

Obsah

1 TEORETICKÝ RÁMEC PROCESU VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV	2
1.1 Vzdelávanie ako súčasť riadenia ľudských zdrojov	2
1.2 Vzdelávanie zamestnancov v podniku.....	3
1.2.1 Adaptácia zamestnancov	3
1.2.2 Prehlbovanie kvalifikácie	4
1.2.3 Rekvalifikácia zamestnancov	5
1.3 Organizovanie procesu vzdelávania.	5
1.3.1 Identifikácia vzdelávacích potrieb.....	6
1.3.2 Plánovanie vzdelávacích činností.....	8
1.3.3 Realizácia vzdelávacieho programu	11
1.3.4 Hodnotenie efektívnosti vzdelávania.....	12

www.euroekonom.sk

1 TEORETICKÝ RÁMEC PROCESU VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV

1.1 VZDELÁVANIE AKO SÚČASŤ RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Stratégiou úspechu podnikateľských subjektov v súčasnosti je byť lepším v porovnaní s konkurenciou. V minulosti firmy získavali svojich zákazníkov predovšetkým kvalitou svojich výrobkov alebo služieb. Po čase však už väčšina výrobcov dosahovala takú vysokú úroveň, že kvalita **Chyba! Záložka není definována.** prestala byť najdôležitejšou konkurenčnou výhodou, ako aj technológia a ekológia produkcie, cena, dizajn, balenie, materiál a podobne.

V súčasnom období sa stále väčší dôraz kladie na ľudský faktor, ktorého kvalita **Chyba! Záložka není definována.** alebo nekvalita môže znamenať pre firmu kľúčový prvok v dosahovaní podnikateľského úspechu.

Podniky dnes potrebujú zamestnancov s vysokým stupňom odbornej i pracovnej spôsobilosti. Riešia to buď systematickým vyhľadávaním uchádzačov o prácu, ktorí majú požadované vedomosti, zručnosti a schopnosti **Chyba! Záložka není definována.**, alebo investujú do odbornej prípravy a rozvoja vlastných zamestnancov v súlade so strategickými zámermi podniku. Tak môžu zamestnanci **Chyba! Záložka není definována.** plne rozvíjať svoj talent, realizovať tvorivý potenciál a cítiť zodpovednosť za dosiahnutie osobných cieľov. Výchova a vzdelávanie **Chyba! Záložka není definována.** kladú nový dôraz na morálnu a kultúrnu dimenziu života firmy.

Vzdelávanie sa v súčasnosti stalo nepretržitým procesom celkového utvárania človeka, teda jeho znalostí a schopností, ale najmä schopnosti **Chyba! Záložka není definována.** kriticky myslieť a tvorivo konať. Preto má dnes vzdelávanie **Chyba! Záložka není definována.** iný význam, ako v minulosti.

Pri formovaní zamestnancov nemožno zabúdať na prepojenosť všetkých činností súvisiacich s ľuďmi v podniku: od personálneho plánovania, analýzy práce, následného vyhľadávania a výberu zamestnancov, ich adaptácie a rozvoja, hodnotenia ich výkonu a odmeňovania, až po ich motiváciu, riadenie ich kariéry, zvyšovanie kvality pracovného života a zlepšovanie vzťahov na pracovisku.

1.2 VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV V PODNIKU

V praxi sa spravidla pojmy odborná (kvalifikačná) príprava a rozvoj **Chyba! Záložka není definována.** nerozlišujú, ale existuje medzi nimi rozdiel týkajúci sa nielen ich obsahového, ale aj časového vymedzenia.

Odborná príprava predovšetkým „pomáha zamestnancovi pri výkone jeho súčasného zamestnania, jej výhody sa môžu rozšíriť na celú zamestnancovu kariéru a pomáha tohto zamestnanca rozvíjať s ohľadom na jeho budúce povinnosti“¹, t. z. je zabezpečovaná z hľadiska súčasných potrieb podniku.

Rozvoj „pomáha jednotlivcovi so zvládnutím budúcich povinností bez ohľadu na jeho súčasné zamestnanie“², teda ide o rozširovanie kvalifikácie z hľadiska budúcich potrieb.

Tento rozdiel sa však v praxi z pohľadu celého podniku stáva nepodstatným, ako už bolo uvedené.

Aktivity podniku v oblasti odbornej prípravy zamestnancov predstavujú najmä:

- adaptácia **Chyba! Záložka není definována.** nových zamestnancov
- zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov
- rekvalifikácia

1.2.1 Adaptácia zamestnancov

Odborná príprava zamestnancov má svoj začiatok už v adaptačnom procese.

Adaptačný proces predstavuje “organizované prispôsobovanie sa nastupujúceho pracovníka novému pracovnému prostrediu“³. Cieľom tohto procesu sú produktívni a spokojní zamestnanci **Chyba! Záložka není definována.**

Podnik by mal novým zamestnancom umožniť naučiť sa dobre vykonávať svoju prácu na novom pracovisku, stať sa súčasťou medziľudských vzťahov a osvojiť si hodnoty a tradície firmy.

¹ WERTHER, William B.Jr.-DAVIS, Keith: Lidský faktor a personální management. Praha, Victoria Publishing 1992, s.271.

² tamtiež

³ KACHAŇÁKOVÁ, Anna,:Základné východiská personálneho manažmentu. In: PMPP 1/95,, s.106.

Z hľadiska obsahu adaptácia **Chyba! Záložka není definována.** zahŕňa:

- *pracovnú adaptáciu* - ide o vstupné vzdelávanie **Chyba! Záložka není definována.** zamestnanca, v ktorom sa začínajú formovať jeho pracovné schopnosti **Chyba! Záložka není definována.** podľa potrieb podniku. Zamestnanec sa prispôsobuje pracovným podmienkam, charakteru a obsahu pracovnej činnosti, riadiacemu systému a organizácii práce v podniku. Dôležité je vytvoriť individuálny program **Chyba! Záložka není definována.** adaptácie pre každého nového zamestnanca.
- *sociálnu adaptáciu* - predstavuje zaradenie zamestnanca do existujúceho systému medziľudských vzťahov na pracovisku aj v podniku.
- *adaptáciu na podnikovú kultúru* - zamestnanec si osvojuje systém **Chyba! Záložka není definována.** spoločných hodnôt a noriem, ktoré sa prijali a rozvinuli v podniku a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie a vystupovanie zamestnancov.

Aj keď by sa mohlo zdať, že najdôležitejšou zložkou adaptácie z pohľadu vzdelávania je pracovná adaptácia **Chyba! Záložka není definována.**, nemôžeme zabúdať ani na ostatné, pretože bez kladného zapojenia zamestnanca do kolektívu a prijatia podnikovej kultúry môže vzdelávací proces **Chyba! Záložka není definována.** zlyhať.

1. 2. 2 Prehlbovanie kvalifikácie

Najväčšiu časť vzdelávacích aktivít v podniku predstavuje **prehlbovanie kvalifikácie** (zvyšovanie kvalifikácie, doškolovanie), čiže „pokračovanie odbornej prípravy v súvislosti s novými kvalifikačnými požiadavkami pracovného miesta v odbore, v ktorom zamestnanec pracuje“⁴.

Potrebu doškolovať zamestnancov vyvolávajú neustále zmeny vo všetkých oblastiach ľudských činností. Podnik by mal sústavne vytvárať podmienky pre to, aby zamestnanci **Chyba! Záložka není definována.** mali potrebné vedomosti, schopnosti **Chyba! Záložka není definována.** a zručnosti pre produktívnu prácu, aj keby došlo k zmenám v používaní techniky, technológie a podobne.

⁴ KACHAŇÁKOVÁ, Anna, : Základné východiská personálneho manažmentu. In: PMPP 1/95, s.106.

1. 2. 3 **Rekvalifikácia** Chyba! Záložka není definována. **zamestnancov**

Pod **rekvalifikáciou** Chyba! Záložka není definována. rozumieme „každú prípravu (preškolenie) reagujúcu na potreby Chyba! Záložka není definována. praxe a umožňujúcu ďalšie alebo nové uplatnenie pracovníka, resp. uchádzača o zamestnanie“⁵.

Pre podnik Chyba! Záložka není definována. je výhodné rekvalifikovať vlastných zamestnancov v súlade so strategickými cieľmi podniku, pretože takto môže využiť ich existujúce kvalifikačné predpoklady.

Plánovanie Chyba! Záložka není definována. a realizácia programov rekvalifikácie sú potom menej časovo a finančne náročné. Tiež vďaka ich adresnosti zamestnanec pozná svoje ďalšie uplatnenie v podniku, čo ho motivuje a umožňuje mu efektívne zvládnuť celý proces.

1. 3 **ORGANIZOVANIE PROCESU VZDELÁVANIA.**

Aktivity, ktoré podnik Chyba! Záložka není definována. uskutočňuje vo vzdelávacom procese, vždy vyplývajú z jeho personálnej stratégie a politiky. Firmy sa môžu zameriavať len na získavanie nových, už vyškolených zamestnancov. Táto stratégia je však krátkozraká, pretože negatívne ovplyvňuje aj ostatné personálne procesy a činnosti (napr. fluktuáciu zamestnancov, motiváciu a pod.).

Dnes si už väčšina podnikov uvedomila, že odborná príprava Chyba! Záložka není definována. vlastných zamestnancov je pre nich nevyhnutnosťou. Rovnakou nevyhnutnosťou je však aj vytvorenie podmienok pre jej efektívny priebeh. Základným predpokladom je organizovanie procesu vzdelávania.

Cieľom riadenia vzdelávania v podniku je stanoviť:

- kto bude vzdelávaný
- čo bude obsahom vzdelávania
- kým má byť vzdelávaný
- ako má byť vzdelávaný
- ako majú byť výsledky Chyba! Záložka není definována. vzdelávania vyhodnotené

⁵ KACHAŇÁKOVÁ, Anna,: Základné východiská personálneho manažmentu. In: PMPP 1/95, s.106.

Každý systém **Chyba! Záložka není definována.** vzdelávania zamestnancov v podniku, ak má byť naozaj efektívny, mal by mať charakter systematického vzdelávania. To znamená, že by mal byť opakovaný v pravidelných intervaloch pre všetky skupiny zamestnancov.

Na zabezpečenie úspechu vzdelávacieho procesu je nutné realizovať aktivity správne vybratými metódami a v nadväznosti jednotlivých krokov, ktoré predstavujú základné fázy podnikového systému vzdelávania.

Fázy podnikového systému vzdelávania:

1. Identifikácia **Chyba! Záložka není definována.** potreby **Chyba! Záložka není definována.** vzdelávania - ktorých zamestnancov a v čom vzdelávať
2. Plánovanie **Chyba! Záložka není definována.** vzdelávacích činností - rozhodnúť, ako, kým a za akú cenu vzdelávať
3. Realizácia **Chyba! Záložka není definována.** vzdelávacích činností (plánu)- použiť vhodné metódy **Chyba! Záložka není definována.** vzdelávania
4. Vyhodnotenie **Chyba! Záložka není definována.** efektívnosti vzdelávania⁶

1. 3. 1 Identifikácia **Chyba! Záložka není definována. vzdelávacích potrieb.**

Táto etapa - zistenie skutočnej potreby **Chyba! Záložka není definována.** vzdelávania - má vo vzdelávacom procese osobitné postavenie. Ide vlastne o určenie disproporcie medzi požiadavkami pracovných miest a kvalifikačnými predpokladmi zamestnancov z hľadiska súčasných i budúcich podmienok.

Je to veľmi náročná činnosť pred navrhovaním programu vzdelávania zamestnancov podniku, pretože je ťažké presne určiť odborné nároky jednotlivých činností na určitom pracovnom mieste, rovnako ako stanoviť kvalifikačné predpoklady zamestnancov, najmä v súvislosti s ich produktivitou práce.

Preto je presné určenie potreby **Chyba! Záložka není definována.** odbornej prípravy a rozvoja zamestnancov veľmi problematické, ide skôr o určitý odhad a porovnanie (napr. s predchádzajúcim obdobím, s konkurenciou).

Potrebu vzdelávania zamestnancov stanovujeme na základe analýzy údajov z informačného systému podniku.

Analýza práce je „systematická procedúra na získanie objektívnych a podrobných informácií o práci, úlohách, ktoré sa vykonávajú, alebo budú vykonávať“⁷.

K tomu sú nevyhnutné nasledovné údaje:

- o jednotlivých pracovných miestach
- o jednotlivých zamestnancoch

a) Analýza pracovných miest - popis práce a špecifikácia **Chyba! Záložka není definována.** zamestnanca

V tomto kroku zisťujeme pracovné požiadavky, t. z. schopnosti **Chyba! Záložka není definována.** potrebné pre každú pozíciu vo firme. Dôležité je, aby všetky získané údaje boli aktuálne a kompletne.

Patria sem popisy práce a špecifikácia **Chyba! Záložka není definována.** požiadaviek na zamestnanca.

Popis **Chyba! Záložka není definována.** práce je „systematický a podrobný zoznam informácií, ktorý poskytuje súhrnné údaje o pracovnom mieste“⁸. Zahŕňa stanovenie zodpovedností a pozície v práci, opis vykonávaných činností na danom pracovnom mieste a tiež používaný materiál a prístrojovú techniku.

Špecifikácia osoby vyjadruje „súhrn požiadaviek kladených na pracovníka a schopností potrebných k výkonu“⁹. Zmyslom špecifikácie požiadaviek na zamestnanca je opis osoby, ktorá by mala byť schopná adekvátne vykonávať určitú prácu (profil ľudských vlastností a schopností).

Akékoľvek zmeny v obsahu a podmienkach práce na danom pracovnom mieste nesú so sebou aj nové požiadavky na zamestnanca.

b) Analýza schopností a kvalifikácie zamestnanca

Na základe osobných spisov zamestnancov zisťujeme ich súčasnú hladinu zručností a vedomostí. Podkladom k tomu sú výsledky **Chyba! Záložka není definována.** hodnotenia zamestnancov, psychodiagnostické testy, rôzne skúšky

⁶ Zdroj: GREŇČÍKOVÁ, Viera: Je „projektovanie“ umenie? In: Kvalita 3/97-Príloha, s.9.

⁷ VETRÁKOVÁ, Milota: Personálny manažment. Banská Bystrica 1996, s.55.

⁸ VETRÁKOVÁ, Milota: Personálny manažment. Banská Bystrica 1996, s.60.

⁹ tamtiež, s.62.

odbornej spôsobilosti, dotazníkové prieskumy, rozhovory s potenciálnymi účastníkmi a podobne.

Porovnaním oboch kategórií údajov (prípadne aj ďalších) môžeme identifikovať disproporcie medzi požiadavkami na zamestnancov a ich predpokladmi pre vykonávanie určitých prác.

Dôležitú úlohu pritom zohrávajú manažéri, ktorí ako bezprostrední nadriadení zamestnancov majú možnosť denne pozorovať ich činnosť pri práci a na základe toho ich hodnotiť. Práve toto hodnotenie **Chyba! Záložka není definována.** je podstatnou zložkou informácií o potrebe odbornej prípravy a rozvoja zamestnancov.

1. 3. 2 Plánovanie Chyba! Záložka není definována. vzdelávacích činností

Plánovanie **Chyba! Záložka není definována.** vzdelávania zamestnancov priamo nadväzuje na stanovenie potrieb vo vzdelávaní, keď sme už určili, ktoré oblasti pracovných činností by mali byť predmetom odbornej prípravy a rozvoja.

Plánovanie **Chyba! Záložka není definována.** v tomto kontexte zahŕňa nasledovné okruhy:

- definovanie cieľov odbornej prípravy a rozvoja
- výber účastníkov (objektu) vzdelávania - ich počet a štruktúra
- určenie obsahu vzdelávania
- voľba vhodných metód vzdelávania
- výber a vyškolenie subjektu vzdelávania - lektorov a iných inštitúcií
- stanovenie kritérií pre vyhodnocovanie efektívnosti vzdelávania
- formulácia časového plánu realizovania vzdelávacej činnosti
- vypracovanie finančného rozpočtu

Výsledkom plánovacieho procesu v odbornej príprave a rozvoji zamestnancov je vyhotovenie **programu vzdelávania**, ktorý vychádza z plánu vzdelávania organizácie na konkrétne obdobie, avšak na rozdiel od neho konkrétne popisuje predchádzajúce oblasti.

1. 3. 2. 1 Cieľ vzdelávania zamestnancov podniku

Cieľ vzdelávania je „hypotetickou predstavou toho, čo chce firma **Chyba! Záložka není definována.** alebo podnik **Chyba! Záložka není definována.** dosiahnuť“¹⁰. Mal by zahŕňať žiadúce chovanie a podmienky, za ktorých k nemu dochádza. Ide teda o vopred stanovenú určitú normu, s ktorou možno porovnávať budúci stupeň vedomostí, schopností a zručností účastníkov vzdelávacieho procesu.

Nesprávne stanovenie vzdelávacích cieľov môže viesť k úplnému neúspechu celého vzdelávania, čo sa v neposlednom rade premietne aj do zbytočných nákladov.

Pri formulovaní cieľov je nutné, aby tieto boli konkrétne, reálne dosiahnuteľné, konzistentné, jednoznačne vymedzené a mali by sa vzťahovať k určitej činnosti. Najdôležitejšie je zabezpečiť kontrolovateľnosť cieľov spätnou väzbou v podobe vyhodnotenia efektívnosti vzdelávacích podujatí, t. j. zistením, ako boli ciele **Chyba! Záložka není definována.** reálne naplnené.

*1. 3. 2. 2 Objekt vzdelávania - zamestnanci **Chyba! Záložka není definována.***

Ak má program **Chyba! Záložka není definována.** plniť potreby **Chyba! Záložka není definována.** zamestnávateľa a jeho účastníkov, musí okrem správne zvoleného cieľa a obsahu určiť aj správnych ľudí, ktorí majú prejsť odbornou prípravou. Úlohou vzdelávacieho procesu je totiž dosiahnutie dobre trénovanej a stabilnej pracovnej sily a akákoľvek chyba pri plánovaní znamená buď negatívny či demotivačný vplyv na zamestnanca alebo prinajmenšom zbytočne vynaložené náklady.

*1. 3. 2. 3 Obsah **Chyba! Záložka není definována.** vzdelávania zamestnancov podniku*

Obsah **Chyba! Záložka není definována.** určujú vedúci **Chyba! Záložka není definována.** pracovníci na základe odhadu potrieb a stanovených cieľov. Vyberajú pritom poznatky, ktoré by si mali zamestnanci **Chyba! Záložka není definována.** osvojiť, so zreteľom na ciele **Chyba! Záložka není definována.** vzdelávania a súčasnú úroveň vedomostí účastníkov vzdelávania. Musia tiež vychádzať zo štruktúry vzdelávaných zamestnancov, ich veku, dosiahnutého vzdelania, sociálneho prostredia, aby poskytnuté informácie splnili svoj edukačný účel.

1. 3. 2. 4 Metódy vzdelávania

¹⁰ GRENČÍKOVÁ, Viera: Je „projektovanie“ umenie?. In: Kvalita 3/97-Príloha, s.11.

Pojem vzdelávacia **metóda** znamená „premýšlený spôsob, ktorý používa učiteľ, lektor, inštruktor v procese vytvárania nových vedomostí, zručností, návykov a vlastností účastníkov vzdelávacieho procesu“¹¹.

Tak, ako všetky časti programu medzi sebou navzájom súvisia, aj výber vhodnej metódy **Chyba! Záložka není definována.** odvodzujeme od cieľov a charakteru obsahu a jednotlivých tém.

Metódy možno klasifikovať z rôznych hľadísk, pre naše potreby **Chyba! Záložka není definována.** ich rozčleníme do dvoch skupín:

1. Metódy priameho vzdelávania zamestnancov popri vlastnom výkone práce - tzv. on-the-job training: napr. rotácia zamestnancov, rozširovanie práce, secondment-zastupovanie, shadowing - paralelná tieňová práca v pozadí, stáže a pobyty v pobočkách atď.
2. Metódy vzdelávania mimo pracoviska - tzv. off-the-job training: napr. prednáška, diskusia, simulácia, štúdium prípadov, programová výuka a pod.

Dôležitý je predovšetkým výber správnej metódy **Chyba! Záložka není definována.** v závislosti od vzdelávacieho prostredia, účastníkov, technického a materiálového vybavenia a organizačného zabezpečenia celého programu.

1. 3. 2. 5 Subjekt vzdelávania - lektori, tréneri, vzdelávacie inštitúcie

Podnik môže vzdelávanie **Chyba! Záložka není definována.** zabezpečiť tromi spôsobmi:

- internou formou - t. z. vlastnými silami a prostriedkami. Firma má svojich lektorov, ktorých získala ako špecialistov pre vzdelávanie **Chyba! Záložka není definována.** alebo podnikoví lektori dostali oprávnenie na vnútrofirémne vzdelávanie
- externou formou - vzdelávaciu aktivitu zabezpečuje na základe objednávky z podniku externá organizácia, ktorá má na takúto činnosť živnostenské oprávnenie, koncesiu, prípadne akreditáciu niektorého ústredného orgánu.
- kombinovanou formou - je to kombinácia vzdelávania, ktorú zabezpečujú interní lektori a v úzkej previazanosti aj externé organizácie.

¹¹ GREŇČÍKOVÁ, Viera: Je „projektovanie“ umenie?. In: Kvalita 3/97-Príloha, s.12.

Každá z týchto foriem má svoje výhody a nevýhody a záleží len na podniku, ktorú z nich uprednostní.

1. 3. 2. 6 Kritériá pre hodnotenie **Chyba! Záložka není definována.** vzdelávania

Je vhodné, aby si podnik **Chyba! Záložka není definována.** vopred stanovil, na základe čoho bude po realizácii vzdelávacieho programu vyhodnocovať jeho úspešnosť.

Existuje množstvo kritérií hodnotenia, ktoré je možné klasifikovať do dvoch skupín:

- * vnútorné kritériá - týkajú sa obsahu programu (sem patrí napríklad reakcia účastníkov vzdelávacieho kurzu)
- * vonkajšie kritériá - súvisia s hlavným cieľom školenia (zaraďujeme sem napríklad mieru hodnoty výkonu, zmeny v tržbách alebo v nákladoch, výskyt chýb)¹²

Podľa zvolených kritérií sa potom postupuje v záverečnej fáze vzdelávacieho procesu - v meraní jeho efektívnosti.

1. 3. 2. 7 Časový harmonogram

Každá vzdelávacia aktivita musí byť plánovaná aj z časového hľadiska, aby bolo jasné, kedy majú byť jednotlivé činnosti začaté a ukončené. Dôležité je, aby bol časový harmonogram aj dodržiavaný, pretože program **Chyba! Záložka není definována.** býva pripravovaný vždy na určité obdobie na základe aktuálnych požiadaviek a potrieb organizácie.

1. 3. 2. 8 Finančný rozpočet **Chyba! Záložka není definována.**

Podnik si stanovuje náklady na realizáciu vzdelávacieho programu a formuluje detailný rozpočet **Chyba! Záložka není definována.** na zabezpečenie všetkých aktivít. Tento rozpočet by mal byť neustále prehodnocovaný a aktualizovaný.

Zahŕňa platy účastníkov školenia a jeho lektorov, priame náklady, ako aj náklady na materiál, dopravu, ubytovanie, stravu a podobne.

¹² Zdroj: MILKOWICH, George T. - BOUDREAU, John W.: Řízení lidských zdrojů. Grada Praha 1993, s.513.

Manažéri túto nákladovú položku veľmi starostlivo plánujú, pretože zaberá veľkú časť z celkových nákladov podniku. Nemožno však pozeráť len na náklady na jedného účastníka vzdelávacieho procesu bez toho, aby sme si všímali prínos školenia pre podnik **Chyba! Záložka není definována.** z hľadiska efektívnosti a výnosov. Preto je lepšie vyňať z programu nevýznamné kurzy a školenia, a nie skracovať program **Chyba! Záložka není definována.** vzdelávania.

1. 3. 3 Realizácia Chyba! Záložka není definována. vzdelávacieho programu

Po starostlivom naplánovaní všetkých vzdelávacích aktivít dochádza k ich uskutočneniu v súlade s programom vzdelávania. Najdôležitejšie je organizačné zabezpečenie celého projektu a určenie zodpovedností za jeho jednotlivé časti.

Kroky realizácie programu vzdelávania:

- Príprava školení
- Uskutočnenie školení
- Dokumentovanie školení
- Hodnotenie školení

www.euroekonom.sk

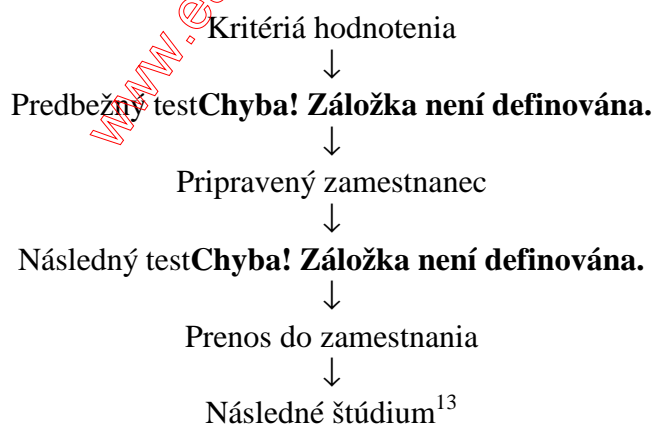
Potreby vzdelávania v podniku sa však v priebehu realizácie programu vzdelávania môžu začať líšiť od pôvodne identifikovaných, preto v takej situácii môžeme program **Chyba! Záložka není definována.** aktualizovať podľa požiadaviek podniku (napr. ak nepredvídané vplyvy spôsobia, že niektoré školenie **Chyba! Záložka není definována.** sa stáva zbytočným).

1. 3. 4 Hodnotenie efektívnosti vzdelávania

Táto fáza vzdelávacieho procesu je veľmi významná z hľadiska stanovenia prínosu vzdelávania pre podnik **Chyba! Záložka není definována.** a tiež budúcej identifikácie potrieb organizácie v oblasti rozvoja zamestnancov. V praxi sa však toto hodnotenie **Chyba! Záložka není definována.** podceňuje, mnohým manažérom postačuje vidieť význam jednotlivých školení, a nie ich reálny odraz na výkonoch zamestnancov.

Vo všeobecnosti porovnávame dosiahnuté výsledky **Chyba! Záložka není definována.** s cieľmi programu vzdelávania a ak boli dosiahnuté, hovoríme, že vzdelávanie **Chyba! Záložka není definována.** bolo úspešné.

Kroky v hodnotení odbornej prípravy a rozvoja:



Kritériá, podľa ktorých budeme vzdelávací proces **Chyba! Záložka není definována.** vyhodnocovať, sme si určili už v plánovacej fáze. Účastníkom môžeme dať predbežný test **Chyba! Záložka není definována.**, aby sme zistili ich súčasnú hladinu vedomostí. Po absolvovaní vzdelávacieho podujatia prebehne ešte následný test na zistenie zvýšenia kvalifikácie zamestnancov. Program je teda efektívny, ak sú splnené

¹³ Zdroj: WERTHER, William B.Jr.-DAVIS, Keith: Lidský faktor a personální management. Praha, Victoria Publishing 1992, s.296.

hodnotiace kritériá a je úspešne prenesený do zamestnania. Následné štúdium môže trvať dlhé časové obdobie, než sa zistí, ako si zamestnanci **Chyba! Záložka není definována.** poznatky osvojili.

www.euroekonom.sk

Okrem dosiahnutia vytýčených cieľov sa snažíme prehodnotiť:

- silné a slabé stránky vo vzdelávacom procese
- kalkuláciu nákladov/prínosov programu z ekonomického hľadiska
- kto mal najväčší úžitok z programu a prečo
- založenie databázy pre budúce rozhodnutia o programe

Na vyhodnotenie efektívnosti a prínosu vzdelávania zamestnancov existuje mnoho metód, napr. analýza dotazníkov vyplnených účastníkmi školenia na konci sedenia alebo po určitom časovom období, analýza rovnováhy nákladov a výnosov.

www.euroekonom.sk