

UNIVERZITA JANA AMOSA KOMENSKÉHO

BAKALÁRSKE KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2010 – 2013

BAKALÁRSKA PRÁCA

Jana Miklošíková

**Vplyv modernej vzdelávacej politiky na riadenie ľudských
zdrojov vo vybranom podniku**

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce:
doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2010 – 2013

BACHELOR THESIS

Jana Miklošiková

**The influence of the modern educational policy for the human
resources management in the selected company**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca na tému *Vplyv modernej vzdelávacej politiky na riadenie ľudských zdrojov vo vybranom podniku*, je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

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

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitetnej knižnici.

V Prahe dňa 2. februára 2013

Jana Miklošíková

Pod'akovanie

Touto cestou sa chcem pod'akovať doc. Ing. Stanislavovi Prečuchovi, CSc., ktorý mi pomohol pri vypracovaní mojej bakalárskej práce, za poskytnutie potrebných podkladov, za správne usmerňovanie, rady a pripomienky, ktoré boli pre mňa veľkým prínosom.

Anotácia

Bakalárska práca, ktorej témou je *Vplyv modernej vzdelávacej politiky na riadenie ľudských zdrojov vo vybranom podniku*, sa zaoberá problematikou firemného vzdelávania.

Cieľom práce je pomocou dotazníkových otázok a hypotéz zrealizovať analýzu súčasného stavu vzdelávania a analyzovať rozvoj ľudských zdrojov v spoločnosti ČSOB, a. s..

Teoretická časť sa upriamuje na priblíženie tém z oblasti vzdelávania a riadenia ľudských zdrojov, kde podrobnejšie popisuje modernú vzdelávaciu politiku a postupy a metódy riadenia zamestnancov v spoločnosti.

V úvode praktickej časti je charakterizovaná spoločnosť, ktorá bola zvolená na prieskum vzdelávania zamestnancov. Druhá časť je venovaná samotnému prieskumu. Prieskum vzdelávania zamestnancov sme uskutočnili dotazníkovou formou. Odpovede, ktoré sme získali, sme spracovali pomocou tabuliek a grafov.

Kľúčové slová

Ciele riadenia ľudských zdrojov, hodnotenie vzdelávania, metódy vzdelávania, riadenie ľudských zdrojov, rozvoj ľudských zdrojov, strategické riadenie ľudských zdrojov, vzdelávanie.

Annotation

Bachelor's work, which is the topic of influence of the modern educational policy on human resource management in selected business deals with corporate training.

The aim of this work is by using the questionnaire and hypotheses to realize an analysis of the current state of education and analyze the development of human resources in the company CSOB, a. s..

The theoretical part is drawn closer to the themes of education and human resources management, which further describes the advanced education policies and practices, and methods of managing of employers in the company.

At the beginning of the practical part there is characterized the company that was chosen for the research training of staff. The second part is devoted to the actual research. A survey of staff training was conducted through a questionnaire. Answers, which we obtained, were processed by using tables and graphs.

Keywords:

Education, methods of learning, objectives of the human resource management, the assessment of learning, the human resource development, the human resource management, the strategic human resource management.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČASŤ	11
1 MODERNÁ VZDELÁVACIA POLITIKA.....	11
1.1 Memorandum o celoživotnom vzdelávaní (2000)	13
1.2 Milénium (2000)	14
1.3 Národná lisabonská stratégia (2004)	15
1.4 Operačný program Vzdelávanie 2007-2013	16
1.5 Minerva 2010	17
2 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	20
2.1 Strategické riadenie ľudských zdrojov	21
2.1.1 Ciele riadenia ľudských zdrojov	22
2.1.2 Ciele strategického riadenia ľudských zdrojov	22
2.2 Aktivity riadenia ľudských zdrojov	23
2.3 Vzdelávanie zamestnancov	25
2.3.1 Firemné vzdelávanie	26
2.3.2 Metódy vzdelávania	28
PRAKTICKÁ ČASŤ.....	33
3 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI ČSOB, a. s.	33
3.1 Vznik a história spoločnosti ČSOB, a. s.	33
3.2 Organizačná štruktúra ČSOB, a. s.	34
3.3 Ľudské zdroje v spoločnosti ČSOB, a.s.	36
3.4 Stratégia spoločnosti ČSOB, a.s. pobočky zahraničnej banky v SR	36
3.4.1 Spoločnosť ČSOB, a.s. v číslach	37
3.5 ČSOB, a.s. Finančná skupina	39
3.5.1 ČSOB Asset Management	39
4 HODNOTENIE VZDELÁVANIA V ČSOB, a. s.....	41
4.1 Prieskum	41
4.2 Hypotézy	42
4.3 Metódy	42
4.4 Charakteristika prieskumnej vzorky	42
4.5 Vyhodnotenie hypotéz	43

4.6 Zhodnotenie	44
4.6 Vyhodnotenie dotazníkov zamestnancov v spoločnosti ČSOB, a. s.	58
4.7 Návrhy a odporúčania pre oddelenie ľudských zdrojov	59
ZÁVER.....	61
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	63
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV.....	67
ZOZNAM PRÍLOH.....	69

ÚVOD

Vzdelávaciu politiku možno vymedziť ako súhrn konkrétnych činností a opatrení, ktorými štát a iné subjekty ovplyvňujú vzdelávaciu oblasť. Vzdelávacia politika štátu je súhrnom legislatívnych opatrení, princípov koncipovania a metód praktického riadenia vzdelávania. Dôležitú úlohu vo vzdelávacej politike má štát. Vzdelanie človeka je devízou spoločnosti, ale najhlavnejší význam má pre neho samotného.

Hlavnou úlohou vzdelávacej politiky je zabezpečiť osobnostný rozvoj človeka. Je veľmi dôležité, aby sa odstránili bariéry vstupu poskytovateľov do rôznych segmentov vzdelávacieho systému, a tak sa vytvoril funkčný model financovania, ktorý je prepojený so zdrojmi od zamestnávateľov, verejných financií a zamestnanca. Tiež sa musia posilniť vzdelávacie programy pre ľudí s nízkym vzdelaním.

V procese vzdelávania si jedinec osvojuje poznatky, ktoré súvisia s jeho prípravou na povolanie, a tiež na formovanie ľudskej osobnosti.

Z vývojových trendov vyspelej spoločnosti vyplýva, že sa uskutočnia zásadné zmeny vo vzdelávacej politike. Tieto zmeny sa budú týkať hlavne nového modelu vývoja spoločnosti, ktoré budú založené na získavaní, odovzdávaní a využívaní informácií a znalostí.

Vzdelávanie možno považovať za každodennú súčasť nášho života. Vzdelávame sa nielen v škole a v práci, ale aj v súkromnom živote. Poskytuje nám prehľad vo všetkých oblastiach. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov sa radí na popredné priečky vo vzdelávaní.

Bakalárska práca s témou „*Vplyv modernej vzdelávacej politiky na riadenie ľudských zdrojov vo vybranom podniku*“ je zameraná na vzdelávaciu politiku a riadenie ľudských zdrojov v spoločnosti ČSOB, a. s..

Riadenie ľudských zdrojov je významnou oblasťou riadenia organizácie, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka ľudí v pracovnom procese. Teda získavanie, formovanie, fungovanie, využívanie, organizovanie a prepájanie ich činností, výsledkov práce, pracovných schopností a pracovného správania k práci, spoločnosti a spolupracovníkom.

Cieľom bakalárskej práce je pomocou dotazníkových otázok a hypotéz zrealizovať analýzu súčasného stavu vzdelávania a analyzovať rozvoj ľudských zdrojov v spoločnosti ČSOB, a. s..

V prvej teoretickej kapitole rozoberáme, čo je cieľom a hlavným prínosom memoranda o celoživotnom vzdelávaní, lisabonskej stratégie, Milénia, Operačného programu Vzdelávanie, Minervy a Európy 2020.

Druhá kapitola je zameraná na riadenie ľudských zdrojov, kde popisujeme ciele riadenia, aktivity riadenia ľudských zdrojov, aké vzdelávanie možno zamestnancom poskytnúť, aké sú metódy na vzdelávanie

Tretia kapitola je praktická a je venovaná v charakteristike spoločnosti ČSOB, a. s., ktorú sme si vybrali na analyzovanie prieskumu. V kapitole popisujeme vznik a históriu spoločnosti, organizačnú štruktúru, ľudské zdroje, stratégiu spoločnosti.

Posledná kapitola je zameraná na prieskum vzdelávania zamestnancov v spoločnosti. Stanovíme si hypotézy, na základe ktorých určíme, či sa potvrdia, alebo vyvrátia. Charakterizujeme prieskumnú vzorku, popíšeme postup pri získavaní informácií od zamestnancov spoločnosti, vyhodnotíme získané informácie, zobrazíme ich graficky a navrhujeme odporúčania.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 MODERNÁ VZDELÁVACIA POLITIKA

Pojem „*Moderná vzdelávacia politika*“ sa nedá presne definovať. Cieľom je poukazovať na aspekty, ktoré v súčasnosti majú popredné miesto a majú veľký vplyv na metódy učenia a ich neustály vývoj.

Na internetovej stránke EurActiv (2006) sa uvádza, že „*dynamicky sa rozvíjajúca oblasť vzdelávania a odbornej prípravy patrí primárne do kompetencie vlád členských krajín, Európska únia je však fórom, na ktorom sa môžu vymieňať názory a odskúšané, dobre fungujúce praktiky. Programy zároveň pomáhajú posilňovať mobilitu študentov v rámci únie a tým zlepšovať ich životné šance, ale aj budovať ideu európskeho občianstva.*“

Napriek tomu, že neexistuje „*spoločná vzdelávacia politika*“, všetku zodpovednosť za obsah systémov vzdelávania, odbornú prípravu a za organizáciu nesú jednotlivé členské krajiny.

Na portáli EurActiv.sk (2006) je uvedené, čo ponúka Európska únia. V ponuke sú uvedené:

- *multinárodné vzdelávacie, tréningové a mládežnícke partnerské programy;*
- *možnosti študentských výmien a príležitosti študovať za hranicami vlastnej krajiny;*
- *projekty inovatívneho vyučovania a učenia sa;*
- *siete akademických a profesionálnych expertov;*
- *štruktúru, v ktorej možno riešiť otázky prekračujúce hranice jednej krajiny, ako je zavádzanie nových technológií do vzdelávania, či medzinárodné uznávanie kvalifikácií;*
- *platformu pre konsenzus, porovnávanie, hodnotenie a prípravu politiky.*

V rámci európskej politiky vzdelávania a odbornej prípravy funguje niekoľko programov. Na internetovom portáli EurActiv.sk (2006) sú uvedené tieto programy:

- **Leonardo** - celoživotné vzdelávania;
- **Socrates**:

- **Comenius** - vzdelávanie na školách,
- **Erasmus** - vyššie vzdelávanie (univerzity),
- **Grundtvig** - vzdelávanie dospelých a ostatné spôsoby vzdelávania,
- **Lingua** - vyučovania a učenie sa jazykov,
- **Minerva** - informačné a komunikačné technológie vo vzdelávaní;
- **Tempus** - program spolupráce v oblasti vyššieho vzdelávania medzi členskými krajinami EÚ a partnerskými krajinami;
- **Erasmus Mundus** - program spolupráce a mobility v oblasti vyššieho vzdelávania, ktorý má propagovať EÚ ako vzdelávacie a výskumné centrum celosvetového významu;
- **Spolupráca s industrializovanými krajinami** (USA, Kanada, Japonsko, Austrália, Nový Zéland);
- **eLearning** - podpora zmien vo vzdelávacom systéme, ktoré by posunuli Európu k poznatkovo orientovanej ekonomike;
- **Europass-Training** - podpora európskych prístupov k odbornej príprave viazanej priamo k pracovnému procesu, vrátene učňovstva;
- **d'alšie iniciatívy**. (Vzdelávacia politika a EÚ, online, cit. 2013-01-07)

Výkonná riaditeľka, Academie Istropolitana Nova, Štefániková (2007) v príspevku, pri príležitosti 10. výročia Centra pre európsku politiku, uvádza, že v súčasnosti je spoločnosť chápaná ako „informačná spoločnosť.“ Túto spoločnosť sa snažia prekonvertovať na „spoločnosť založenú na vedomostiach.“ Vedomostná spoločnosť umožňuje otvorený prístup k informáciám a vzdelávaniu. Taktiež umožňuje využívať vedomosti pre ďalšiu kvalifikáciu a pre posun do vyššej životnej úrovne. Najvýznamnejším podnetom vedomostnej spoločnosti je vzdelanie a tvorivosť. (Štefániková, online, cit. 2013-01-03)

Na otázku, aká by mala byť moderná vzdelávacia politika, výstižne reaguje Krekáč (2005), podľa ktorého kľúčové potreby vzdelávacej politiky sú predovšetkým vo:

- *flexibilnej adaptácii vzdelávacích inštitúcií na meniace sa potreby trhu;*
- *vo vytvorení rovnováhy znalostí a schopností absolventov;*
- *odhade trendov a príprave vzdelávacích inštitúcií na budúci vývoj trhu práce;*
- *identifikácii a rozvoji talentov (lídrov);*
- *zavedení manažérskych princípov do správy a riadenia vzdelávacích inštitúcií;*

- *budovaní partnerstiev medzi vzdelávacími inštitúciami a súkromným a verejným sektorom;*
- *personálnom posilnení vzdelávacích inštitúcií o profesionálnych odborníkov a manažérov s podnikateľskými skúsenosťami;*

(KREKÁČ, online, cit. 2013-01-02)

1.1 Memorandum o celoživotnom vzdelávaní (2000)

Palán (2002) v Memorande o celoživotnom učení uvádza základné úlohy celoživotného učenia, a to „podporovať aktívne občianstvo a podporovať zamestnanosť.“

Kohout (2002) vyzdvihuje dokument o budúcom rozvoji vzdelávania v Európe. Ide o pracovný materiál Európskej komisie, ktorý je uvedený pod názvom „*Memorandum o celoživotnom vzdelávaní*“. Píše sa v ňom o tom, aby ľudia žijúci v starom kontinente, mali bez výnimky rovnaké príležitosti, a tak „sa prispôbili požiadavkám sociálnych a ekonomických zmien a aktívne sa podieľali na utváraní budúcnosti Európy.“

Tieto úlohy podľa Kohouta (2002) má podporiť šesť základných myšlienok:

1. *myšlienka: Nové základné schopnosti pre všetkých.*
2. *myšlienka: Viac investícií do ľudských zdrojov.*
3. *myšlienka: Inovácie vo vzdelávaní.*
4. *myšlienka: Oceňovanie učenia.*
5. *myšlienka: Nová koncepcia poradenstva.*
6. *myšlienka: Priblížiť učenie domovu.*

Komisia európskych spoločenstiev (2010) v Memorande o celoživotnom vzdelávaní sa píše, že celoživotné vzdelávanie má veľký význam pre budúcnosť Európy. V súčasnosti je na najvyššej úrovni. Hlavní predstavitelia štátov Európskej únie sú presvedčení, že v nasledujúcom desaťročí sa stane Európska únia vzorom pre celý svet.

Európa taktiež musí presvedčiť, že „*je možné dosiahnuť dynamický ekonomický rast a zároveň posilniť sociálnu súdržnosť.*“ K tomu cieľu je veľmi potrebná spolupráca ľudí. Systémy vzdelávania a odborná príprava sa musia prispôbiť novej realite 21. storočia.

(*Memorandum o celoživotnom vzdelávaní sa*, online, cit. 2013-01-05)

1.2 Milénium (2000)

„Vzdelávanie je cieľavedomá aktivizácia podmienok umožňujúcich optimálny rozvoj každého jednotlivca v súlade s jeho individuálnymi dispozíciami a stimulujúcich jeho vlastnú snahu stať sa autentickou, vnútorne integrovanou a socializovanou osobnosťou“ (Blaško, 2010).

Reiselová (2000) vo svojom článku na portáli Etrend.sk uvádza, že hlavným cieľom projektu Milénium, podľa autorov je *„premeniť tradičné encyklopedicko-memorovacie direktívno-neživotné školstvo na tvorivo humánnu výchovu a vzdelávanie.“*

K tomuto projektu sa priradujú štyri všeobecné ciele, medzi ktoré patrí predovšetkým zmena filozofie výchovy a vzdelávania tak, *„aby sa kultivovala osobnosť, ktorá bude schopná produkovať múdrosť, dobro a krásu, ktorá bude spôsobilá prekonávať stresy, záťaž a konflikty moderného sveta tretieho tisícročia. Druhým cieľom je zmena obsahu vzdelávania znížením počtu nepotrebných, nefunkčných informácií a ich nahradenie poznatkami potrebnými pre život. Ak prvý cieľ má nájsť odpoveď na otázku: prečo treba vzdelávať, druhý by mal byť odpoveďou na otázku: čo treba zmeniť v osnovách vzdelávania.“* Pod tretím cieľom sa uvádza zmena prípravy učiteľov a k poslednému štvrtému cieľu sa radí zmena metód výchovy. Autori tiež píšú kto bude uskutočňovať výchovu.

Tieto štyri ciele sú návrhu rozdelené do ďalších jedenástich cieľov, a tie by sa mali riadiť siedmimi princípmi. Patria k nim napr.: princíp humanizácie vzdelávania, efektívne využívanie zdrojov, zabezpečenie rovnakého prístupu a možnosti vzdelávania pre všetkých. (Reiselová, online, cit. 2013-01- 05)

Zelina, Turek a Rosa (2000) píšú, že *„štátne orgány určia národné kurikulum, ktoré bude obsahovať všeobecné ciele vzdelávania, kmeňové učivo, záväzné cieľové požiadavky na výkon žiakov - štandardy, spôsoby overovania dosahovania štandardov a modelové vzdelávacie programy, ktoré konkretizujú rôzne možnosti ako dosiahnuť štandardy.“*

Podľa autorov, by sa kmeňové učivo malo preberať na všetkých školách rovnako, ale len na 60 % vyučovacieho času. Zvyšných 40 % bude mať každá škola na vlastné školské kurikulum.

Niet pochyb o tom, že aj *„v treťom tisícročí ostane učiteľ najdôležitejším nositeľom zmien vo výchove a vzdelávaní. Za prioritnú úlohu považujeme vytvorenie takých*

podmienok v našom školstve, aby každému pedagogickému pracovníkovi stálo za to neustále sa vzdelávať, zdokonaľovať svoje pedagogické majstrovstvo a naopak, aby sa nevzdelávanie, pohodlnosť, lajdáctvo nevyplácali“ (Zelina, Turek a Rosa, online, cit. 2013-01- 05)

1.3 Národná lisabonská stratégia (2004)

V operačnom programe Vzdelávanie (2007) vydaným Ministerstvom školstva sa uvádza, že zasadnutie Európskej rady, ktoré sa uskutočnilo v marci 2000 v Lisabone uznalo podstatnú úlohu vzdelávania ako „*integrálnej súčasti ekonomickej a sociálnej politiky ako nástroja na posilnenie konkurencieschopnosti Európy vo svete a ako záruky pre zabezpečenie súdržnosti Európskych spoločností a plného rozvoja jej občanov.*“

Európska rada určila pre úniu strategický cieľ pre nadchádzajúce desaťročie. Cieľom je vybudovať konkurencieschopnú a dynamicky rozvíjajúcu sa ekonomiku, ktorá bude založená na vedomostiach.

Z pohľadu Slovenskej republiky má najväčší význam celoživotné vzdelávanie. V operačnom programe vzdelávania (2007) sa tiež uvádzajú vybrané kľúčové priority SR, ktoré sú v kontexte plnenia cieľov Lisabonskej agendy v oblasti vzdelávania. Medzi ne patrí:

- *zvýšenie kvality a zlepšenie systému všeobecného a odborného vzdelávania, ako aj prepojenia medzi študijnými a učebnými odbormi a potrebami trhu práce;*
- *zabezpečenie vyučovania cudzích jazykov v základných školách a stredných školách tak, aby absolventi ovládali minimálne dva cudzie jazyky;*
- *príprava legislatívneho riešenia s dôrazom na CŽV vo vzdelávacej sústave v SR;*
- *zvýšenie rozsahu a kvality ďalšieho vzdelávania s dôrazom na zvýšenie kvalifikácie, adaptability pracovnej sily a rozvoja poradenstva o povolaniach;*
- *postupné zvyšovanie podielu verejných výdavkov na školy;*
- *zabezpečenie vytvorenia systému hodnotenia kvality vzdelávania;*
- *zabezpečenie zavedenia kreditného systému štúdia;*
- *zvýšenie konkurenčného prostredia škôl podporovaním ich inštitucionálnej diverzifikácie a rozšírením pôsobenia súkromných škôl;*
- *umožnenie vytvorenia rovnováhy medzi ponukou a dopytom vo vzdelávaní;*

- *zlepšenie kvality a dostupnosti vzdelania pre národnostné menšiny a etnické skupiny s cieľom ich integrácie do občianskej spoločnosti.*

(Ministerstvo školstva SR. *Operačný program Vzdelávanie*, online, cit. 2013-01- 06)

Na internetovej stránke Európskeho parlamentu sa o Lisabonskej stratégii píše, že *„je orientovaná na zvyšovanie konkurencieschopnosti, na ekonomiku založenú na vedomostiach, dosahovanie hospodárskeho rozvoja pri zachovaní princípov trvalej udržateľnosti v hospodárskej oblasti, oblasti ľudských zdrojov a sociálnej a enviromentálnej oblasti. S konvergenčným procesom má spoločné to, že realizácia jej cieľov musí byť postavená na pevnom základe makroekonomickej stability.“* Ďalej sa píše, že Európska únia v roku 2005 zúžila Lisabonskú stratégiu iba na podporu ekonomického rastu a dostala nový názov *„Revízia Lisabonskej stratégie“*. Hospodársky rast a vyššia zamestnanosť sú teda v EÚ vnímané ako predpoklad pre zabezpečenie sociálnej súdržnosti a udržateľného rozvoja. (*Lisabonská stratégia*, online, cit. 2013-01- 06)

1.4 Operačný program Vzdelávanie 2007-2013

„Operačný program Vzdelávanie je referenčným dokumentom, na základe ktorého bude poskytovaná podpora na rozvoj ľudských zdrojov s využitím národných zdrojov a zdrojov Európskeho sociálneho fondu. Definuje globálny cieľ, prioritné osi, opatrenia a aktivity, ktoré budú podporované na území cieľov Konvergencia a Regionálna konkurencieschopnosť a zamestnanosť v období rokov 2007-2013“ (Ministerstvo školstva, 2007)

V operačnom programe Vzdelávanie sa ďalej píše, že podrobné rozpracovanie tohto systému, ktoré je na úrovni opatrení z hľadiska obsahu a finančného plánovania, je uvedené v programovom manuáli Operačného programu Vzdelávanie. Sú v ňom zobrazené príklady aktivít, ukazovatele opatrení, oprávnené výdavky a oprávnení prijímatelia, cieľové skupiny, ale aj finančné plány rôznych opatrení. Tieto aktivity, opatrenia a výdavky musia byť v súlade s centrálnym koordinačným orgánom pre operačné programy v Národnom strategickom referenčnom rámci SR na roky 2007-2013.

Ministerstvo školstva (2007) o financovaní operačného programu píše, že *„podpora výchovy a vzdelávania, na všetkých úrovniach vzdelávacieho systému, je nevyhnutnou súčasťou vytvárania modernej slovenskej spoločnosti, v ktorej je vzdelávanie základným*

predpokladom dlhodobej konkurencieschopnosti Slovenskej republiky. Operačný program bude prostredníctvom príspevkov zo zdrojov Európskeho sociálneho fondu financovať formovanie a podporu ľudského kapitálu smerom k nadobudnutiu základných zručností a kľúčových kompetencií potrebných vo vedomostnej ekonomike a pre trh práce na území celej Slovenskej republiky.“

Stratégia programu vychádza z analytickej časti. Jej úlohou je definovať ciele a oblasti podpory, ktoré sú nevyhnuté na riešenie Operačného programu Vzdelávanie z hľadiska splnenia Lisabonských cieľov a zámerov reformy vzdelávacieho systému.

Ministerstvo školstva (2007) v dokumente Operačného programu uvádza, že z výsledkov socio-ekonomickej analýzy je globálny cieľ programu charakterizovaný ako „zabezpečenie dlhodobej konkurencieschopnosti SR prostredníctvom prispôsobenia vzdelávacieho systému potrebám vedomostnej spoločnosti“. V súčasnosti potrebuje vzdelávanie z ekonomickej a sociálnej stránky intervencie do všetkých zložiek, ktoré sa týkajú vzdelávacieho systému, a tiež aj do oblasti vývoja a výskumu.

(Ministerstvo školstva SR, Operačný program Vzdelávanie, online, 2013-01-06)

1.5 Minerva 2010

Pojem „Minerva,“ okrem rímskej bohyně múdrosti, po ktorej dostala názov, je skratka pre Mobilizáciu inovácií v národnej ekonomike a rozvoja vedecko-vzdelávacích aktivít. Na portáli iminerva.sk (2013) sa píše, že je to „iniciatíva, ktorej cieľom je urobiť zo Slovenska jednu z najvyspelejších, najmodernejších a najprosperujúcejších spoločností na svete.“ Je to vládny program, ktorý bol založený na „stratégii konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010: Národnej lisabonskej stratégii.“ Cieľom Minervy bolo „vyvíjať aktivity na podporu rozvoja tzv. znalostnej ekonomiky na Slovensku.“

Na portáli iminerva.sk (2013) uvádza aktivity, ktoré sa zameriavajú na štyri základné oblasti:

- *informačná spoločnosť;*
- *inovácie, veda a výskum;*
- *investície do ľudí a vzdelávanie;*
- *podnikateľské prostredie.*

(Minerva, online, cit. 2013-01-06)

Na portáli euractiv.sk (2010) sa uvádzajú prioritné oblasti minervy:

- *Moderná vzdelávacia politika: dokončenie reformy základného a stredného školstva s dôrazom na reformu obsahu vzdelávania tak, aby sme zabezpečili základné zručnosti a kvalitu pre všetkých žiakov, zabezpečenie vysokej miery slobody žiaka vybrať si školu a možnosť školy vybrať si formu a obsah vzdelávania, čo bude spojené s univerzálnym a prepracovaným systémom merania kvality učenia, inštitúcií a zriaďovateľov.*
 - *Dosiahnutie vysokej miery zamestnanosti: konkrétne kroky, ktoré by podporili celkový cieľ Stratégie - vysokú mieru zamestnanosti.*
 - *Vyrovnanie sa s demografickými zmenami: napriek mnohým zmenám, ktoré už boli zavedené, zostáva podľa ministerstva financií pred Slovenskom stále úloha pripraviť dlhodobú populačnú politiku s odpoveďami na otázky pôrodnosti a imigrácie.*
- (MINERVA – Slovenská cesta k poznatkovej ekonomike, online, cit. 2013-01- 07)

1. 6 Európa 2020

Začiatkom marca 2010 predseda Európskej komisie Barroso predstavil nový hospodársky plán, ktorému dali názov „Európa 2020“. Tento nový plán má nahradiť Lisabonskú stratégiu.

Európska komisia (2012) na svojej stránke o projekte Európa 2020 uvádza, že je to „desaťročná stratégia Európskej únie v oblasti rastu.“ Nie je zameraná len na prekonanie krízy, ale aj na odstránenie nedostatkov aktuálneho rastového modelu.

Európska komisia (2012) tiež uvádza priority, ktoré sú potrebné na dosiahnutie rastu:

- *inteligentný – prostredníctvom efektívnejšieho investovania do vzdelávania, výskumu a inovácií;*
- *udržateľný – vďaka prechodu na nízkouhlíkové hospodárstvo a zameraniu sa na konkurencieschopné odvetvia priemyslu*
- *inkluzívny – s veľkým dôrazom na tvorbu pracovných miest a zmiernenie chudoby.*

Ďalej sa na stránke ec.europa.eu (2012) píše o piatich hlavných cieľoch, ktoré by sa mali splniť do roku 2020. Sú to ciele týkajúce sa: „zamestnanosti, vzdelávania, výskumu a inovácie, sociálneho začlenenia a chudoby a oblasti klímy a energetiky.“

Tiež obsahuje sedem hlavných iniciatív, pomocou ktorých „orgány na európskej a vnútroštátnej úrovni vzájomne podporujú svoje úsilie na dosiahnutie cieľov stratégie Európa 2020 v oblastiach, ako sú inovácie, digitálne hospodárstvo, zamestnanosť, mládež, priemyselná politika, chudoba a efektívne využívanie zdrojov.“

(Sumár stratégie Európa 2020, online, cit. 2013-01- 07)

Na internetovom portáli euroinfo.sk (2013) sa píše, že Európska komisia stanovila program, ktorý pozostáva z hlavných iniciatív novej stratégie:

1. Inovácia v únii – pre orientovanie politiky výskumu/vývoja a inovácií na hlavné výzvy pri súčasnom zblížovaní vedy a trhu s cieľom uvádzať vynálezy na trh v podobe výrobkov.
2. Mládež v pohybe – zvyšovanie kvality a medzinárodnej atraktivity európskeho systému vyššieho vzdelávania.
3. Digitálny program pre Európu – čerpanie udržateľných hospodárskych a sociálnych výhod, ktoré prináša jednotný digitálny trh prostredníctvom ultrarýchleho internetu.
4. Európa efektívne využívajúca zdroje – podpora prechodu smerom k nízkouhlíkovému hospodárstvu, ktoré efektívne využíva zdroje.
5. Priemyselná politika pre „zelený“ rast – podpora priemyselnej základne EÚ, ktorej cieľom je zabezpečiť jej konkurencieschopnosť v období po prekonaní krízy.
6. Program pre nové zručnosti a nové pracovné miesta – vytváranie podmienok na modernizáciu trhov práce s cieľom zvyšovať zamestnanosť.
7. Európska platforma na boj proti chudobe – zabezpečovanie hospodárskej, sociálnej a územnej súdržnosti prostredníctvom pomoci chudobným.

(Stratégia „Európa 2020“, online, cit. 2013-01- 07)

2 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

„Najlepší spôsob, ako predpovedať budúcnosť, je budúcnosť tvoriť.“

Peter R. Drucker

Riadenie ľudských zdrojov (RLZ) je moderný termín používaný pre také činnosti, ktoré boli v minulosti označované pojmom personálna agenda alebo personálny manažment. Tento termín sa čoraz viac dostáva do popredia aj v spoločnostiach, ktoré dlhé roky bežali bez potreby odboru, ktorý by sa zaoberal personálnymi činnosťami v podniku. Jeho základným zámerom je stotožniť ciele zamestnancov so strategickými cieľmi podniku a vytvoriť podmienky pre pracovnú ochotu a pracovnú morálku zamestnancov tak, aby sa prejavili ako konkurenčná výhoda podniku s odzrkadlením sa v jej obchodných výstupoch.

Ľudskému faktoru pripisuje dôležitosť Armstrong (2002), ktorý ho definuje ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu najcennejšieho statku organizácie, t.j. v nej pracujúcich ľudí, ktorí ako jednotlivci i ako kolektívy prispievajú k dosahovaniu jej cieľov.

Prepojenie ľudských zdrojov a cieľov spoločnosti vidí i Kachaňáková (2007), ktorá vníma RLZ ako *„činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnenia cieľov zamestnancov i podniku ako celku.“*

Aj Koubek (2003) zastáva myšlienku, že za úspešnosťou spoločnosti stojí ľudský kapitál. Tvrdí, že uvedomenie si hodnoty a významu ľudí, ľudských zdrojov, uvedomenie si, že ľudia predstavujú najväčšie bohatstvo organizácie, a že ich riadenie rozhoduje o tom, či organizácia uspeje alebo nie.

Čo je teda najväčším predpokladom úspešnej organizácie? Sú to ľudia - motivovaní, kvalifikovaní a verní zamestnanci, ktorí sa dokážu stotožniť s víziou, hodnotami a cieľmi organizácie a efektívne prispievajú ich dosahovaniu. Stávajú sa teda najväčšou devízou spoločnosti v silnom konkurenčnom prostredí.

2.1 Strategické riadenie ľudských zdrojov

Armstrong (2007) uvádza, že sa jedná o prístup k rozhodovaniu a podnikových plánoch a zámeroch v podobe politiky, programov a praxe týkajúcich sa zamestnávania ľudí, získavania, výberu a stabilizácie pracovníkov, vzdelávania a rozvoja zamestnancov, riadenia pracovného výkonu, odmeňovania a pracovných vzťahov. Ďalej uvádza, že strategický prístup riadenia ľudských zdrojov vytvára stratégie ľudských zdrojov a tie sú integrované s podnikovou stratégiou. Tento proces sa nazýva strategická integrácia a je nevyhnutný pre zabezpečenie takej zhody medzi podnikovou stratégiou a stratégiou ľudských zdrojov, aby stratégie ľudských zdrojov podporovali stratégiu podniku a aby ju tiež pomáhali definovať.

Autori Vodák a Kucharčíková (2007) píšú, že strategické riadenie ľudských zdrojov sa v organizácii musí zaoberať aktivitami, ktoré slúžia k podpore konkurenčnej stratégie podniku. Jedná sa o také aktivity, ktoré sa týkajú riadenia ľudských zdrojov na všetkých úrovniach organizácie a sú zamerané na vytváranie a udržiavanie jeho konkurenčnej výhody.

Vodák s Kucharčíkovou (2007) ďalej píšú, že strategické riadenie ľudských zdrojov je významné pri získavaní konkurenčnej výhody. Nový prístup k riadeniu ľudských zdrojov sa do stratégie odvíja. Sú to schopnosti, zdroje, vzťahy, metódy a rozhodnutia, ktoré podniku dovoľujú využiť príležitosti na trhu a vyhýbať sa nástrahám. Pomáhajú mu úspešne dosiahnuť požadované ciele.

Olexová (2007) píše, že *„špecifické stratégie ľudských zdrojov sú zamerané na osobitné oblasti RLZ a ich cieľom je stanoviť alebo premeniť zavedenú prax a metódy, ako sa dané personálne činnosti realizujú.“*

Ďalej autorka uvádza, že v praxi sú to:

- *stratégia formovania ľudského kapitálu,*
- *stratégia vzdelávania a rozvoja zamestnancov,*
- *stratégia odmeňovania zamestnancov,*
- *stratégia zamestnaneckých vzťahov. (Olexová, online, cit. 2013-01-12)*

Stratégia RLZ tvorí zložitý pohľad na to, ako politika a prax rozvoja ľudských zdrojov môže prispieť k plneniu stratégie v organizácii. Zameriava sa na zvyšovanie schopností a znalostí ľudí v súlade s názorom, že ľudské zdroje spoločnosti sú hlavným zdrojom konkurenčnej výhody.

2.1.1 Ciele riadenia ľudských zdrojov

Všetky ciele v oblasti RLZ by mali byť v súlade so strategickými cieľmi organizácie a mali by ich podporovať.

Armstrong (2002) za kľúčové považuje tri ciele riadenie ľudských zdrojov:

- *zabezpečiť, aby firma získala a udržala si kvalifikovaných, angažovaných, motivovaných a verných zamestnancov,*
- *zvyšovať ich motiváciu a oddanosť oceňovaním a odmeňovaním zamestnancov,*
- *vytvárať klímu, zameranú na vzťahy v ktorej bude možné rozvíjať tímovú prácu.*

Kleibl (2001) rozlišuje ciele riadenia ľudských zdrojov podľa oblastí, a to:

- v ekonomickej oblasti – zhodnotenie ľudského potenciálu s ohľadom na vložené prostriedky na jeho zabezpečenie a rozvoj,
- pri utváraní pracovnej klímy a v sociálnej oblasti - naplnenie osobných cieľov, ich motivácia k sebarozvoju, zvyšovanie kvalifikácie a rozvoj tvorivosti, spokojnosť s pracovným miestom, obsahom práce, s pracovným prostredím.

2.1.2 Ciele strategického riadenia ľudských zdrojov

„Riadenie ľudských zdrojov predstavuje strategický a premyslený logický prístup k riadeniu ľudí, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku. Hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov je dosiahnuť konkurenčnú výhodu prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov, a to na základe integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov“ (Kucharčíková, online, cit. 2013-01-25) .

Poslaním RLZ je podľa Kachaňákovvej (2003) zosúladienie správania zamestnancov so strategickými cieľmi organizácie, ktoré vychádzajú z ich systematického vzdelávania a rozvoja, za efektívneho využívania ich pracovných schopností.

Priamu nadväznosť na systém vzdelávania podmieňuje aj plánovanie a riadenie kariéry, v rámci ktorého ide o ciele prípravu zamestnancov z pohľadu budúcich potrieb organizácie, smerujúcu zároveň k ich funkčnému postupu.

2.2 Aktivity riadenia ľudských zdrojov

Prirodzenými subjektami, ktorým môžeme vo všetkých organizáciách priradiť zodpovednosť za riadenie ľudských zdrojov sú výkonní manažéri a personálni špecialisti. Hlavná zodpovednosť a konečné rozhodnutia v oblasti ľudských zdrojov sa presúvajú na vrcholový a výkonný manažment. Riadenie ľudí je však neoddeliteľnou súčasťou práce každého vedúceho pracovníka od najvyššieho predstaviteľa až po samostatného predajcu. A tak je bežnou praxou, že všetci vedúci pracovníci a tiež radoví zamestnanci absolvujú školenia v znalostiach jednania, ovplyvňovania, riešenia konfliktov, pracovnoprávných nárokov.

Armstrong (2002) uvádza tri úlohy personalistov v spoločnosti. Pôsobia ako:

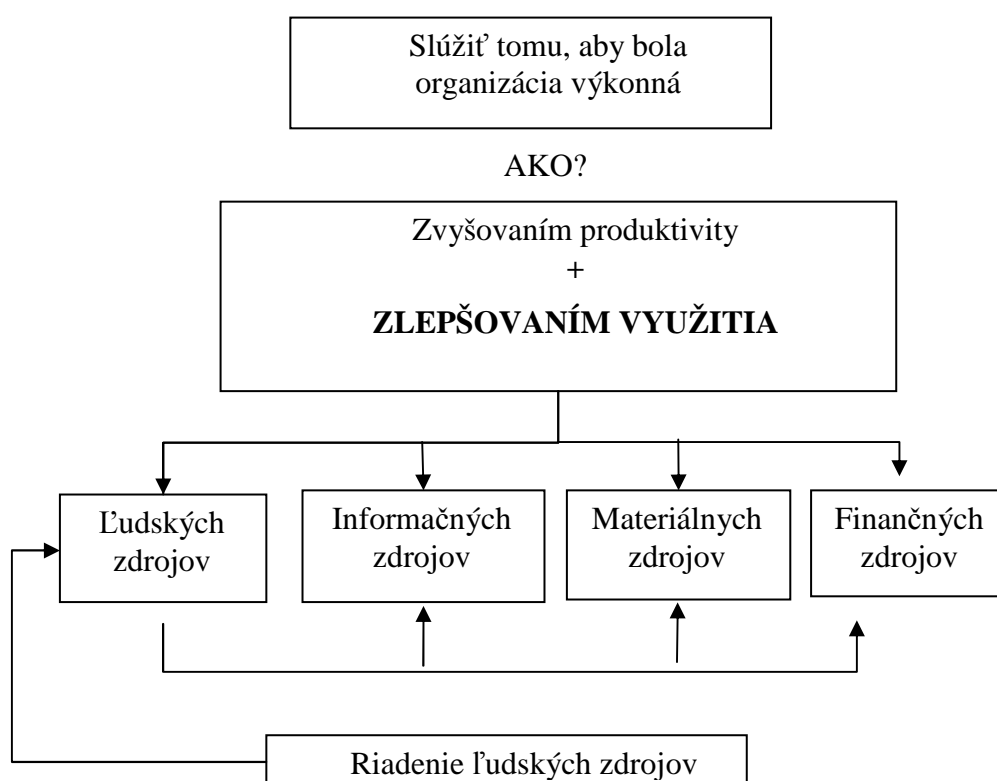
- *stratégovia* - napomáhajú pri rozvoji a formulovaní personálnych stratégií, ktoré bezprostredne prispievajú k plneniu plánov podniku;
- *dodávatelia služieb* – zabezpečujú efektívne a nákladovo efektívne služby v oblasti získavania, rozvoja, odmeňovania, vzťahov, zdravia a bezpečnosti;
- *interní konzultanti* – radia svojim klientom, pomáhajú uplatňovať nové personálne procesy.

Všeobecnou funkciou personálneho oddelenia ako uvádza Armstrong (2007), je umožniť spoločnosti, aby dospela k svojim cieľom tým, že dáva podnety, sprostredkováva a poskytuje rady, vedenie a pomoc vo všetkých záležitostiach týkajúcich sa jej zamestnancov.

„Dobre riadené spoločnosti, ktoré si uvedomujú význam ľudských zdrojov, obvykle zaisťujú zvláštne školenia a doškolenia zamerané aj na personalistiku“ (Koubek, 2003).

Nasledujúci obrázok 1 znázorňuje spôsob, akým RLZ spolurozhoduje o využívaní zdrojov v organizácii. Prvostupňovo sa síce zameriava na rozvoj a využitie síl, ale pretože sú to zamestnanci, ktorí rozhodujú o využívaní ostatných zdrojov, nepriamo sa RLZ podieľa na zlepšovaní využitia kapacít spoločnosti. Takýmto postupom prispieva k zabezpečeniu výkonnosti organizácie.

Obr. 1: Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov



Zdroj: Koubek, 2003

Koubek (2003) uvádza zoznam hlavných aktivít RLZ podľa najnovšieho prístupu. Ide o:

1. Zlepšenie kvality pracovného života.
2. Zvýšenie produktivity.
3. Zvýšenie spokojnosti pracovníkov.
4. Zlepšenie rozvoja pracovníkov ako jedincov a kolektívu.
5. Zvýšenie pripravenosti na zmeny.

Aby dochádzalo v spoločnosti k plneniu vytýčených personálnych cieľov, podľa Koubeka (2003) je potrebné, aby sa pozornosť upriamila na nasledujúce činnosti:

1. vytváranie a analýza pracovných miest;
2. personálne plánovanie;
3. získavanie, výber a prijímanie zamestnancov;
4. hodnotenie zamestnancov;
5. rozmiestňovanie, zarad'ovanie zamestnancov a ukončovanie pracovného pomeru;
6. odmeňovanie;
7. vzdelávanie pracovníkov;
8. pracovné vzťahy;
9. starostlivosť o zamestnancov;
10. PIS - personálny informačný systém;
11. prieskum trhu práce;
12. zdravotná starostlivosť o zamestnancov;
13. metodika prieskumov, zisťovania a spracovávaní informácií;
14. dodržiavanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania pracovníkov.

V oblasti vzdelávania a rozvoja pripadá personálnemu útvaru tradičná funkcia. Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) vo svojej publikácii uvádzajú, že personálny útvar plánuje, organizuje a koordinuje vzdelávacie aktivity, monitoruje priebeh a výsledky vzdelávania a rozvoja, hodnotí efektívnosť vzdelávacích aktivít.

2.3 Vzdelávanie zamestnancov

Práca v organizácii so sebou nesie množstvo zvrátov, ktorým je potrebné čeliť, treba sa na ne pripravovať a to nielen z pohľadu organizácie a ľudí v nej, ale aj v sebe samom. Jednou zo zásadných funkcií oddelenia ľudských zdrojov v organizácii je vzdelávanie a rozvoj zamestnancov a starostlivosť o nich.

Kachaňáková (2007) definuje vzdelávanie zamestnancov ako „*permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadaviek na nich kladenými.*“

Podľa Vodáka a Kucharčíkovej (2011) je vzdelávanie rozhodujúcim signálom, ktorý zamestnancom ukazuje, že si ich vedenie váži a vidí v nich perspektívu. Umožňuje im dospieť k vyššiemu stupňu uspokojenia pri výkone ich práce a tiež vyššiu konkurencieschopnosť na trhu práce.

2.3.1 Firemné vzdelávanie

Armstrong (2007) stanovil firemné vzdelávanie ako systematické prispôsobovanie a zmenu chovania tým, že sa človek učí pomocou vzdelávacích programov, inštruktáží, rozvojových programov a plánovaného získavania skúseností.

Môžeme ho teda charakterizovať ako plánovaný vzdelávací proces, ktorý je organizovaný spoločnosťou a vedie k rozvoju zamestnancov, ich zručností, vedomostí a tiež schopností. Cieľom firemného vzdelávania je systematické a cieľavedomé vytváranie zamestnaneckého potenciálu, ktoré zároveň utvára podmienky pre plnenie strategických cieľov organizácie. Slúži tiež ako dôležitý nástroj pre udržanie konkurencieschopnosti podniku.

Podľa Kachaňákovéj (2003) *„aktivity zamerané na formovanie pracovného potenciálu sa odvíjajú od strategických cieľov podniku, pričom sa predpokladá premyslený komplexný a nepretržitý systém vzdelávania a rozvoja perspektívnych zamestnancov. V praxi to znamená, že podniky si potrebu zamestnancov s vysokou úrovňou pracovnej spôsobilosti riešia nielen systematickým vyhľadávaním schopných, odborne a psychicky pripravených uchádzačov o prácu z vonkajších zdrojov, ale aj odbornou prípravou a rozvojom vlastných zamestnancov v súlade so svojimi strategickými záujmami a potrebami“*. (Kachaňáková, 2003).

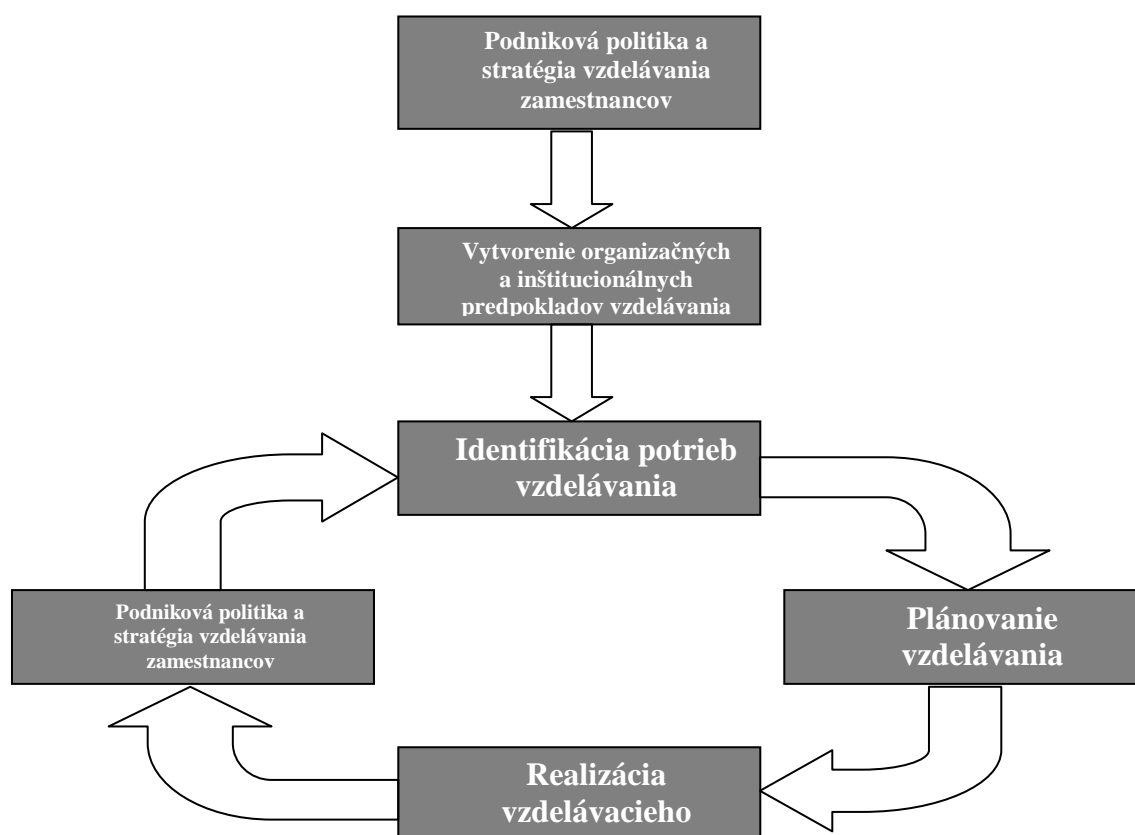
So zvyšujúcou sa konkurenciou na trhu, firemné vzdelávanie naberá na význame a stáva sa dôležitou súčasťou riadenia ľudských zdrojov. Aj vďaka permanentnému prístupu k vzdelávaniu zamestnancov sú finančné prostriedky vynaložené efektívne, je možné vzdelávanie použiť aj v oblasti motivácie, hodnotenia a odmeňovania a tým sa systém riadenia ľudských zdrojov rozvíja.

Kachaňáková (2003) píše, že investovanie do ľudského kapitálu vedie k ich celkovému zhodnoteniu, ktoré sa reálne prejavuje prostredníctvom:

- *zvýšenia výkonu a úrovne poskytovaných služieb;*
- *zvýšenie konkurencieschopnosti organizácie;*
- *možnosti využitia vlastných zdrojov na pokrytie potreby;*
- *seberealizácie a spokojnosti zamestnancov a lojality voči organizácii;*
- *úspory času, finančných nákladov pri rozmiestňovaní zamestnancov.* (Kachaňáková, 2003)

Každý človek by mal chápať vzdelávanie ako celoživotný proces. Ak má byť tento proces efektívny a pre človeka prínosný, musí byť vykonávaný systematicky a dobre organizovaný. Aj nasledujúci obrázok znázorňuje, že ide o ustavične sa opakujúci cyklus, ktorý vychádza z podnikovej politiky, sleduje strategické ciele vzdelávania a opiera sa o dôsledne vytvorené, organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania (obr. 2).

Obr. 2 Systematické podnikové vzdelávanie



Zdroj: Koubek, 2007

Cyklus vzdelávania začína identifikáciou potrieb vzdelávania zamestnancov, nasleduje fáza plánovania, fáza realizácie vzdelávania a zakončuje ju fáza vyhodnotenia výsledkov a efektívnosti vzdelávania, použitých metód a foriem. Môžeme teda súhlasiť s Vodákom a Kucharčíkovou, že je to určitý „opakujúci sa cyklus, ktorý vychádza z podnikovej vzdelávacej politiky, sleduje ciele podnikovej stratégie vzdelávania a opiera sa o organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Vynakladať finančné prostriedky do firemného vzdelávania, osvojovania znalostí, rozvoja zručností a schopností ľudských zdrojov, zvyšovania kvality pracovníkov prostredníctvom vzdelávania, zvyšuje aj prosperitu a rast podniku. Takto vzdelávaní spolupracovníci sú adaptabilnejší, angažovanejší, flexibilnejší a tak sa lepšie stotožňujú s poslaním a cieľmi organizácie.

2.3.2 Metódy vzdelávania

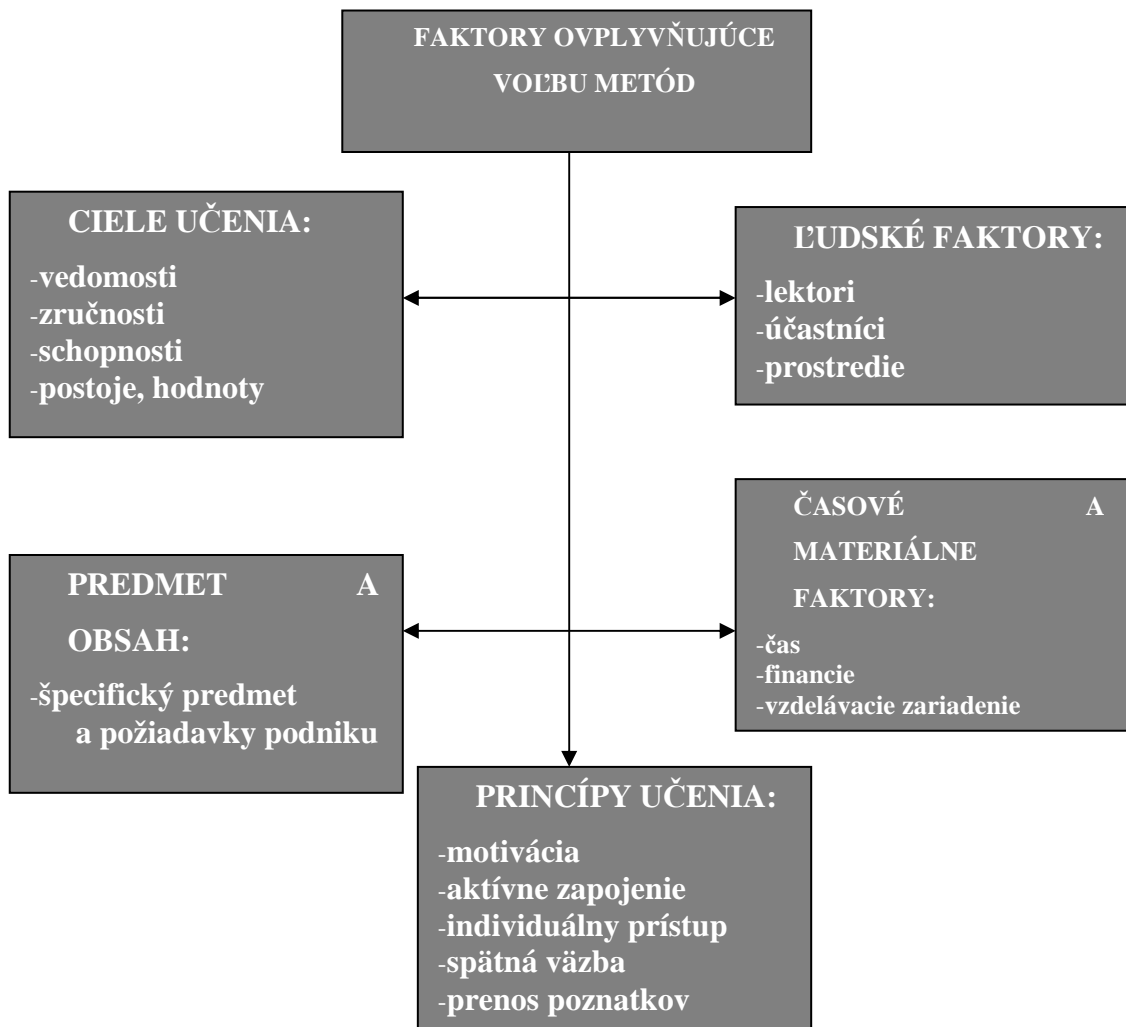
Keďže každému človeku vyhovuje iná metóda vzdelávania, je vhodné aplikovať viaceré rozmanité možnosti a metódy edukácie. Každá z týchto vzdelávacích metód predstavuje významný prvok vo vzdelávaní zamestnancov a jej správne použitie zvyšuje efektívnosť vzdelávacieho procesu.

Vodák a Kucharčíková (2007) uvádzajú, že súčasné vzdelávacie metódy by mali podporovať tvorivosť a flexibilitu, ochotu prijímať zmeny a reagovať na ne. Mali by tiež používať moderné technické podporné prostriedky.

Taktiež uvádzajú, že využívaním kombinácií viacerých metód sa dosiahne vyššia efektívnosť vzdelávania. Nie je možné presne určiť, ktorá z metód je najvyhovujúcejšia a najefektívnejšia, vždy je teda potrebné vychádzať z cieľov, ku ktorým máme dospieť a z dostupnosti prostriedkov, ktoré ich umožnia naplniť.

Vhodne zvolená metóda, ktorá je zobrazená na obr. 3, teda šetrí čas a finančné prostriedky. Ak pozorujeme využitie teoretických poznatkov v praxi alebo zvýšenie produktivity, vtedy je vzdelávanie úspešné.

Obr. 3 Faktory ovplyvňujúce voľbu vzdelávacích metód



Zdroj: Vodák – Kucharčíková, 2007

Banky vzdelávanie uskutočňujú pomocou rôznych metód vzdelávania, ktoré je možné realizovať na pracovisku a mimo pracoviska. Nižšie niektoré z nich stručne charakterizujeme. Sú využívané už roky, prechádzajú však istou obnovou na základe aktuálnych trendov a preferencií.

Koučovanie podľa Tureckiovej (2004) je podporiť rozvoj pracovníka a doviest' ho k samostatnému, resp. kompetentnému výkonu stále zložitejších úloh. Prebieha vo forme dlhodobej interakcie medzi účastníkmi koučovania, v priebehu ktorej dochádza prostredníctvom rozhovorom a akcií z nich vyplývajúcich k zdokonaľovaniu koučovaného, ale i kouča, ktorý vystupuje ako radca, pomocník, sprievodca procesov.

Koubek (2007) uvádza, že koučovanie je vhodné použiť vtedy, keď má podnik kvalitného zamestnanca, ktorý má však rezervy v oblasti komunikácie, delegovaní

právomocí. Príležitosť použiť koučovanie sa tiež ponúka, ak je do podniku prijatý nový zamestnanec, ktorý sa potrebuje asimilovať.

Na druhej strane, Daňková (2008) píše, že koučovanie je tiež jednou z kľúčových manažérskych zručností. Od manažérov sa očakáva, že budú koučovať svojich podriadených. Cieľom koučovania je zlepšiť pracovný výkon, zvládať proces učenia, osobný rozvoj a sebapoznanie.

Folwarcznná (2010) vo svojej publikácii uvádza, že koučing slúži na podporu učenia, tvorivosti a efektívnej komunikácie, pričom však rešpektuje individualitu zamestnanca, zvyšuje jeho sebavedomie a napomáha vytvárať firemnú kultúru, avšak za pracovné výsledky nesie zodpovednosť sám zamestnanec.

Mentorovanie podľa Tureckiovej (2004) možno považovať za variant individuálneho koučovania, mentor vystupuje jednoznačne v pozícii radcu, skúsenejšieho a obyčajne tiež staršieho kolegu, ktorý je nápomocný lepšej integrácii pracovníka do podniku. Býva súčasťou kariérneho rozvoja školenej osoby.

Cieľom mentorovania je podľa Armstronga a Stephensa (2008) dopĺňať učenie pri výkone práce, ktoré vždy musí byť najlepším spôsobom získavania konkrétnych zručností a vedomostí, ktoré zamestnanec na určitom pracovnom mieste potrebuje. Mentorovanie taktiež dopĺňa formálny výcvik a vzdelávaní tým, že poskytuje individuálne vedenie zo strany skúsených manažérov.

Základnou funkciou mentorovania je podľa Folwarcznej (2010) odborný a sociálny rozvoj zvereného zamestnanca v podniku. Ciele mentorovania majú dlhodobý charakter a vzťahujú sa predovšetkým k rozvoju kariéry zverencov. Vzťah medzi mentorom a zverencom je silno založený na dôvere a často býva neformálny.

V bankách sa často využíva mentorovanie ako veľmi efektívna forma vzdelávania, ktorá je relatívne finančne nenáročná a tiež vidí prínos pre všetky zainteresované strany.

V Metodike vzdelávania pre dospelých (2009) definujú **prednášku** ako jednu z najstarších a najrozšírenejších metód výchovno-vzdelávacieho pôsobenia. Ide o monologickú formu odovzdávania informácií, zložené a organizované uvádzanie informácií, vychádzajúce z istého námetu. Prednáška, ako metóda výchovy a vzdelávania, má svoje pozitíva i negatíva.

Vychádza z jednostrannej aktivizácie nositeľa informácií (lektora), je charakterizovaná pomerne vysokou mierou pasivity poslucháčov. Na druhej strane kladie vysoké nároky na prácu lektora, vyžaduje tvorivé myslenie, vysokú pohotovosť, umenie pôsobiť na publikum, ale aj umenie improvizovať a adaptovať sa na vzniknutú klímu.

Mužík (1998) píše o metóde **brainwritingu**, ktorá je podobná metóde brainstormingu, aplikuje sa však písomne na jednom zasadnutí skupiny alebo aj korešpondenčným spôsobom. Priebeh výučby je určovaný postupom myšlienok.

Korenko (2011) vo svojej publikácii uvádza, že **brainstorming** je kreatívna skupinová technika tvorby, ktorej cieľom je čo najplnšie zozbieranie nápadov jednotlivcov a odhaľovanie nových nápadov. Metóda je založená na tvorivej schopnosti človeka prekonávať konvenčné spôsoby myslenia, konania, správania sa alebo schopnosť vytvárať nové a užitočné veci. Patrí medzi najznámejšie a najpoužívanejšie metódy intuitívneho tvorivého myslenia.

E-Learning - pojem e-learning, alebo aj elektronické vzdelávanie je forma vzdelávania prebiehajúca elektronickou formou, kedy učiteľ a študent sú od seba oddelený. Pri tomto štúdiu sa v plnej miere využívajú online technológie.

Host'ovecký a Vincúrová (2006) uvádzajú výhody a nevýhody e-learningu. Medzi výhodami elearningu sú:

- študenti študujú v čase, ktorý im najviac vyhovuje, nemusia striktné dodržiavať rozvrh hodín;
- vyučujúci i študenti nemusia dochádzať do školy, ale môžu študovať na ľubovoľnom mieste;
- študovať sa dá vo voľnom čase, t.j. popri zamestnaní;
- samotná výučba v modernom elektronickom prostre, ktoré spôsobuje zvýšenú pozornosť študentov;
- štúdium i výučba si nevyžadujú prenájom priestorov;
- doučovanie materiálov určených na vzdelávanie je veľmi flexibilné;
- zmeny a opravy študijných materiálov sa dajú realizovať pomerne rýchlo a ľahko.

Nevýhody e-learningu sú:

- *finančne i časovo náročná tvorba elektronických kurzov;*
- *vysoké počítačové náklady na vybavenie;*
- *nedostatočne vyriešená ochrana autorských práv;*
- *závislosť na počítačoch a informačných technológiách i prípadne problémy s nimi;*
- *menšie praktické skúsenosti, ako u študentov študujúcich klasickou metódou;*
- *nedostatočná možnosť identifikácie študenta, hlavne pri skúšaní;*
- *nízka počítačová gramotnosť zväčša starších učiteľov, ako i nedostatok vedomostí o tom ako využívať e-learning vo vzdelávaní.*

PRAKTICKÁ ČASŤ

3 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI ČSOB, a. s.

ČSOB, a. s. patrí medzi popredné banky nielen na Slovensku, ale aj v susednom Česku. Pôsobí na trhu vyše štyridsať rokov a za ten čas si dokázala získať najsilnejších partnerov. Spoločnosť ČSOB, a. s. je určená pre firmy, živnostníkov, a aj drobných spotrebiteľov. Neustále však posilňuje svoju pozíciu, využíva svoje silné stránky ako sú finančná stabilita, silná značka, rozvinutá distribučná sieť a tiež kvalitné portfólio klientov. Jej cieľom je neustále skvalitňovanie obsluhy klientov a riadenie vzťahov s nimi. Značné úsilie tiež venuje porozumeniu trhových príležitostí, snaží sa ich účelne využívať, podporuje inovatívne správanie, sleduje náklady a snaží sa zvyšovať produktivitu.

Ku koncu roka 2011 poskytovala svoje služby v 137 pobočkách, retailovým klientom v 119, korporátnym 10 pobočkách a privátnym klientom v 8 pobočkách.

3.1 Vznik a história spoločnosti ČSOB, a. s.

- 1964** • majoritným akcionárom a zakladateľom bola Státni banka Československa
- 1965** • vznik ČSOB na Slovensku – pobočka zahraničnej banky Československá obchodní banka, Praha;
 - ČSOB ako jediná banka zabezpečovala obchodné aktivity a platobný styk so zahraničím na Slovensku
- 1999** • majoritným vlastníkom banky sa stala belgická KBC Bank, ktorá je súčasťou skupiny KBC
 - spustenie retailového bankovníctva
- 2003** • začiatok predaja poistenia cez bankovú sieť
- 2007** • vznik riadenia ČSOB Finančnej skupiny na integrovanej úrovni
- 1. 1. 2008** • ČSOB začala pôsobiť ako samostatný právny subjekt na Slovensku pod obchodným názvom Československá obchodná banka, a. s.
- 1. 7. 2009** • zlúčenie ČSOB a ISTROBANKY, nová banka nesie názov ČSOB
- 2011** • uskutočnil sa predaj akcií spoločnosti ČSOB d. s. s., a. s.

3.2 Organizačná štruktúra ČSOB, a. s.

Organizačnú štruktúru ČSOB, a. s., ktorá je zobrazená na obr. 4 tvorí generálny riaditeľ, vrchní riaditelia úsekov, predstavenstvo a dozorná rada.

Generálny riaditeľ a predseda predstavenstva:

Daniel Kollár

Členovia predstavenstva:

Branislav Straka - Retailová distribúcia

Rastislav Murgaš - Ľudské zdroje a služby

Luboš Ondrejko - Firemné bankovníctvo

Michal Štefek - Financie, úvery a nákup

Evert Vandebussche - Bankové a investičné produkty

Philippe Lambrecht - Riadenie rizík

Členovia dozornej rady:

Marko Voljč – predseda dozornej rady

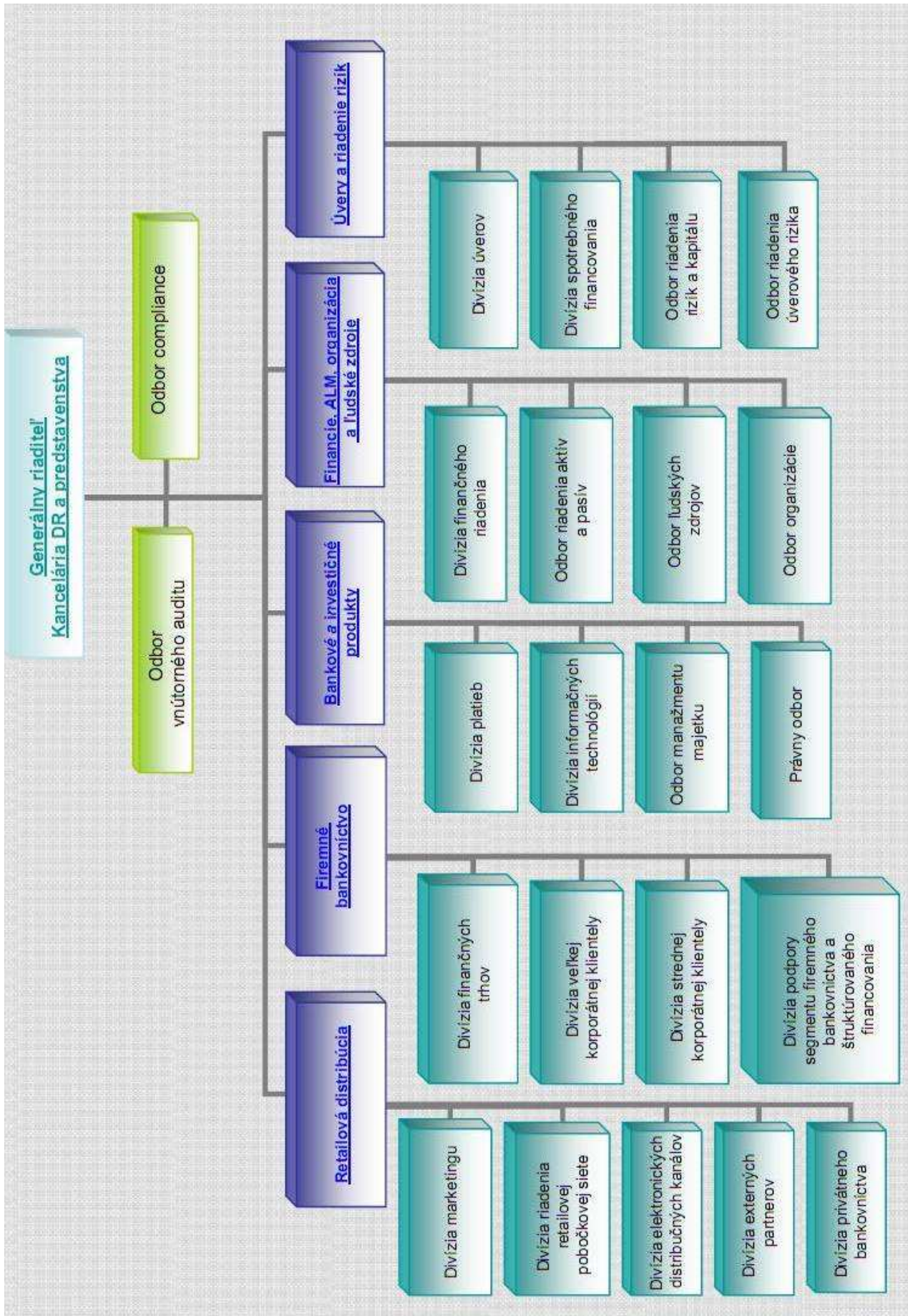
Soňa Ferenčíková

Mária Kučereová

Gyu Libot

Henrieta Dunčková

Philip Marck



Obr. 4 Organizačná štruktúra ČSOB, a. s. (www.csob.sk)

3.3 Ľudské zdroje v spoločnosti ČSOB, a.s.

V bankovom sektore sa počet zamestnancov prispôsobuje podmienkam trhu. V spoločnosti ČSOB, a. s. bolo v roku 2009 evidovaných 21 119 pracovníkov. Tieto čísla sa každým rokom zvyšovali, nakoľko sa spoločnosť rozvíjala a rozširovala. O rok neskôr, teda 2010, sa zvýšil počet o 140 ľudí. V roku 2011 sa počet zamestnancov zvýšil na 22 546.

Cieľom ČSOB v oblasti ľudských zdrojov v minulom roku bolo zabezpečiť stabilnú, zodpovednú a angažovanú pracovnú silu, orientovať sa na riadenie výkonu zamestnancov s ohľadom na plnenie obchodných cieľov banky.

Spoločnosť ČSOB, a. s. sa snaží prijímať do svojich radov ľudí z rôznych oblastí, ktorí vedia čo najefektívnejšie reagovať na potreby klientov. Má náležité vytvorený systém vzdelávania, a tak si môže dovoliť prijať aj kandidátov, ktorí úplne nespĺňajú požadované kritéria. A tak správnym vzdelávaním im zabezpečuje získavanie, osvojenie si potrebných schopností a znalostí.

Svojim zamestnancom poskytuje rôzne školenia, aby každý z nich vytváral dobré meno, ktoré je postavené na silných základoch organizácie a vďaka nim chce udržiavať dlhodobé vzťahy so svojimi klientami a osloviť aj ďalšie skupiny potenciálnych klientov, ktorí budú spokojní s personálnou politikou banky.

V roku 2011 v spoločnosti ČSOB, a. s. pracovalo 74 % žien a 26 % mužov. Priemerný vek je 38.

3.4 Stratégia spoločnosti ČSOB, a.s. pobočky zahraničnej banky v SR

ČSOB, a.s. sa snaží byť vedúcou bankou na trhu. Svojim klientom ponúka finančné služby podľa ich požiadaviek a potrieb. Spoločnosť si chce nielen udržať svoju súčasnú pozíciu, ale naďalej posilňovať a čo najlepšie využívať svoje silné stránky. Medzi silné stránky patrí finančná stabilita, rozsiahla distribučná sieť, silná značka, kvalitné portfólio klientov.

Taktiež sa ČSOB, a.s. usiluje o nájdenie spôsobov, ako sa odlišovať od konkurencie. Preto úzko spolupracuje so svojimi dcérskymi spoločnosťami, aby pomocou nich sa jej tento cieľ podaril splniť.

Ďalším cieľom je skvalitnenie obsluhy klientov a riadenie vzťahov s klientami. Tiež sa snaží o vytváranie nových a nových tzv. kamenných pobočiek viazaných agentov.

Banka venuje veľké úsilie na udržanie rastu výnosov. Snaží sa porozumieť trhovým príležitostiam, efektívne ich využívať a podporovať inovatívne správanie. Sleduje náklady a neustále sa snaží zvyšovať produktivitu.

3.4.1 Spoločnosť ČSOB, a.s. v číslach

Eliášová a Štefanovič (2012) v tlačovej správe o ČSOB Poistovni uvádzajú, že k 30. 9. 2012 vykázala zisk po zdanení vo výške 9,0 mil. €. Tento zisk sa o 127 % zvýšil oproti roku 2011 za také isté obdobie. O tento pozitívny medziročný výsledok sa postarali predovšetkým pozitívny vývoj škodovosti a nárast objemu predpísaného poistného v neživotnom poistení.

Autori ďalej píše, že *"predpísané poistné v ČSOB Poistovni dosiahlo za prvé tri štvrtroky 2012 výšku 57,8 mil. €, čo medziročne predstavuje 2 %-ný nárast. Z celkového objemu predpísaného poistného tvorilo životné poistenie 38,1 mil. €, neživotné poistenie predstavovalo 19,7 mil. €. Pozitívny vývoj zaznamenalo predovšetkým neživotné poistenie, ktoré v porovnaní s minulým rokom vzrástlo o takmer 7 %, životné poistenie zostáva na porovnateľnej úrovni s minulým rokom.*

ČSOB Poistovňa zaznamenala hrubú novú produkciu vo výške 27,9 mil. €. Z pohľadu štruktúry sa na tejto obchodnej produkcii podieľalo životné poistenie objemom 20,5 mil. €. Neživotné poistenie sa môže pochváliť novou produkciou v hodnote 7,5 mil. €."

O ČSOB Stavebnej sporiteľni Eliášová so Štefanovičom (2012) uvádzajú, že Stavebná sporiteľňa za prvý polrok 2012 dosiahla čistý zisk 1,075 mil. €. Za také isté obdobie v predchádzajúcom roku sa zisk zvýšil o 43 %. Za tento nárast možno ďakovať pomerne veľkému objemu poskytnutých úverov. K 30. júnu ČSOB Stavebná sporiteľňa uzatvorila 10 060 zmlúv o stavebnom sporení, kde cieľová suma bola 198 mil. €. Celkový počet zmlúv k tomuto obdobiu je 91 180. Objem nasporených prostriedkov je 159 mil. €.

Klienti využili úvery a medziúvery na bývanie v objeme 17,9 mil. €. Na účely bývania vyplatila spoločnosť ČSOB, a.s. v prvom polroku 2012 sumu 31,6 mil. €.

Eliášová a Štefanovič (2012) v tlačovej správe na stránkach ČSOB píše o sporení v roku 2012. Podľa ich štatistík sa najviac sporilo v prvom polroku. Priemerný mesačný vklad bol vo výške 77 €. Štatistické údaje spoločnosti ČSOB, a.s. vykazujú, že najvyššie sumy sa odkladali v Bratislave a najnižšie v Banskej Bystrici.

Štatistiky ďalej vykazujú, že viac odkladali ženy a klienti vo veku 30 až 39. Tiež aj termínované vklady viac otvárali ženy ako muži. Čo sa týka viazanosti termínovaných vkladov, tak klienti uprednostňovali 12 a 36 mesačný termínovaný vklad a priemerný vek klienta s týmto vkladom bol 50 až 69 rokov.

Spotrebné úvery sa vybavovali aj v roku 2012. V tlačovej správe Eliášová so Štefanovičom (2012) píše, že viac prevažovali neúčelové nad účelovými úvermi. Najčastejšie si klienti požičiavali na bývanie, či už na rekonštrukciu domu, bytu, alebo si zakúpili zariadenie do domácnosti. Ďalším účelom kúpy bol nový alebo ojazdený automobil alebo motocykel.

Priemerná mesačná splátka úveru bola 120 € pri výške úveru 5 000 € a s dobou splatnosti 5 rokov.

Najviac žiadostí o spotrebné úvery boli zaznamenané v Banskej Bystrici, Nitre, Trenčíne a Trnave. Štatistiky tiež vykazujú, že o úver viac žiadali muži a priemerný vek klienta bol 39 rokov.

Gábriš a Eliášová (2012) o hypotekárnych úveroch píše, že najviac hypoték sa rozdelo v Bratislavskom kraji, a to až 47 %. Najmenší záujem bol v okolí Popradu a Košíc. Na strednom Slovensku bolo predaných 31 % a na východe krajiny 22 %.

Výška hypotéky a výška mesačnej splátky sa medzi regiónmi Slovenska líšila. Najvyššiu sumu si vzali v Bratislave a najnižšiu na strednom Slovensku, teda v Banskej Bystrici. Priemerná splátka je 297 €. V Bratislave klienti platia cca 400 € a v okolí Trenčína a Trnavy cca 300 €.

Veľmi obľúbená je aj hypotéka pre mladých so štátnym príspevkom. Priemerná výška tejto hypotéky bola 38 665 €, so splátkou 218 € a platnosťou na 28 rokov. Priemerný vek žiadateľa je 30 rokov. O hypotéku pre mladých bol najväčší záujem v Košickom kraji a najmenší v Bratislavskom kraji.

Štatistiky spoločnosti ČSOB, a.s. tiež vykazujú, že pri kúpe alebo rekonštrukcii bytu je 49 % slobodných a len 35 % sú manželmi. Pri kúpe pozemku prevládajú manželia, až 59 %. Čo sa týka rozvedených, tak pri kúpe bytu je to len 13 % a pri výstavbe, alebo rekonštrukcii domu len 7 %.

3.5 ČSOB, a.s. Finančná skupina

Finančná skupina patrí medzi najširšiu na Slovensku. ČSOB Finančná skupina zabezpečuje pre svojich klientov unikátne finančné a poisťovacie služby. Vo svojich pobočkách ponúka okrem bankových služieb aj rôzne typy financovania, stavené sporenie, investovanie, pôžičky, faktoring, lízing a mnoho iných služieb. Tieto služby ponúka prostredníctvom svojich členov - ČSOB Asset Management, ČSOB Leasing, ČSOB Factoring, ČSOB Poisťovňa a ČSOB stavebná sporiteľňa.

Skupina ČSOB sa snaží plne využívať svoj obchodný potenciál, ktorý má pevnú a silnú klientskú základňu.

Finančná skupina ČSOB dosiahla za rok 2011 čistý zisk po zdanení vo výške 55,4 mil. eur. V porovnaní s predchádzajúcim rokom, teda rokom 2010 sa zlepšila o 7 %. Za zlepšenie vďaka nižšej tvorbe opravných položiek a úsporám v oblasti prevádzkových nákladov.

I keď je ekonomické prostredie nestabilné, obchodnú výkonnosť a trhovú podiel sa darilo zvyšovať, predovšetkým v úveroch. Negatívny trend na finančných trhoch zaznamenali v druhej polovici roka 2011.

3.5.1 ČSOB Asset Management

Asset Management ČSOB patrí do belgickej bankopoisťovacej finančnej skupiny KBC. Na Slovensku, a aj v iných krajinách spravuje peniaze svojich investorov.

ČSOB Asset Management má výborné znalosti lokálnych trhov, medzinárodné skúsenosti a know-how.

Jej hlavnou úlohou je distribúcia, vytváranie a správa podielových fondov ČSOB. Na Slovensku má ČSOB Asset Management jednu z najširších ponúk podielových fondov. Investor má na výber z viac ako 100 fondov, ktoré sú v rôznych menách. Dôležitou súčasťou portfólia produktov ČSOB sú zaistené fondy. Kvalita podielových fondov v ČSOB bola ocenená v hodnotení Top Fond Slovakia 2009 a Top Fond Slovakia 2010, Fincentrum Investícia roka 2010, Zlatá minca 2010, kde fondy ČSOB AM získali niekoľko prvenstiev.

V novembri 2012 vznikla na Slovensku zahraničná pobočka KBC Asset Management. Táto pobočka nahradila doterajší ČSOB Asset Management.

Eliášová so Štefanovičom (2012) v tlačovej správe uvádzajú, že "cieľom projektu transformácie ČSOB Asset Managementu je na jednej strane centralizácia aktivít

spojených s riadením portfólií, na strane druhej posilnenie lokálneho zastúpenia v oblasti podpory distribúcie a vývoja investičných produktov."

Ďalej v tlačovej správe uvádzajú, že KBC Asset Management "sa stane distribútorom slovenských lokálnych fondov a fondov KBC na území Slovenskej republiky." Podielové fondy ČSOB Asset Managementu a spravované aktíva sa prevedú do ČSOB Asset Managementu ČR. "Zahraničná pobočka KBC Asset Managementu zastreší aktivity spojené hlavne s podporou predaja a vývojom nových produktov."

Eliášová a Štefanovič (2012) dodávajú, že pre klientov to nebude mať žiadny dopad, a aj naďalej budú obsluhovaní na obchodných miestach ČSOB.

4 HODNOTENIE VZDELÁVANIA V ČSOB, a. s.

Bankovníctvo na Slovensku má najdynamickejší sled v danej oblasti. Proces reštrukturalizácie a privatizácie sa začal v štátnych bankách od roku 1998. Hlavným cieľom bolo vytvorenie a rozbehnutie na finančných trhoch. Úverové portfóliá začali vznikať v roku 1999 v najväčších bankách.

V posledných rokoch prešiel bankový sektor mnohými zmenami. Hlavným krokom bola stabilita ekonomiky a začlenenie našej krajiny do európskej štruktúry.

ČSOB a. s., chápe firemné vzdelávanie ako dôležitú súčasť starostlivosti o svojich zamestnancov a od nich očakáva, že sa vzdelávanie stane súčasťou ich práce.

Cieľom bakalárskej práce je pomocou dotazníkových otázok a hypotéz zrealizovať analýzu súčasného stavu vzdelávania a analyzovať rozvoj ľudských zdrojov v danej spoločnosti.

Sústredíme sa predovšetkým na činnosť existujúceho systému, ktorý je zameraný na rozvoj zamestnancov. Získaním dostatočného množstva informácií sa budeme snažiť navrhnúť opatrenia, aby sa zvýšila činnosť efektivity.

Pri stanovení hypotéz sme vychádzali z teoretickej časti tejto práce a vyjadrení uvedených v nej, ktoré sa týkajú vzdelávania zamestnancov. V hypotézach sa opierame o vyjadrenie Armstronga (2005), ktorý uvádza, že *„zamestnanci musia byť motivovaní vzdelávať sa a byť si vedomí toho, že je potrebné zlepšiť súčasnú úroveň ich vedomostí, aby mohli kvalitne vykonávať svoju prácu.“* Tiež by sme radi overili úroveň kvality vzdelávacieho procesu v ČSOB, a. s..

4.1 Prieskum

V práci sa zaoberáme analýzou súčasného stavu vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov v spoločnosti ČSOB, a. s.. Na základe toho sme sa rozhodli zistiť účinnosť existujúceho systému vzdelávania zamestnancov v spoločnosti.

Naším primárnym zámerom pri realizovaní prieskumu bolo zistiť, ako samotní zamestnanci chápu snahu spoločnosti poskytovať im vzdelávanie systematicky, plánovane, s dôrazom na ich požiadavky a potreby.

Zistenia sme uskutočnili v mesiaci január 2013 počas dvoch kalendárnych týždňov formou dotazníkov (Príloha 1). Dotazník obsahoval 15 otázok a ku každej otázke prislúchala alternatívna odpoveď z dôvodu uľahčenia rozhodovania respondentom.

4.2 Hypotézy

Cieľom prieskumu je analýza, pomocou ktorej sa zistí úroveň vzdelávania a spokojnosť zamestnancov so vzdelávaním v spoločnosti ČSOB, a. s..

Stanovili sme dve hypotézy, ktoré nám poskytnú spätnú väzbu.

Hypotéza 1: Predpokladáme, že väčšina zamestnancov má záujem o vzdelávanie organizované spoločnosťou.

Hypotéza 2: Predpokladáme, že väčšina zamestnancov využíva nadobudnuté vedomosti v praxi.

4.3 Metódy

Na získanie potrebných informácií sme si vybrali dotazníkovú formu. Do úvahy sme brali viaceré faktory.

Dotazníky boli anonymné a respondentom sme ich zasielali prostredníctvom elektronickej pošty.

Nakoľko spoločnosť ČSOB, a.s. patrí medzi veľké spoločnosti a svoje pobočky má po celom Slovensku, nie je možné, aby dotazníky vyplnili všetci zamestnanci, ktorí pracujú na pobočkách.

4.4 Charakteristika prieskumnej vzorky

Cieľovou skupinou boli zamestnanci, pracujúci na oddelení ľudských zdrojov, v spoločnosti ČSOB, a.s. Dotazníky sme zasielali elektronicou poštou do danej pobočky na oddelenie ľudských zdrojov.

Keďže spoločnosť ČSOB, a. s. má pobočky po celom Slovensku, dotazník sme poslali 100 respondentom do každého „kúta“ krajiny. Vyplnených sa nám vrátilo 92. Z tohto počtu bolo 8 mužov a 84 žien.

Z geografického hľadiska ich bolo z východného Slovenska 12, zo stredného 18 respondentov, zo západného 34 zamestnancov, zo severnej časti 14 respondentov a len 6 zamestnancov z južného Slovenska.

Priemerný vek zúčastnených respondentov bol 30 rokov.

Pomocou získaných údajov sme odprezentovali výsledky a navrhli opatrenia, ktoré zvýšia efektivitu činnosti v spoločnosti.

4.5 Vyhodnotenie hypotéz

Na základe vrátených dotazníkov sme zistili odpovede pre dané hypotézy.

Hypotéza 1: Predpokladáme, že väčšina zamestnancov má záujem o vzdelávanie organizované spoločnosťou.

Hypotéza 2: Predpokladáme, že väčšina zamestnancov využíva nadobudnuté vedomosti v praxi.

Hypotéza 1 sa potvrdila, pretože až 68 respondentov je úplne presvedčených, že firemné vzdelávanie je dostatočné a 24 respondentov sa tiež prikláňa k tejto možnosti. Môžeme skonštatovať, že firemné vzdelávanie je dostatočné a efektívne pre rozvoj zamestnancov v spoločnosti.

Druhá hypotéza sa tiež potvrdila, z 92 respondentov všetci uviedli, že poznatky, ktoré nadobudli na kurzoch alebo školeniach, využívajú pri svojej práci. Teda môžeme skonštatovať, že školenia a kurzy sú efektívne na rozvoj v pracovnej oblasti.

4.6 Zhodnotenie dotazníkov zamestnancov spoločnosti ČSOB, a.s.

Táto časť je venovaná prezentovaniu a interpretácii výsledkov prieskumu, ktoré sú zamerané na zistenie spokojnosti zamestnancov.

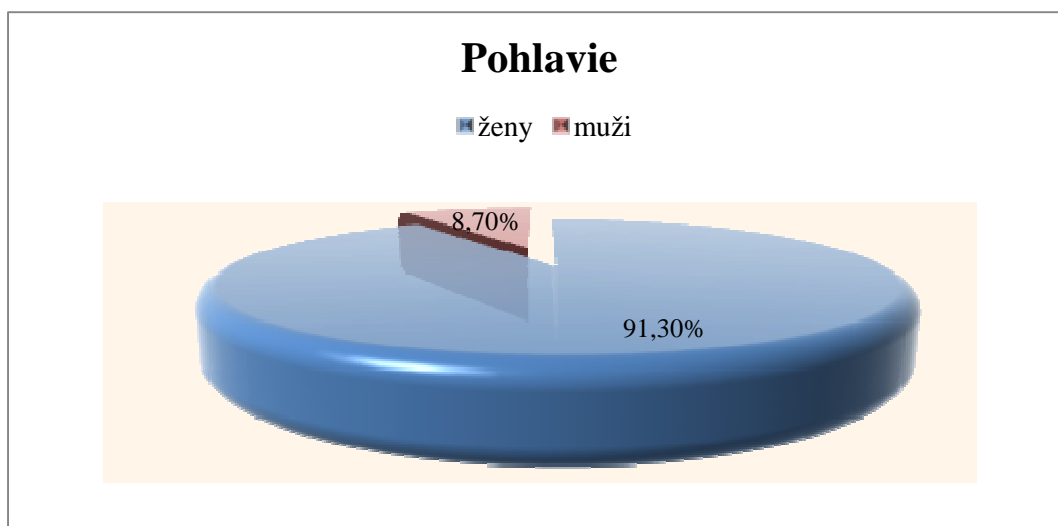
Prvá otázka v dotazníku bola zameraná na *pohlavie* vyplňujúceho zamestnanca. Zo získaných 92 dotazníkov bolo 8 mužov a 84 žien, čo predstavuje 8,70 % ku 91,90 %. Môžeme skonštatovať, že spoločnosť preferuje viac ženy.

Tab. 1: Počet respondentov podľa pohlavia

Pohlavie	Počet respondentov	v %
Muži	8	8,70
Ženy	84	91,30
Spolu	92	100

Zdroj: vlastný

Graf 1: Počet respondentov podľa pohlavia



Zdroj: vlastný

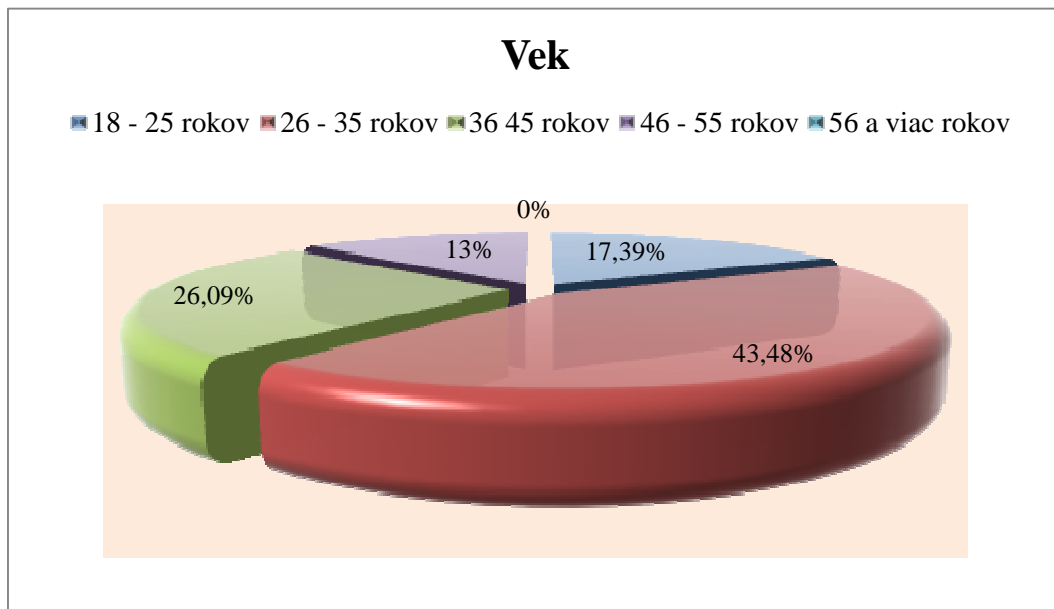
V druhej otázke sa zamestnanci mali zaradiť, do ktorej *vekovej kategórie* patria. V tabuľke 2 je vidieť rozdiel medzi jednotlivými vekovými skupinami. Do prvej možnosti, medzi *18 – 25 rokov*, sa zaradilo 16 zamestnancov, do druhej kategórie, *26 – 35 rokov* 40, tretiu kategóriu zastávali *36 až 45 roční*, a sem sa pridalo 24 zamestnancov, ďalšou možnosťou bolo *46 až 55 rokov*, kde sa zaradilo 12 zamestnancov a do poslednej kategórie, *56 a viac rokov* sa nepriradil nikto. Podľa výsledkov má ČSOB, a. s. záujem o prijímanie do pracovného pomeru ľudí skôr mladších.

Tab. 2: Počet respondentov podľa vekových skupín

Vek	Počet respondentov	v %
18 – 25 rokov	16	17,39
26 – 35 rokov	40	43,48
36 – 45 rokov	24	26,09
46 – 55 rokov	12	13,04
56 a viac rokov	0	0
Spolu	92	100

Zdroj: vlastný

Graf 2: Počet respondentov podľa vekových skupín



Zdroj: vlastný

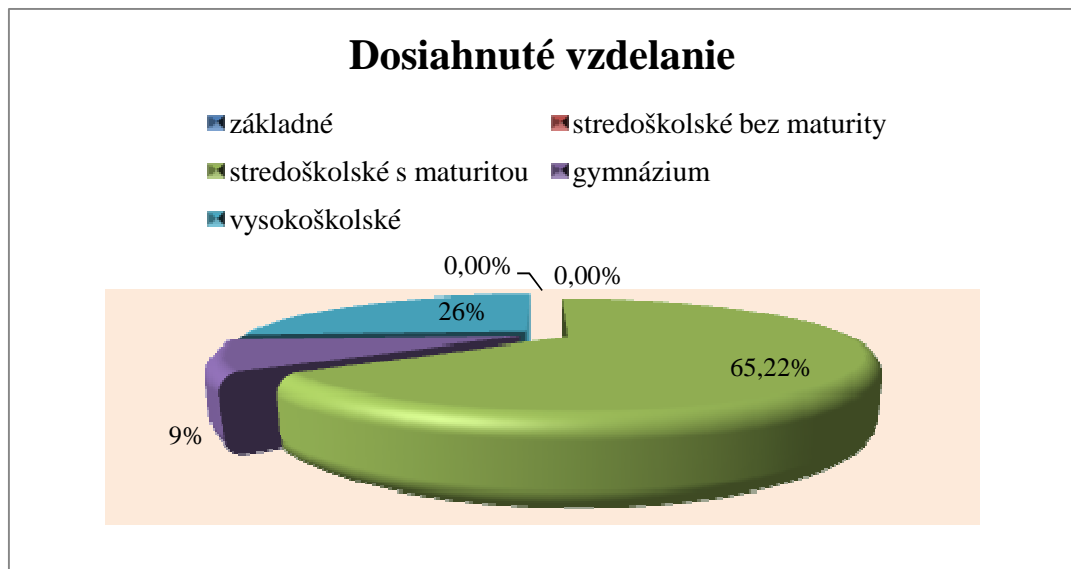
V ďalšej otázke sme zisťovali dosiahnuté vzdelanie zamestnancov. Náš prieskum sa zameriava hlavne na vzdelávanie dospelých, ktorí svoje vzdelanie ukončili minimálne stredoškolskou maturitou. Teda do prvej a druhej možnosti, základné a stredoškolské bez maturity, sa nepriradil nikto. Stredoškolské s maturitou zastáva 60 zamestnancov, gymnazistov v spoločnosti ČSOB, a.s. pracuje 8 a vysokoškolských zamestnancov je 24.

Vzdelávanie vo všeobecnosti zlepšuje postavenie a konkurencieschopnosť jedinca na trhu práce. Zvyšuje jeho spôsobilosť, kvalifikáciu a znižuje riziko nezamestnanosti.

Tab. 3: Dosiachnuté vzdelanie respondentov

Dosiachnuté vzdelanie	Počet respondentov	v %
základné	0	0
stredoškolské bez maturity	0	0
stredoškolské s maturitou	60	65,22
gymnázium	8	8,70
vysokoškolské	24	26,09
Spolu	92	100

Zdroj: vlastný

Graf 3: Dosiachnuté vzdelanie respondentov

Zdroj: vlastný

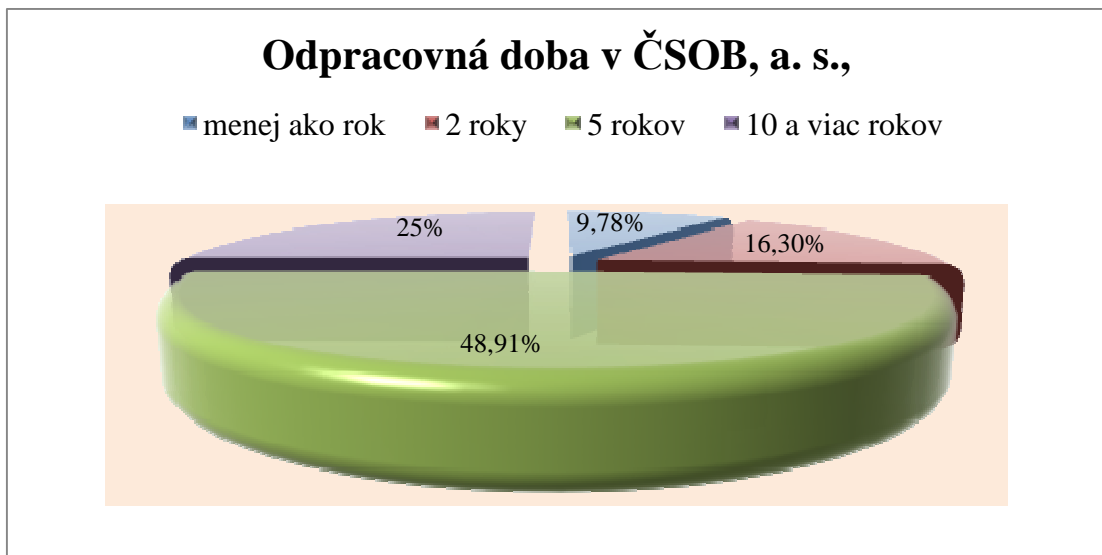
Na štvrtú otázku, „Ako dlho pracujete v spoločnosti ČSOB, a. s.“ V tab. 4 vidieť, že 9 respondentov uviedlo možnosť menej ako rok, na druhú možnosť 2 roky sa zaradilo 15 zamestnancov, k 5 rokom sa priradilo 45 respondentov, k štvrtej možnosti 10 a viac rokov sa hlásilo 21 ľudí. Aj keď sa môže zdať, že v súčasnom období, orientovanom väčšinou na výsledky, ustupuje rozvíjanie dobrých vzťahov do úadia, ČSOB, a. s. sa snaží vynakladať prostriedky aj do tejto oblasti. Vynaložené snaženie sa spoločnosti nejdennokrát vráti v podobe vyrovnaných a spokojných zamestnancov, ktorí zostávajú firme oddaní.

Tab. 4: Odpracovaná doba v ČSOB, a. s.

Ako dlho pracujete v spoločnosti ČSOB, a. s.?	Počet respondentov	v %
menej ako rok	9	9,78
2 roky	15	16,30
5 rokov	45	48,91
10 a viac rokov	23	25,00
Spolu	92	100

Zdroj: vlastný

Graf 4: Odpracovaná doba v ČSOB, a. s.



Zdroj: vlastný

V piatej otázke sme sa pýtali: „Myslíte si, že firemné vzdelávanie je dôležité?“ Na možnosť *áno* odpovedalo 82,61 % ľudí, k možnosti *skôr áno* sa prihlásilo 17,39 % zamestnancov, k možnosti *skôr nie* a *nie* sa nezaradil nikto zo zamestnancov.

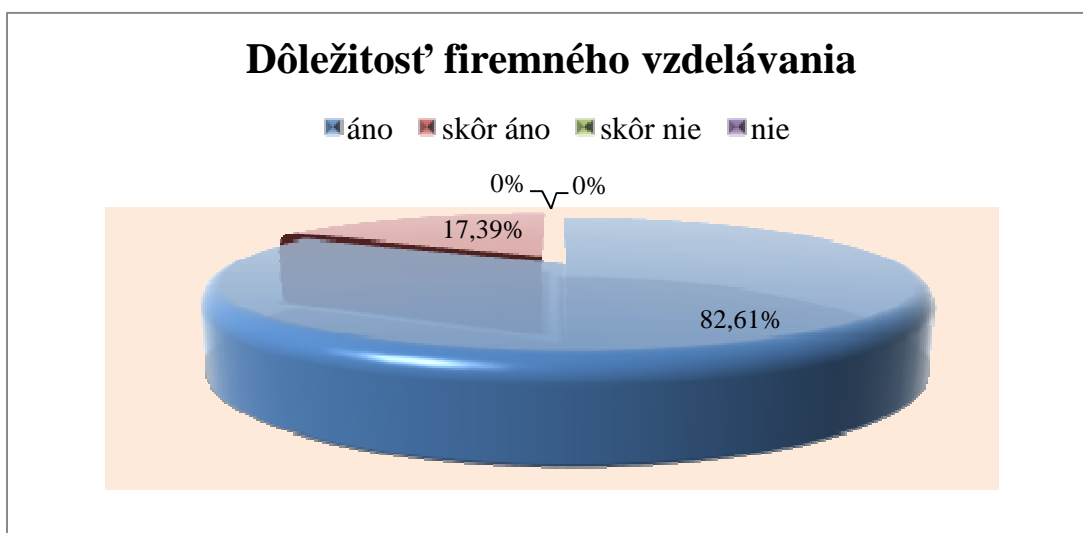
V tab. 5 vidíme, že zamestnanci majú skutočne záujem o vzdelávanie a taktiež sa stotožňujú s hodnotami ČSOB, a. s.. Aktivity vzdelávania a rozvoja sú dôležitým nástrojom rozvíjania zamestnancov a získavania angažovanosti a oddanosti vzdelaného personálu, pretože im okrem iného poskytujú príležitosť rásť vo svojich súčasných roliach a postupovať na vyššie úrovne.

Tab. 5: Dôležitosť firemného vzdelávania

Myslíte si, že firemné vzdelávanie je dôležité?	Počet respondentov	v %
áno	76	82,61
skôr áno	16	17,39
skôr nie	0	0
nie	0	0
Spolu	92	100

Zdroj: vlastný

Graf 5: Dôležitosť firemného vzdelávania



Zdroj: vlastný

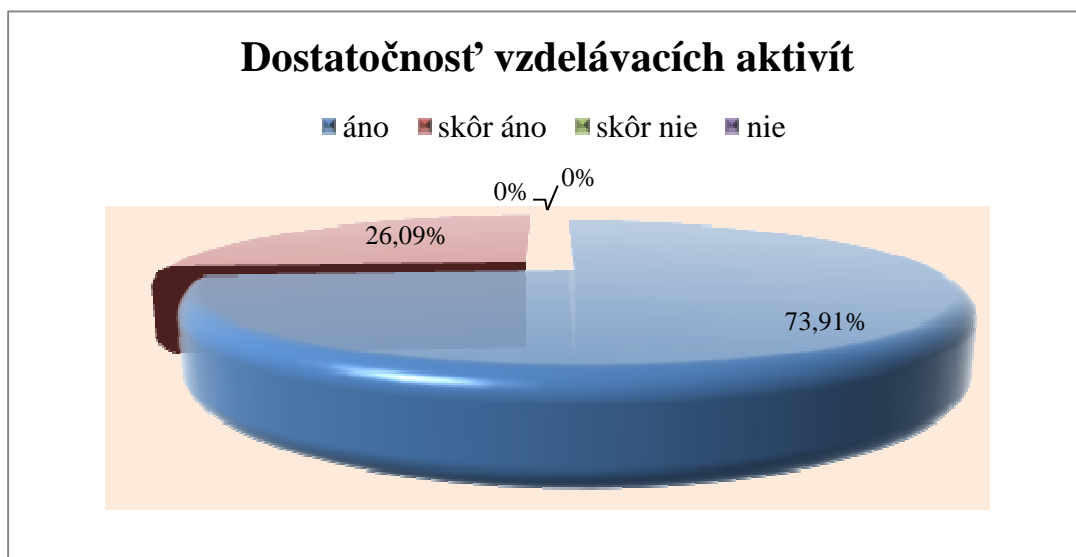
V ďalšej otázke sme zisťovali, či zamestnanci považujú „systém vzdelávania zamestnancov v spoločnosti za dostatočný.“ Za dostatočný ho považovalo 68 zamestnancov, čo predstavuje 73,91 %, na odpoveď *skôr áno* bolo 24 respondentov, teda 26,09 % a ani jeden zamestnanec si nemyslel, že systém vzdelávania nie je dostatočný. Svojím vyjadrením zamestnanci potvrdili náš predpoklad, že banka venuje dostatočnú pozornosť vzdelávaniu každého zamestnanca, že systematické, odborné a cielené vzdelávanie tvorí súčasť skvalitňovania výkonu zamestnancov.

Tab. 6: Dostatočnosť vzdelávacích aktivít

Považujete systém vzdelávania zamestnancov v spoločnosti za dostatočný?	Počet respondentov	v %
áno	68	73,91
skôr áno	24	26,09
skôr nie	0	0
nie	0	0
Spolu	92	100

Zdroj: vlastný

Graf 6: Dostatočnosť vzdelávacích aktivít



Zdroj: vlastný

V siedmej otázke sme sa pýtali, či *spoločnosť ČSOB, a. s. ponúka aj iné možnosti vzdelávania, napr. kurzy cudzích jazykov alebo počítačové kurzy*. V tab. 7 vidíme, že k odpovedi *áno* sa priklonilo 24 respondentov, k ďalšej možnosti *skôr áno* sa hlásilo 36 respondentov, *skôr nie* sa hlásilo 28 zamestnancov a k odpovedi *nie* sa priradili 4 respondenti. Z týchto údajov jednoznačne vyplýva záujem zamestnancov o zvyšovanie vzdelávania a zároveň v súvislosti s touto otázkou považujeme dosiahnuté výsledky za veľmi priaznivé.

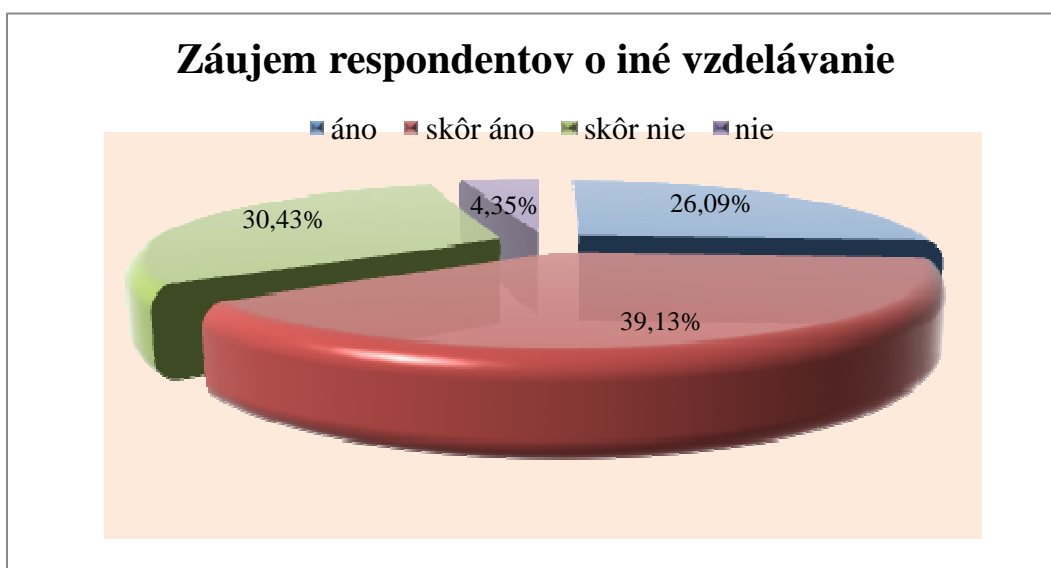
Vieme teda, že ČSOB, a. s. podporuje trvalý rozvoj svojich zamestnancov, i keď tu vidíme priestor na posilnenie vzdelávania zamestnancov aj v iných oblastiach. ČSOB, a. s. by mohla zamestnancom udeľovať benefity, napríklad formou vzdelávacích poukazov.

Tab. 7: Záujem respondentov o iné ako firemné vzdelávanie

Ponúka vám spoločnosť ČSOB, a.s. aj iné ako firemné vzdelávanie (napr. cudzie jazyky, PC kurzy)?	Počet respondentov	v %
áno	24	29,09
skôr áno	36	39,13
skôr nie	28	30,43
nie	4	4,35
Spolu	92	100

Zdroj: vlastný

Graf 7: Záujem respondentov o iné ako firemné vzdelávanie



Zdroj: vlastný

Pri ôsmej otázke sme sa pýtali: „Akú formu vzdelávania uprednostňujete?“ Respondenti mali možnosť výberu zo štyroch alternatívnych odpovedí. K prvej odpovedi *školenie/kurz* sa priradilo 32 zamestnancov, za druhú možnosť *testy* sa prihlásili 4 zamestnanci, za *samoštúdium* sú 12 zamestnanci a za *e-learning* je 44 zamestnancov.

Ako znázorňuje tab. 8, najväčší záujem majú zamestnanci o e-learningové vzdelávanie. Túto metódu 47,83% respondentov považuje za efektívnu a žiadúcu.

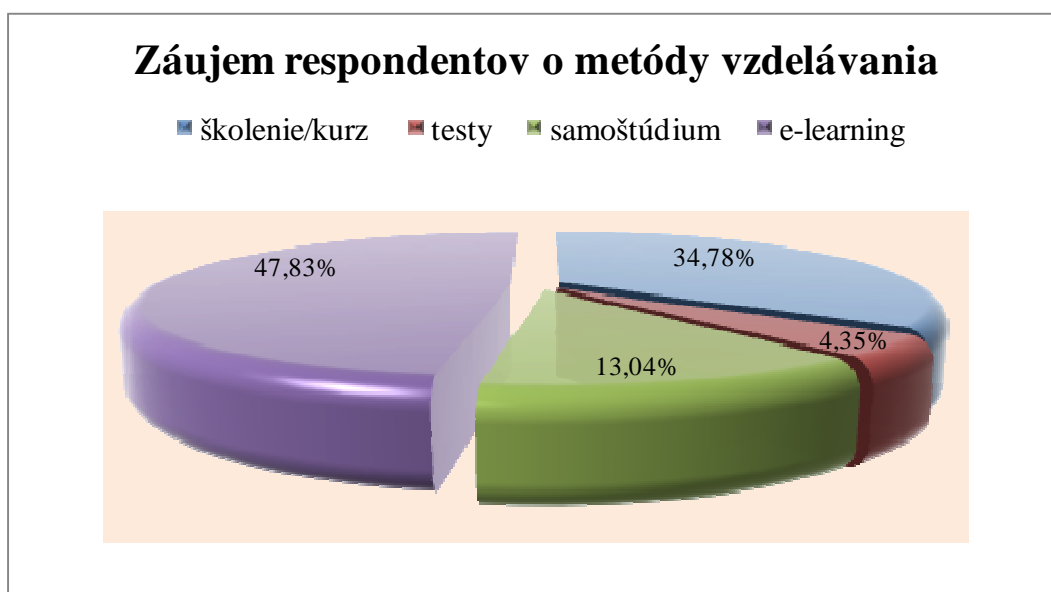
Na druhom mieste sa umiestnila metóda školenie/kurz, kde si môžu zamestnanci vymieňať skúsenosti s inými zamestnancami, môžu navzájom komunikovať a rozoberať problémy a svoje postrehy môžu konzultovať s lektorom.

Tab. 8: Záujem respondentov o metódy vzdelávania

Akú formu vzdelávania uprednostňujete?	Počet respondentov	v %
školenie/kurz	32	34,78
testy	4	4,35
samoštúdium	12	13,04
e-learning	44	47,83
Spolu	92	100

Zdroj: vlastný

Graf 8: Záujem respondentov o metódy vzdelávania



Zdroj: vlastný

V deviatej otázke sme chceli vedieť, či sa *nadriadený/á zaujíma o znalosti, ktoré zamestnanci nadobudli na kurze/školení*. Takmer 40 % odpovedalo, že nadriadený sa *zaujíma* o znalosti nadobudnuté kurzom alebo školením. Za možnosť *skôr áno* bolo vyše 52 %. Približne 9 % si myslí, že nadriadený sa *nezaujíma* o nadobudnuté vedomosti.

Všetky školenia, kurzy a celé vzdelávanie ČSOB, a. s. je smerované k napomáhaniu pri riešení potrieb zamestnancov v oblasti rozvoja a poradenstva. Rozvíjajú sa schopnosti

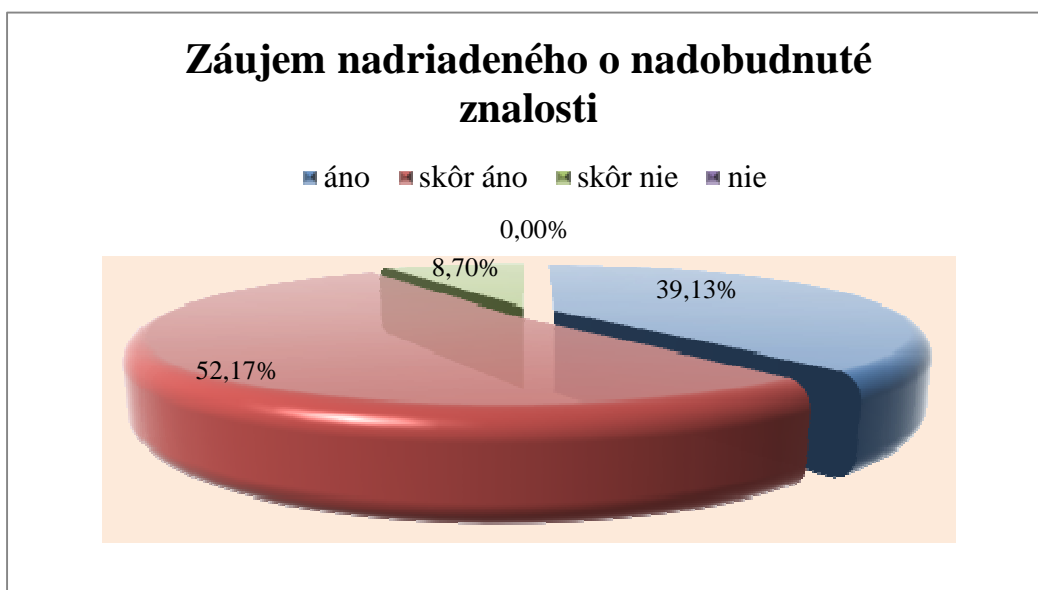
a znalosti zamestnancov pre kvalifikovaný výkon ich povolania, čo smeruje k dosiahnutiu vyššej efektívnosti zamestnancov. Aby sa mohla stanoviť orientácia ďalšieho vzdelávania zamestnanca, je potrebné neustále hodnotiť jeho prácu a prínos. A spätne toto hodnotenie pôsobí na výkon zamestnancov.

Tab. 9: Záujem nadriadeného o nadobudnuté znalosti

Zaujíma sa Váš nadriadený/á o znalosti, ktoré ste nadobudli na kurze/školení?	Počet respondentov	v %
áno	36	39,13
skôr áno	48	52,17
skôr nie	8	8,70
nie	0	0
Spolu	92	100

Zdroj: vlastný

Graf 9: Záujem nadriadeného o nadobudnuté znalosti



Zdroj: vlastný

V desiatej otázke sme sa pýtali: „Ste spokojný s kvalitou kurzov/školení, ktoré Vám poskytuje spoločnosť?“ Spokojných zamestnancov s kurzom/školením bolo 28, k možnosti *skôr áno* sa prikláňalo až 48 respondentov, k možnosti *skôr nie* sa hlási 16 zamestnancov.

Za pozitívum považujeme, že viac ako 80% zamestnancov prejavilo spokojnosť s kvalitou kurzov/školení, ktoré ČSOB, a. s. poskytuje svojim zamestnancom. ČSOB, a. s. teda vytvára v spoločnosti prostredie, ktoré podporuje a motivuje vzdelávanie svojich

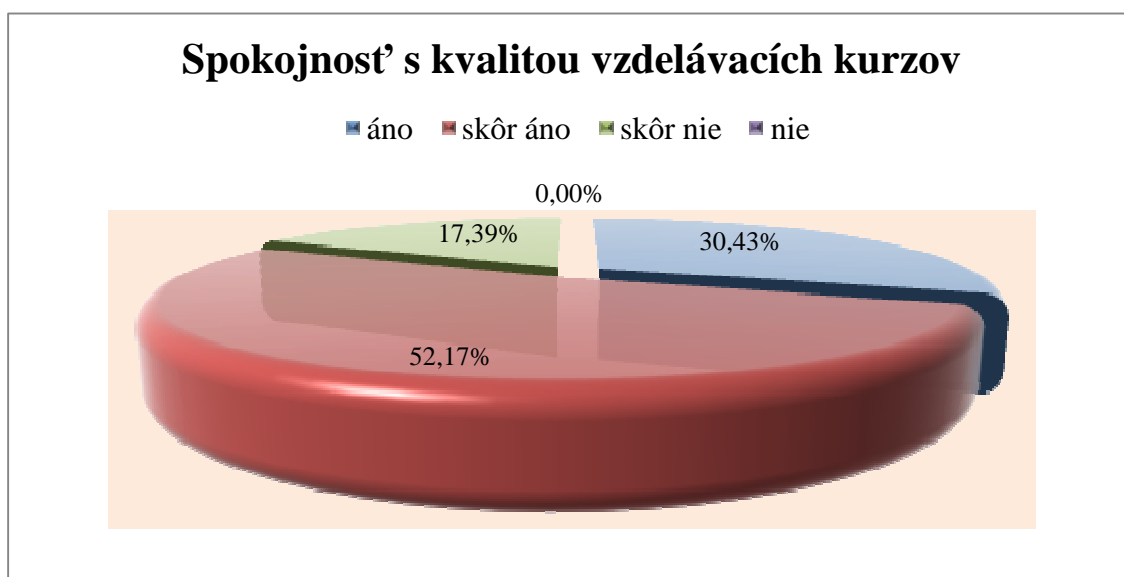
zamestnancov. Prieskumom sa tiež dokázalo, že zamestnanci si cenia investície, ktoré ČSOB, a. s. vkladá do ich kvalifikácie a vzdelávania.

Tab. 10: Spokojnosť s kvalitou vzdelávacích kurzov

Ste spokojný s kvalitou kurzov/školení, ktoré Vám poskytuje spoločnosť?	Počet respondentov	v %
áno	28	30,43
skôr áno	48	52,17
skôr nie	16	17,39
nie	0	0
Spolu	92	100

Zdroj: vlastný

Graf 10: Spokojnosť s kvalitou vzdelávacích kurzov



Zdroj: vlastný

V ďalšej otázke sme sa pýtali, či „sú niektoré kurzy nadbytočné?“ Len takmer 18 % pokladá kurzy za nadbytočné a približne 83 % si myslí, že dané kurzy nie sú zbytočné.

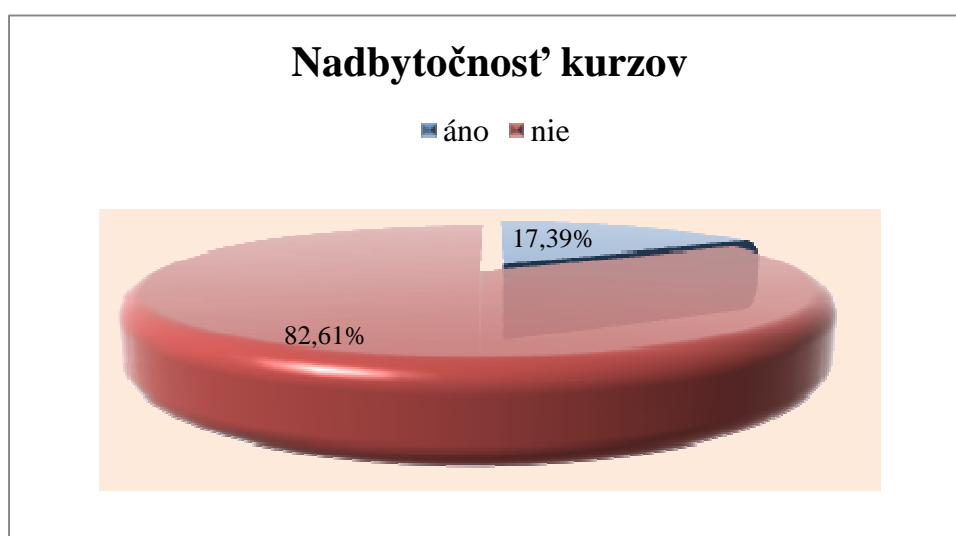
Táto informácia nám slúži aj na posúdenie prípravy vzdelávacích aktivít, kde môžeme konštatovať, že ČSOB, a. s. má dobre identifikované potreby vzdelávania a plánovania rozvoja zamestnancov, ktoré dobre slúžia potrebám zamestnancov.

Tab. 11: Nadbytočnosť kurzov

Myslíte si, že niektoré kurzy sú nadbytočné?	Počet respondentov	v %
áno	16	17,39
nie	76	82,61
Spolu	92	100

Zdroj: vlastný

Graf 11: Nadbytočnosť kurzov



Zdroj: vlastný

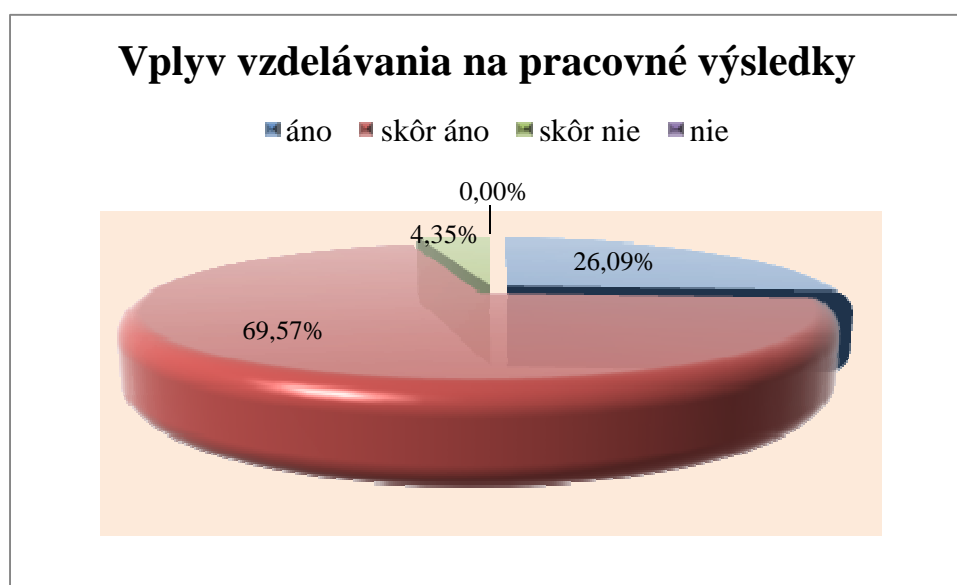
Dvanásta otázka je zameraná na výsledky vzdelávacieho systému. Pýtali sme sa zamestnancov, či „je možné pozorovať zlepšenie pracovných výsledkov na základe systému vzdelávania?“ K odpovedi *áno* sa priklonilo 24 respondentov, k ďalšej možnosti *skôr áno* sa hlásilo 64 respondentov, *skôr nie* sa hlásili 4 zamestnanci a k odpovedi *nie* sa nepriradil nikto. Ako môžeme vidieť v tab. 12 z odpovedí jednoznačne vyplýva prepojenie systému vzdelávania a zlepšenie pracovných výsledkov.

Tab. 12: Vplyv vzdelávania na pracovné výsledky

Myslíte si, že je možné pozorovať zlepšenie pracovných výsledkov na základe systému vzdelávania?	Počet respondentov	v %
áno	24	26,09
skôr áno	44	69,57
skôr nie	4	4,35
nie	0	0
Spolu	92	100

Zdroj: vlastný

Graf 12: Vplyv vzdelávania na pracovné výsledky



Zdroj: vlastný

V trinástej otázke sme chceli vedieť, či „systém vzdelávania má vplyv aj na ekonomické fungovanie spoločnosti (produktivita, efektivita práce, ...)“. “

K odpovedi *áno* sa priklonilo 16 respondentov, k ďalšej možnosti *skôr áno* sa hlásilo až 72 respondentov, za *skôr nie* sa hlásili 4 zamestnanci a k odpovedi *nie* sa nepriradil žiadni zamestnanec.

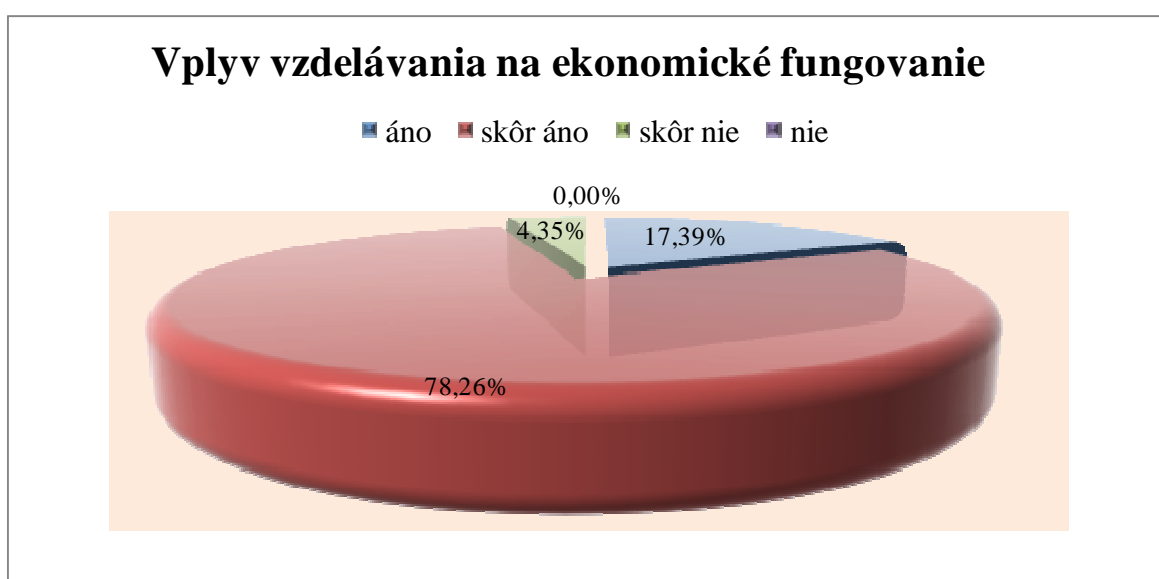
Náklady na vzdelávanie ľudských zdrojov sú dlhodobou investíciou a nemožno očakávať bleskové zhodnotenie. Kvalifikovaný zamestnanec však pomáha spoločnosti presadiť sa na trhu proti konkurencii.

Tab. 13: Vplyv vzdelávania na ekonomické fungovanie

Ste presvedčený, že systém vzdelávania má vplyv aj na ekonomické fungovanie spoločnosti?	Počet respondentov	v %
áno	16	17,39
skôr áno	72	78,26
skôr nie	4	4,35
nie	0	0
Spolu	92	100

Zdroj: vlastný

Graf 13: Vplyv vzdelávania na ekonomické fungovanie



Zdroj: vlastný

Predposledná otázka zisťuje, do akej miery zamestnanci využívajú poznatky získané na kurzoch/školeniach pri výkone svojej práce. K odpovedi *áno* sa priklonilo až 84 zamestnancov, čo predstavuje takmer 92 %, k ďalšej možnosti *skôr áno* sa hlásilo len 8 respondentov, teda približne 9 %.

Konečným štádiom vzdelávacieho procesu je nájdenie účinnosti celého procesu. Každá vzdelávacia aktivita má za cieľ viesť a podporiť výkonnosť zamestnancov a tým aj výkonnosť celej spoločnosti. Okrem získaných vedomostí sú to však aj reakcie zamestnancov, fakty, princípy a postupy, motivácia, zmeny chovania, zvýšenie výkonu ako i stotožnenie sa zamestnancov s hodnotami, víziami a cieľmi spoločnosti.

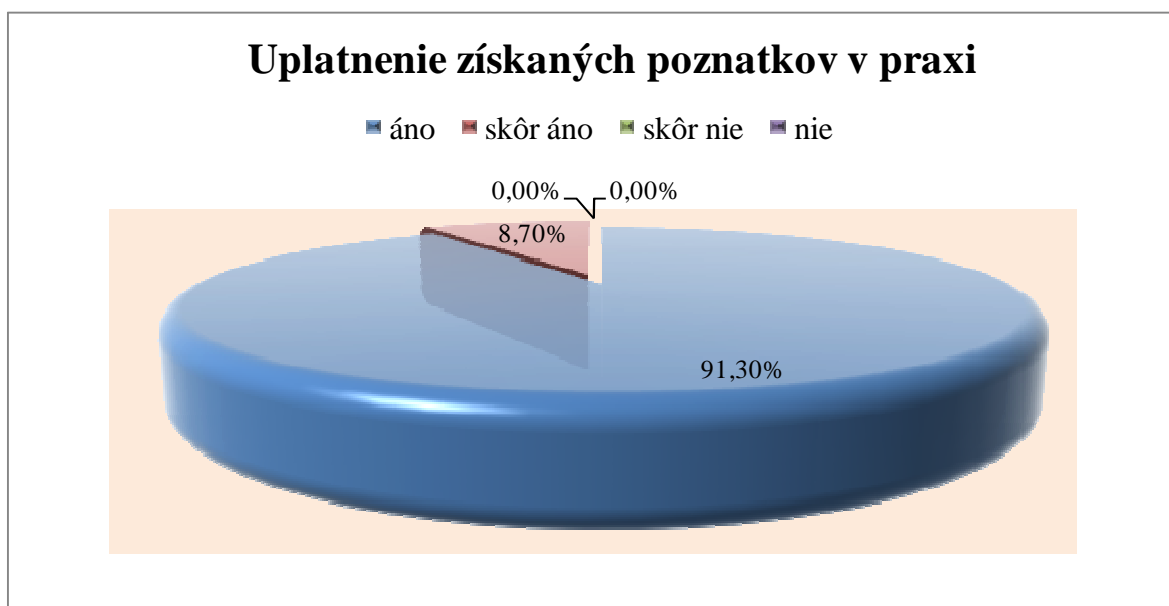
Vzdelávacie a rozvojové aktivity sú prínosom pre obe zúčastnené strany. Prínos firemného vzdelávania pre zamestnanca môžeme vidieť na pribúdajúcom zárobku či v pracovnom postupe v rámci spoločnosti.

Tab. 14: Uplatnenie získaných poznatkov v praxi

Využívate poznatky získané na kurzoch/školeniach pri výkone svojej práce?	Počet respondentov	v %
áno	84	91,30
skôr áno	8	8,70
skôr nie	0	0
nie	0	0
Spolu	92	100

Zdroj: vlastný

Graf 14: Uplatnenie získaných poznatkov v praxi



Zdroj: vlastný

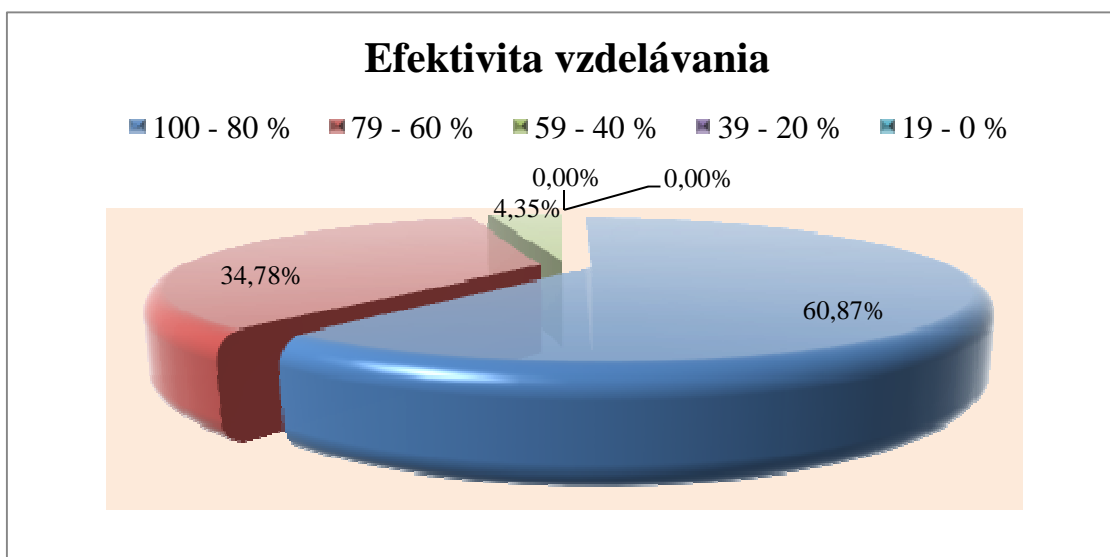
V poslednej otázke, ktorá priamo nadväzovala na predchádzajúcu, sme zisťovali „Na koľko percent zamestnanci využívajú poznatky zo školení/kurzov pri svojej práci.“ Viac ako polovica, teda cca 61 % využíva poznatky zo školení pri svojej práci. Takmer 35 % väčšinou využíva a 4 respondenti využívajú znalosti zo školení na 50 %. Ani jeden z respondentov nevedol, že poznatky zo školení nevyužíva pri svojej práci.

Tab. 15: Efektivita vzdelávania

Na koľko percent využívate poznatky zo školení/kurzov pri svojej práci?	Počet respondentov	v %
100 % - 80 %	56	60,87
79 % - 60 %	32	34,78
59 % - 40 %	4	4,35
39 % - 20 %	0	0
19 % - 0 %	0	0
Spolu	92	100

Zdroj: vlastný

Graf 15: Efektivita vzdelávania



Zdroj: vlastný

4.6 Vyhodnotenie dotazníkov zamestnancov v spoločnosti ČSOB, a. s.

Na základe dotazníkov, o zamestnancoch spoločnosti ČSOB, a. s. sme zistili, že najväčšie zastúpenie majú pracovníci v rokoch 25 až 35, čo je pre spoločnosť prínosom, nakoľko sú to mladí a perspektívni ľudia. Čo sa týka vzdelania, tak vyše 60 % pracovníkov má stredoškolské vzdelanie, čo je pre pozíciu na oddelení ľudských zdrojov adekvátne.

Ďalej môžeme skonštatovať, že zamestnanci sú prevažne spokojní so vzdelávaním, ktoré im poskytuje spoločnosť. Pri výbere metódy vzdelávania sa pracovníkom najviac páči vzdelávanie prostredníctvom e-learningu, a tiež kurzy a školenia. Najmenej ich oslovuje vzdelávanie prostredníctvom testov.

V ČSOB, a. s. je vzdelávanie realizované ako osobný rozvoj zamestnancov. Metódy ako školenia a vzdelávanie prostredníctvom e-learningu sú najčastejšie uplatňované pre predajný segment. Obe metódy patria k moderným trendom, sú náročné na prípravu a z toho vyplýva, že ČSOB, a. s. vzdeláva svojich zamestnancov systematicky, plánovane, efektívne a nepodceňuje ho.

Pracovníci spoločnosti by mali záujem aj o vzdelávanie v jazykoch, alebo prácou s pc, ale spoločnosť im neumožňuje sa v týchto oblastiach dostatočne vyvíjať. Väčšina zamestnancov je spokojná s kvalitou firemného vzdelávania a len minimum pracovníkov si myslí, že niektoré kurzy sú nadbytočné. O tom, že kurzy a školenia sú pre spoločnosť pozitívnym prvkom, svedčí aj fakt, že viac ako polovica zamestnancov využíva získané poznatky pri svojej práci na 100 %.

Za veľké pozitívum sa pokladá, že nadriadení sa zaujímajú o skúsenosti a poznatky, ktoré nadobudli ich podriadení na kurzoch a školeniach, a tiež je veľkým pozitívom, že sa zaujímajú o potreby svojich podriadených pracovníkov. Na základe poznania potrieb zamestnancov môže vedúci prispôbiť, zmeniť, doplniť, prípadne zaktualizovať vzdelávanie, pretože rozvojom a vzdelávaním sa získavajú nové poznatky a informácie.

4.7 Návrhy a odporúčania pre oddelenie ľudských zdrojov

Spoločnosť ČSOB, a. s. chce byť neustále najlepšou bankou na trhu nielen na Slovensku, ale aj v zahraničí, preto sa snaží poskytovať maximálny komfort nielen pre klientov, ale aj pre zamestnancov.

Potrebné je neustále zvyšovať kvalitu vzdelávania pre zamestnancov, aby aj oni mohli poskytovať klientom služby na vysokej a kvalitnej úrovni.

Vďaka teoretickým podkladom a výsledkom z prieskumu preto navrhujeme do praxe tieto opatrenia:

- zavádzať do školení zamestnancov viac vzdelávacích metód, ktoré i samotní zamestnanci pokladajú za najefektívnejšie

- umožniť zamestnancom ich ďalšie vzdelávanie, v tomto rozvoji ich podporovať aj v iných oblastiach

Možno by sme sa mohli zamyslieť a vytvoriť nejakú databázu ponúk vzdelávania, napríklad formou prednášok, školení, prezentácií, seminárov či elektronických kurzov, zameranú na vzdelávanie jazykov, informačných a komunikačných technológií a podobne. Vo voľnom čase by sa mohli zamestnanci zúčastňovať nimi vybraného kurzu či školenia,

čo by im umožnilo rozšíriť si vedomosti, znalosti ako aj ich prehľad a všeobecnú informovanosť. Prípadne by zamestnanci sami mohli ovplyvňovať obsahové zameranie kurzov, čím by ČSOB, a.s. podporavala ich ďalšie vzdelávanie a výsledkom by bezpochyby bola spokojnosť, motivácia a vzájomná dôvera zamestnancov.

Spoločnosť by mala poskytovať zamestnancom vždy najnošie a najmodernejšie formy vzdelávania, aby zamestnanec mohol usilovať o profesionalistu, zefektívňovať prácu, hľadať vhodné príležitosti pre rast, nadstavovať vysoké ciele so snahou ich splnenia, vyvíjať a hľadať kreatívne riešenia a podporovať inovácie.

Podnikové vzdelávanie zhodnocuje ľudský kapitál. Investíciou do ľudského kapitálu, predovšetkým investíciou prostredníctvom vzdelávania, sú zároveň budované základy pre ľudský potenciál. Oba tieto prvky sú dôležité pre zvýšenie schopnosti organizácie uspieť v konkurenčnom prostredí.

ČSOB, a. s. patrí medzi spoločnosti, ktoré umožňujú ďalšie vzdelávanie a podporujú vzdelávanie a rozvoj svojich zamestnancov. Vzdelávanie pre ČSOB, a. s. znamená investíciu do budúcnosti.

Prítomnosť firemného vzdelávania v danej banke napomáha k odstraňovaniu absencie či nedostatku kvalifikácie, znalostí, schopností.

ZÁVER

Pod pojmom celoživotné vzdelávanie si väčšina ľudí predstaví vzdelávanie, ktoré prebieha od narodenia až po koniec života. V pravom slova zmysle ide o vzdelávanie osobné, občianske, sociálne a pracovné. Je výsledkom nárastu potreby investovať do ľudí a poznatkov, snaží sa o presadenie nadobudnutých základných zručností, taktiež digitálnej gramotnosti, rozšírenie príležitostí pre inovácie. Hlavným cieľom je poskytovať rovnaký prístup k informáciám, a tiež ku kvalitným vzdelávacím príležitostiam.

Riadenie ľudských zdrojov patrí medzi významnú oblasť riadenia spoločnosti. Ľudia, ktorí pracujú na personálnom oddelení, by mali vedieť, ktorý prístup je najvhodnejší pre ich spoločnosť. Každá spoločnosť by mala na základe dôkladnej a dôslednej analýzy vypracovať vlastný systém rozvoja zamestnancov, ktorý sa bude realizovať v rámci stanoveného obdobia a bude sa priebežne monitorovať.

Bakalárska práca s názvom „*Vplyv modernej vzdelávacej politiky na riadenie ľudských zdrojov vo vybranom podniku*“ bola zameraná na vzdelávaciu politiku a riadenie ľudských zdrojov v spoločnosti ČSOB, a. s. Práca bola rozdelená do 4 častí, dve kapitoly boli teoretické a dve boli praktické.

Cieľom bakalárskej práce bolo pomocou dotazníkových otázok a hypotéz zrealizovať analýzu súčasného stavu vzdelávania a analyzovať rozvoj ľudských zdrojov v spoločnosti ČSOB, a. s..

V prvej teoretickej kapitole sme definovali, čo je memorandum o celoživotnom vzdelávaní, Lisabonská stratégia, Milénium, Operačný program Vzdelávanie, Minerva a Európa 2020 a čo je ich cieľom a hlavným prínosom.

Druhá kapitola bola zameraná na riadenie ľudských zdrojov, kde sme popísali ciele riadenia, aktivity riadenia ľudských zdrojov, aké vzdelávanie možno zamestnancom poskytnúť a charakterizovali sme niektoré metódy vzdelávania.

Tretia kapitola bola praktická a venovaná charakteristike spoločnosti ČSOB, a. s., ktorú sme si vybrali na analyzovanie prieskumu. V kapitole sme popísali vznik a históriu spoločnosti, organizačnú štruktúru, ľudské zdroje, stratégiu spoločnosti.

Posledná kapitola bola zameraná na prieskum vzdelávania zamestnancov v spoločnosti. Stanovili sme si hypotézy, na základe ktorých sme zistili, že sa nám dané hypotézy potvrdili.

Charakterizovali sme prieskumnú vzorku, ktorú tvorili zamestnanci pracujúci na oddelení ľudských zdrojov spoločnosti ČSOB, a. s.. Konkrétne išlo o 92 zamestnancov, a z toho 84 žien a 8 mužov. Priemerný vek zamestnancov bol 30 rokov. Popísali sme postup pri získavaní informácií od zamestnancov spoločnosti, vyhodnotili získané informácie, zobrazili ich graficky a navrhli odporúčania.

Realizáciu prieskumu sme vykonali formou dotazníka, ktoré sme zaslali prostredníctvom elektronickej pošty. Získané informácie sme spracovali a zobrazili graficky.

Z dotazníkov sme zistili, že zamestnanci spoločnosti sú spokojní so vzdelávaním, ktoré poskytuje spoločnosť. Pracovníci majú najväčšiu obľubu vzdelávanie prostredníctvom e-learningu. Najmenej ich oslovuje vzdelávanie testami.

Zamestnanci by prijali, ak by mali možnosť sa viac vzdelávať v jazykoch. Väčšina zamestnancov bola spokojná s kvalitou firemného vzdelávania a len minimum pracovníkov si myslelo, že niektoré kurzy sú nadbytočné. Veľkým prínosom pre spoločnosť je aj to, že viac ako polovica zamestnancov uviedla, že získané poznatky z kurzov a školení využíva pri svojej práci na 100 %.

Taktiež veľkým pozitívom je aj to, že nadriadení sa zaujímali o skúsenosti a poznatky, ktoré jeho podriadení nadobuli na školenia a kurzoch.

Na záver môžeme skonštatovať, že ak spoločnosť ČSOB, a. s. bude naďalej podporovať svojich zamestnancov vo vzdelávaní, ktorí svoje schopnosti budú vedieť previesť aj na klientov spoločnosti, bude sa pohybovať na najvyššej priečke medzi bankami.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Zoznam slovenských zdrojov

BLAŠKO, M. *Úvod do modernej didaktiky I.* 2. vyd. Košice: KIP TI, 2010. 248 s. ISBN 978-80-553-0462-5.

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

KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov.* Bratislava: Sprint, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.

KORENKO, M. *Manažérstvo kvality procesov.* Nitra: SPU, 2011. 114 s. ISBN 978-80-552-0551-9.

PALÁN, Z. *Základy andragogiky. Úvod do štúdia personalistiky.* Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského v Prahe, 2002. 207 s.

Zoznam zahraničných zdrojov

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 8 vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 10 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. *Management a leadership.* Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 80-247-2177-4.

DAŇKOVÁ, M. *Koučování – kdy, jak a proč.* Praha: Grada Publishing, 2008. 107 s. ISBN 80-247-2047-0.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 80-247-3067-7.

KLEIBL, J. - DVOŘÁKOVÁ, Z. - ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOHOUT, K. *Základy obecné pedagogiky*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského v Prahe, 2002. 148 s. ISBN: 80-7048-043-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80- 72611-68-3.

MUŽÍK, J. *Andragogická didaktika*. Praha: Codex Bohemia, 1998. 272 s. ISBN 80-85963-52-3.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Zoznam internetových zdrojov

DRUCKER, P. R. „*Najlepší spôsob, ako predpovedať budúcnosť, je budúcnosť tvoriť.*“ [online]. 2007 [cit. 2013-01- 12]. Dostupné z: http://www.pp.sk/6570/Strategicke-riadenie-ludskych-zdrojov_A-PMPP30768.aspx

ELIÁŠOVÁ, Z. – ŠTEFANOVIČ, J. *ČSOB rok 2012: Sporenie v číslach*. [online]. 2012 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <https://www.csob.sk/o-nas/press/tlacove-spravy#entryId=305753>

ELIÁŠOVÁ, Z. – ŠTEFANOVIČ, J. *ČSOB rok 2012: Spotrebné úvery v číslach*. [online]. 2012 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <https://www.csob.sk/o-nas/press/tlacove-spravy#entryId=305779>

ELIÁŠOVÁ, Z. – ŠTEFANOVIČ, J. *Rok 2012 - ČSOB hypotéky v číslach*. [online]. 2012 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <https://www.csob.sk/o-nas/press/tlacove-spravy#entryId=305731>

HOSŤOVECKÝ, M. - VINCÚROVÁ, J. *E-learning ako nová forma vzdelávania*. In: Zborník z konferencie E-learn 2006. Žilina: 2006, s.76-78.

KREKÁČ, M. *Moderná vzdelávacia politika a jej vplyv na rozvoj ľudských zdrojov*. [online]. 2007 [cit. 2013-01-02]. Dostupné z: http://www.cpep.sk/fileadmin/Dokumenty/publikacie/Uloha_MVO_pri_rozvoji_vedomostnej_spolocnosti.pdf

KUCHARČÍKOVÁ, A. *Ako prispieť ku konkurenčnej schopnosti podniku. Podniková ekonomika a manažment*. [online]. 2006 [cit. 2013-01-03.]. Dostupný z [www](http://www.ke.uniza.sk/application_data/ke/uploads/Data/novinyke_306fin.pdf): http://ke.uniza.sk/application_data/ke/uploads/Data/novinyke_306fin.pdf

Lisabonská stratégia. [online]. 2013. [cit. 2013-01-06]. Dostupné z: http://bratislava.adagio4.eu/view/sk/Informacna_kancelaria_EP_v_SR/dolezite_temy/Lisabonska_strategia.html;jsessionid=CDBA925FABF24A18FBBE2D4633381873

Memorandum o celoživotnom vzdelávaní sa. [online]. 2000. [cit. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.asfeu.sk/uploads/media/13-Memorandum-o-celozivotnom-vzdelavani-sa.pdf>

Minerva. [online]. 2013 [cit. 2013-01-06]. Dostupné z: <http://www.iminerva.sk/default.aspx?smi=1100&ami=1100>

MINERVA – Slovenská cesta k poznatkovej ekonomike. [online]. 2010 [cit. 2013-01-07]. Dostupné z: http://www.euractiv.sk/lisabonska-strategia/zoznam_liniek/minerva---slovenska-cesta-k-poznatkovej-ekonomike

MINISTERSTVO ŠKOLSTVA SR. *Operačný program Vzdelávanie*. [online]. 2007 [cit. 2013-01-06]. Dostupné z: <http://www.rراسi.sk/images/stories/region/dokumenty/Operacny-program-Vzdelavanie.pdf>

OLEXOVÁ, C. *Strategické riadenie ľudských zdrojov*. [online]. 2007 [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: http://www.pp.sk/6570/Strategicke-riadenie-ludskych-zdrojov_A-PMPP30768.aspx

REISELOVÁ, E. 2000. *Projekt Milénium predstavuje návrh koncepcie výchovy a vzdelávania v treťom tisícročí*. [online]. 2000 [cit. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-Janu%C3%A1r/projekt-milenium-predstavuje-navrh-koncepcie-vychovy-a-vzdelavania-v-tretom-tisicroci.html>

ROSA, V. - TUREK, I. - ZELINA, M. *Návrh koncepcie rozvoja výchovy a vzdelávania v SR./Projekt „Milénium“*. [online]. 2000 [cit. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-Janu%C3%A1r/projekt-milenium-predstavuje-navrh-koncepcie-vychovy-a-vzdelavania-v-tretom-tisicroci.html>

Stratégia „Európa 2020“. [online]. 2010 [cit. 2013-01-07]. Dostupné z: <http://www.euoinfo.gov.sk/strategia-%E2%80%99Europa-2020%E2%80%9C/>

Sumár stratégie Európa 2020. [online]. 2012 [cit. 2013-01-07]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_sk.htm

ŠTEFÁNIKOVÁ, Z. *Úloha MVO pri rozvoji vedomostnej spoločnosti*. [online]. 2007. [cit. 2013-01-03]. Dostupné z: http://www.cpep.sk/fileadmin/Dokumenty/publikacie/Uloha_MVO_pri_rozvoji_vedomostnej_spolocnosti.pdf

Vzdelávacia politika a EÚ. [online]. 2006 [cit. 2013-01-07]. Dostupné z: http://www.euractiv.sk/vzdelavanie0/zoznam_liniek/vzdelavacia-politika-a-eu

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov	24
Obrázok 2: Systematické podnikové vzdelávanie	27
Obrázok 3: Faktory ovplyvňujúce voľbu vzdelávacích metód.....	29
Obrázok 4: Organizačná štruktúra spoločnosti ČSOB, a. s.	35

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Počet respondentov podľa pohlavia	44
Tabuľka 2: Počet respondentov podľa vekových skupín	45
Tabuľka 3: Dosiahnuté vzdelanie respondentov.....	46
Tabuľka 4: Odpracovaná doba v ČSOB, a. s.....	47
Tabuľka 5: Dôležitosť firemného vzdelávania	48
Tabuľka 6: Dostatočnosť vzdelávacích aktivít	49
Tabuľka 7: Záujem respondentov o iné ako firemné vzdelávanie.....	50
Tabuľka 8: Záujem respondentov o metódy vzdelávania.....	51
Tabuľka 9: Záujem nadriadeného o nadobudnuté znalosti.....	52
Tabuľka 10: Spokojnosť s kvalitou vzdelávacích kurzov	53
Tabuľka 11: Nadbytočnosť kurzov.....	54
Tabuľka 12: Vplyv vzdelávania na pracovné výsledky.....	55
Tabuľka 13: Vplyv vzdelávania na ekonomické fungovanie	56
Tabuľka 14: Uplatnenie získaných poznatkov v praxi	57
Tabuľka 15: Efektivita vzdelávania	58

Zoznam grafov

Graf 1: Počet respondentov podľa pohlavia	44
Graf 2: Počet respondentov podľa vekových skupín	45
Graf 3: Dosiahnuté vzdelanie respondentov	46
Graf 4: Odpracovaná doba v ČSOB, a. s.	47
Graf 5: Dôležitosť firemného vzdelávania	48
Graf 6: Dostatočnosť vzdelávacích aktivít	49
Graf 7: Záujem respondentov o iné ako firemné vzdelávanie	50

Graf 8: Záujem respondentov o metódy vzdelávania	51
Graf 9: Záujem nadriadeného o nadobudnuté znalosti	52
Graf 10: Spokojnosť s kvalitou vzdelávacích kurzov	53
Graf 11: Nadbytočnosť kurzov	54
Graf 12: Vplyv vzdelávania na pracovné výsledky	55
Graf 13: Vplyv vzdelávania na ekonomické fungovanie.....	56
Graf 14: Uplatnenie získaných poznatkov v praxi.....	57
Graf 15: Efektivita vzdelávania	58

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Dotazník.....	I
----------------------------------	----------

Príloha A – Dotazník

Vážený zamestnanec/zamestnankyňa,
prosíme vás o vyplnenie nasledujúceho dotazníka, ktorý sa týka systému vzdelávania v spoločnosti ČSOB, a. s. Dotazník je anonymný, preto vás prosíme o úprimnosť a otvorenosť v odpovediach. Zistenia poslúžia na vypracovanie bakalárskej práce.

Ďakujeme za spoluprácu

Jana

1. Pohlavie:

- a) Muž
- b) Žena

2. Vek:

- a) 18 – 25
- b) 26 – 35
- c) 36 – 45
- d) 46 – 55
- e) 56 a viac

3. Dosiahnuté vzdelanie:

- a) základné
- b) stredoškolské bez maturity
- c) stredoškolské s maturitou
- d) gymnázium

e) vysokoškolské

4. Ako dlho pracujete v spoločnosti ČSOB, a.s.?

- a) menej ako rok
- b) 2 roky
- c) 5 rokov
- d) 10 rokov
- e) 15 rokov
- f) 20 a viac rokov

5. Myslíte si, že firemné vzdelávanie je dôležité?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie

6. Považujete systém vzdelávania zamestnancov v spoločnosti za dostatočný?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie

7. Ponúka vám spoločnosť ČSOB, a.s. aj iné ako firemné vzdelávanie (napr. cudzie jazyky, PC kurzy)?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie

8. Akú formu vzdelávania uprednostňujete?

- a) školenie/kurz
- b) testy
- c) samoštúdium (interné materiály, dostupné pracovné postupy)
- d) e-learning (napr. kurzy v elektronickej forme)

9. Zaujíma sa Váš nadriadený/á o znalosti, ktoré ste nadobudli na kurze/školení?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie

10. Ste spokojný s kvalitou kurzov/školení, ktoré Vám poskytuje spoločnosť?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) nie

11. Myslíte si, že niektoré kurzy sú nadbytočné?

- a) áno
- b) nie

12. Myslíte si, že je možné pozorovať zlepšenie pracovných výsledkov na základe systému vzdelávania?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie

d) nie

13. Ste presvedčený, že systém vzdelávania má vplyv aj na ekonomické fungovanie spoločnosti (produktivita, efektivita práce, ...)?

a) áno

b) skôr áno

c) skôr nie

d) nie

14. Využívate poznatky získané na kurzoch/školeniach pri výkone svojej práce?

a) áno

b) skôr áno

c) skôr nie

d) nie

15. Na koľko percent využívate poznatky zo školení/kurzov pri svojej práci?

a) 100 % - 80 %

b) 79 % - 60 %

c) 59 % - 40 %

d) 39 % - 20 %

e) 19 % - 0 %

Ďakujeme za spoluprácu!

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Jana Miklošíková

Obor: Riadenie ľudských zdrojov

Forma štúdia: Kombinovaná

Názov práce: Vplyv modernej vzdelávacej politiky na riadenie
ľudských zdrojov vo vybranom podniku

Rok: 2013

Počet strán textu bez príloh: 53

Celkový počet strán príloh: 4

Počet titulov slovenských použitých zdrojov: 5

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 13

Počet internetových zdrojov: 19

Počet ostatných zdrojov: 0

Vedúci práce: doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.