zamestnávateľa, ale aj u samotných zamestnancov.

### 13. Myslíte, že Vaše potreby vzdelávania sú identifikované a uspokojované?

- a) skôr áno (4x)
- b) áno, dostatočne (2x)
- c) skôr nie (3x)
- d) nie, nedostatočne (2x)



Obr. 14

#### Identifikácia a uspokojovanie potrieb vzdelávania

Každý zamestnanec, ktorý pracuje v banke má iné potreby vzdelávania. Obr. 14 hovorí o tom, či sú ich potreby identifikované a uspokojované. Pri odpovedi na túto otázku mali respondenti možnosť výberu medzi skôr áno, áno, dostatočne, skôr nie, nie, nedostatočne. Odpovede sa rôznia. 36% opýtaných si myslí, že ich potreby sú skôr uspokojované, 18% je spokojných s identifikovaním a uspokojovaním ich potrieb a myslia si, že ich potreby vzdelávania sú dostatočne uspokojované. V banke sa nájdu aj takí zamestnanci, ktorí si myslia, že ich potreby vzdelávania a rozvoja nie sú identifikované a uspokojované. 27% respondentov tvrdí, že tomu tak skôr nie je ako je a zvyšných 19% považuje identifikáciu a uspokojovanie potrieb za nedostatočné.



---

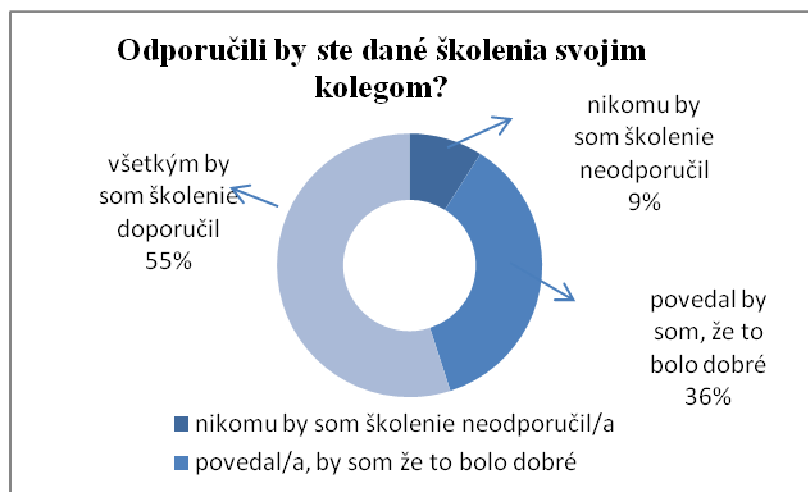
#### 14. Počas školenia

- a) máte možnosť sa zapájať, informovať sa (8x)
- b) ste pasívnym poslucháčom (3x)

Forma školení je vo väčšine prípadov prezentačná. Zúčastnení majú možnosť sa zapájať do diskusie, informovať sa. V niektorých prípadoch sú však školenia, kde sú zúčastnení pasívnymi poslucháčmi. Z celkového počtu opýtaných 8 ľudí tvrdí, že majú možnosť sa zapájať a informovať sa. Traja označili možnosť, že na školení sú pasívnymi poslucháčmi.

#### 15. Odporučili by ste dané školenia svojim kolegom?

- a) nikomu by som školenie neodporučil/a (1x)
- b) povedal/a, by som že to bolo dobré (4x)
- c) všetkým by som školenie odporučil/a (6x)



Obr. 15

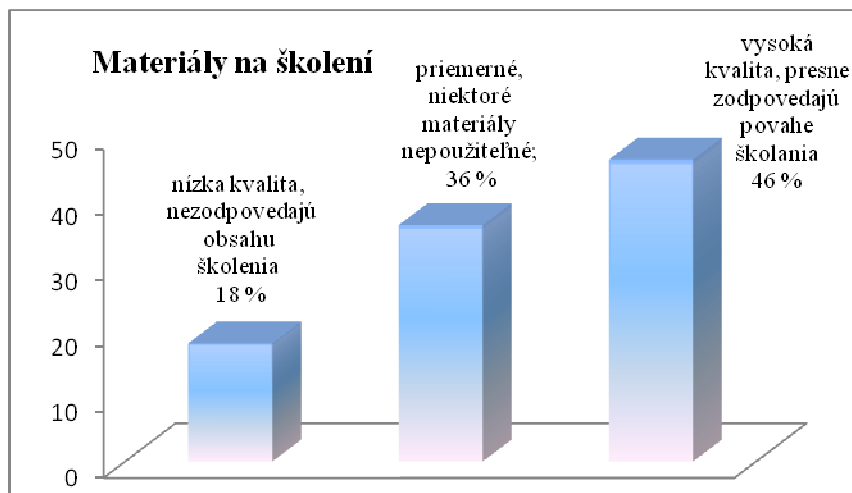
#### Odporúčanie školení

Na základe hodnotenia kvality školení nasledovala otázka na zistenie, či by dané školenia odporučili svojim kolegom. Z obr. 15 je zrejmé, že vyše 50%, teda polovica opýtaných by školenia doporučili všetkým, 36% by tvrdilo, že školenie bolo dobré a 9% by školenia neodporučilo nikomu.

---

## 16. Materiály na školení

- a) nízka kvalita, nezodpovedajú obsahu školenia (2x)
- b) priemerné, niektoré materiály nepoužiteľné (4x)
- c) vysoká kvalita, presne zodpovedajú povahe školenia (5x)



Obr. 16

### Školiace materiály

Obr. 16 poukazuje na kvalitu materiálov, ktoré sa používajú pri školeniach. Z celkového počtu opýtaných si 46% myslí, že kvalita je vysoká, materiály presne zodpovedajú povahe školenia.

Za priemerné a čiastočne nepoužiteľné považuje školiace materiály 36% opýtaných. Ostatní, teda 18% je názoru, že materiály nezodpovedajú obsahu školenia a sú nízkej kvality.

---

## Záver

V súčasnosti firmy musia znášať vysoký tlak zo strany konkurencie. Pokiaľ chcú byť úspešné a presadiť sa na trhu, musia si prostredníctvom najdôležitejšieho faktora, ktorým sú zamestnanci, budovať konkurenčnú výhodu. Pri investovaní do vzdelávania a rozvoja svojich zamestnancov by firmy nemali šetriť. Vzdelávanie a rozvoj si vyžaduje zvýšenú pozornosť v každom podniku.

Úspešnosť podniku závisí od kvalitných a schopných zamestnancov, a preto je dôležité aby podnik disponoval s dostatočným počtom zamestnancov, ktorí sú prístupní neustálemu zdokonalovaniu svojich schopností.

Oblasť vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov je ovplyvňovaná viacerými faktormi, predovšetkým zmenou ekonomického prostredia. Na zvýšenie úrovne vzdelávania a rozvoja je nevyhnutné monitorovať trendy, najnovšie technológie a formy vzdelávania. Dôležitá je tiež identifikácia potrieb vzdelávania zamestnancov a permanentné rozvíjanie ľudského potenciálu.

Prínosom práce sú odporúčania a návrhy na skutočnosti zistené pri analýze školení, ktorých sa zamestnanci OTP banky zúčastňujú. Odporúčania a návrhy sú zamerané na zlepšenie kvality a úrovne vzdelávacích a rozvojových aktivít.

Jednou z dôležitých častí bakalárskej práce je záver. Pri jeho zostavovaní sme vychádzali z cieľa bakalárskej práce, ktorý bol stanovený na začiatku. Splnenie všetkých čiastkových cieľov viedlo k úspešnému splneniu hlavného cieľa tejto práce.

Bakalársku prácu sme spracovali na základe poznatkov z rôznych zdrojov, čomu predchádzalo ich štúdium. Práca sa zameriava na analýzu a hodnotenie systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranom podniku, ktorým je OTP Banka Slovensko, a.s. Vzdelávania a rozvoj v tomto podniku sa realizuje interným, ale aj externým spôsobom. Z uvádzaných metód pri vzdelávaní a rozvoji zamestnancov sa najviac využíva koučovanie.

Pri analyzovaní a hodnotení boli odhalené menšie nedostatky. Významné problémy sa v danej oblasti nezistili. Napriek tomu boli skúmanému objektu odporúčané možnosti na zlepšenie a zvýšenie kvality vzdelávacích a rozvojových aktivít.

---

Odporúčania a navrhnuté riešenia na zlepšenie súčasného stavu v podniku:

- pri posúdení kvality školení vykonávaných internými školiteľmi by sa interní školitelia mohli zúčastniť trénerských školení, aby kvalita týchto školení bola vyššia a lepšia ako kvalita externých školení,
- interný školiteľ by mal byť odmenený na základe hodnotení zúčastnených zamestnancov – zvýšenie snahy školiteľa vo väčšej miere vyhovieť potrebám zamestnancom,
- analýza možností ako znížiť negatívne reakcie na nutnosť cestovania na školenia, prispôbiť školenia (deň konania, hodina konania a dĺžka konania – aby školenia neboli zbytočne dlhé, nekonali sa cez víkendy a neboli vo večerných hodinách),
- dať možnosť zamestnancom si vybrať termín školenia, resp. v prípade potreby si ho zmeniť – čo by zvýšilo záujem zamestnancov o školenia,
- hodnotenie kvality, nie len na základe účastníkov školení, ale aj iných subjektov, aby sa zvýšila efektívnosť,
- možnosť kontroly prínosu jednotlivých školení. Zamestnanci by si po skončení školenia vypracovali akčný plán, ktorý by mal k dispozícii nadriadený a ten by kontroloval do akej miery bolo školenie úspešné – implementácia poznatkov zo školení do praxe,
- pozitívne hodnotím použitie metódy koučovania pri vzdelávaní a rozvoji zamestnancov. Odporúčam však každému novoprijatému zamestnancovi priradiť kouča, nie len v prípade ak ide o kvalifikovaného pracovníka, ktorý ma rezervy,
- pozitívne hodnotím systém školení, ktoré musia zamestnanci na jednotlivých pozíciách absolvovať rovnako, avšak odporúčame zvýšiť identifikáciu potrieb vzdelávania jednotlivých zamestnancov, ktorí by sa okrem povinných školení pred danú pozíciu zúčastňovali aj iných, pre nich potrebných školení,
- zlepšiť úroveň školení, či už lepšou organizáciou, kvalitnejšou prípravou na školenia, kvalitnejšie školiace materiály, zavedenie teórie do praxe – ukážky na praktických príkladoch,
- v záujme zvýšenia kvalifikácie zamestnancov uskutočniť častejšie školenia zamerané na predajné zručnosti a v prípade zavádzania nového produktu

---

uskutočniť školenia v dostatočnom časovom predstihu a nie presne pred zavedením nového produktu.

Pri školeniach realizovaných v OTP banke by ďalej mal byť poskytnutý väčší priestor pre zamestnancov:

- aby mali možnosť vo väčšej miere ovplyvniť typ školenia, ktorého sa zúčastňujú,
- poskytnúť možnosť iniciovania školení aj zo strany samotných zamestnancov.

Týmto boli zhrnuté odporúčania na vzdelávacie a rozvojové aktivity. OTP Banke Slovensko, a.s. sa odporúča venovať oblasti vzdelávania väčšiu pozornosť a navrhované riešenia zaviesť do praxe a tým zvýšiť kvalitu, efektivitu a užitočnosť systému vzdelávania.

---

## Zoznam použitej literatúry

ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M. 1999. *Personální manažment*. Praha : Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5

BĚLOHLÁVEK, F. - KOŠŤAN, P. - ŠULEŘ, O. 2006. *Management*. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X

BLÁHA, J. - MATEICIUC, A. - KAŇÁKOVÁ, Z. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno : CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DONNELLY, J.H. - GIBSON, J.L. - IVANCEVICH, J.M. 1997. *Management*. Praha : Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

CARTER, A. – HIRSH, W. – ASTON, J. 2002. *Resourcing the Training and Development Function*. Report No. 390. Brighton : Institute of Manpower Studies.

CITEAU, J.P. 2000. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Dalloz, 2000. 227 s. ISBN 2-247-03744-5

KACHAŇÁKOVÁ, A. 2003. *Riadenie ľudských zdrojov : ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava : Sprint, 2003. 212 s. ISBN 80-89085-22-9.

KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. 2008. *Personálny manažment*. Bratislava : IURA, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7

KOUBEK, J. 2003. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4

---

KOUBEK, J. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3

PICHŇA, J. 1995. *Základy personalistiky II*. Bratislava : Sofa, 1995. 184 s. ISBN 80-857521-5-8

PORVAZNÍK, J. 1999. *Celostný manažment*. Bratislava : Sprint, 1999. 493 s. ISBN 80-88848-36-9

PROKOPENKO, J. – KUBR, M. 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha : Grada, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6

VETRÁKOVÁ, M. 2006. *Ludské zdroje v organizácii*. Banská Bystrica : EF UMB, 2006. 232 s. ISBN 80-8083-193-9

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

VOJTOVIČ, S. et. al. 2008. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava : Iris, 2008. 396 s. ISBN 978-808-9256-17-4

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

---

## Príloha 1

### DOTAZNÍK PRE ZAMESTNANCOV POBOČKY OTP BANKA SLOVENSKO

Dobrý deň,

volám sa Miroslav Oberfranz a som študentom 3. ročníka na Slovenskej poľnohospodárskej univerzite v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu. Témou mojej Bakalárskej práce je Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v podniku.

Do rúk sa Vám dostal dotazník, ktorého cieľom je zhodnotiť názory zamestnancov na vzdelávacie a rozvojové aktivity (školenia) vo Vašej firme. Jeho vyplnenie Vám zaberie maximálne 10 minút. Dotazník je anonymný, zistené údaje budú použité výlučne v mojej práci.

Vopred Vám ďakujem za Váš čas a vyplnenie dotazníka.

---

#### **Poznámka: Pokyny pre vyplnenie dotazníka**

V dotazníku sú dva druhy otázok: **uzatvorené** (s jednou odpoveďou) alebo **otvorené otázky**.

V prípade uzatvorených otázok máte možnosť si vybrať odpoveď, zakrúžkujte tú, ktorá Vám najviac vyhovuje. V prípade otvorených otázok Vás prosím odpovedať čo najzodpovednejšie.



---

**Osobné údaje:**

➤ Pohlavie muž žena

➤ Vek:

.....

➤ Dosiahnuté vzdelanie: a) základné  
b) stredoškolské  
c) vysokoškolské 1. stupňa  
d) vysokoškolské 2. stupňa

➤ Pozícia, na ktorej pracujete:

.....

---

**1. Školenia, na ktorých sa zúčastňujem**

- a) obsah školenia nezodpovedá mojej práci
- b) sú z hľadiska obsahu zrozumiteľné
- c) mi umožňujú podávať lepší výkon v práci

**2. Typ školenia, na ktorom sa zúčastňujem**

- a) mám možnosť ovplyvniť
- b) niekedy mám možnosť ovplyvniť
- c) nemám možnosť ovplyvniť

**3. Iniciátorom rozvojových a vzdelávacích aktivít je:**

- a) priamy nadriadený
- b) ja
- c) personálny úsek
- d) iný subjekt

**4. Termín školení**

- a) je vopred určený / presný dátum
- b) mám možnosť si vybrať z viacerých termínov

---

**5. Úroveň jednotlivých školení, kterých som sa zúčastnil/a hodnotím na:**

- a) dobrú
- b) veľmi dobrú
- c) chaotickú
- d) slabú

**6. Kvalita doposiaľ vykonaných školení internými lektormi**

- a) nízka
- b) vysoká
- c) štandardná

**7. Kvalita doposiaľ vykonaných školení externými lektormi**

- a) nízka
- b) vysoká
- c) štandardná

**8. Ak by som mal/a možnosť výberu medzi školením, uprednostním**

- a) interné školenia pri výkone práce
- b) interné školenia mimo výkonu práce
- c) externé školenia

**9. V súčasnosti sa školenia konajú**

- a) často / dostatočný počet
- b) mohli by byť aj častejšie
- c) nedostatočný počet

**10. Prijal/a by som účasť na školeniach typu**

- a) predajné zručnosti
- b) počítačové zručnosti
- c) jazykové kurzy
- d) prezentačné zručnosti
- e) iné ( aké )

**11. Školenia sa konajú**

- a) v dostatočnom časovom rozsahu pred zavedením nového produktu
- b) tesne pred zavedením nového produktu
- c) tesne po zavedení nového produktu
- d) veľmi skoro

---

**12. So školeniami som:**

- a) spokojný/á                      b) nespokojný/á

**a zúčastňujem sa ich**

- a) skôr rád/a                      b) väčšinou rád/a  
c) skôr nerád/a                    d) väčšinou nerád/a

**13. Uved'te aspoň 2 dôvody prečo nerád/a resp. prečo rád/a**

.....  
.....

**14. Čo by ste navrhli na zlepšenie, keby máte možnosť spolupodielat' sa na organizovaní školenia?**

.....  
.....

**15. Myslíte, že Vaše potreby vzdelávania sú identifikované a uspokojované?**

- a) skôr áno  
b) áno, dostatočne  
c) skôr nie  
d) nie, nedostatočne

**16. Počas školenia**

- a) máte možnosť sa zapájať, informovať sa  
b) ste pasívnym poslucháčom

**17. Akou formou sú najčastejšie organizované školenia?**

.....  
.....

**18. Akých školení som sa doposiaľ zúčastnil/a?**

.....  
.....

---

**19. Odporučili by ste dané školenia svojim kolegom?**

- a) nikomu by som školenie neodporučil/a
- b) povedal/a, by som že to bolo dobré
- c) všetkým by som školenie doporučil/a

**20. Materiály na školení**

- a) nízka kvalita, nezodpovedajú obsahu školenia
- b) priemerné, niektoré materiály nepoužiteľné
- c) vysoká kvalita, presne zodpovedajú povahe školenia

**Ďalšie komentáre / odporúčania:**

.....

.....

.....

.....

.....