

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo:36089192884751108

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v organizácii
Bakalárska práca

2022

Mária Tabernausová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Bakalárska práca

Študijný program: ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor: ekonómia a manažment podniku
Školiace pracovisko: Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce: Zuzana Joniaková doc. Ing.,Mgr., PhD.

Bratislava 2022

Mária Tabernausová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu na tému *Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v organizácii* som vypracovala samostatne a všetky použité zdroje som uviedla v zozname použitej literatúry.

Dátum: 04.07.2022

.....

Podpis

Pod'akovanie

Ďakujem vedúcej záverečnej práce Zuzane Joniakovej doc. Ing., Mgr., PhD. za pripomienky, cenné rady a odborný dohľad, ktoré prispeli k vytvoreniu mojej bakalárskej práce.

ANOTÁCIA

TABERNAUSOVÁ, Mária: **Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v organizácii.** Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra manažmentu. – Vedúca bakalárskej práce: Zuzana Joniaková doc. Ing.,Mgr., PhD. - Bratislava: FPM, EU, 46 strán. Rok obhajoby - 2022.

Bakalárska práca sa zaoberá vzdelávaním zamestnancov ako funkciou riadenia ľudských zdrojov a jeho významom pre úspešnosť organizácie. V teoretickej rovine charakterizuje úlohu vzdelávania a rozvoja zamestnancov, cyklus vzdelávania a jednotlivé prístupy k nemu. Analyzuje metódy vzdelávania a poukazuje na úlohu talent manažmentu ako i aktuálne výzvy tejto oblasti. V aplikačnej rovine hodnotí prístup vybranej organizácie k vzdelávaniu a rozvoju vlastných zamestnancov a jeho vzťah k ostatným funkciám riadenia ľudských zdrojov, vyhodnocuje efekty vzdelávania a v závere formuluje návrhy na jeho zefektívnenie.

Kľúčové slová:

vzdelávanie, spoločnosť, riadenie ľudských zdrojov , zamestnanci, cyklus vzdelávania, metódy a formy vzdelávania

ANNOTATION

TABERNAUSOVÁ, Mária: **Education and development in a company**. University of Economics in Bratislava. Faculty of business management. Department of management – Bachelor thesis supervisor: Zuzana Joniaková doc. Ing.,Mgr., PhD. - Bratislava: FBM, UE, 46 pages. Year of defense - 2022.

The bachelor thesis deals with employee education as a function of human resource management and its importance for the success of the organization. At the theoretical level, it characterizes the role of training and development of employees, the training cycle and individual approaches to it. It analyzes the methods of education and points out the role of talent management as well as current challenges in this area. At the application level, it evaluates the approach of the selected organization to the training and development of its own employees and its relationship to other human resource management functions, evaluates the effects of training and in the end formulates proposals for its streamlining.

Keywords:

education, society, human resources management, employees, education cycle, methods and forms of education

Obsah

Úvod	8
1 Úloha vzdelávania v znalostnej spoločnosti	9
1.1 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov a ich úloha v RLZ	10
1.1.1 Formálne, neformálne a informálne vzdelávanie	12
1.2 Cyklus vzdelávania	13
1.2.1 Identifikácia potrieb vzdelávania	14
1.2.2 Plánovanie vzdelávania zamestnancov	15
1.2.3 Realizácia programov vzdelávania	16
1.2.4 Vyhodnotenie výsledkov podnikového vzdelávania	17
1.3 Formy a metódy vzdelávania	18
1.4 Prostredie a podmienky vzdelávania zamestnancov v školstve	19
Cieľ	25
2 Metodika práce a metódy skúmania	26
2.1 Metódy výskumu	26
2.2 Charakteristika objektu skúmania	27
3 Výsledky práce	29
3.1 Zabezpečovanie vzdelávania a profesijný rozvoj v Základnej cirkevnej škole Žarnovica	29
3.2 Hodnotenie vzdelávania z pohľadu zamestnancov	32
3.3 Vyhodnotenie výskumu	36
3.4 Návrhy a odporúčania	37
Záver	40
Zoznam použitej literatúry	41
Prílohy	43

Úvod

V súčasnosti je už len veľmi málo povolání, kde zamestnanci za celú dobu svojej ekonomickej aktivity vystačia s tým, čo sa naučili v priebehu prípravy na povolanie. Celoživotným procesom sa v modernej spoločnosti stáva vzdelávanie a formovanie pracovných schopností zamestnancov, ktoré je súčasťou celkovej stratégie a politiky spoločnosti. Z dôvodu neustáleho rozvoja technickej a technologickej oblasti v modernej spoločnosti sa požiadavky na znalosti a zručnosti ľudí neustále menia.

Dosiahnutie konkurenčnej výhody prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov sa stalo hlavným cieľom. Určovanie cieľov vo vzdelávaní zamestnancov vychádza zo stupňa poznania u jednotlivých zamestnancov, ale aj z ich schopností a zručností. Na zvládanie nových požiadaviek od svojich nadriadených, ale aj na zmenu pracovného zaradenia v organizácií ich najlepšie pripraví vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.

Cieľom našej bakalárskej práce je analyzovať uplatňovaný systém, formy a metódy vzdelávania a rozvoja zamestnancov v konkrétnej spoločnosti a navrhnúť možnosti zlepšenia týchto procesov v záujme dosiahnutia väčšej konkurencieschopnosti. Rozloženie hlavného cieľa na tri parciálne ciele sa odráža v obsahu jednotlivých kapitol. Pojmy, ktoré sú príznačné pre našu prácu nám vysvetľuje úvodná teoretická kapitola. Zhodnotenie systému vzdelávania v konkrétnej organizácii ponúkame v aplikačnej časti, ktorému následne v poslednej kapitole navrhujeme odporúčania.

Zhromažďovanie potrebných informácií o danej problematike je prvým krokom pri tvorbe bakalárskej práce. Rozhovor, ktorý sme absolvovali s jedným z vedúcich zamestnancov v danej inštitúcii bol jeden z najhodnotnejších zdrojov, ktorý nám pomáhal spresniť a zaktualizovať všetky zhromaždené informácie potrebné k vypracovaniu aplikačnej časti. Ďalším cenným vkladom bola ústretovosť zamestnancov vyplniť dotazník, ktorý sme vytvorili.

Pomocou analýzy sa pri návrhovej časti opierame o zistené informácie, ktoré nám vyplývajú z odpovedí zamestnancov spoločnosti Základná cirkevná škola A. Kmeťa v Žarnovici a aplikačnej časti práce.

1 Úloha vzdelávania v znalostnej spoločnosti

Vzdelávanie je v technickom zmysle proces prenosu informácií, zvykov a hodnôt spoločnosti z generácií na ďalšiu generáciu. Taktiež počas tohto prenosu dochádza ku rozvoju fyzických, intelektuálnych a morálnych schopností človeka. Význam slova vzdelávanie pochádza z latinského jazyka, v preklade “ vytážiť, formovať, vyučovať“ . Pojem vzdelávanie v sebe zahŕňa aj asimiláciu a precvičovanie noriem zdvorilosti. Preto je v populárnom jazyku prax týchto socializačných návykov opísaná ako známka dobrého vzdelávania.

Podľa Armstronga (2007) je vzdelávanie proces, počas ktorého určitá osoba rozvíja a získava nové vedomosti, postoje, zručnosti a schopnosti. Vzdelávanie je nepretržitý proces, ktorý nielen zvyšuje existujúce schopnosti, ale tiež vedie k rozvíjaniu zručností, postojov a vedomostí, ktoré pripravujú ľudské bytosti na budúce náročnejšie, vyššie a širšie úlohy z hľadiska úrovne.

Cieľom vzdelávania je pomyselná kvalita, tzv. vzdelávací ideál, ktorá má byť dosiahnutá. Tento cieľ je považovaný za jednu z najdôležitejších úloh každého prednášajúceho. Formulácia cieľov súvisí so spoločenskou a pedagogickou situáciou, čím sa zaručí rozdelenie cieľov na povinné a nepovinné. Ďalej poznáme ciele čiastkové, etapové atď. Obsahom procesu vzdelávania je teda vopred určený súbor vedomostí, zručností a návykov.

Znalostná spoločnosť je spoločnosť, v ktorej je znalosť tzv. kľúčovou hodnotou a funkčné oblasti tejto spoločnosti sú na znalostiach závislé. Prvýkrát v histórii použil označenie znalostná spoločnosť americký ekonóm a teoretik Peter Drucker v roku 1969. Tejto pojem znamená dejinný obrat, kde sa po poľnohospodárstve, priemysle a službách stalo dominantou práve poznanie.

Produkcia poznania je všeobecne získavanie a systematizácii poznatkov. V znalostnej spoločnosti dochádza k transformácií vzdelávacích inštitúcií a výskumných inštitúcií na tzv. podnikateľské univerzity, ktorých výskumno-vedecká aj pedagogická činnosť reaguje na potreby trhu.

Učenie v znalostnej spoločnosti je zastúpené v podobe celoživotného vzdelávania, ktoré kladie požiadavku neustálej pripravenosti prijímať poznatky a schopnosť využitia poznatkov v praxi.

1.1 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov a ich úloha v RLZ

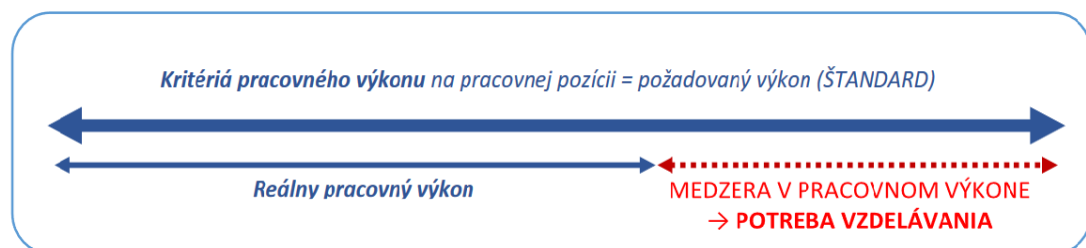
Zamestnanci majú potenciál byť kľúčovým zdrojom efektívneho dosahovania strategických cieľov organizácie. Ľudské zdroje je možné postupom času stále viac zhodnocovať.

Významnou súčasťou personálneho manažmentu je zabezpečovanie adekvátnej kvalifikačnej úrovne zamestnancov prostredníctvom vzdelávania a rozvoja. Jeho cieľom je pracovná sila, ktorá disponuje konkurencieschopnou úrovňou osobnostných charakteristík, vedúcich k vysokému pracovnému výkonu.

Definícia základných pojmov z oblasti vzdelávania a rozvoja

Vzdelávanie zamestnancov môžeme definovať ako proces zmeny pracovného správania, úrovne vedomostí a motivácie zamestnancov organizácie, ktorý zlepšuje súlad charakteristík zamestnanca a požiadaviek organizácie na vykonávanie pracovnej pozície (Kachaňáková, A., 2007).

Vzdelávanie je teda systémové úsilie organizácie umožniť, aby zamestnanci mali možnosť zlepšiť svoj pracovný výkon a vedeli splniť štandard spojený s konkrétnou pracovnou pozíciou (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhard, B. a Wright, P. M., 200).



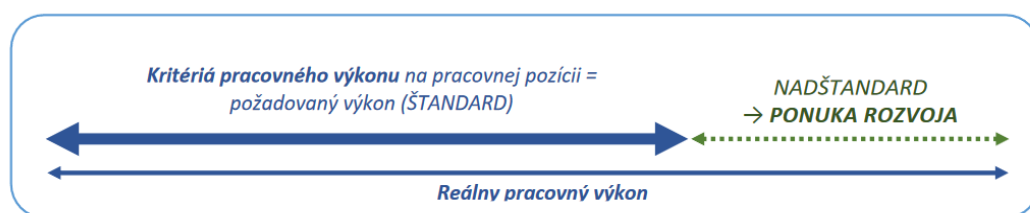
Obrázok č.1 – Vzťah pracovného výkonu zamestnanca a potrebou jeho vzdelávania

Zdroj : vlastné spracovanie

Znamená to, že vzdelávanie je zamerané na zamestnancov s neuspokojivým pracovným výkonom na ich súčasných pracovných pozíciách (Obrázok č. 1). Reálny pracovný výkon týchto zamestnancov je nižší než štandard. Ak medzera v ich pracovnom výkone nesúvisí s pracovnou motiváciou, či s pracovnými možnosťami, ale s nedostatočnou úrovňou ich znalostí, schopností a zručností, je vhodné poskytnúť takýmto zamestnancom možnosť vzdelávania. Nemusí to byť však jediný dôvod pre vzdelávanie, ďalšími sú napr. aj zmena legislatívy, nové technológie a pod. vyvolávajú potrebu vzdelávať.

Vzdelávacie programy majú jasný cieľ (v podobe dosiahnutia štandardu), z čoho vyplýva ich konkrétne časové ohraničenie.

Na zamestnancov s nadpriemernými pracovnými výkonmi sa narozdiel od vzdelávania, zameriava rozvoj (Obrázok č.2). Ich reálny pracovný výkon je vyšší než predpísaný štandard súčasnej pracovnej pozície. Organizácia takýmto zamestnancom môže ponúknuť možnosť zdokonaľiť sa vo vybranej oblasti prostredníctvom rozvoja vybraných charakteristík a pripraviť sa na zmenu, posun v kariére.



Obrázok č. 2 – vzťah pracovného výkonu zamestnanca a jeho rozvoja

Zdroj: vlastné spracovanie

Účasť zamestnancov na rozvojových programoch je dobrovoľná, Závisí od toho, či sú zámery organizácie v súlade s predstavami vlastnej kariéry zamestnanca. Postavenie zamestnanca voči učeniu sa týmto mení. Z pozície zamestnanca ako objektu učenia (ako ho chápeme pri vzdelávaní) sa posúva na pozíciu zamestnanca ako subjektu učenia sa. Znamená to, že sa očakáva aktívny prístup zamestnanca k napredovaniu vo vybranej oblasti, ktorá súvisí s rozvojom vlastnej kariéry. Rozvoj stavia organizáciu do pozície, kedy môže priamo čeliť zmenám, pretože v skutočnosti rozvíjaná pracovná sila nereaguje na zmenu, ale sama ju tvorí.¹

¹ Hroník, M.: *Rozvoj a vzdelávaní pracovníkú*. 2007. s. 31

1.1.1 Formálne, neformálne a informálne vzdelávanie

Podľa miery formalizácie rozlišujeme vzdelávanie na formálne, neformálne a informálne vzdelávanie. Formálne vzdelávanie sa týka oficiálneho formalizovaného vzdelávania – od základnej školy až po univerzitu. Ide o vzdelávanie, ktoré je z časti povinné. Vzdelávanie je štruktúrované ako učebný program, pričom je zastrešené určitou inštitúciou (MŠVV a Š SR). Po ukončení formálneho vzdelávania dostane absolvent doklad – vysvedčenie, akademický titul a pod.

Neformálne vzdelávanie je dobrovoľné a vedomé učenie sa, nad rámec formálneho vzdelávania. Je určené rôznym cieľovým skupinám, bez obmedzení veku. Prebieha v rozličných podmienkach i prostrediach, nie je striktné štruktúrované ako formálne vzdelávanie a jednotlivé predmety v ňom. Cieľom pri tom môže byť naučiť sa novú vedomosť, zručnosť alebo zmeniť postoj. Neformálnym vzdelávaním účastníkov sprevádza lektor, ktorý nehodnotí vzdelávanie účastníkov, ale podporuje sebahodnotenie a vlastné uvedomenie každého účastníka. Spätnú väzbu je možné dať – ak je o ňu záujem. Naopak, pre lektora býva významná spätná väzba od účastníkov vzdelávania, na základe nej pomocou sebareflexie môže zveľaďovať svoje školenia. Účastník sa sám rozhoduje, čo sa chce naučiť. Za výsledok vzdelávania sú však zodpovedné obe strany.

Informálne vzdelávanie je celoživotným získavaním vedomostí, zručností a postojov v každodennom živote, pričom je charakterizované svojou neorganizovanosťou, ide o vzdelávanie, ktoré nie je vopred pripravené. Neprebieha zámerne, ale väčšinou neplánovane a náhodne. Býva označované ako učenie sa „pozorovaním“ na základe vlastných každodenných skúseností, ktoré zažívame doma, pri práci či hre, v spoločnosti, vieme sa dozvedieť informácie v knižnici alebo prostredníctvom TV.

Všetky tri typy vzdelávania zapadajú do konceptu celoživotného vzdelávania, vzájomne sa dopĺňajú a inšpirujú, čo umožňuje dosahovať synergický efekt vo vzťahu k rozvíjaniu tvorivej osobnosti človeka.² (Barták. J., (2008). Jak vzdělávat dospělé. Bratislava: Alfa).

² Zákon č. 568/2009 Z. z. *Zákon o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov* (v znení č. 315/2012 Z. z., 315/2012 Z. z., 292/2014 Z. z., 188/2015 Z. z.)

1.2 Cyklus vzdelávania

Pokiaľ chce podnik k vzdelávaniu svojich zamestnancov pristupovať systematicky, je potrebné rešpektovať tzv. cyklus vzdelávania. Podľa F. Hroníka (2007) má *cyklus* vzdelávania v podniku štyri fázy:

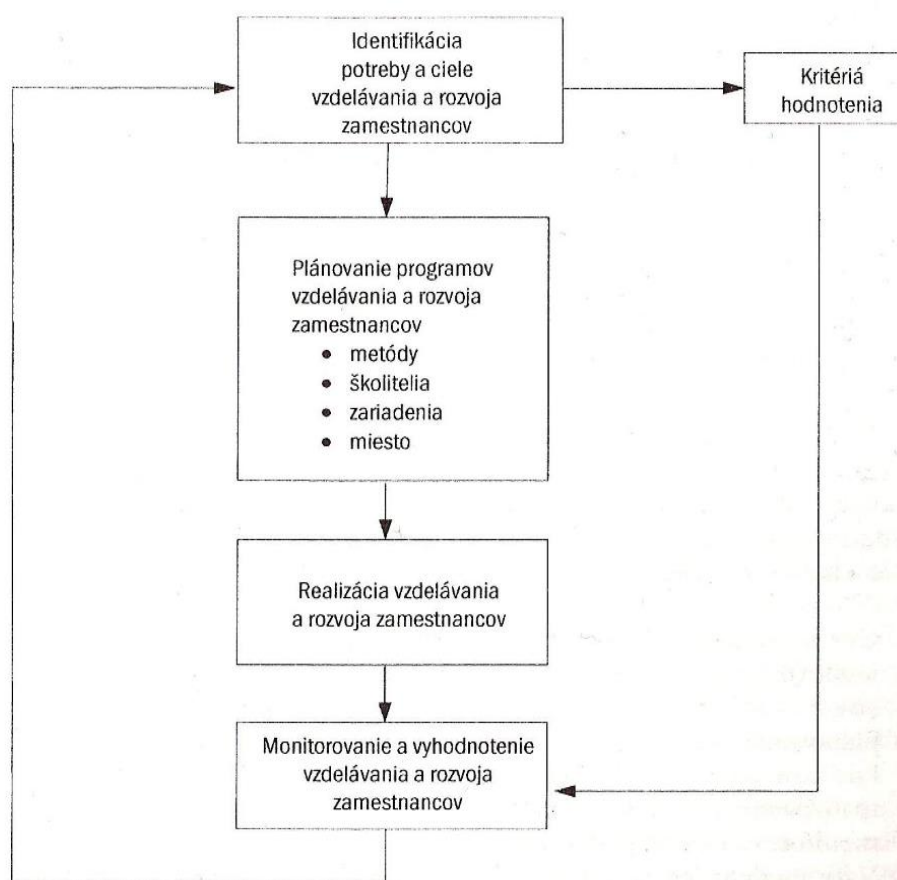
1. identifikácia potrieb a možností
2. dizajn vzdelávacej aktivity,
3. realizácia vzdelávacej aktivity,
4. spätná väzba.

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

Cyklus vzdelávania predstavuje nasledujúci model aktivít:

- identifikácia skutočných potrieb vzdelávania (určiť, ktorých zamestnancov a v akej oblasti vzdelávať),
- plánovanie vzdelávania zamestnancov (rozhodnúť koho, ako, kým kedy, kde a za akú cenu chceme vzdelávať),
- realizovanie vzdelávacích aktivít použitím vhodných metód vzdelávania,
- monitorovanie a vyhodnotenie efektívnosti vzdelávania. (Kachaňáková a kol., Personálny manažment, Bratislava, SPRINT 2010).

Schéma 1 Cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov



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

1.2.1 Identifikácia potrieb vzdelávania

Analýza potrieb vzdelávania sa zaoberá rozdielmi medzi tým, čo sa deje a tým, čo by sa malo diať. Je dôležité poznať požiadavky pracovných miest a kvalifikačné predpoklady zamestnancov. Vzdelávanie by malo viesť k riešeniu potrieb podniku, čiže pripraviť zamestnancov, aby sa stali vhodnými na vykonávanie náročných úloh.

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

Je ťažké stanoviť poradie dôležitosti faktorov určujúcich aktuálnych potrieb vzdelávania alebo kvalifikácie a vzdelania podnikov. Analýzu potreby vzdelávania zamestnancov môže organizácia vykonať na úrovni jednotlivých zamestnancov.

Na to, aby sme mohli uskutočniť analýzu potrieb vzdelávania, musíme poznať odpovede na nasledujúce otázky. Aké sú ciele podniku? Aké úlohy sa musia splniť, aby sme mohli ciele dosiahnuť? Čo sa očakáva od zamestnancov pri plnení úloh? Aký je rozdiel medzi súčasnou úrovňou znalostí, schopností, zručností a úrovňou, ktorá je potrebná pre zvládnutie pracovných miest?

Pre to, aby bolo možné odpovedať na tieto štyri otázky, je potrebné zapojiť čo najviac zamestnancov. Je potrebné si uvedomiť silné, slabé stránky vlastného podniku, ako aj silné a slabé stránky konkurencie. Ďalej treba uskutočňovať rozhovory s vedúcimi pracovníkmi, aby sa presne určilo zameranie každého útvaru podniku, ako aj jeho potreby.

Analýzou potrieb vzdelávania takto získa personálny útvar v podniku informácie, aké požiadavky sú kladené na jednotlivé pracovné miesta.

1.2.2 Plánovanie vzdelávania zamestnancov

Po zistení potrieb vzdelávania, je potrebné určiť jeho účel, ktorý definujeme prostredníctvom reálnych cieľov. Na identifikáciu potrieb a určenie cieľov nadväzuje plánovanie vzdelávania zamestnancov.

Dobre zostavený plán vzdelávania musí dať odpoveď na tieto otázky:

- Aké má byť obsahové zameranie vzdelávania (školenia)?
- Kto sa ho zúčastní (pre koho je určené)?
- Kto ho bude odborne zabezpečovať?
- Kedy a kde sa uskutoční?
- Aké náklady si vyžiada?

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

Ak manažéri chcú formovať pracovný potenciál, vytvárajú jednotlivé čiastkové plány v podniku, medzi ktoré patrí aj plán vzdelávania pracovníkov, ktorý by mal zabezpečiť zosúladenie kvalifikačnej štruktúry zamestnancov s cieľmi a úlohami podniku.

Schéma 2 Koncipovanie vzdelávacieho programu

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

Zdroj: Kachaňáková (2007).Riadenie ľudských zdrojov-Personálna práca a úspešnosť podniku. Bratislava: SPRINT,2007.113.s.

Vzhľadom na efektívnosť je výhodnejšie v rámci vzdelávacieho procesu vytvárať menšie skupiny (10-25 osôb) s rovnorodým zložením. Dĺžka vzdelávacieho programu závisí od náročnosti jeho obsahu. Môžeme povedať, že vzdelávanie efektívne ovplyvňujú aj vybrané metódy vzdelávania napríklad prostredníctvom využívania informačných technológií.

1.2.3 Realizácia programov vzdelávania

Obsah vzdelávania určujú schopnosti požadované k výkonu funkcie a predpoklad účastníkov vzdelávania k ich získaniu. Je potrebné tieto predpoklady poznať a stanoviť na ich základe požiadavky na vedomosti účastníkov vzdelávania.

Za vzdelávanie zamestnancov má zodpovednosť riadenie ľudských zdrojov, ktoré vypracováva vzdelávacie programy s konkrétnym obsahom vzdelávania. Tieto programy by mali rešpektovať potreby vzdelávania.

Vzdelávací program môže plniť svoj účel iba vtedy, ak sú vhodne zvolené metódy vzdelávania zamestnancov. Môžeme ich rozdeliť na metódy vzdelávania pri výkone práce a metódy vzdelávania mimo pracoviska.

Metódy vzdelávania pri výkone práce (na pracovisku), sú používané v každodennej praxi ako súčasť vzdelávacieho programu. Môžeme sem zaradiť inštruktáž, koučovanie, konzultovanie, asistovanie, pracovné porady.

Metódy vzdelávania mimo pracoviska, ktoré sa konajú vo formálnych vzdelávacích kurzoch konaných vo vzdelávacích zariadeniach. Zahŕňajú nielen prednášky, diskusie, prípadové štúdie, výučbu využitím techniky, outdoor tréning a pod. Podniky ale môžu vzdelávanie organizovať ja na vlastnej pôde, aj vlastnými zamestnancami.

Niekedy je vhodné využiť kombinácia oboch metód vzdelávania, ak sa zabezpečuje vzdelávanie v internom prostredí podniku a využijú sa pritom aj externí lektori.³

1.2.4 Vyhodnotenie výsledkov podnikového vzdelávania

Spoločnosť, ktorá chce efektívne riadiť rozvoj a vzdelávanie zamestnancov by mala mať predstavu nielen o nákladoch investovaných do vzdelávania, ale tiež o návratnosti investovaných prostriedkov. Pri porovnaní vzdelávania s ostatnými investíciami sa zistí, či prináša vzdelávanie väčší efekt alebo nie a či prostredníctvom vzdelávania možno získať viac z existujúcich podnikových aktív.

Hodnotenie je potrebné naplánovať už vtedy, keď sa stanovujú ciele a stávajú sa súčasťou analýzy potrieb pre tvorbu programov vzdelávania.

Vyhodnotenie výsledkov slúži podniku na to, aby bolo možné posúdiť, či vzdelávanie malo zmysel z hľadiska prínosov a nákladov a čo je treba zlepšiť, aby bolo nákladovo efektívnejšie.

Cieľom hodnotenia vzdelávacích aktivít je rozoberať informácie o príprave a organizačnom zabezpečení vzdelávania, o úrovni realizácie vzdelávania, o účinkoch realizovaného vzdelávania a o nákladoch a prínosoch vzdelávania.

Objektom hodnotenia sú atribúty konkrétneho vzdelávacieho projektu. Subjektom hodnotenia môžu byť účastníci vzdelávania, organizátori vzdelávania, lektori a vedúci pracovníci, ktorých podriadení sa zúčastnili vzdelávania.

³ HŘEBÍČE, V., *Řízení lidských zdrojů, 1. vyd. Brno: Masarykova Univerzita, 2008.s. 154*

1.3 Formy a metódy vzdelávania

Potreba vzdelávať zamestnancov je dôležitým indikátorom v riadení ľudských zdrojov. Všeobecne môžeme metódy vzdelávania rozdeliť na tie, ktoré prebiehajú v rámci podniku a na tie, ktoré prebiehajú mimo pracovného prostredia.

Model 70 – 20 – 10, ktorý vyjadruje pomer v akom sa kombinujú metódy používajú hlavne spoločnosti pretože dokáže maximalizovať efektivitu vzdelávania a rozvojových programov prostredníctvom ďalších aktivít. Využívajú ho spoločnosti po celom svete. Jeho základom je podložený princíp, podľa ktorého sa ľudia skutočne učia. U nás na Slovensku tento model využíva napr. poisťovňa Aegon. Význam jednotlivých častí modelu, 70 percent rozvoja tvorí on-the-job training, tzv. učenie praxou. 20 percent rozvoja tvorí coaching, teda učenie cez spätnú väzbu. 10 percent rozvoja tvorí formal learning učenie cez tréning prostredníctvom školení.

Metódy on the job sú využívané v organizáciách a častejšie sa využívajú pri rozvojových programoch pre manažérske funkcie. Majú často neformálny priebeh. Ich výhodou je, že využívajú autentické prostredie a sú pomerne málo nákladné. Naopak, ich nevýhodou je ich nepoužiteľnosť pre nácvik komplexných zručností – pre riešenie problémov, konfliktov, zmenu foriem správania a postojov a podobne. Najčastejšie rozvojové programy typu on the job využívané manažérmi sú: rotácia manažéra, zaradovanie do rôznych špeciálnych tímov a pridelenie mentora.

Metódy off the job sú rozvojové programy využívané mimo pracovného prostredia organizácie. Ich výhodou je možnosť lepšieho vzájomného poznania sa účastníkov programu, možnosť vytvorenia nerušeného uvoľneného prostredia, ktoré otvára nielen možnosť relaxácie, ale i efektívnejšieho osvojovania si nových poznatkov či foriem správania.

E-learning je jednou zo základných metód rozvoja zamestnancov, ktorý využíva ku vzdelaniu moderné elektronické prostriedky. Zamestnanci získavajú najčastejšie prostredníctvom internetovej siete konkrétne vedomosti, ktoré sa jej predložia v krátkom časovom horizonte.

Rotácia funkcií je ďalšou obľúbenou metódou, predovšetkým vo veľkých spoločnostiach. Ide o jednoduchú metódu, ktorej význam spočíva v tom, že si zamestnanec vyskúša veľké množstvo pracovných úloh v rámci niekoľkých odvetví. Pri tejto metóde sú

zamestnanci dočasne premiestňovaní na iné oddelenia, v ktorých čerpajú vedomosti a skúsenosti. Zamestnanec vďaka tomu získa komplexný prehľad o firme a jeho práca sa stáva efektívnejšia.

Koučovanie je jednou z metód interného vzdelávania. Jej princíp je: zamestnanec má prideleného kouča, ktorý sa podieľa na jeho vzdelávaní. Ide o dlhodobý vzťah, ktorý sa flexibilne prispôsobuje aktuálnym potrebám.

Mentoring a koučovanie sú často zamieňané pojmy. Aj v tomto prípade je pracovníkovi poskytovaná systematická pomoc, a to od skúsenejšej osoby. Mentor býva so skúsenosťami z práce a kouč môže byť bez skúseností, ale môže sa jednať aj o osobu z vonkajšieho prostredia organizácie.

Ako ďalšiu metódu by som spomenula assessment center. Jedná sa o diagnosticko-výcvikovú metódu, ktorá je okrem vzdelávania používaná aj pri výbere zamestnancov. Metóda je založená na pozorovaní správania v určitých nasimulovaných situáciách. Ukazuje, ako osoba zvláda stres a akým spôsobom pristupuje k riešeniu vzniknutých problémov. Odhaľuje slabé stránky zamestnanca, a tým prispieva k ich eliminácií.

Spoločné základy s assessment centier (AC) má metóda development centrum. Metóda je však komplexnejšia. Zamestnanci prechádzajú celým radom modelových situácií. Súčasťou tejto metódy je aj profesijná psychodiagnostika. Metóda slúži ako podklad pre tvorbu rozvojových plánov zamestnancov.⁴

1.4 Prostredie a podmienky vzdelávania zamestnancov v školstve

Profesijný rozvoj sa uskutočňuje prostredníctvom vzdelávania, tvorivej činnosti súvisiacej s výkonom pracovnej činnosti, najmä činnosti vedeckej, výskumnej, publikačnej alebo umeleckej, sebvzdelávania a výkonu pracovnej činnosti alebo absolvovania odbornej stáže zameranej na inovovanie profesijných kompetencií.

⁴ ČIHOVSKÁ, V. *Manažment ľudských zdrojov*. 2010.s. 225

Vzdelávanie pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov

Vzdelávanie pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov v rámci profesijného rozvoja sa organizuje ako:

- kvalifikačné vzdelávanie,
- funkčné vzdelávanie,
- špecializačné vzdelávanie,
- adaptačné vzdelávanie,
- predatestačné vzdelávanie,
- inovačné vzdelávanie,
- aktualizáčn  vzdelávanie.

Vzdelávanie sa poskytuje ako program vzdelávania, ktorý je uceleným programom určovania, dosahovania a overovania cieľov, obsahu, metód a foriem vzdelávania, jeho hodnotenia, organizácie a riadenia, alebo program vzdelávania členených na moduly. Modulom programu vzdelávania je samostatná, ucelená, záväzná, časová a obsahová jednotka.

Program vzdelávania členený na moduly obsahuje základný modul a najmenej jeden rozširujúci modul. Absolvovanie základného modulu je podmienkou pre absolvovanie rozširujúceho modulu.

Kvalifikačné vzdelávanie

Cieľom kvalifikačného vzdelávania je získanie vzdelania, ktorým pedagogický zamestnanec a odborný zamestnanec v príslušnom stupni vyžadovaného vzdelania získa kvalifikačný predpoklad na výkon pracovnej činnosti v príslušnej kategórii pedagogického zamestnanca, vyučovaním ďalších aprobačných predmetov, v ďalšej podkategórii kategórie učiteľ, v príslušnej kategórii odborného zamestnanca.

Kvalifikačné vzdelávanie sa organizuje ako doplnujúce pedagogické štúdium a ako rozširujúce štúdium. Poskytovateľom kvalifikačného vzdelávania je vysoká škola a organizácia zriadená ministerstvom školstva.

Vysoká škola, ktorá neuskutočňuje učiteľský študijný program, organizuje doplňujúce pedagogické štúdium ako jednoduchý program v rozsahu najmenej 200 hodín. Program doplňujúceho pedagogického štúdia schvaľuje ministerstvo školstva.

Organizácia zriadená ministerstvom školstva organizuje doplňujúce pedagogické štúdium ako program členený na moduly. Program doplňujúceho pedagogického štúdia schvaľuje ministerstvo školstva.

Funkčné vzdelávanie

Cieľom funkčného vzdelávania je získanie profesijných kompetencií na výkon funkcie riaditeľa a na výkon činnosti vedúceho pedagogického zamestnanca a vedúceho odborného zamestnanca. Poskytovateľom je vysoká škola, ktorá uskutočňuje študijný program zameraný na školský manažment. Ďalší poskytovatelia je organizácia zriadená ministerstvom školstva, katolícke pedagogické a katechetické centrum alebo registrovaná cirkev alebo náboženská spoločnosť, ktorá je zriaďovateľom.

Absolvovanie funkčného vzdelávania sa nevyžaduje, ak ide o riaditeľa, vedúceho pedagogického zamestnanca alebo vedúceho odborného zamestnanca, ktorý získal najmenej vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa v študijnom programe zameranom na manažment školy.

Špecializačné vzdelávanie

Cieľom špecializačného vzdelávania je získanie profesijných kompetencií potrebných na výkon špecializovaných činností. Poskytovateľom špecializačného vzdelávania je :

- vysoká škola, ktorá uskutočňuje študijný program, ktorým sa získava vzdelanie vyžadované na výkon pracovnej činnosti,
- stredná odborná škola,
- organizácia zriadená ministerstvom školstva,
- katolícke pedagogické a katechetické centrum,
- národný športový zväz v príslušnom druhu športu alebo športová organizácia poverená týmto národným športovým zväzom, ak ide o špecializačné vzdelávanie na výkon špecializovanej činnosti v oblasti

rozvoja športových zručností detí a žiakov a získavania základov konkrétneho druhu športu.

- iná právnická osoba, ktorá má v predmete činnosti vzdelávanie zamerané na obsah špecializovanej činnosti v príslušnej kariérnej pozícii.

Adaptačné vzdelávanie

Cieľom adaptačného vzdelávania je získanie profesijných kompetencií potrebných na výkon pracovnej činnosti v kariérovom stupni samostatný pedagogický zamestnanec a samostatný odborný zamestnanec. Poskytovateľ adaptačného vzdelávania je:

- Škola, školské zariadenie, zariadenie sociálnej pomoci a organizácia zriadená ministerstvom školstva.

Začínajúceho pedagogického zamestnanca a začínajúceho odborného zamestnanca zaradí riaditeľ do adaptačného vzdelávania najneskôr do piatich dní od vzniku pracovného pomeru bez ohľadu na splnenie kvalifikačných predpokladov začínajúceho pedagogického zamestnanca alebo začínajúceho odborného zamestnanca.

Predatestačné vzdelávanie

Cieľom predatestačného vzdelávania je získanie profesijných kompetencií na zaradenie do vyššieho kariérneho stupňa. Poskytovateľ predatestačného vzdelávania je atestačná organizácia.

Inovačné vzdelávanie

Cieľom inovačného vzdelávania je prehĺbenie, rozšírenie a inovácia profesijných kompetencií potrebných na výkon pracovnej činnosti v príslušnej kategórii alebo v podkategórii pedagogického zamestnanca alebo v príslušnej kategórii odborného zamestnanca alebo uplatnenie najnovších poznatkov alebo skúseností z praxe vo výchove a vzdelaní. Poskytovateľom inovačného vzdelávania je:

- Vysoká škola,
- Organizácia zriadená ministerstvom školstva,
- Katolícke pedagogické a katechetické centrum,
- Škola, školské zariadenie a zariadenie sociálnej pomoci,

- Zamestnávateľ, ktorému bolo vydané osvedčenie o spôsobilosti zamestnávateľa poskytovať praktické vyučovanie v systéme duálneho vzdelávania.

Inovačné vzdelávanie sa organizuje ako program vzdelávania poskytovaný v rozsahu najmenej 50 hodín.

Aktualizačné vzdelávanie

Cieľom aktualizačného vzdelávania je podľa potrieb zriaďovateľa školy, školského zariadenia alebo zariadenia sociálnej pomoci je udržanie alebo obnovovanie profesijných kompetencií potrebných na výkon pracovnej činnosti, získanie nových vedomostí a informácií o zmenách v právnych predpisoch, výchovno-vzdelávacích programoch, pedagogickej dokumentácii a ďalšie dokumentácii alebo získanie nových vedomostí a zručností v konkrétnej oblasti pracovnej činnosti.

Aktualizačné vzdelávanie sa organizuje ako schválený program aktualizačného vzdelávania v rozsahu najmenej 10 hodín za školský rok a najviac 24 hodín za školský rok.

Atestácia

Atestácia je štátne overenie profesijných kompetencií vymedzených profesijným štandardom pre príslušnú kategóriu a podkategóriu pedagogického zamestnanca a príslušnú kategóriu odborného zamestnanca, pre príslušný kariérový stupeň, získaných vzdelávaním, sebvzdelávaním alebo výkonom pracovnej činnosti.

Atestáciu môže organizovať atestačná organizácia, ktorou je:

- vysoká škola, ktorá uskutočňuje študijný program, ktorým sa získava vzdelanie na výkon pracovnej činnosti v príslušnej kategórii alebo v príslušnej podkategórii pedagogického zamestnanca alebo v príslušnej kategórii odborného zamestnanca,
- Vysoká škola, ktorej bolo vydané oprávnenie na vykonávanie skúšky na overenie odbornej spôsobilosti, okrem vysokej školy uvedenej v predchádzajúcom bode,
- Stredná škola, ktorej bolo vydané oprávnenie na vykonávanie skúšky na overenie odbornej spôsobilosti,
- Stavovská organizácia a profesijná organizácia, ktorej bolo vydané oprávnenie na vykonávanie skúšky na overenie odbornej spôsobilosti,

- Akadémia policajného zboru v Bratislave, ak ide o atestáciu učiteľa profesijných predmetov školy zriadenej ministerstvom vnútra,
- Iná právnická osoba priamo poverená ministerstvom školstva na organizovanie atestácií.⁵

Prvá kapitola našej bakalárskej práce nám priniesla súhrn teoretických poznatkovo procesoch vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Podniky, ktoré si vyberú cestu systematického a dobre organizovaného vzdelávania vlastných zamestnancov v rámci nepretržitého cyklu, dosiahnu významné konkurenčné výhody. Na záver zhrnutia môžeme povedať, že teoretická časť práce splňa parciálny cieľ, ktorý sme si na začiatku kapitoly stanovili.

5 Ministerstvo školstva SR, *Vzdelávanie v profesijnom rozvoji* (cit. 23.3.2022). Dostupné na internete: < <https://www.minedu.sk/vzdelavanie-v-profesijnom-rozvoji/> >

Cieľ práce

Vzdelávanie je jedným z hlavných personálnych procesov, ktoré významne podporujú konkurencieschopnosť podniku. Hlavným cieľom bakalárskej práce je na základe analýzy a zhodnotenia súčasného stavu systému vzdelávania vybraného podniku navrhnúť opatrenia na jeho skvalitnenie. K naplneniu hlavného cieľa práce prispeli nasledovné **čiastkové ciele**:

1. realizácia vzdelávania – zamerali sme sa na ponuku vzdelávania, zisťovali sme spôsoby identifikácie potrieb vzdelávania. Ďalej sme zisťovali aké metódy boli použité pri identifikácii a aká bola miera digitalizácie.

2. vyhodnocovanie vzdelávania - zhodnotili sme ako boli identifikované metódy vzdelávania a zhodnotili sme spôsoby ako sa vzdelávanie realizovalo.

Skúmaným objektom bola spoločnosť Základná cirkevná škola A. Kmeťá v Žarnovici.

2 Metodika práce a metody skúmania

Na zber dát, potrebných pre vyhodnotenie celého procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov v podniku sme použili formu dotazníka. Celkom 19 zamestnancov tvorí vzorku respondentov Základnej cirkevnej školy v Žarnovici. Zamestnanci mali dotazník k dispozícii na webovej stránke niekoľko dní, počas ktorých nám postupne zasielali vyplnené verzie. Cieľom dotazníka, ktorý sme vytvorili bolo zmapovanie rôznych postrehov a názorov respondentov prostredníctvom dvadsiaticich otázok, ktorých vyplnenie nezaberie veľa času.

Pre metodiku výskumu bola použitá metóda dotazník, ktorá sa nám javila pre účely bakalárskej práce najvhodnejšia. Kontakt so všetkými zamestnancami, ktorí tvoria výskumnú vzorku respondentov bol v aktuálnej situácii vo svete nemožný. Osobné kontakty s respondentmi sa nezrealizovali z dôvodov zachovania anonymity respondentov.

Dotazník sme vytvorili na základe zhromaždených informácií o danej problematike, ktoré nám poskytla teoretická časť našej bakalárskej práce a pološtrukturovaný rozhovor s vedúcim zamestnancom v danej organizácii. Dotazník bol rozdelený cielene na niekoľko častí. Celkovo tvorí náš dotazník 20 otázok z toho 19 otázok bolo uzavretých a iba 1 otázka bola otvorená a respondenti mohli vyjadriť vlastný názor a návrh na zlepšenie riešenia danej problematiky. Iba 1 respondent z celkového počtu však vyplnil túto otázku. Štruktúra dotazníka tvorí prílohu práce (viď prílohe č.1).

Pri tvorbe otázok sme vychádzali z najdôležitejších faktov, ktoré by nám mohli pomôcť pri naplnení primárneho cieľa našej práce ako aj parciálneho cieľa kapitoly. Návratnosť dotazníka bola 100%.

2.1 Metódy výskumu

Pri spracovaní bakalárskej práce som využila nasledovné metódy výskumu:

1. štúdium teoretických zdrojov
2. analýza - pri rozbere a hodnotení podkladov získaných pri dotazníkovom prieskume
3. syntéza a dedukcia – pri formulovaní záverov, návrhov a odporúčaní
4. komparácia – pri porovnaní názorov
5. metódy zberu dát – pološtrukturovaný rozhovor, dotazníkový prieskum
6. vyhodnotenie údajov a formulácia záverov

2.2 Charakteristika objektu skúmania

Základná cirkevná škola Andreja Kmeťa v Žarnovici bola zriadená Banskobystrickým diecéznym biskupom v roku 1992, za pôsobenia duchovného správcu farnosti Jána Flajžika, keď sa jej prvým riaditeľom stal Mgr. Jakúbek.

Zriaďovaciu listinu vydal Rímskokatolícky biskupský úrad v Banskej Bystrici 12. júna 1992 pod číslo 1278/92 v zmysle zákona č. 29/1984 Zb. zo dňa 22. marca 1984 a na základe cirkevného súhlasu Biskupskej konferencie zo dňa 8. augusta 1990.

Týmto dokumentom zriadil Biskupský úrad 1.7.1992 cirkevnú školu s úradným názvom: Základná škola Andreja Kmeťa v Žarnovici, a ako sa v listine uvádza: „svoje pôsobenie dáva pod ochranu sv. Petra a Pavla – patrónov mesta Žarnovice“.

V súčasnosti v škole pracuje 14 pedagogických zamestnancov a 3 nepedagogickí zamestnanci, vrátane vedenia školy. Všetci pedagogickí zamestnanci spĺňajú kvalifikačné predpoklady. Základnú školu, tvorí 9 triednych učiteľov, 2 vedúci pracovníci, 3 asistenti a vychovávatelia, 3 nepedagogický zamestnanci a 2 pracovníci na dohodu a 105 žiakov. Základným predmetom činnosti ZŠ je dopĺňanie rodinnej výchovy a poskytovanie povinného základného vzdelania.

ZŠ zabezpečuje výchovu a vzdelávanie všetkých 105 žiakov a aj žiakov so špeciálnymi výchovno-vzdelávacími potrebami a zabezpečuje starostlivosť o žiakov v čase mimo vyučovania v školskom klube detí. Poskytuje školské stravovanie v plnom rozsahu v školskej jedálni, ktorá je jej súčasťou.

Organizačná štruktúra ZŠ predstavuje zloženie a vzájomné vzťahy medzi jednotlivými členmi organizácie. Organizácia sa vnútorne člení na tri úseky:

- Pedagogický
- ekonomicko-mzdový a hospodársky a
- školského stravovania.

Celkom 60% zamestnancov Základnej cirkevnej školy je vo veku 31-45 rokov, 30% je vo veku 46 rokov a viac a posledných 10% vo veku 20-30 rokov z čoho vyplýva, že prevažne mladí ľudia tvoria kolektív zamestnancov.

V Základnej cirkevnej škole pracujú odborne vzdelaní učitelia, ktorých dĺžka priemernej učiteľskej praxe je 10 rokov aj napriek tomu, že základná škola bola založená už v roku 1992.

Až 47% tvoria zamestnanci, ktorí vykonávajú funkciu triedneho učiteľa, 12,5 % sú vedúci zamestnanci, 21% tvorí funkcia vychovávateľa a asistenta a zvyšných 20,5% tvoria iné.

3. Výsledky práce a diskusia

3.1 Zabezpečovanie vzdelávania a profesijný rozvoj v Základnej cirkevnej škole Žarnovica

Kvalita školy závisí od rozvoja a napredovania učiteľov, teda na ich celoživotnom vzdelávaní. Vedenie školy preto podporuje všetky formy vzdelávania pedagogických zamestnancov. Za základné ciele považuje:

- podporovať prehĺbovanie, zdokonaľovanie a rozširovanie profesijných kompetencií,
- ustavične motivovať pedagogických zamestnancov pre sebavzdelávanie a zdokonaľovanie svojej profesijnej spôsobilosti,
- zabezpečiť získanie profesijných kompetencií na výkon špecializovaných činností (triedny učiteľ, výchovný poradca..),
- zabezpečiť získanie profesijných kompetencií na výkon činnosti vedúceho pedagogického zamestnanca,
- uvádzať začínajúcich pedagogických zamestnancov do praxe,
- podporovať získavanie a overovanie profesijných kompetencií v prípade postupu do vyššieho kariérového stupňa,
- sprostredkovať najnovšie poznatky z metodik vyučovania jednotlivých predmetov, pedagogicky a psychológie.

Tieto ciele možno zabezpečiť prostredníctvom individuálneho sebavzdelávania učiteľov, profesijným rozvojom v podmienkach školy alebo organizovaným vzdelávaním. Potreby profesijného rastu pedagogických zamestnancov zisťujeme prostredníctvom hodnotiacich rozhovorov, diskusiou, dotazníkmi alebo osobným plán profesijného rozvoja.

Profesijný rozvoj je v ustanovení charakterizovaný ako proces, v ktorom pedagogický zamestnanec získava, rozširuje a udržiava požadované profesijné kompetencie. Súčasťou profesijného rozvoja sa stáva aj overovanie profesijných kompetencií formou atestácií, čím sa zosúladzuje spoločenská potreba skvalitňovať výchovu a vzdelávanie s osobnými potrebami pedagogických zamestnancov udržiavať a zvyšovať svoj ekonomický status, ako aj s osobnou potrebou sebarealizácie a uznania.

Charakteristika profesijného rozvoja pedagogických zamestnancov s ohľadom na rôznorodosť spôsobov výkonu pracovnej činnosti má zásadný vplyv na potrebu diferenciacie požadovaných profesijných kompetencií. Z tohto dôvodu sa ustanovuje profesijný rozvoj ako formálne a vecné kritérium miery profesijného rozvoja pedagogických zamestnancov.

Vzdelávanie pedagogických zamestnancov je dôležitou súčasťou ich profesijného rozvoja, ktorý metódami a formami ďalšieho vzdelávania dospelých umožňuje pedagogickým zamestnancom rozširovanie kvalifikačných predpokladov na výkon pracovných činností. Ďalším dôležitým účelom je získavanie, inovovanie alebo aktualizácia profesijných kompetencií.

Jednou z kľúčových úloh školy je pri vzdelávaní zabezpečiť také prostredie, ktoré podporuje kritické myslenie, zmysluplné učenie, výchovu k hodnotám, dosiahnutie osobného maxima a podporuje a rozvíja komunikáciu a spoluprácu. Vytvoriť takéto prostredie vyžaduje zabezpečiť nielen využívanie moderných technológií v škole, inováciu učebného obsahu, nové pedagogické metódy a postupy učenia, ale aj podporu procesu odborného a osobnostného rastu všetkých jednotlivcov a školy ako celku.

Základným cieľom učiteľa pri hodnotení kvality a efektivity svojej práce by malo byť dosiahnutie profesijnej autonómie. Učiteľ by mal pracovať na svojom osobnostnom raste a profesijnom rozvoji, analyzovať a vyhodnocovať kvalitu svojej práce (na základe výsledkov reflexie realizuje zmeny svojej pedagogickej činnosti, plánuje svoj profesijný rozvoj), podieľať sa na tímovej práci a spolupracovať s kolegami, čím prispieva k celkovej kvalite výučby, zodpovedať za rozhodnutia, ktoré vo svojej práci urobí a zodpovedať za implementáciu požiadaviek v kurikulárnych dokumentoch školy do vlastnej práce.

Povinnosť a zodpovednosť za profesijný rozvoj učiteľov je úlohou každého zamestnanca, ale aj zamestnávateľa. Učiteľ si vo svojom pláne určí, ktoré kompetencie potrebuje, resp. chce rozvíjať. Tie však musia byť v súlade s požiadavkami školy. Ak sú osobné požiadavky v súlade so zameraním školy, zamestnávateľ sa zaväzuje, že učiteľovi umožní vzdelávanie v danej oblasti. Po splnení požiadaviek učiteľ predloží žiadosť o zaradenie do vyššej kariérovej pozície, resp. bude poverený úlohami, ktoré priamo súvisia s daným typom absolvovaného vzdelávania.

Vzdelávacie rozvojové aktivity

Vzdelávacie rozvojové aktivity môžu byť ukončené získaním príplatku za profesijný rozvoj a jeho následným uplatnením v rámci kariérneho postupu, osvedčením o ukončení, napr. aktualizáčn, atestačné, špecializačné, funkčné, funkčné inovačné a následne po spracovaní bude zamestnanec zaradený do adekvátnej kariérovej pozície a platového stupňa.

Vzdelávacie rozvojové a poradenské aktivity organizované školou:

- aktualizáčn vzdelávanie zamerané na udržiavanie alebo obnovovanie profesijných kompetencií potrebných na výkon pracovnej činnosti alebo na získanie nových vedomostí a informácií o zmenách v právnych predpisoch, výchovno-vzdelávacích programoch, pedagogickej dokumentácii a ďalšie dokumentácie alebo získanie nových vedomostí a zručností v konkrétnej oblasti pracovnej činnosti,
- preventívne psychologické poradenstvo zamerané na predchádzanie a zvládanie agresivity, sebapoznanie a riešenie konfliktov.

Individuálne vzdelávanie učiteľov prebieha aj prostredníctvom hospitačnej činnosti, samoštúdiom, workshopov pre učiteľov, sledovaním aktuálneho vývoja v pedagogike.

Metódy vzdelávania:

- Pri výkone práce na pracovisku – získavanie skúseností, pozorovanie práce učiteľa iným učiteľom a ďalšie,
- pri výkone práce na pracovisku i mimo pracoviska – inštruktáže, poverenie úlohou, projekty, štúdium literatúry, vzdelávanie pomocou IKT (PC, video, interaktívne video, multimedialne vzdelávanie a ďalšie.

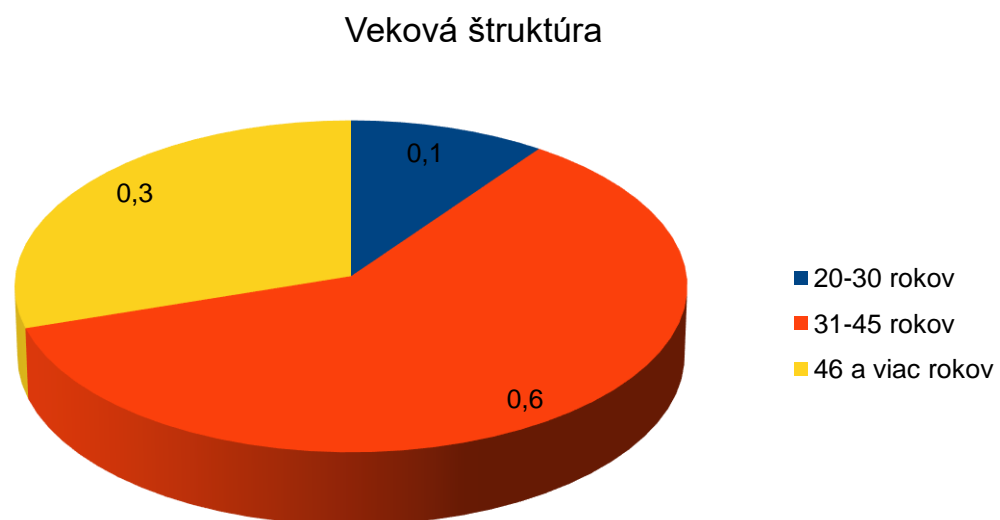
Škola využije legislatívnu možnosť organizovať aktualizáčn vzdelávanie vo svojej réžii s ohľadom na zákonom stanované podmienky. Rozsah aktualizáčného vzdelávania (kombinácia prezenčnej a distančnej formy) je 6 hodín na školský rok.

Každé vzdelávanie musí zodpovedať požiadavkám a potrebám školy, no zároveň musí zohľadňovať aj osobnú motiváciu učiteľa. Preto je potrebné vzdelávanie vyhodnocovať, použiť získané kompetencie v praxi a získať spätnú väzbu o jeho efektívite.

Z uvedeného dôvodu bude každá vzdelávacia rozvojová aktivita (získané kompetencie) zdieľaná na zasadnutiach jednotlivých PK, príp. pracovných poradách.

3.2 Hodnotenie vzdelávania z pohľadu zamestnancov

Na otázky v dotazníku odpovedalo celkom 19 zamestnancov a väčšina z nich bola ženského pohlavia (90%). Hneď prvý graf našej aplikačnej časti, t.j. graf č.1 nám poukazuje na to, v akom vekovom rozpätí sa nami sledovaní zamestnanci pohybujú.



Graf č.1

Zdroj: vlastné spracovanie

V nasledujúcej otázke v dotazníku sme zisťovali, koľko % zamestnancov má absolvovanú I. a II. kvalifikačnú skúšku. Z odpovedí sme zistili, že 50% z opýtaných respondentov má absolvovanú I. kvalifikačnú skúšku a žiadny respondent z opýtaných, nemá absolvovanú II. kvalifikačnú skúšku.

Po tejto otázke v dotazníku nasledovali dve otázky, ktoré vyplňali len zamestnanci, ktorí vykonávajú v Základnej cirkevnej škole v Žarnovici vedúcu funkciu, konkrétne to bola riaditeľka základnej školy a zástupkyňa riaditeľky. Obidvoch respondentiek sme sa

pýtali, či majú absolvované povinné funkčné vzdelávanie. Toto vzdelávanie je povinné len pre výkon týchto dvoch konkrétnych pracovných pozícií. Obidve respondentky uviedli, že majú absolvované povinné funkčné vzdelávanie, základný aj rozširujúci modul.

Vyhodnotenie výskumnej časti dotazníka

Otázka – Dostali ste podnet od vedenia, aby ste absolvovali vzdelanie nad rámec zákona?

V tejto otázke sa 63% z opýtaných respondentov zhodlo na jednej z možností. Zvyšných 37% z opýtaných respondentov zvolilo inú možnosť.

Otázka – Vzdelávanie nad rámec zákona ste absolvovali z vlastnej iniciatívy

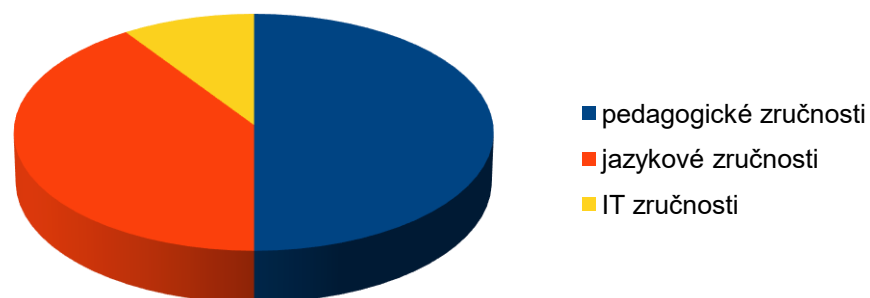
Na túto otázku odpovedalo len 37% z celkového počtu opýtaných respondentov. Boli to tí respondenti, ktorí v predchádzajúcej otázke označili možnosť nie. Všetci respondenti, ktorí odpovedali na túto otázku sa zhodli a jednoznačne odhlasovali možnosť „áno“.

Otázka – Ponúka Vám zamestnávateľ školenia alebo vzdelávacie programy nad rámec zákona?

K tejto otázke bola v dotazníku pridružená pod otázka: *Do akých oblastí smeruje vzdelávanie nad rámec zákona?*

Ku tejto otázke č.9 sa nám vyjadrilo len 18 z opýtaných respondentov a všetci 18 zvolili za možnosť „áno“. K pod otázke, ktorá bola v dotazníku pridružená k otázke č. 9 sa vyjadrilo 60% z 18 respondentov. Každý z respondentov, ktorý odpovedal na pridruženú pod otázku zvolil viacero možností. 9 respondentov zvolilo možnosti pedagogické a jazykové zručnosti. Ostatní 2 respondenti hlasovali za možnosť pedagogické zručnosti a IT zručnosti.

Graf č.3 Oblasti vzdelávania nad rámec zákona



**Zdroj –
vlastné spracovanie**

Otázka – Ak ste odpovedali na predchádzajúcu otázku odpoveďou áno, čo je pre vás motívom pre absolvovanie tohto vzdelávania?

2 z 19 zamestnancov využil v tejto otázke možnosť zvoliť dve odpovede. Úspešnosť, ktorú znázorňujeme v grafe č.4 je preto viac ako 100%. Najčastejším motívom, ktorí si zamestnanci základnej školy stanovujú v oblasti absolvovania vzdelávania je doplnenie chýbajúcich zručností (90%). Druhý najčastejší motív pre absolvovanie vzdelávania bol zmena finančného ohodnotenia (20%). Iné motívy pre absolvovanie vzdelávania zamestnanci v dotazníku neuviedli.

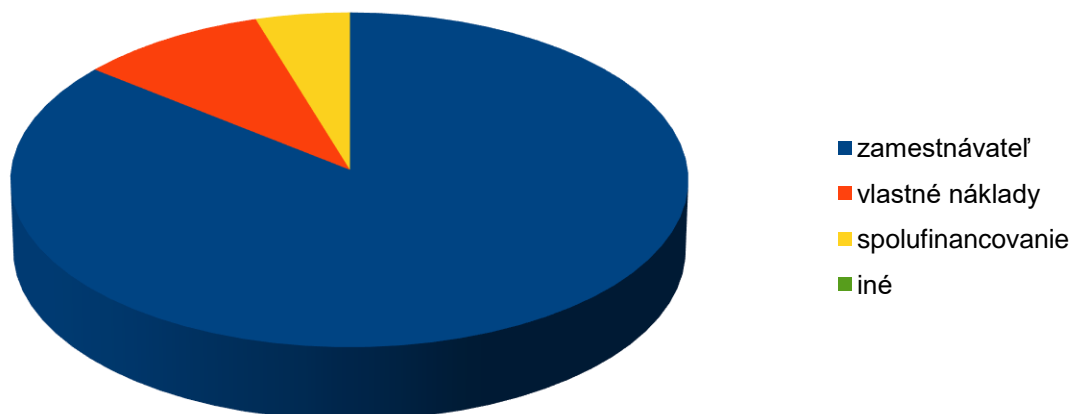
Otázka – Aké metódy boli použité pri vzdelávaní zamestnancov? V tejto otázke mohli opýtaní respondenti určiť aj viac ako jednu správnu odpoveď. Respondenti mali na výber 13 možností, z ktorých vyberali. Možnosti boli :

- *Off the job, On the job, Elearning , Rotácia, Koučing*
- *Mentoring, Samovzdelávanie, Prednášky, Hranie Rolí, Workshop*
- *Inštruktáž, Asistovanie, Práca na projektoch*

Až 75% z opýtaných respondentov zvolilo možnosť samovzdelávanie a prednášky. Ďalších 58% zvolilo možnosť koučing, 42% za možnosť on the job a 60% za možnosť off the job. Iba jeden z opýtaných respondentov označil v tejto otázke len jednu odpoveď a 1 respondent neoznačil žiadnu odpoveď.

Otázka – Kto hradil náklady spojené so vzdelávaním? V tejto otázke 1 z celkového počtu opýtaných respondentov zvolilo 2 možnosti. 90% z opýtaných respondentov zvolilo možnosť, že vzniknuté náklady hradil zamestnávateľ a 10% z opýtaných respondentov zvolilo možnosť, že si náklady vzniknuté so vzdelávaním hradili sami a 5% z opýtaných respondentov zvolilo možnosť spolufinancovania. Detailnejší pohľad na odpovede respondentov nám prináša graf č.5.

Náklady spojené so vzdelávaním hradil



Graf č.5

Zdroj – vlastné spracovanie

Otázka - Kto zabezpečoval tieto vzdelávacie aktivity? Otázka č. 13 bola zodpovedaná len 8 respondentmi zo všetkých opýtaných. Nevieme určiť z akého dôvodu odpovedalo na otázku č.13 tak málo respondentov. 40% z respondentov, ktorí odpovedali na túto možnosť určili, že vzdelávacie aktivity boli zabezpečené metodicko-pedagogickým centrom (MPC), 40% respondentov vybralo možnosť inej organizácie, zabezpečujúcej vzdelávacie aktivity a 20% z opýtaných respondentov vybralo možnosť, že vzdelávacie aktivity boli zabezpečené zamestnávateľom.

Otázka - Po absolvovaní vzdelávania vyhodnocuje zamestnávateľ účinnosť vzdelávania? V tejto otázke sa zamestnanci jednohlasne zhodli na odpovedi, že po absolvovaní vzdelávania vyhodnocuje zamestnávateľ účinnosť vzdelávania tak, že zisťuje dojmy a postrehy účastníkov vzdelávania.

V nasledujúcich otázkach v dotazníku respondenti hodnotili svoju spokojnosť s použitými metódami vzdelávania, úroveň komunikácie lektora/lektorky s účastníkmi vzdelávania, využívanie digitálnych technológií pri vzdelávaní, časový harmonogram vzdelávania a dosiahnutie stanovených cieľov. Pri hodnotení respondenti používali na vyjadrenie spokojnosti Likertovu škálu. Likertova škála môže mať viacej podôb, záleží pre

aký účel chceme otázku použiť. Ani jeden zo zamestnancov v otázke nepoužil horšiu hodnotu ako 3, čo hodnotíme veľmi kladne.

Tabuľka č.2 – Likertova škála

Pri hodnotení použite, prosím, nasledujúcu stupnicu:

hodnota 5 – som úplne spokojná/ý

hodnota 4 – som spokojná/ý

hodnota 3 – som skôr spokojná/ý

hodnota 2 – som skôr nespokojná/ý

hodnota 1 – som nespokojná/ý

hodnota 0 – som úplne nespokojná/ý

Zdroj- vlastné spracovanie

Posledná otázka v dotazníku bola určená na slovnú odpoveď. Pýtali sme sa zamestnancov základnej cirkevnej školy, aké sú ich návrhy na zlepšenie vzdelávania zamestnancov. Ani jeden respondent neuviedol odpoveď.

3.3 Vyhodnotenie výskumu

Informácie, ktoré nám boli poskytnuté od zamestnancov Základnej cirkevnej školy v Žarnovici nasvedčujú tomu, že vedenie zabezpečuje vzdelávanie svojich zamestnancov vo všetkých hodnotených kategóriach. Predpokladá sa, že vedenie si uvedomuje potrebu vzdelávania svojich zamestnancov. Medzi najvýznamnejšie body vo vzdelávaní zamestnancov v tomto podniku sú podľa môjho názoru metódy on the job.

Po vyhodnotení dotazníka bolo vidieť rozdiely medzi ponúkanými kurzami pre zamestnancov, hlavný rozdiel bol teda medzi zamestnancami, ktorí majú funkciu triedneho učiteľa a zamestnancami, ktorí vykonávajú vedúce funkcie. Môžeme povedať, že vzdelávací proces má systematický charakter, hlavne v oblasti legislatívnych požiadaviek.

To, že sú vzdelávacie aktivity v podniku považované za dôležité je zrejmé po spracovaní poskytnutých údajov. Nedostatkom v procese vzdelávania zamestnancov v

tomto podniku je podľa mňa chýbajúca spätná väzba a chýbajúce oddelenie rozvoja ľudských zdrojov, ktoré neumožňuje kontrolu.

3.4 Návrhy a odporúčania

Medzi silné stránky, resp. výhody zahrňame poznatky, ktoré hovoria o kvalitách systému vzdelávania. Jedná sa najmä o vysoké hodnotenia dosiahnuté v rámci kvantitatívneho dotazníkového výskumu, ktoré prezentujeme v nasledujúcich odstavcoch.

Zistili sme, že zamestnanci Základnej cirkevnej školy v Žarnovici sú spokojní so vzdelávacím systémom, ktorý im ponúka zamestnávateľ. Absolvovali školenia, na ktorých im vyhovovala obsahová zrozumiteľnosť, boli im odprezentované potrebné informácie, vyhovovala im aj kvalita lektorov a získali schopnosti, ktoré im napomáhajú podať lepší výkon v práci. Za ďalšie pozitívum považujeme vysokú relevantnosť školení k pozíciám zamestnancov a aj tréningy pre nových zamestnancov. Považujeme sa veľmi dôležité a efektívne trénovať zamestnancov hneď od ich nástupu.

Zamestnanci oceňujú aj progresívnosť systému a následné zavádzanie e-learningu. Ako ďalšiu silnú stránku, ktorú ponúka zamestnávateľ svojim zamestnancom v Základnej cirkevnej škole v Žarnovici sme zaradili spokojnosť pracovníkov s poskytovaním spätnej väzby. Na základe dotazníka, ktorý vyplňali všetci zamestnanci sme zistili, že zamestnávateľ vždy zisťuje dojmy, postrehy a informácie, ktoré zamestnanci získali na školeniach. Táto spätná väzba umožňuje zamestnávateľovi vykonávať kontrolu.

V neposlednom rade sme do zoznamu silných stránok, ktoré poskytuje zamestnávateľ svojim zamestnancom zaradili priestor pre nápady zamestnancov. Na základe rozhovoru, ktorý sme absolvovali s vedúcim pracovníkom sme zistili, že zamestnávateľ vždy pri pravidelných poradách poskytuje svojim zamestnancom priestor pre nápady a postrehy na zlepšenie. Zamestnanci otvorene komunikujú, vyjadrujú svoj objektívny názor a nápady.

V skupine slabých stránok zhrnutých v ďalšom odstavci uvádzame údaje, v ktorých má podnik najväčšie rezervy, a ktorých cieľom je eliminácia týchto zistených skutočností. Nedostatky vidíme hlavne v možnostiach zo strany zamestnávateľa. Z odpovedí získaných od respondentov sme zistili, že im často krát zamestnávateľ ponúka jednorazové a nesystémové vzdelávacie programy. Často krát sa stáva, že zamestnanci musia sami

vyvíjať záujem o vzdelávacie programy. Myslíme si, že príčina tejto slabej stránky, ktorú ponúka zamestnávateľ je chýbajúce personálne oddelenie. Keby mal zamestnávateľ jedného zamestnanca, ktorého náplňou práce by bol prieskum aktuálnych vzdelávacích programov na trhu a zároveň by zisťoval potreby od zamestnancov, tak by nevznikali zbytočné nedorozumenia.

Ďalšou slabou stránkou vzdelávacieho systému, ktorú sme odpozorovali, je povinná účasť na školeniach. Na školení, ktoré takmer vždy býva priamo na pracovnom mieste sa musia zapájať aj zamestnanci, ktorých sa daný sektor netýka. Tento nedostatok, ktorý sme zahrnuli do zoznamu slabých stránok, by bolo podľa nás jednoduché eliminovať tým, že by zamestnávateľ rozdelil svojich zamestnancov do určitých skupín. Dané skupiny by mali školenia samostatne. Zároveň považujeme za dôležité zo strany zamestnávateľa poskytnúť školenia pre svojich zamestnancov aj mimo pracovného miesta. Pri rozhovore s vedúcim pracovníkom, ktorý sme absolvovali sme zistili, že Základná cirkevná škola v Žarnovici má k dispozícii miestu faru. Zamestnanci by podľa nášho názoru ocenili zmenu miesta školení aspoň raz mesačne.

Medzi poslednú slabú stránku, ktorú sme zaradili do zoznamu slabých stránok Základnej cirkevnej školy v Žarnovici radíme nezabezpečenie chýbajúcich oblastí vzdelávania potrebných pre plnenie úloh. Na základe rozhovoru predpokladáme, že tento problém je spôsobený chýbajúcimi financiami na hradenie nákladov spojených so zabezpečením vzdelávania. Pre vyriešenie tohto problému odporúčame zamestnávateľovi buď vyhľadať sponzorov, alebo viac využívať možnosť spolufinancovania nákladov spojených so vzdelávaním so zamestnancami.

Odporúčania

Skonštatovali sme, že systém vzdelávania zamestnancov Základnej cirkevnej školy A. Kmeťa v Žarnovici je rozpracovaný pomerne na dobrej úrovni. Pre zlepšenie poskytovaného vzdelávania a tým k zvýšeniu výkonnosti zamestnancov by bolo však vhodné urobiť určité opatrenia. Odporúčania pre zlepšenie vzdelávania v podniku Základná cirkevná škola boli nasledovné:

- 1) Od samotných účastníkov školenia zaznamenávať spätnú väzbu a ďalej vyhodnocovať prínosy školenia pre zamestnancov. Zamestnávateľ by tak zistil, či bol vzdelávací kurz pre nich prínosom v ich ďalšom procesnom raste. Pokiaľ by sa zistil presný opak, odporúčala by som prehodnotiť absolvované školenie, zapracovať na zistených nedostatkoch, poprípade ak by sa jednalo o školenie off the job, vybrať inú spoločnosť (agentúru), ktorá taktiež poskytuje kurzy vzdelávania zamestnancov. Dnešný trh ich ponúka niekoľko.
- 2) Nabádať zamestnancov k otvorenejšej konzultácii s vedením v oblasti vzdelávania. Zamestnancov, ktorí sú na nižších úrovniach vzdelávania podporovať, aby sa aktívnejšie zapájali do procesu vzdelávania, aby vedeli využiť v oblasti ich pracovného zaradenia všetky ponúkané možnosti rozširovania poznatkov.
- 3) Základná cirkevná škola v Žarnovici podľa zistených informácií z dotazníka nekladie väčší dôraz na zamestnancov pri ich vzdelávaní z vlastnej iniciatívy. Som názoru, že by sa to malo zmeniť. K zmene by mohli pomôcť príspevky na kurzy, alebo iné motivačné faktory, ktoré by priviedli zamestnancov k vzdelávaniu z vlastnej iniciatívy.

Záver

Bakalárska práca na tému vzdelávania zamestnancov sa zaoberala analýzou systému vzdelávania v Cirkevnej základnej škole A. Kmeťa v Žarnovici. Bakalársku prácu sme vyčlenili do troch osobitných kapitol. Každá z 3 osobitných kapitol obsahovala aj podkapitoly.

Prvá kapitola našej bakalárskej práce úspešne splnila svoj cieľ vymedzením najdôležitejších teoretických poznatkov o riadení ľudských zdrojov a vzdelávaní a rozvoji zamestnancov. Zadefinovali sme cieľ, následne sme vysvetlili a predstavili viaceré formy a metódy vzdelávacích aktivít. Nevynechali sme ani samotný cyklus vzdelávania, ktorého časti sme vysvetlili a stručne opísali v podkapitolách.

V úvode druhej kapitoly sme sa bližšie oboznámili so Základnou cirkevnou školou A. Kmeťa v Žarnovici, s jej základnou charakteristikou vzniku, počtom zamestnancov a žiakov a detailným popisom procesu vzdelávania. Prostredníctvom dotazníkového prieskumu sme v aplikačnej časti úspešne prezentovali výsledky zhodnotenia systému vzdelávania a rozvoja v nami vybranom podniku.

V poslednej časti našej bakalárskej práce sme pomocou analýzy silných a slabých stránok splnili cieľ vyslovenými návrhmi, ktoré sme detailnejšie opísali.

Úspešné splnenie primárneho cieľa bakalárskej práce je možné konštatovať na základe splnenia všetkých parciálnych cieľov. Veríme, že navrhované zmeny vzdelávacích programov ocenia aj spokojní zamestnanci.

Zoznam použitej literatúry

1. BARTÁK, Ján , 2007 *Vzdělávání ve firmě*, Praha: Alfa Publishing, 2007, 164 s., ISBN 978-70-86851-68-6.
2. HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 2007. 233 strán, ISBN 978-80247-1457-8.
3. VETRÁKOVÁ, M. et al. 2011. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. 2011. 276 s. ISBN 978-80-557-0149-3.
4. BOJEK, J. 2012. *Šlabikár podnikania*. 1. vyd. Košice : PACO-FIN, s.r.o., 2012. 239 s. ISBN 976-80-969759-5-2.
5. Zákon č. 568/2009 Z. z .*Zákon o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov* (v znení č. 315/2012 Z. z., 315/2012 Z. z., 292/2014 Z. z., 188/2015 Z. z.)
6. COLLINS, C. a kol. 2006. *Knowledge management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., ISBN 80-251-0760-4.
7. ARMSTRONG, M. 2002 *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 165s. ISBN 80-247-0469-2.
8. PROKOPENKO J. a kol. 2007 *Vzdelávaní a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 247 s. ISBN 80-7169-250-6.

internetové zdroje:

9. DÚBRAVOVÁ, D. 2013. BANKOVNÍ INSTITUT, VYSOKÁ ŠKOLA (výsledky dotazníkového prieskumu) [online]. 2013. [cit. 2013-03-25]. Dostupné na internete: <<http://www.geesteren.net/.ddotaznik/results/list>>.
10. DÚBRAVOVÁ, D. 2013. DOTAZNÍK [online]. 2013. [cit. 2013-03-19]. Dostupné na internete: <<http://www.geesteren.net/.ddotaznil/>>.
11. MINISTERSTVO ŠKOLSTVA, VEDY, VÝSKUMU A ŠPORTU SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2019 *Vyplácanie príplatku za profesijný rozvoj*. 3Str. 2019 [online]. Dostupné na internete: <<https://www.minedu.sk/data/att/15260.pdf>>.

12. REGÚLIOVÁ, J. 2016. *Prevádzkový poriadok*. [online]. 2016. Dostupné na internete: <<https://cloud1y.edupage.org/cloud?z%3AQsIQcSmBpD9sTN7C96uuWmSBWxBNK30zSq3B7CHwxWYKLyYID%2BNI70XfGXHtdC7T>>.

13. MINISTERSTVO ŠKOLSTVA, VEDY, VÝSKUMU A ŠPORTU SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2021 *Predatestačné vzdelávanie na rozvoj profesijných kompetencií učiteľa strednej školy na úrovni prvej atestácie*. [online]. Dostupné na internete: <<https://mpc-edu.sk/sk/edu/program/832>>.

Prílohy

DOTAZNÍK

Pri hodnotení použite, prosím, nasledujúcu stupnicu:

hodnota 5 – som úplne spokojná/ý

hodnota 4 – som spokojná/ý

hodnota 3 – som skôr spokojná/ý

hodnota 2 – som skôr nespokojná/ý

hodnota 1 – som nespokojná/ý

hodnota 0 – som úplne nespokojná/ý

* pri otázkach ktoré si to vyžadujú

1. Pohlavie Muž Žena

- Vek**
- a. 20-30 rokov
 - b. 31-45 rokov
 - c. 46 a viac

2. Akú dlhú učiteľskú prax máte?

- a. menej ako 5 rokov
- b. 5 rokov
- c. menej ako 10 rokov
- d. 10 rokov
- e. viac ako 10 rokov

3. V zamestnaní vykonávam pozíciu?

- a. triedny učiteľ
- b. vedúci zamestnanec
- c. asistent učiteľa
- d. vychovávateľ
- e. iné

4. Vyučujem na?

- a. prvom stupni
- b. druhom stupni

5. Mám absolvovanú kvalifikačnú skúšku - I. atestáciu?

- a. áno
- b. nie

6. Mám absolvovanú kvalifikačnú skúšku - II. atestáciu?

- a. áno
- b. nie

***pokiaľ ste na vedúcej pozícii, vyplňte prosím ešte tieto podotázky**

Vykonávam funkciu?

- a. riaditeľ
- b. zástupca riaditeľa

Mám absolvované funkčné vzdelanie, základný a rozširujúci modul?

- a. nie
- b. áno, základný modul
- c. áno, základný aj rozširujúci modul

7. Dostali ste podnet od vedenia, aby ste absolvovali vzdelávanie nad rámec zákona ?

- a. áno
- b. nie

8. Vzdelávanie nad rámec zákona ste absolvovali z vlastnej iniciatívy?

- a. áno
- b. nie

9. Ponúka vám zamestnávateľ školenia alebo vzdelávacie programy nad rámec zákona?

a. áno

b. nie

Do akých oblastí smeruje vzdelávanie nad rámec zákona? (môžete označiť aj viac odpovedí)

a. pedagogické zručnosti

b. jazykové zručnosti

c. odborné vedomosti

d. IT zručnosti

e. soft skills

f. iné

10. Ak áno, čo je pre Vás motívom pre absolvovanie tohto vzdelávania?

a. zmena finančného ohodnotenia

b. doplnenie chýbajúcich vedomostí či zručností

c. nemám motív, vzdelávanie je vždy povinné

d. iné

Vyznačte v akom percentuálnom pomere prebieha vzdelávanie zamestnancov

of the job %

on the job %

11. Aké metódy boli použité pri vzdelávaní zamestnancov? (môžete označiť aj viac možností)

a. on the job

j. koučing

b. off the job

k. mentoring

c. elearning

l. samovzdelávanie

d. rotácia

m. prednášky

e. hranie rolí

f. workshop

g. inštruktáž

h. asistovanie

i. práca na projektoch

12. Kto hradil náklady spojené so vzdelávaním?

- a. zamestnávateľ
- b. vlastné náklady
- c. spolufinancovanie

13. Kto zabezpečoval tieto vzdelávacie aktivity?

- a. MPC
- b. iná organizácia
- c. zamestnávateľ vo vlastnej réžii

14. Po absolvovaní vzdelávania vyhodnocuje zamestnávateľ účinnosť vzdelávania

- a. žiadnym spôsobom
- b. zisťuje dojmy a postrehy účastníkov vzdelávania
- c. sleduje zmenu vo výkone
- d. iný spôsob

Pri ďalšom hodnotení použite stupnicu z úvodu.

15. Ako hodnotíte použité metódy vzdelávania?

16. Ako hodnotíte úroveň komunikácie lektorky/lektora s účastníkmi vzdelávania?

17. Ako hodnotíte využívanie digitálnych technológií pri vzdelávaní?

18. Ako hodnotíte časový harmonogram vzdelávania?

19. Ako hodnotíte dosiahnutie stanovených cieľov vzdelávania?

Použite slovné odpovede:

20. Aké sú vaše návrhy na zlepšenie vzdelávania zamestnancov ?