

## Obsah

<b>1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE ADAPTÁCIU A ĎALŠIE VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 objasnenie niektorých pojmov z Oblasť rozvoja zamestnancov</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2 proces Adaptácie zamestnancov</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3 Oblasť adaptácie a ich obsah</b> .....	<b>11</b>
1.3.1 Adaptácia na pracovné prostredie a prácu .....	11
1.3.2 Adaptácia na sociálne prostredie .....	12
1.3.4 Adaptácia na podnikovú kultúru.....	12
1.3.5 Celopodniková adaptácia .....	12
1.3.6 Útvarová adaptácia .....	13
1.3.7 Adaptácia na konkrétne pracovné miesto .....	13
<b>1.4 Fázy adaptačného procesu</b> .....	<b>14</b>
<b>Adaptačný proces rozlišujeme podľa dĺžky trvania na:</b> .....	<b>14</b>
<b>1. krátkodobú adaptáciu (1 mesiac)</b> .....	<b>14</b>
1.4.1 Krátkodobá adaptácia .....	14
1.4.2 Dlhodobá adaptácia .....	14
<b>1.5 Plán adaptácie</b> .....	<b>15</b>
1.5.1 Osobnosť tútora .....	16
<b>1.6 Organizovanie procesu vzdelávania</b> .....	<b>16</b>
<b>1.7 FORMY VZDELÁVANIA</b> .....	<b>18</b>
1.7.1 Interná forma vzdelávania .....	18
1.7.2 Externá forma vzdelávania .....	19
1.7.3 Kombinovaná forma .....	20
1.7.4 Metódy a realizačné formy vzdelávania .....	20

# **1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE ADAPTÁCIU A ĎALŠIE VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV**

Zmyslom učenia je ovplyvniť prípadne zmeniť postoje zamestnancov k inováciám každého druhu a dosiahnuť to, aby využitím nových myšlienok zamestnanec dospel k pozitívnym výsledkom.

Formovanie pracovného potenciálu v podniku sa odvíja od jeho strategických cieľov a predpokladá komplexný a nepretržitý systém starostlivosti o kvalifikačný rast a rozvoj kariéry zamestnancov. Ľudia sú zdrojom, ktorého hodnota časom rastie k efektívnosti. Vzdelávanie je závislé od času. Vedomosti, schopnosti a zručnosti nemôžeme získať ihneď, trvá to istý čas a tento proces je potrebné plánovať.

## **1.1 OBJASNENIE NIEKTORÝCH POJMOV Z OBLASTI ROZVOJA ZAMESTNANCOV**

ROZVOJ ZAMESTNANCA - ide o odbornú prípravu ľudského potenciálu, ktorý rešpektuje budúce strategické zámery podniku. Predstavuje nepretržitý proces osvojovania si schopností, ktoré potrebujú na vykonávanie práce. Súčasťou rozvoja zamestnancov je aj ďalšie vzdelávanie zamestnancov podniku. Zahŕňa proces orientácie (adaptácie), doškolenie, preškolenie zamestnancov a rozširovanie ich kvalifikácie. Ide o formovanie pracovných schopností a osobných vlastností ľudí s cieľom dosiahnuť splnenie podnikových cieľov a zvyšovanie flexibility zamestnancov.

Rozvoj zamestnancov úzko súvisí s rozvojom kariéry.

ADAPTÁCIA ZAMESTNANCOV - predstavuje organizovanú orientáciu nastupujúcich zamestnancov v novom pracovnom prostredí. Výsledkom by malo byť čo najrýchlejšie zapracovanie zamestnancov, ich socializácia a identifikácia s podnikovou kultúrou, ale taktiež konkretizácia profilu zamestnancov z hľadiska určitého pracovného zamerania. Vhodne koncipovaná náplň adaptačného procesu umožňuje formovať nových zamestnancov priamo na podmienky podniku.

ORIENTÁCIA ZAMESTNANCA - zefektívňuje proces adaptácie tým, že dopĺňa pracovnú adaptáciu o činnosti, ktoré nepriamo súvisia s prácou.

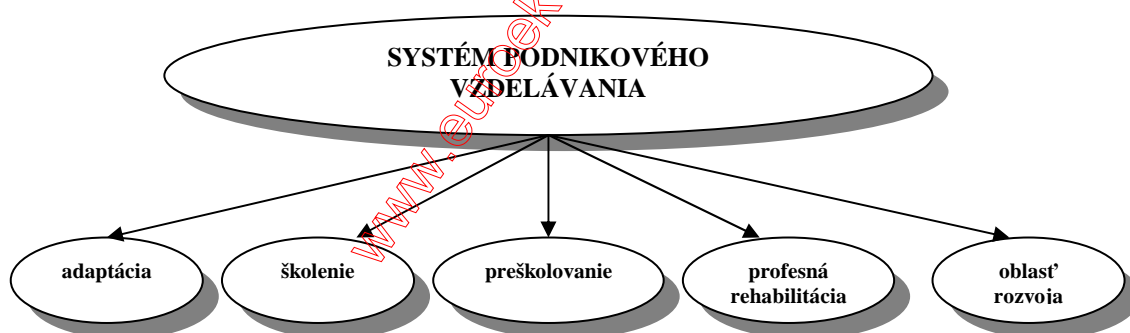
DOŠKOLOVANIE ZAMESTNANCOV - predstavuje pokračovanie odbornej prípravy zamestnancov v súvislosti s novými kvalifikačnými požiadavkami pracovných miest v odbore, v ktorom pracujú. Potrebu doškolenia vyvoláva dynamika zmien, aby každý zamestnanec mal potrebné vedomosti pre prácu v prípade zmien technológie, metód riadenia a podobne.

REKVALIFIKÁCIA - predstavuje prípravu zamestnanca pre ďalšie alebo úplne nové uplatnenie, pri zmene profesie a odbornosti.<sup>1</sup>

PROFESNÁ REHABILITÁCIA - je zvláštnym prípadom rekvalifikácie, ktorá smeruje k opätovnému pracovnému zaradeniu osôb, ktorým zdravotný stav alebo iné okolnosti dlhodobo bránili vykonávať povolanie.

Vyššie spomenuté oblasti starostlivosti o zamestnancov tvoria súčasť systému podnikového vzdelávania, tak ako to ukazuje nasledujúci obrázok.

Obrázok 1 Súčasti podnikového vzdelávania



Zdroj: KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky, Management Press Praha 1997

## 1.2 PROCES ADAPTÁCIE ZAMESTNANCOV

Dynamický rozvoj podnikateľskej sféry, vznik a zánik podnikov a firiem prináša so sebou pohyb zamestnancov medzi jednotlivými zamestnaniami. Zamestnanci často diametrálne menia obsah svojich predchádzajúcich činností. Každý človek potrebuje určitý čas na svoju adaptáciu. Adaptácia zamestnancov má **značný vzdelávací aspekt**. Ide vlastne o **formovanie pracovných schopností nového zamestnanca** tak, aby

<sup>1</sup> KACHAŇÁKOVÁ, Anna: Podnikové vzdelávanie pracovníkov. In: PMPP 11/96, s. 118-119.

vyhovovali požiadavkám pracovného miesta a nového zamestnanca. Preto býva adaptácia zaraďovaná do  **systému podnikového vzdelávania zamestnancov**. Druh a množstvo informácií, ktoré sa zamestnancovi počas adaptačného procesu poskytnú, závisia na povahe vykonávanej práce, na postavení pracovného miesta v podnikovej hierarchii funkcií. Skutočnosťou zostáva, že príchod nového zamestnanca vždy nesie vo väčšej či menšej miere dočasné narušenie pracovného stereotypu v pracovnom kolektíve. Dochádza k prelozdeľovaniu pracovných povinností, ale aj vytvorených medziľudských vzťahov. Príchod nového kolegu spočiatku pôsobí ako „rušivý element“ a do istej miery môže byť príčinou poklesu pracovnej efektívnosti. Do akej miery bude chod práce narušený a ako dlho bude pretrvávať, závisí v prevažnej miere od naplánovania celého procesu a od priameho vedúceho zamestnanca.

Adaptácia prebieha jednak po oficiálnej línii a jednak neformálnym spôsobom. V prvom prípade ide o plánovitý proces zabezpečovaný predovšetkým personálnym útvarom a bezprostredne nadriadeným zamestnancom, v druhom prípade je to skôr spontánny proces zabezpečovaný spolupracovníkmi. Tento má veľký význam pri zaraďovaní nového zamestnanca do pracovného kolektívu a častokrát je pre adaptáciu nového kolegu významnejší a efektívnejší.

Hlavným zmyslom adaptácie je, aby sa nový zamestnanec čo najrýchlejšie zaradil do podnikového pracovného kolektívu, prispôbil sa podnikovému štýlu práce, osvojil si špecifické podnikové znalosti a skúsenosti, orientoval sa v podnikovom mechanizme, v organizačnom usporiadaní a stotožnil sa s podnikovými cieľmi. Tento proces skracuje dobu, počas ktorej zamestnanec nepodáva plnohodnotný výkon požadovaný pracovným zaradením.

S pojmom orientácia a adaptácia sa stretávame prevažne u novoprijatých zamestnancov, ale mnohé podniky praktizujú špecifickú adaptáciu i v prípade prechodu zamestnanca na inú pracovnú funkciu v rámci podniku. Je samozrejmé, že obsah adaptácie i štruktúra písomných podkladov bude v tomto prípade užšia.

#### **Proces adaptácie sleduje tri ciele,**

1. aby zamestnanec, v čo najkratšej dobe zvládol nároky a požiadavky spojené s pracovným výkonom, aby sa adaptoval na obsah, charakter a hmotné podmienky práce
2. aby sa zamestnanec začlenil do existujúcej štruktúry medziľudských vzťahov

v pracovnej skupine, aby prijal hodnoty, normy a prispôbil sa štýlu riadenia, aby sa sociálne adaptoval

3. aby zamestnanec získal perspektívu svojho ďalšieho odborného a kvalifikačného rastu, a tým boli upevnené predpoklady pre jeho stabilitu v novom zamestnaní<sup>2</sup>

V rámci adaptačného procesu je žiadúce, aby členovia top manažmentu prejavovali pozornosť novým zamestnancom. Mnohé úspešné manažérske prístupy realizujú zásady vychádzajúce z priamych kontaktov najvyššie postavených predstaviteľov podniku a zamestnancov. Takto prejavovaný záujem sa takmer vždy odrazí vo vyššej výkonnosti, spokojnosti a identifikácii s podnikom.

### **1.3 OBLASTI ADAPTÁCIE A ICH OBSAH**

Proces adaptácie prebieha v týchto oblastiach:

1. adaptácia na pracovné prostredie a prácu
2. adaptácia na sociálne prostredie
3. adaptácia na podnikovú kultúru
4. celopodniková adaptácia
5. útvarová adaptácia
6. adaptácia na konkrétne pracovné miesto

#### **1.3.1 Adaptácia na pracovné prostredie a prácu**

Ľudia väčšinou prichádzajú na miesto s podobnou alebo totožnou pracovnou náplňou aká bola na ich predchádzajúcom mieste, ale i napriek tomu je vždy odlišný prístup k ľuďom, spôsob šírenia informácií, programové vybavenie a pod. Človek sa musí dokonale oboznámiť s týmito skutočnosťami. V súčasnosti sa stretávame aj s novými profesiami, ktoré predtým neexistovali (dílér, marketér...), alebo s profesiami kumulovanými (najmä u malých firiem) a plnohodnotný výkon týchto funkcií si vyžaduje čas na nabratie skúseností.

---

<sup>2</sup> HÁJEK, L., VÍTEK, M.: Moderní personalistika-záruka prosperity podniku. Praha, Práce 1991

### 1.3.2 Adaptácia na sociálne prostredie

Musíme si uvedomiť, že je niekedy oveľa ťažšie preniknúť do už vytvorených vzájomných vzťahov na pracovisku, ako sa zorientovať v práci. Okrem formálnej štruktúry existuje na pracovisku aj neformálna štruktúra, ide o vnútorné rozdelenie pracovno-sociálnych rolí (organizátor, ochranca, žalobaba...). Nový zamestnanec musí nájsť optimálny spôsob spolupráce so všetkými spolupracovníkmi, z ktorých každý má svoj osobitný pracovný štýl. Musíme si uvedomiť, že sociálna adaptácia musí predchádzať adaptáciu pracovnú. Veľmi dôležitý je v tomto smere prvý dojem rovnako pre zamestnanca i pre firmu. Svojím správaním, komunikáciou, oblečením vytvára o sebe prvý dojem u budúcich spolupracovníkov, ale zároveň si vytvára prvý dojem o firme a jej ľuďoch.

### 1.3.4 Adaptácia na podnikovú kultúru

Každá firma si vytvára určité hodnoty, vzory správania sa, s ktorými sa vžila, ktoré uznáva a ktoré slúžia na dosahovanie jej strategických cieľov. Prejavy, ktoré sa odvíjajú z podnikovej kultúry sa považujú za dobré, prípadne za neprístupné. Podniková kultúra sa prejavuje vo všetkých oblastiach činnosti firmy v jej vonkajšom a vnútornom pôsobení. Nový zamestnanec sa musí oboznámiť a prispôbiť všetkým prvkom podnikovej kultúry.<sup>3</sup>

### 1.3.5 Celopodniková adaptácia

Je zameraná na sprostredkovanie informácií všeobecného charakteru a sú spoločné pre všetkých zamestnancov podniku bez ohľadu na charakter a obsah ich práce.

Medzi odporúčané položky písomných podkladov pre celopodnikovú orientáciu patria:

- prehľad podniku - výška kapitálu, základné ekonomické údaje, ciele, zákazníci, výroby, služby, organizačná štruktúra, popredné osobnosti podniku...
- hlavné črty podnikovej politiky - zamestnanecké výhody, bezpečnostné predpisy, pracovné vzťahy a odbory, jednotlivé zariadenia patriace podniku, ekonomické faktory...

---

<sup>3</sup> MARTÍNEK, Juraj: Adaptácia pracovníkov. In: PMPP 3-4/96, s. 148-149.

### 1.3.6 Útvarová adaptácia

Týka sa organizačnej jednotky. Má objasniť niektoré detaily a špecifiká, ktorými sa práca v danom útvare vyznačuje. Má spoločný obsah pre všetky pracovné miesta v rámci organizačnej jednotky.

### 1.3.7 Adaptácia na konkrétne pracovné miesto

Konkrétne pracovné miesta už bývajú obsahovo diferencované podľa charakteru a obsahu práce na danom mieste.

Položky určené do súboru písomných materiálov pre útvarovú adaptáciu:

- funkcie útvaru - ciele, činnosti, organizácia a štruktúra, prepojenie na ostatné útvary a pracovné miesta
- povinnosti a práva - popis práce, normy výkonu, hodnotenie, pracovná doba,...
- politika, pravidlá, postupy, smernice
- technický sprievodca útvarom - plán budovy
- predstavenie zamestnancov útvaru<sup>4</sup>

Pre nového zamestnanca je to príliš mnoho informácií naraz a potrebuje na to čas, preto by adaptácia mala byť rozmiestnená do dlhšieho časového úseku. Taktiež sa nedá zvládnuť len čisto písomnou formou, ale ústna a písomná forma adaptácie by sa mala účelne zosúladiť.

Pokiaľ ide o celopodnikovú adaptáciu, prevažujú písomne prezentované informácie, pri útvarovej či adaptácii na konkrétne pracovné miesto, by sa mal výrazne zvýšiť podiel ústnej formy informovania.

Je pochopiteľné, že rôzne funkcie a pracovné miesta vyžadujú rôzny obsah a dobu adaptácie. Tento proces môže trvať niekoľko dní až mesiacov, dôležité je, aby bol dobre pripravený, naplánovaný a uskutočňovaný pomocou vhodných metód, pričom sa musí prihliadať nielen na povahu pracovného miesta, ale aj na osobnosť, skúsenosti a schopnosti nastupujúceho zamestnanca.

Dôležitou súčasťou adaptačného procesu je formálne systematické vyhodnocovanie a kontrola jeho priebehu. Adaptovaný zamestnanec by mal byť viackrát

---

<sup>4</sup> KOUBEK, Josef: Řízení lidských zdrojů-Základy moderní personalistiky. Praha, Management Press 1997

kontaktovaný svojím nadriadeným aj personálnym útvarom, aby sa mohol vyjadriť k priebehu adaptácie a aby mali nadriadení istotu, že proces prebieha bez problémov.

## 1.4 FÁZY ADAPTAČNÉHO PROCESU

Adaptačný proces rozlišujeme podľa dĺžky trvania na:

1. krátkodobú adaptáciu (1 mesiac)
2. dlhodobú adaptáciu (1 rok)

### 1.4.1 Krátkodobá adaptácia

Proces krátkodobej adaptácie tvorí:

a) uviedenie zamestnanca na pracovisko

- predstavenie zamestnanca novým kolegom nadriadeným vedúcim
- predstavenie vedúcich zamestnancov
- oboznámenie sa s cieľmi podniku a štýlom riadenia
- oboznámenie sa s pracovnou náplňou
- oboznámenie sa s bezpečnostnými predpismi
- oboznámenie sa s právami a povinnosťami

b) nástupný pohovor- získanie ďalších informácií o zamestnancovi

- informácie o predchádzajúcich zamestnaniach
- osobné charakteristiky
- predstavy o možnom postupe, aspiráciách, motivácii

c) základná inštrukcia- inštrukcia, ako jednotlivé práce vykonávať, aká nadväznosť existuje medzi jednotlivými činnosťami, poverenie zamestnanca prvými úlohami

d) určenie tútora- človeka nápomocného pri otázkach nového zamestnanca, najčastejšie je to priamy nadriadený

### 1.4.2 Dlhodobá adaptácia

Dlhodobú adaptáciu tvorí:

a) ďalšie vzdelávanie, doškolenie

- zvyšovanie kvalifikácie
- absolvovanie školení, kurzov, stáží



- rotácia funkcií
- riešiteľské tímy,...

b) pracovná sebarealizácia- vytváranie podmienok pre rozvoj<sup>5</sup>

Proces dlhodobej adaptácie má úzku súvislosť s rozvojom kariéry a ďalším vzdelávaním zamestnanca, a cieľom dlhodobej adaptácie je prispieť k stabilizácii zamestnanca a získaniu loajálnosti k podniku.

Podniky by nemali podceňovať proces adaptácie, pretože prvé dojmy získané v novom zamestnaní formujú ďalší postoj tak zamestnanca k organizácii a naopak. Správna a bezproblémová adaptácia prispieva k stabilizácii zamestnanca, k jeho lepšej identifikácii s podnikom a prispieva aj k vytváraniu pozitívneho image podniku.

## 1.5 PLÁN ADAPTÁCIE

Pre navodenie atmosféry dôvery medzi obidvoma stranami je vhodné vytvorenie tzv. adaptačného plánu. V ňom by mali byť v striktných časových horizontoch dohodnuté záväzky oboch strán. Na jednej strane, čo firma od zamestnanca očakáva, na druhej strane, čo mu firma poskytne (cieľová funkcia, pracovné zaradenie, prilepšenie, bonusy,...). Kontrola plánu by mala byť priebežná, v závislosti od termínov plnenia plánu. Je lepšie ak sa podnik rozhodne pre písomnú formu zostavenia plánu. Je to lepšie z hľadiska plnenia úloh a ich kontroly. Adaptačný plán by mal zahrňovať princíp postupného zvyšovania náročnosti a komplexnosti úloh, ktorými je zamestnanec poverený. Dôležité je citlivé stanovenie počiatkovej úrovne úloh, aby príliš vysoká náročnosť nevyvolávala pocit neschopnosti a naopak príliš nízka úroveň nepodceňovala schopnosti zamestnanca. Preto by sme nemali podceňovať úvodný rozhovor, osobnostnú analýzu alebo psychologické vyšetrenie.<sup>6</sup>

Plán adaptácie obsahuje okrem osobných údajov aj:

- dôvod adaptácie (nástup do zamestnania, zmena pracovného zaradenia)
- zamestnanec zodpovedný za riadenie a kontrolu
- časový harmonogram, dĺžka adaptácie
- odborný konzultant

<sup>5</sup> MARTÍNEK, Juraj: Adaptácia pracovníkov. In: PMPP 3-4/96, s. 150-151.

- praktická príprava - zoznam najdôležitejších činností
- odporúčaná literatúra

Adaptačný plán by sa mal vypracúvať v deň nástupu zamestnanca do pracovného pomeru, a to osobitne pre jednotlivých zamestnancov a s prihliadnutím na ich vzdelanie a doterajšiu odbornú prax. Po uplynutí doby adaptácie sa vykoná skúška spôsobilosti. Skúšajúca komisia zhodnotí získané schopnosti zamestnanca a vytvorí záznam na pláne adaptácie.

### 1.5.1 Osobnosť tútora

Orientácia v spleti podnikových hodnôt, formálnych a neformálnych pravidiel, zvykov a rituálov je pre nového zamestnanca často veľkým problémom. Lahko sa môže dopustiť i neodpušiteľných chýb. Preto veľmi záleží na osobe tútora, aby bol svojím správaním a komunikáciou dobrým sprievodcom a vzorom pre nového zamestnanca. Najčastejšie túto úlohu preberá priamy nadriadený nového zamestnanca, ktorý by mal mať vo firme všeobecnú úctu a mal by predstavovať určitú autoritu.

Medzi základné činnosti tútora pri kontrolovaní zábehu nového zamestnanca patria:

- realizácia pohovorov pri výskyte nejasností a rozporov pri stanovených úlohách
- poskytovanie informácií
- vyjasnenie vzájomných vzťahov (neformálna štruktúra)
- pôsobiť ako prostriedok komunikácie
- operatívne riešenia vyskytnutých problémov
- pôsobiť preventívne - chrániť pred chybami

## 1.6 ORGANIZOVANIE PROCESU VZDELÁVANIA

O tom, či bude podnik realizovať ďalšie vzdelávanie svojich zamestnancov a ako bude proces vzdelávania vyzeráť, závisí od personálnej stratégie a politiky podniku. Niektoré podniky absentujú v oblasti vzdelávania a orientujú sa výhradne na získavanie plne pripravených zamestnancov. Tento spôsob sa však môže odraziť v častej zmene zamestnancov alebo motivácii zamestnancov. Vzdelávanie a starostlivosť o rozvoj

---

<sup>6</sup> MARTÍNEK, Juraj: Adaptácia pracovníkov-praktické odporúčenia. In: PMPP 5/96, s. 103.

vlastných zamestnancov by malo byť v každom podniku nutnosťou. Dôležité je tento proces správne naplánovať a zorganizovať, aby prebehol efektívne.

#### FÁZY PROCESU VZDELÁVANIA:

1. určiť skutočnú potrebu a cieľ vzdelávania (analýza potrieb)
2. zostaviť plán vzdelávania (konceptia)
3. realizácia vzdelávacích aktivít (metódy vzdelávania)
4. vyhodnotiť efektívnosť<sup>7</sup>

#### 1. Určiť skutočnú potrebu a cieľ vzdelávania (analýza potrieb)

Na zistenie potreby rozvoja je nutné poznať ciele organizácie, uskutočniť komplexnú analýzu práce a úrovne vedomostí, zručností a schopností a taktiež analýzu obsadených miest. Ide o zistenie skutočnej disproporcie medzi požiadavkami pracovných miest a kvalifikačnými predpokladmi zamestnanca z hľadiska súčasných a budúcich potrieb. Presné určenie potreby je dosť problematické, väčšinou ide skôr o určitý odhad. Treba zvážiť koľko času a peňazí je podnik ochotný vynaložiť na rozvoj, ktorých zamestnancov je treba vzdelávať, aký bude prínos, kto a akým spôsobom vzdelávanie zabezpečí. K tomu sú potrebné údaje o jednotlivých pracovných miestach, ktoré možno posúdiť na základe komplexnej analýzy práce. Patria sem opisy práce, špecifikácie požiadaviek na zamestnanca, profily ľudských vlastností a schopností. Ďalej sú potrebné údaje o jednotlivých zamestnancoch, ktoré získame z výsledkov hodnotenia, psychodiagnostických testov, skúšok odbornej spôsobilosti, rozhovorov a pod. Významnú úlohu tu zohrávajú bezprostredne nadriadení, ktorí majú možnosť denne sledovať svojich zamestnancov a vykonávajú ich hodnotenie. Hodnotenie predstavuje základný zdroj informácií o potrebe zvyšovania odbornej prípravy a rozvoja zamestnancov.

#### 2. Zostaviť plán vzdelávania (konceptia)

Na základe analýzy potrieb vzdelávania sa vypracuje plán programu vzdelávania, ktorý zahŕňa informácie o predpokladanom počte účastníkov, dĺžke a mieste konania kurzu, lektoroch, harmonogram výuky, náklady na účastníka, obsah výuky, využitie v praxi a vyhodnotenie kurzu. Program sa zostavuje tak, aby zodpovedal konkrétnym špecifickým podmienkam a potrebám zamestnancov i organizácie.

---

<sup>7</sup> KACHAŇÁKOVÁ, Anna: Podnikové vzdelávanie pracovníkov. In: PMPP 11/96, s. 120.

### 3. Realizácia vzdelávacích aktivít (metódy vzdelávania)

Pod metódami rozumieme spôsoby, ktorými sa šíria vedomosti, informácie a hodnoty poslucháčom. Výber metód závisí od cieľa kurzu, účastníkov (vedúci zamestnanci, prevádzkoví zamestnanci...) a od kvality lektora. Pri voľbe metód a realizačných foriem platí zásada čo najväčšej možnej aplikácie aktívnych metód, teda posun smerom od prednáškových metód k riešeniu konkrétnych úloh.

#### 4. Vyhodnotiť efektívnosť

Cieľom hodnotenia je zistiť stupeň osvojenia poznatkov, zručností, ktoré boli prezentované na kurze, zistiť spätnú väzbu a názory účastníkov kurzu. Hodnotenie je dôležitým predpokladom ďalšej optimalizácie vzdelávacích programov.

Všetky prístupy k organizovaniu vzdelávania v podniku musí realizovať vrcholový manažment. Manažment by mal dokonale poznať situáciu v podniku. Vzdelávanie by malo byť organizované podľa budúcej stratégie a vízie rozvoja podniku. Vedenie by malo mať na pamäti, že ďalším vzdelávaním sa pripravujeme na budúcnosť a neriešime súčasné problémy. Na organizovanie vzdelávacích aktivít podnik potrebuje človeka, ktorý pozná dobre operačné prostredie, mentalitu zamestnancov a má dostatočné vedomosti a skúsenosti s touto prácou.

## **1.7 FORMY VZDELÁVANIA**

Podnikové vzdelávanie možno organizovať v podstate troma formami:

- interná forma vzdelávania
- vzdelávanie zabezpečované externou firmou
- kombinovaná forma vzdelávania<sup>8</sup>

### **1.7.1 Interná forma vzdelávania**

Zabezpečuje si ju firma vlastnými silami a prostriedkami. Medzi najväčšie výhody

internej formy vzdelávania patria:

- firma najlepšie pozná svoje potreby vzdelávania
- témy môžu byť konkrétne, firma sa nemusí obávať zneužitia interných informácií

---

<sup>8</sup> TUMA, Miroslav: Program pozitívnych zmien. In: PMPP 9/98, s. 117-119.

- firma pozná odbornú úroveň účastníkov
- lektori tiež poznajú účastníkov
- príklady a prednášky sa týkajú problémov firmy
- menšie straty času - lektori aj účastníci sú na jednom mieste
- témy sa môžu týkať aj stratégie, vízie podniku
- materiály môžu obsahovať aj interné informácie
- finančné výhody

### 1.7.2 Externá forma vzdelávania

Vzdelávanie sa zabezpečuje na základe objednávky vzdelávacej firme. Vysoká kvalita personálneho riadenia a rozvoja ľudských zdrojov v organizácii sa často nedá dosiahnuť len využitím vlastných zdrojov a možností. To si môžu dovoliť len najväčšie spoločnosti. Preto organizácie využívajú služby personálno-poradenských firiem. Externí poradcovia sú nezaujatí a do riadenia a rozvoja ľudských zdrojov organizácie prinášajú nové pohľady a dynamiku. Vzhľadom k reštrukturalizácii našej ekonomiky, potrebe nových prístupov k riadeniu ľudských zdrojov i nedostatku kvalitných manažérov, sú úlohy a význam poradenstva v tejto oblasti u nás podstatne výraznejšie a vplyvom vzniku nových spoločností a vstupom zahraničného kapitálu budú ešte rásť. Personálno-poradenské firmy sa zameriavajú na poskytovanie spektra poradenských služieb od auditu ľudských zdrojov cez plánovanie ľudských zdrojov, analýzu pracovných miest, vyhľadávanie a výber vhodných zamestnancov, systém motivácie, odmeňovania a rozvoj ľudských zdrojov prostredníctvom tréningovo-vzdelávacích programov.

Výhody personálno - poradenskej firmy:

- väčšia profesionalita lektorov, nezaujatosť
- kvalifikovanejšie techniky prejavu
- lektori majú širší uhol pohľadu na jednotlivé problémy
- výhody väčších skúseností pri zavádzaní nových technológií, softwarového vybavenia,...
- vzdelávanie sa môže týkať aj doplnkových tém, ktoré pomáhajú zamestnancom v hlavnej profesii (psychológia zákazníka, predaja, ekológia, ISO normy...)
- venovanie sa problémom, ktoré sú v zajatí tzv. podnikovej slepoty nezdaľi byť

dôležité

### 1.7.3 Kombinovaná forma

V tejto forme podnikového vzdelávania ide o kombináciu vzdelávania, ktoré zabezpečujú interní lektori v spolupráci s externými organizáciami. Interní lektori zabezpečujú výuku v konkrétnej forme na aktuálnych problémoch podniku a externí lektori obohacujú tento proces o širší pohľad.

### 1.7.4 Metódy a realizačné formy vzdelávania

Rozlišujeme niekoľko druhov triedenia vzdelávacích metód.

#### 1. podľa spôsobu realizácie vzdelávacieho procesu

- aktívne metódy - predstavujú metódy, pri ktorých je úlohou študenta analyzovať, zhodnotiť problém a na základe analýzy vypracovať možné alternatívy riešení a sformulovať konkrétne rozhodnutia. Ide o náročné metódy rozvoja zručností, cvičenia, ktoré vyžadujú vlastné riešenia, návrhy, aktivitu, samostatnosť a predstavivosť (prípadové štúdie, hranie rolí, experimentálne cvičenie, projekty, simulačné ....)
- pasívne metódy - predstavujú pasívne počúvanie teórie, napodobňovanie a opakovanie po lektorovi (prednáška, video, počítač, názorná ukážka,...)

#### 2. podľa miesta odbornej prípravy

- vzdelávanie na pracovisku (rotácia, odovzdávanie skúseností, učenie príkladom, informačná stáž, zahraničné pobyty,...)
- vzdelávanie mimo pracoviska (prednášky, exkurzie,...)<sup>9</sup>

#### 3. podľa účastníkov vzdelávacieho procesu

- metódy pre manažérov
- metódy pre prevádzkových, výkonných zamestnancov

---

<sup>9</sup> VETRÁKOVÁ, Milota: Personálny manažment. Banská Bystrica, EF UMB 1996

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)