

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO  
PRAHA**

Magisterské kombinované štúdium

2012 – 2014

**DIPLOMOVÁ PRÁCA**

**Marián Peťovský**

**Porovnanie systémov profesijného vzdelávania  
zamestnancov výrobnjej firmy a nevýrobnej spoločnosti**

**Praha 2014**

**Vedúci diplomovej práce:  
Doc. Ing. Stanislav PREČUCH, CSc.**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

Master Combined (Part Time) Studies

2012 – 2014

**DIPLOMA THESIS**

**Marián Peťovský**

**Comparison of vocational training systems on  
manufacturing and non-manufacturing companies**

**Prague 2014**

The Diploma Thesis Work Supervisor:  
Doc. Ing. Stanislav PREČUCH, CSc.

### **Prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracoval samostatne. Všetku literatúru, ako aj ostatné zdroje, z ktorých som pri vypracovaní čerpal, v práci riadne citujem a uvádzam v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitetnej knižnici.

V Trenčíne, dňa 23.2.2014

.....

Marián Pet'ovský

**Pod'akovanie:**

Za cenné rady, odborné vedenie a podporu počas písania diplomovej práce  
ďakujem touto cestou Doc. Ing. Stanislavovi PREČUCHOVI, CSc.

## **Anotácia:**

Hlavným cieľom diplomovej práce je porovnanie systémov vzdelávania zamestnancov vybranej výrobnéj firmy a nevýrobnej spoločnosti a analýza systémov profesijného vzdelávania zamestnancov oboch spoločností.

V našej práci sme zvolili ako hlavnú metódu výskumu analýzu dokumentov organizácií zistiť, aký systém vzdelávania majú vybrané spoločnosti, čo je v ich systémoch odlišné, čo rovnaké. Na základe toho sme si stanovili pracovné hypotézy a tieto overili empirickou metódou - dotazníkom výskumu vo firmách. Po jeho vyhodnotení sme navrhli odporúčania pre firemné systémy vzdelávania.

## **Kľúčové pojmy:**

analýza systému vzdelávania, výrobná firma, nevýrobná spoločnosť, metódy vzdelávania zamestnancov, profesijné vzdelávanie, riadenie ľudských zdrojov, rozvoj, vzdelávanie, organizačná štruktúra.

**Annotation:**

The main objective of the diploma thesis is the comparison of employees education elected manufacturing companies and non-manufacturing companies and analysis of vocational employees training systems in both companies.

In our work we have chosen as the main method of research the documentation analyse of the organizations to find out, what the education system have chosen companies, what is in their systems different, what the same. On this basis, we set the working hypotheses and verify these empirical methods - a questionnaire survey in companies. After the evaluation, we propose recommendations for corporate education systems.

**Keywords:**

analysis of the education system, a manufacturing company, non-manufacturing company, methods of employee training, vocational training, human resources management, development, training, organizational structure.

## Obsah

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....</b>	<b>11</b>
1.1 Definícia riadenia ľudských zdrojov .....	12
1.2 Ciele riadenia ľudských zdrojov .....	13
1.3 Úlohy riadenia ľudských zdrojov .....	15
1.4 Subjekty riadenia ľudských zdrojov .....	16
1.5 Význam a prínos personálnej práce pre organizáciu .....	18
<b>2 PROFESIJNÉ VZDELÁVANIE .....</b>	<b>20</b>
2.1 Učenie, rozvoj a vzdelávanie .....	20
2.2 Pojem profesijné vzdelávanie .....	21
2.3 Ciele a funkcie profesijného vzdelávania .....	22
2.4 Vzdelávanie ako hodnota ľudského kapitálu .....	25
2.5 Výhody a nevýhody vzdelávania zamestnancov .....	26
<b>3 SYSTÉM PROFESIJNÉHO VZDELÁVANIA .....</b>	<b>28</b>
3.1 Identifikácia a analýza potrieb vzdelávania zamestnancov .....	29
3.2 Plánovanie.....	31
3.3 Metódy a oblasti podnikového vzdelávania.....	32
3.3.1 Metódy .....	32
3.3.2 Oblasti vzdelávania zamestnancov .....	34
3.4 Realizácia vzdelávania.....	35
3.5 Hodnotenie vzdelávania.....	36
<b>4 SYSTÉM VZDELÁVANIA VÝROBNEJ A NEVÝROBNEJ SPOLOČNOSTI. 39</b>	
4.1 Charakteristika vybraných spoločností.....	39
4.1.1 Profil spoločnosti Slovak Telekom.....	39
4.1.2 Profil spoločnosti Volkswagen .....	40
4.2 Organizačná štruktúra .....	40
4.2.1 Organizačná štruktúra spoločnosti Slovak Telekom .....	41
4.3 Štruktúra zamestnancov .....	43
4.3.1 Slovak Telekom .....	43
4.3.2 Firma Volkswagen .....	44
4.4 Riadenie ľudských zdrojov .....	45

4.4.1 Riadenie ľudských zdrojov v spoločnosti Slovak Telekom .....	46
4.4.2 Riadenie ľudských zdrojov vo firme Volkswagen .....	48
4.5 Vzdelávanie zamestnancov .....	48
4.5.1 Slovak Telekom .....	48
4.5.2 Volkswagen Slovakia .....	50
<b>5 VÝSKUM.....</b>	<b>51</b>
5.1 Ciele výskumu .....	51
5.2 Hypotézy.....	51
5.3 Metódy výskumu .....	52
5.4 Popis prostredia výskumu.....	53
5.5 Vyhodnotenie výskumu.....	54
5.6 Závery .....	70
5.7 Odporúčania.....	73
<b>ZÁVER .....</b>	<b>75</b>
<b>ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV.....</b>	<b>76</b>
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV A GRAFOV .....</b>	<b>81</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>82</b>



## ÚVOD

*„Výlučne racionálny prístup môžete uplatniť vo vzťahu k strojom. Ale keď pracujete s ľuďmi, vaša logika si musí vybrať za poradcu porozumenie.“*

*Akio Morita (spoluzakladateľ spoločnosti SONY)*

Rovnako, ako sa vyvíjala prax i teória manažmentu, vyvíjalo sa v tomto procese i postavenie a úlohy človeka ako nositeľa ľudského zdroja. Od počiatočnej personálnej administratívy, kedy predmetom záujmu manažérov boli iba technické aspekty práce, cez obdobie personálneho riadenia, v ktorom nastalo uvedomenie si dôležitosti ľudských zdrojov ako významného prvku pre budovanie konkurencieschopného podniku, ale ponechávaného na rovnakej úrovni s ostatnými zdrojmi, až k chápaniu ľudských zdrojov ako rozhodujúceho faktoru strategického významu pre úspech podniku. Pri analýze úspešnosti rôznych marketingových stratégií, výroby, odbytu, návratnosti investícií a pod., sa potvrdilo, že táto závisí od tých, ktorí tieto procesy riadia.

Sú to však práve ľudia, ľudské zdroje, ktorí rozhodujú o miere úspechu projektu takéhoto charakteru. Ľudia, ktorí sú nositeľmi zmien. Ľudia, ktorých snaha alebo naopak i neochota môže po formálnej stránke perfektne pripravený projekt zavádzania procesného riadenia odsúdiť na neúspech. Bez ľudí, ich zapojenia je implementácia procesného riadenia v podniku iba formalita, navyše často veľmi nákladná.

Predmetom diplomovej práce je porovnanie systémov vzdelávania výrobnjej firmy a nevýrobnej spoločnosti, ktorý zabezpečuje oddelenie ľudských zdrojov. V práci sa snažíme priblížiť problematiku riadenia ľudských zdrojov v rámci výrobnjej firmy i nevýrobnej spoločnosti, najmä rozvoja zamestnancov a ich ďalšieho rozvoja a vzdelávania. Na základe poskytnutých informácií a informácií získaných z výskumu sme sa pokúsili o porovnanie oboch systémov vzdelávania.

Hlavné ciele, obsah, rozsah, smerovanie a finančné pokrytie zabezpečí vrcholový manažment, výkon zabezpečuje personálne oddelenie a vybraní školitelia.

Cieľom tejto práce je porovnanie systémov vzdelávania zamestnancov výrobnéj firmy a nevýrobnej spoločnosti spolu so spracovaním návrhov a odporúčaní pre jeho zlepšenie a rozvoj.

Diplomová práca sa skladá z 5 kapitol. Prvá kapitola približuje riadenie ľudských zdrojov, definuje pojem riadenia ľudských zdrojov, ich ciele, úlohy, subjekty a samotný význam, druhá sa venuje teoretickým východiskám profesijného vzdelávania a rozvoja, tretia kapitola sa zaoberá systémom vzdelávania, popisom jeho fáz, štvrtá kapitola charakterizuje konkrétne vybrané firmy, ich organizačnú štruktúru a štruktúru zamestnancov. V poslednej, piatej kapitole, je spracovaný výskum zameraný na zistenie možností vzdelávania zamestnancov v oboch firmách, získanie informácií zo strany riadenia ľudských zdrojov a zameraný na názor zamestnancov na doterajší stav a priebeh vzdelávacích aktivít vo firme spolu s návrhom pre opatrenia k zlepšeniu firemného vzdelávania.

Máme za to, že diplomová práca dáva ucelený pohľad dva systémy vzdelávania v rámci výrobnéj firmy a nevýrobnej spoločnosti.

# 1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Vo svete existuje mnoho organizácií. Niektoré z nich sú veľmi úspešné a efektívne, niektoré menej, niektoré len prežívajú a niektoré sú v určitom období svojho fungovania nútené ukončiť svoju činnosť. Dôvodom je neschopnosť plniť svoje ciele a vytvárať zdroje na svoju ďalšiu činnosť. Dôvodom týchto odlišností sa zaoberá mnoho autorov. Odlišnosti v úspešnosti firiem pramenia z odlišného riadenia ľudských zdrojov. Väčšina autorov, zaoberajúcich sa problematikou riadenia ľudských zdrojov, sa zhoduje v tom, že ľudia predstavujú v každej spoločnosti jej základ a hybnú silu. V prípade prínosu pre spoločnosť vo forme inovácií a nových postupov sú vysoko efektívnym zdrojom pre dosiahnutie stanovených cieľov firmy.

Ako uvádza Kachaňáková *"zdroj prosperity a efektívnej činnosti podniku sú zamestnanci. Ako ďalej uvádza toto tvrdenie nemožno chápať vo všeobecnosti. Platnosť tohto výroku sa odvíja od pripravenosti zamestnancov na svoju úlohu v rámci podniku ale taktiež aké sú podmienky v rámci podniku pre naplnenie ich úlohy"*. (Kachaňáková, 2006, s. 27)

Môžeme povedať, že ani ten najlepší a najvýkonnejší zamestnanec nepomôže firme pri jej prosperovaní, pokiaľ nemá na svoju prácu podmienky. Prvou podmienkou úspešnosti organizácie je uvedomenie si hodnoty a významu ľudí, ľudských zdrojov, že ľudia predstavujú najväčšie bohatstvo organizácie a že ich riadenie rozhoduje o tom, či organizácia uspeje alebo nie.

Koubek vo svojej knihe uvádza, že je potrebné udržiavať a ďalej rozvíjať tento systém v rámci pracovných síl. *„Dôvodom je jedinečnosť spoločnosti, ktorú tvoria jedineční zamestnanci s jedinečným štýlom práce. Uvádza tiež, že riadenie ľudských zdrojov vo firme predstavuje jej jadro, je jej najdôležitejšou zložkou.“* (Koubek, 2008, s. 15)

Z pohľadu podniku sú ľudské zdroje jedným z podnikových zdrojov. Sú však súčasne aj ľuďmi, a vzhľadom na to zdrojom obzvlášť zložitým. Pri ich riadení musí podnik brať do úvahy špecifické aspekty, ktoré sa u ostatných zdrojov nevyskytujú, napr. psychologické aspekty, etické aspekty a pod. Autor Jirásek upozorňuje, že *„človek*

*je vždy človekom, a to i v podnikovom zapojení, a nielen zdrojom ako materiál, technika atď.*“ (Jirásek, 1996, s. 69)

Výraz ľudský zdroj vo všeobecnej rovine navádza podniky pristupovať k ľudskému obsahu ako k úhrnnému potenciálu s cieľom študovať jeho možnosti a uvádzať ho do produktívneho kolobehu. Ľudským potenciálom rozumieme *„sústavu dispozícií a sklonov človeka na vykonávanie životných činností, celkovú schopnosť, možnosť, spôsobilosť človeka konať, uplatňovať sa vo všetkých svojich základných sociálno-ekonomických funkciách – ako člen rodiny, občan, vlastník, podnikateľ, zamestnávateľ, zamestnanec i spotrebiteľ. Ľudský potenciál je výsledkom životných činností ľudí, pretože iba v činnom uplatnení sa môžu tieto predpoklady rozvíjať. Závisí od jednotlivca, či ich rozvíja a vo svojej činnosti aj efektívne využíva“* (Seková, 2006, s. 37)

## **1.1 Definícia riadenia ľudských zdrojov**

Riadenie ľudských zdrojov je strategický a logicky premyslený postup k riadeniu ľudí, ktorí pracujú v organizácii a individuálne aj kolektívne prispievajú k dosahovaniu jej cieľov. Pri riadení ľudských zdrojov sa jedná najmä o vyhľadávanie vhodných zamestnancov na danú prácu, ich ďalší rast tak, aby nadobudli potrebné vedomosti a zručnosti pre výkon práce.

V podnikateľskej praxi sa zaužívali v oblasti ľudských zdrojov dva pojmy. Personalistika – personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov, ktoré sú často používané ako synonymá. Ako uvádza Michalčová, z teoretického hľadiska sú odlišné, pretože sa líšia, a to riadenie ľudských zdrojov má širší význam a chápe sa ako rozvinutejšia forma personálnej práce a je potrebné zdôrazniť jej širší kontext. Personalistika sa zvyčajne spája s bežnými činnosťami personálnej práce. (Michalčová, 2007, s. 11-12)

V odbornej literatúre existuje v súvislosti s vymedzením pojmu riadenie ľudských zdrojov rôznorodosť. Riadenie ľudských zdrojov je definované ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie

majú - ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.

Storey sa domnieva, že riadenie ľudských zdrojov možno považovať za súbor vzájomne prepojených politík vychádzajúcich z určitej ideológie a filozofie. Uvádza potom štyri aspekty, ktoré tvoria zmysluplnú verziu riadenia ľudských zdrojov:

1. zvláštne špecifická konštelácie presvedčenia a predpokladov,
2. strategické podnety, poskytujúce informácie pre rozhodovanie o riadenie ľudí,
3. ústredná rola líniových manažérov,
4. spoliehanie na sústavu "pák" na formovanie zamestnaneckých vzťahov. (Storey, 1995, s.74-76)

Popredný britský odborník v oblasti personalistiky Michael Armstrong definuje riadenie ľudských zdrojov ako „*strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.*“ (Armstrong, 2002, s. 63). Kvalifikovaní, motivovaní a lojálni zamestnanci sa stávajú najväčšou devízou podniku v silnom konkurenčnom prostredí. Okrem spomínanej definície Michaela Armstronga, môžeme na riadenie ľudských zdrojov v najvšeobecnejšom pojatí nazerať ako na nástroj, ktorý „...*slúži k tomu, aby bola organizácia výkonná a aby sa jej výkon neustále zlepšoval.*“ (Koubek, 2003, s. 65)

## **1.2 Ciele riadenia ľudských zdrojov**

Všeobecným cieľom riadenia ľudských zdrojov, ako sme už uviedli vyššie, je zabezpečiť, aby bola organizácia schopná prostredníctvom ľudí úspešne plniť svoje ciele. Ako poznamenali Ulrich a Lake "*systémy riadenia ľudských zdrojov môžu byť zdrojom takých schopností, ktoré umožnia organizáciám učiť sa rozpoznávať a využívať nové príležitosti.*" (Ulrich a Lake In: Armstrong, 2007, s. 30) Presnejšie povedané, týka sa nasledujúcich oblastí:

### ***Efektívnosť organizácie***

*"Charakteristické, osobitné postupy v oblasti ľudských zdrojov vytvárajú kľúčové kompetencie, ktoré rozhodujú o tom, ako budú firmy konkurencieschopné."*  
(Kachaňáková, 2003, s. 25-27)

*„Extenzívne výskum ukázal, že také postupy môžu mať významný vplyv na výkon firmy. Stratégia riadenie ľudských zdrojov má za cieľ podporovať programy pre zlepšovanie efektívnosti organizácie vytváraním účinných postupov v takých oblastiach, ako je riadenie znalostí, riadenie talentov a vôbec vytváranie" skvelého pracoviska". To je tá "veľká idea", ako ju popísali Purcell a kol., ktorá je tvorená jasnou víziou a súborom vzájomne prepojených hodnôt (Purcell, 2003, s. 65)*

### ***Riadenia ľudského kapitálu***

*Ako uvádza Lisý, ľudským kapitálom nazývame „súhrn schopností a vedomostí, ktorými ľudia disponujú. Výnos z ľudského kapitálu spočíva vo zvýšení schopností jednotlivca, ktoré sa prejavia v raste jeho zárobkových možností. Vlastníctvo ľudského kapitálu sa v slobodnej spoločnosti obmedzuje na osobu, ktorá schopnosťami disponuje.“ (Lisý, 1996, s. 223)*

### ***Riadenie znalostí***

*„Riadenie vedomostí je akýkoľvek proces alebo akékoľvek postupy vytvárania, získavania, ovládania, zdieľania a využívania znalostí, nech už sú kdekoľvek, smerujúce k zlepšovaniu učenie sa a zlepšovaniu výkonu v organizáciách.“ (Scarborough a kol., 1999, s. 97) Cieľom riadenia ľudských zdrojov je podporovať rozvoj pre firmu špecifických vedomostí a zručností, ktoré sú výsledkom procesov učenia prebiehajúcich v organizácii.*

### ***Riadenie odmeňovania***

Riadenie ľudských zdrojov usiluje o zvyšovanie motivácie, pracovnej angažovanosti a oddanosti zavádzaním politiky a postupov, ktoré zaisťujú, aby boli ľudia hodnotení a odmeňovaní za to, čo robia a čoho dosahujú, aj za úroveň zručností a schopností, ktorú majú alebo si osvojí.

### ***Zamestnanecké vzťahy***

Cieľom je vytvárať klímu, v ktorej je možné prostredníctvom partnerstva medzi manažmentom a pracovníkmi a ich odbormi udržiavať produktívne a harmonické vzťahy. Každý zamestnanec pracujúci v kolektíve vie, že čím sú zamestnanecké vzťahy lepšie, je pracovné klíma pozitívnejšie a pracovný výkon stúpa.

### ***Uspokojovanie rozdielnych potrieb***

Cieľom riadenia ľudských zdrojov je vytvárať a realizovať politiku, ktorá vyvažuje a rešpektuje potreby všetkých zainteresovaných strán, zabezpečuje pre manažment rôznorodé pracovné sily, berie do úvahy individuálne aj skupinové rozdiely v zamestnaní, v osobných potrebách, v štýle práce a v aspiráciách a poskytuje rovnaké príležitosti všetkým pracovníkom. (Lisý, 1996, s. 36)

## **1.3 Úlohy riadenia ľudských zdrojov**

Podľa Olexovej „*hlavnou úlohou riadenia ľudských zdrojov je prispievať k výkonnosti organizácie a jej neustálemu zlepšovaniu. Podľa súčasnej teórie a praxe sa musí RLZ zamerať hlavne na tieto čiastkové úlohy:*

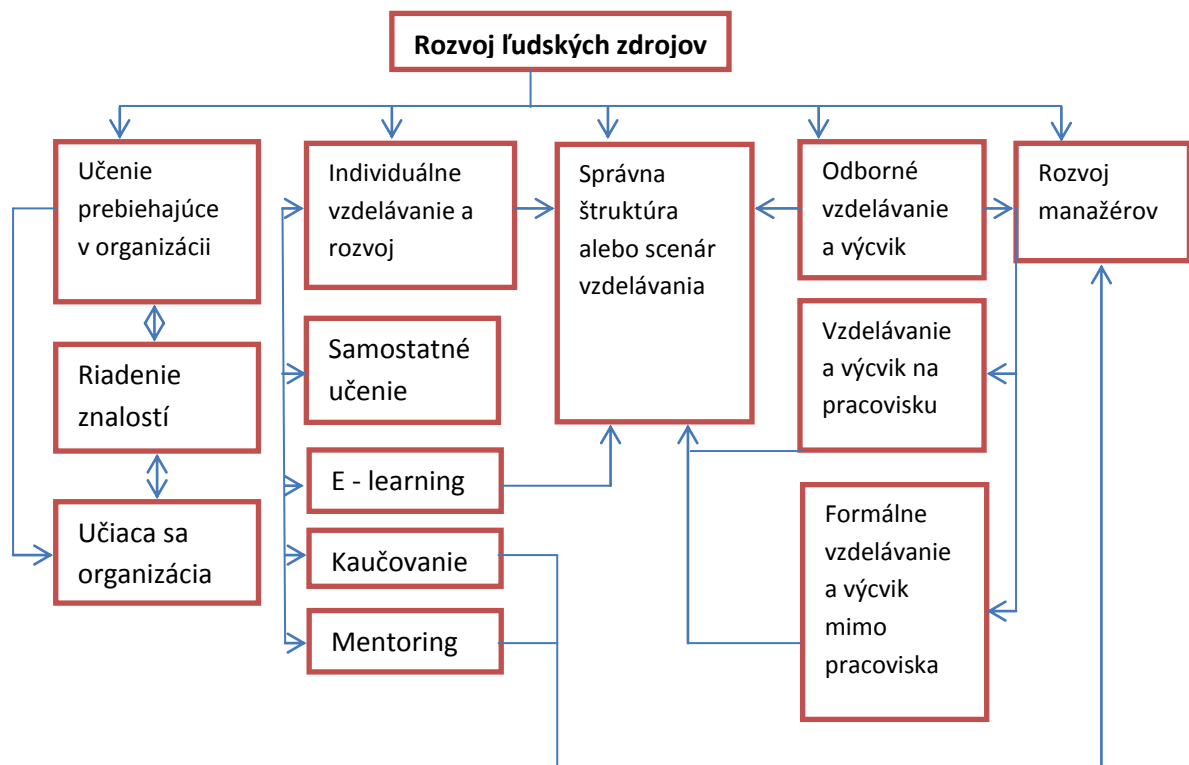
- 1. Vytváranie dynamického súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných úloh a nimi tvorených pracovných miest a počtom a štruktúrou zamestnancov v organizácii.*
- 2. Optimálne využívanie ľudských zdrojov v organizácii, t. j. predovšetkým optimálne využívanie fondu pracovného času a optimálne využívanie pracovných schopností zamestnancov.*
- 3. Formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia ľudí a zdravých medziľudských vzťahov v organizácii.*
- 4. Personálny a sociálny rozvoj zamestnancov organizácie, tzn. rozvoj ich pracovných schopností, osobnosti, sociálnych vlastností, rozvoj ich pracovnej kariéry smerujúci k vnútornému uspokojeniu z vykonávanej práce.*
- 5. Dodržiavanie všetkých zákonov v oblasti práce, zamestnávania ľudí a ľudských práv a vytváranie dobrej povesti organizácie ako zamestnávateľa.“ (Olexová, 2008, s. 133)*

Kachaňáková uvádza dve základné úlohy riadenia ľudských zdrojov:

1. Podnik by mal zabezpečiť dostatočný počet zamestnancov, ktorí by mali spĺňať profesijné a kvalifikačné požiadavky podniku.
2. Správanie zamestnancov je potrebné zosúladiť so stanovenými cieľmi podniku.

(Kachaňáková, 2003, s. 15-16)

Obrázok 1: Zložky rozvoja ľudských zdrojov



Zdroj: Zložky rozvoja ľudských zdrojov, online, cit. 2013-12-20

## 1.4 Subjekty riadenia ľudských zdrojov

Podnikové vzdelávanie zamestnancov je personálnou funkciou, pre ktorú je typická úzka spolupráca medzi vedúcimi manažermi a personálnym útvarom. Manažéri musia sústavne skúmať nielen to, či podriadení vyhovujú kvalifikačným požiadavkám pracovných miest, ale musia sústavne sledovať pracovný výkon. Práve oni sú rozhodujúcim činiteľom v procese identifikácie potrieb vzdelávania. Výrazne



participujú na procese plánovania vzdelávania. Pokiaľ ide o realizáciu vzdelávania na vedúcich zamestnancov, leží zodpovednosť za priebeh a obsah vzdelávania na pracovisku, v ktorom fungujú ako školitelia. Vedúci zamestnanci sú jedným z najdôležitejších zdrojov informácií potrebných pre vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacieho programu.

*„Personálny útvar v prvom rade formuluje a navrhuje politiku a stratégiu podnikového vzdelávania zamestnancov, vytvára organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania. Zabezpečuje odbornú a organizačnú stránku všetkých fáz systematického vzdelávania, iniciuje proces skúmania a analýzy potreby vzdelávania, navrhuje program a rozpočet a plní ďalšie úlohy súvisiace s plánovaním vzdelávania, zaisťuje vzdelávanie mimo pracoviska a kontroluje priebeh procesu vzdelávania. Tiež organizuje a metodicky vedie vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacieho programu a v neposlednom rade prepojuje podnikové vzdelávanie zamestnancov s ostatnými personálnymi činnosťami a celou oblasťou personálneho a sociálneho rozvoja zamestnancov a jeho plánovania.“ (Koubek, 1998, s. 235)*

Kachaňáková uvádza nasledujúce subjekty riadenia ľudských zdrojov:

- vrcholový manažment,
- personálny útvar,
- línioví manažéri,
- zamestnanci. (Kachaňáková, 2003, s. 18-19)

**Vrcholový manažment**, jeho hlavnou úlohou je vymedziť priestor pre strategické úvahy a rozhodnutia na všetkých riadiacich úrovniach, načrtnúť víziu o smerovaní a postavení organizácie a transformovať poslanie na konkrétne budúce výsledky prostredníctvom formulovania cieľov. Organizácia si tak musí stanoviť ciele a zvoliť stratégiu, ktorá sa formuje na najvyšších úrovniach riadenia podniku. (Kachaňáková, 2003, s. 18)

**Personálny útvar** svoje činnosti zameriava na riadenie a rozvoj zamestnancov v organizácii. *„Podieľa sa na vytváraní a realizácii personálnych stratégií a politik, a zapája sa do nasledujúcich personálnych činností: vytváranie a rozvoj organizácie, personálne plánovanie, riadenie talentov, riadenie vedomostí, získavanie a výber zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj, riadenie odmeňovania, vzťahy s pracovníkmi, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, starostlivosť o zamestnancov, personálna*

*správa, plnenie zo zákona vyplývajúcej povinnosti, záležitostí rovného zaobchádzania a riadenie rozdielnosti (riadenie v podmienkach kultúrnej rozdielnosti zamestnancov) a všetky ďalšie záležitosti týkajúce sa zamestnaneckých vzťahov. (Armstrong, 2007, s. 65)*

**Línioví manažéri** (vedúci) všetkých úrovní a oblastí riadenia, ktorí zodpovedajú za chod a teda ekonomické výsledky na jednotlivých oddeleniach organizácie. Ich úlohou je teda najmä riadenie svojich podriadených, prostredníctvom ktorých naplňajú stanovené ciele. Ako uvádza Kachaňáková, manažéri sú priamymi vykonávateľmi mnohých činností personálneho manažmentu. (Kachaňáková, 2003, s. 19)

Ako uvádza Armstrong, „*línioví manažéri zodpovedajú za prácu skupiny na vyššej úrovni riadenia a sú umiestnení na nižších úrovniach hierarchie riadenia. Mávajú zamestnancov, ktorí sú im podriadení, nezodpovedajú za riadenie ale ani za dozor a sú skôr zodpovední za každodenné vykonávanie ich práce ako za strategické záležitosti organizácie.*“ (Armstrong, 2007, s. 97)

„*Zamestnanci sa čoraz častejšie stávajú subjektom riadenia ľudských zdrojov prostredníctvom zvýšenia podielu ich právomoci pri plnení úloh celých tímov a útvarov. Účasť zamestnancov na riadení ľudských zdrojov vyplýva z existujúcej právnej úpravy a je teda obligatórna (zastupovanie zamestnancov, prostredníctvom príslušných odborových organizácií a iných zástupcov), alebo je výsledkom rozhodnutí manažmentu organizácie s cieľom zvýšiť kvalitu práce.*“ (Kachaňáková, 2003, s. 19)

## **1.5 Význam a prínos personálnej práce pre organizáciu**

Personálna práca má nielen sprostredkovaný, ale aj bezprostredný vplyv na hospodárske výsledky, napríklad na veľkosť zisku organizácie.

Konkrétne kvantitatívne kritériá odrážajúce prínos personálnej práce v podniku uvádza Armstrong nasledujúce:

- celoorganizačné/celopodnikové,
- správanie sa pracovníkov,
- úroveň a výsledky služieb personálneho útvaru.

Prínos riadenia ľudských zdrojov závisí v značnej miere na skúsenostiach a znalostiach osôb, ktoré majú na starosti personálnu prácu v podniku. Tí majú vplyv na množstvo používaných postupov charakteristických pre riadenie ľudských zdrojov. Výskum uskutočnený Ústavom psychologickéj práce na Sheffieldskej univerzite dospel k záveru, že podniky, kde sú využívané postupy odpovedajúce riadeniu ľudských zdrojov dosahujú o 19 % vyššiu ziskovosť a o 18 % vyššiu produktivitu. (Armstrong, 2002, s. 32-35)

Ľudské zdroje majú veľký význam pre úspech zavádzania procesného riadenia a následného zvyšovania výkonnosti v podniku. Výkonnosť podniku sa pomerne často spája s jeho konkurencieschopnosťou. O konkurencieschopnosti podniku hovorí Kassay takto: „*konkurencieschopné podniky sú postavené na troch základných pilieroch:*

- a) *metódy, ktoré smerujú k zoštíhľovaniu podnikov a k neustálemu zvyšovaniu produktivity,*
- b) *ľudia, ktorí sú aktívne zapojení do procesov zlepšovania a neustále sú trénovaní tak, aby ovládali najlepšie svetové výrobné a manažérske prístupy a dokázali ich aplikovať v praxi,*
- c) *procesy, ktoré sú jednoduché, prehľadné, jednoznačne definované a podrobené neustálemu systému zlepšovania.“* (Kassay, 2001, s. 65)

Ľudia predstavujú jeden zo základných pilierov pri zvyšovaní výkonnosti a konkurencieschopnosti podniku. Ľudia a ich výkonnosť sú tvorcami úspechu podniku na trhu.

## 2 PROFESIJNÉ VZDELÁVANIE

Investovanie do ľudského kapitálu, ako výrobného faktora (výrobného vstupu), sa môže uskutočňovať zo strany podniku rôznymi formami. Môže sa orientovať na zlepšovanie zdravotného stavu pracovníkov, skvalitňovanie pracovných podmienok, skvalitňovanie a zvyšovanie pracovných schopností, zručností a vedomostí, zmeny postojov prostredníctvom systému podnikového vzdelávania.

Podnikové vzdelávanie pracovníkov sa podľa Koubeka zameriava na formovanie pracovných schopností a stáva sa súčasťou personálnej činnosti, pretože podnik tým, že organizuje a podporuje vzdelávanie svojich pracovníkov dáva najavo, že si ich vysoko váži. Dáva im tým perspektívu, a dokonca umožňuje na vlastné náklady zvyšovať konkurencieschopnosť na trhu práce. (Koubek, 1998, s. 27) Podporou rozvoja svojich pracovníkov prispieva k skvalitňovaniu a zefektívňovaniu vnútorných procesov i k rozvoju podniku ako celku. Aby vzdelávanie nebolo náhodné a nepravidelné, ale aby bolo efektívne a zaručilo podniku návratnosť prostriedkov vložených do vzdelávania, musí byť systematické a vychádzať z celkovej podnikovej stratégie. Vyžaduje si to nevyhnutnú spoluprácu viacerých odborov alebo oddelení v podniku a tiež spoluprácu s internými i externými odborníkmi a vzdelávacími inštitúciami. (Armstrong, 1999, s. 30-37)

### 2.1 Učenie, rozvoj a vzdelávanie

Človek sa učí celý život, učíme sa od svojich predkov, svojho okolia. Učenie nám pomáha rozvíjať sa po každej stránke našej osobnosti, môžeme teda povedať, že čím viac sa učíme, snažíme sa niečo naučiť, tým viac máme rozvinutú osobnosť. Ako uviedol Hroník, „rozdiel medzi učením, rozvojom a vzdelávaním je, že učenie je proces zmeny, tento vedie k poznaniu nových vecí a môže prebiehať organizovane ale i spontánne, ako sme uviedlo na začiatku, mnohokrát bez toho aby sme vôbec vedeli, že sa učíme. Rozvoj je prostriedkom pre dosiahnutie žiadanej zmeny, obsahuje zámer, ktorý je podstatnou časťou ohraničených a neohraničených rozvojových programov.“

(Hroník, 2007, s. 31) Vzdelávanie ako uvádzajú aj iní autori, je spôsob učenia, jeho realizácia je organizovaná a inštitucionalizovaná a tak ako má začiatok, má aj koniec.

Vzdelávanie je pojem široký a z hľadiska svojho obsahu premenlivý, dá sa povedať, že sa vyvíja. Množstvo definícií tohto pojmu pramení zo skutočnosti, že sa podmienky vzdelávania ako aj jeho význam a cieľ historicky menili. Ako uvádzajú Ferjenčík a Bosáková vzdelávanie je súhrn všeobecných, odborných, teoretických a praktických vedomostí, ktoré človek cieľavedome získava v priebehu vzdelávacieho procesu v školskom systéme alebo iných vzdelávacích zariadeniach. Vzdelanie ako produkt vzdelávania nevystupuje nikdy samostatne, ale vždy v spojitosti s nositeľom vzdelávania – človekom. (Ferjenčík a Bosáková, 1999, s. 116)

## 2.2 Pojem profesijné vzdelávanie

Vzdelanosť ľudí patrí k základným cieľom a dôsledkom našej spoločnosti, čo je podmienené tým, že súčasné prostredie neustále vyžaduje zdokonaľovanie sa, prehĺbovanie vedomostí a zručností, ale aj prehĺbovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. Z uvedeného vyplýva, že vzdelávanie musí byť sústavné a má zohľadniť aktuálne potreby danej spoločnosti.

Firmy, ktoré u nás vznikajú, či už sú zamerané na výrobu alebo služby, si uvedomujú potrebu vzdelanostného potenciálu svojich zamestnancov, začínajú si uvedomovať silu a potrebu ľudského kapitálu.

Podľa Trebuňu strategické ciele podniku udávajú smer akým sa budú uberať vzdelávacie aktivity, teda na čo bude zamerané vzdelávanie zamestnancov je priamo závislé na strategických cieľoch podniku. (Trebuňa, 2011, s. 7-9)

Armstrong definuje firemné vzdelávanie ako *„systematické prispôsobovanie a zmenu chovania tým, že sa človek učí pomocou vzdelávacích programov, inštruktáží, rozvojových programov a plánovaného získavania skúseností.“* (Armstrong, 2007, s. 531)

Podrobnejšie firemné vzdelávanie podľa Armstronga definovala Manpower Services Commission vo Veľkej Británii ako: *„plánovaný proces modifikácie postojov, znalostí a skúseností učením smerujúcich k dosiahnutiu efektívneho výkonu v určitej činnosti, či okruhu činností. Ich cieľom z hľadiska práce je rozvinúť schopnosti jedinca*

*a uspokojiť súčasné a budúce potreby organizácie týkajúce sa pracovnej sily.“*  
(Armstrong, 2007, s. 531)

Autori zaoberajúci sa touto problematikou zaraďujú do profesijného vzdelávania všetky formy profesijného a odborného vzdelávania po ukončení prípravy na povolanie v rámci školského systému. Frk charakterizuje vzdelávanie ako „*personálnu činnosť, ktorá umožňuje udržiavať a permanentne zveľaďovať pracovnú silu, umožňuje zmenu jej vedomostí, schopností, zručností, motivácie, potrieb a hodnôt tým, že sa zamestnanec vzdeláva prostredníctvom cielených vzdelávacích programov i riadeného získavania skúseností.*“ (Frk, 2004, s. 109)

Hájek a Vítek tvrdia, že vzdelávanie je akýmsi doplnením chýbajúceho základného vzdelania, chápané ako ďalšie vzdelávanie, rekvalifikácie, rôzne kurzy. (Hájek – Vítek, 1991, s. 73)

### **2.3 Ciele a funkcie profesijného vzdelávania**

Cieľ vzdelávania a rozvoja zamestnancov netreba vnímať len ako možnosť uspokojenia potrieb podniku v zmysle investície do ľudí za účelom zvýšenia ich pracovného výkonu, je potrebné ho vidieť aj v možnosti uspokojenia zamestnancov samotných, v personálnom rozvoji, zvyšovanie ich vlastnej hodnoty a možnosti uplatnenia sa nielen na vnútropodnikovom trhu ale aj mimo podnik.

V procese vzdelávania sa obyčajne sa obyčajne naplňajú dva základné ciele: spoločenský a individuálny. Ako uvádza Michalčová spoločenské ciele sú zamerané na rozvoj ľudského potenciálu a individuálne ciele sú zamerané na rozvoj osobnosti jednotlivca a jeho schopnosť adaptovať sa na nové podmienky. (Michalčová, 2007, s. 15-16)

Hlavným cieľom vzdelávania a rozvoja zamestnancov je rozširovať svoje vedomosti, zručnosti a kompetencie, čím sa zo zamestnanca sa stáva všestrannejší a tým aj použiteľnejší „materiál“ pre podnik.

Podľa Vyskočila cieľom vzdelávania a rozvoja zamestnancov je sústavné prehlbovanie a rozširovanie schopností zamestnancov, čím sa vytvára predpoklad pre zvyšovanie a zlepšovanie výkonnosti zamestnancov. (Vyskočil, 2011, s. 112-113)

Ciele podnikového a záujmového vzdelávania musia byť neustále aktualizované s ohľadom na výsledky analýzy pracovného miesta a výsledky analýzy spôsobilosti úspešne vykonávať potrebné činnosti. Pre vzdelávanie sú nesmierne dôležité dve skutočnosti:

1. motivácia k vzdelávaniu,
2. správne zvolené metódy a prístupy vzdelávania. (Michalčová, 2011, s. 117-118)

Motivácie k vzdelávaniu môžu byť pozitívne a negatívne, kde pozitívne motívy sú existenčné, prestížne, záujmové a medzi negatívne motívy patria nedostatok ambícií, či času, sebauspokojenie, zlé medziľudské vzťahy a nedôvera v hodnoty vzdelávania. (Tamtiež, 2011, s. 117)

Hlavným cieľom podnikového vzdelávania je najmä zavádzanie zmien v myslení a správaní sa zamestnancov, ktoré sú rozhodujúce pre ďalší rozvoj podniku a následne pre udržanie konkurencieschopnosti podniku. Nové znalosti, pracovné návyky a postoje sú prostriedkom ale aj podmienkou úspechu zavedenia organizačných zmien, či ide o transformačnú zmenu alebo postupnú. Ide o vzájomné prepojenie:

- *motivácie k vynaloženiu určitého cieľa,*
- *schopnosti k osvojovaniu si nových pracovných postupov ,*
- *možnosti zúčastniť sa podnikového vzdelávania a uplatňovania si nových foriem chovania sa v pracovných činnostiach“ (Tureckiová, 2004, s. 92)*

Cieľom z hľadiska práce je rozvoj schopnosti zamestnanca a uspokojovanie súčasných ale najmä budúcich potrieb podniku týkajúce sa pracovnej sily. V rámci celoživotného vzdelávania plní profesijné vzdelávanie poslanie časovo najdlhšieho intencionálneho vzdelávania, pretože sa v podstate vzťahuje na najdlhšie a najvýraznejšie obdobie spoločenského uplatnenia človeka. (Koubek, 1996, s. 73)

Na základe vyššie uvedeného môžeme povedať, že profesijné vzdelávanie musí zaisťovať súlad medzi kvalifikačnou úrovňou zamestnancov a potrebami výkonu pracovnej pozície. Zdôrazniť a upozorniť je tu potrebné na premenlivosť kvalifikačných požiadaviek vzhľadom na rýchly vývoj vedy a techniky. Funkciou profesijného vzdelávania v súčasnosti nie je len dosiahnutie kvalifikácie, ale hlavne rozvoj osobnosti zamestnanca, jeho vedomostí, schopností a sociálnej inteligencie.

Táto základná funkcia profesijného vzdelávania sa prejavuje v rozličných formách, ktoré závisia od rozličných spoločenských, ekonomických, technologických, kvalifikačných, sociálne skupinových a iných podmienok:

- základnú kvalifikačnú funkciu plní u tých zamestnancov, ktorí pri vstupe do pracovného pomeru nemajú žiadnu, resp. pre konkrétnu činnosť nepostačujúcu kvalifikáciu, adaptačnú funkciu plní u novoprijatých zamestnancov a premiestnených zamestnancoch (vertikálna – horizontálna mobilita v rámci organizácie), cieľom je zacvičenie, zaškolenie, uvedenie na pracovnú pozíciu, funkciu,
- doplnkovú kvalifikačnú funkciu plní vzdelávanie v organizácii najmä u administratívnych zamestnancov (výpočtová technika, cudzie jazyky a i.),
- pri dosahovaní optimálnych pracovných výkonov, plní profesijné vzdelávanie svoju integračnú funkciu. Dynamicky zladuje pôsobenie premenlivých zložiek pracovnej spôsobilosti (veku, pohlavia, zdravia, vedomostí, schopností, zručností, návykov, potrieb a motivačných zdrojov atď.),
- bez ohľadu na profesné kategórie a špecializačné odlišenie zamestnancov organizácie, plní profesijné vzdelávanie funkciu kontinuálnej adaptácie zamestnancov na prognosticky určené alebo i realizované zmeny v technike, technológii a úrovni riadenia výrobného procesu,
- sociálnu funkciu – tá je orientovaná na tie sociálne zručnosti, schopnosti a vlastnosti, ktoré si vyžaduje tímová práca, a ktoré umožňujú prijímanie zmien, umožňujú pružné správanie sa pri prechode na nové postupy vyvolané zmenami technológie flexibilnej výroby,
- humanizačnú funkciu – tá spočíva v zaisťovaní a uplatňovaní všeludských, individuálnych záujmov a potrieb človeka,
- civilizačno-koordinačnú funkciu – vytvára určitý súlad, vyrovnanie medzi úrovňou všeobecného spoločenského vývoja vied, kultúry a umenia na jednej strane a kultúrno-technickou a kvalifikačnou úrovňou na strane druhej.

Profesijné vzdelávanie zamestnancov patrí k základnej personálnej činnosti, na ktorej sa aktívne podieľajú pracovníci personálneho útvaru (niekde útvar riadenia ľudských zdrojov) spolu so všetkými manažérmi a odborovou organizáciou. (Koubek, 1996, s. 75-78)



Cieľom výchovy a vzdelávania zamestnancov má byť vždy optimálna pracovná spôsobilosť každého zamestnanca organizácie. Pracovná spôsobilosť (spôsobilosť k výkonu povolania) sa obvykle charakterizuje ako miera zhody medzi kvalifikačnými požiadavkami na zastávanie určitého pracovného miesta alebo funkcie a medzi kvalifikáciou zamestnanca podmienenou jeho zdravotným stavom. Najefektívnejším vzdelávaním zamestnancov je dobre organizované systematické vzdelávanie. Je to v podstate opakujúci sa cyklus vzdelávania jednotlivých kategórií zamestnancov, ktorý vychádza z premyslenej politiky vzdelávania a plní strategické zámery organizácie. Systematické vzdelávanie môžeme definovať ako neustále sa opakujúci cyklus, vychádzajúci zo zásad politiky vzdelávania sledujúci ciele, stratégie vzdelávania a opierajúci sa o starostlivo vytvorené organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania. (Koubek, 1996, s. 78)

## **2.4 Vzdelávanie ako hodnota ľudského kapitálu**

Ľudský kapitál je to najdôležitejšia a najdrahšia súčasť firmy. Ľudský kapitál zaviedol Milton Friedman a to do ekonómie, keď ako uvádza Hvizdová – Miklošík pri svojej analýze dopytu po peniazoch rozdeľuje bohatstvo na ľudský a ostatný kapitál. (Hvizdová – Miklošík, 2012, s.11)

Podľa Friedmana ide o súhrn vlastností pracovnej sily ako jedného z výrobných faktorov, ktoré ovplyvňujú jej schopnosť pracovať, sú to znalosti, zvyky a schopnosti človeka, ktoré určujú veľkosť jej produktívnej sily. (Tamtiež, s.12)

Laicky zrozumiteľnejšiu definíciu ľudského kapitálu uvádza Alexy, ktorý hovorí o tom, že výnos ľudského kapitálu spočíva vo zvýšení schopností, vedomostí a zručností jedinca a tieto sa následne prejavujú v náraste zárobných možností. (Alexy, 2009, s. 21)

Lisý delí ľudský kapitál na špecifický a laický, kde špecifickým nazýva ten, ktorý je možné využiť v konkrétnom podniku a všeobecný je možný využiť vo viacerých zamestnaniach. (Lisý, 1996, s. 13)

Podľa Sekovej je ľudský kapitál súčasťou ľudského potenciálu, čím rozumie sústavu dispozícií a sklonov človeka na vykonávanie životných činností, celkovú

schopnosť, možnosť, spôsobilosť človeka konať, uplatňovať sa vo všetkých svojich základných sociálno – ekonomických funkciách. (Seková, 2006, s. 112)

Rozvoj ľudského kapitálu si vyžaduje nemalé investície, treba však poznamenať, že úžitok z zo zvyšovania jeho hodnoty má tak zamestnávateľ ako aj zamestnanec, preto sa na investíciách zúčastňujú väčšinou obe strany.

## **2.5 Výhody a nevýhody vzdelávania zamestnancov**

Vzhľadom na funkcie vzdelávania zamestnancov a ciele, môžeme určiť výhody vzdelávania pre organizáciu ako aj pre jednotlivca, a to nasledovne:

### ***Výhody plynúce pre organizáciu:***

- zlepšenie tímovej výkonnosti a výkonnosti organizácie z hľadiska množstva, kvality produkcie, rýchlosti práce a produktivity,
- príprava zamestnancov, ktorí budú podávať kvalitný výkon,
- vytváranie priateľskej atmosféry v organizácii,
- vyššia ziskovosť podniku,
- zlepšenie vedomostí a kvalifikácie na všetkých stupňoch organizácie,
- podporuje hodnovernosť, otvorenosť a dôveru verejnosti,
- zlepšuje vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými,
- získavanie námetov od vzdelávaných zamestnancov,
- organizácia prijíma efektívnejšie rozhodnutia a efektívnejšie rieši problémy,
- napomáha udržiavať nízke náklady vo výrobnnej činnosti,
- vytvára vhodné podmienky pre efektívnu komunikáciu so zamestnancami.

### ***Výhody plynúce pre zamestnanca:***

- vyššia sebadôvera,
- záujem o sebarozvoj,
- možnosť naplňovať osobné ciele zamestnanca,
- zamestnanec môže nadobudnúť väčšiu istotu vzhľadom na svoj odborný rast do budúcnosti,

- napomáha ľahšie plnenie nových pracovných úloh,
- napomáha zvyšovať pracovný výkon,
- zamestnanec má možnosť kvalifikovanejšie a efektívnejšie riešiť problémy v práci,
- poskytuje informácie, námety pre zlepšenie riadiacich schopností, komunikačných zručností,
- pomáha zamestnancom zvládať stres, frustráciu, konflikty.

Vojtovič uvádza tieto výhody a nevýhody profesijného vzdelávania:

**Výhody, alebo prínosy:**

- *„formuje ciele podniku a hľadá cesty na ich dosiahnutie,*
- *formuje kultúru podniku a podnikovú politiku,*
- *podporuje riadiace, rozhodovacie a komunikačné procesy v podniku,*
- *umožňuje priebežné formovanie pracovných schopností zamestnancov podľa špecifických potrieb podniku,*
- *ovplyvňuje pracovný výkon, produktivitu práce a tým aj kvalitu výrobkov a služieb,*
- *zvyšuje kvalitu a tým aj trhovú cenu individuálnej pracovnej sily a teda aj jej potenciálne šance na vnútro podnikovom a vonkajšom trhu práce,*
- *pomáha zlepšovať individuálny životný štandard a trávenie voľného času zamestnancov.“ (Vojtovič, 2008, s. 90-91)*

Ďalej uvádza **nevýhody vzdelávania zamestnancov**, ktoré označuje ako hroziace nebezpečenstvá:

- *„vzdelávacie akcie môžu niekedy na zamestnanca pôsobiť jednostranne, to znamená, že rozvíjajú len jeho odborný profil na úkor rozvoja osobnosti*
- *lukratívne vzdelávacie akcie sú finančne náročné a môžu sa stať určitým nástrojom lobistických bojov o riadiace funkcie či neformálny vplyv podniku.“ (Tamtiež, s. 91)*

### 3 SYSTÉM PROFESIJNÉHO VZDELÁVANIA

Vzdelávanie zamestnancov je v rámci konkurencieschopnosti na trhu nevyhnutnosťou. Podľa konkrétnych potrieb podniku je možné určiť úroveň, intenzitu ako aj charakter vzdelávania. Azda najdôležitejšie sú podmienky, ktoré by mal zamestnávateľ na vzdelávanie utvoriť. Vzdelávanie zamestnancov by malo mať svoju štruktúru, systém a malo by byť riadne organizované.

V rámci systému podnikového vzdelania poznáme dva typy aktivít:

- tréningové (výcviky, školenia),
- rozvojové (kurzy).

Pri tréningu ide o vzdelávacie aktivity zamerané na získanie „špecifických znalostí aktuálne potrebných pre kompetentný výkon, t.j. smerujúce k doplneniu chýbajúcich znalostí, ktoré by mali v konečnom dôsledku viesť k zmenám pracovnom chovaní. Za rozvoj zamestnancov považujeme vzdelávanie a aktivity zamerané na budúce potreby, ktoré sú príspevkom k sebarealizácii pracovníkov. Rozvoj pracovníkov ako súčasť podnikového vzdelania sa týka obvykle len vybraných skupín zamestnancov, medzi ktoré patria:

- súčasní manažéri,
- špecialisti s vysokým rozvojovým potenciálom,
- špecifická skupina talentov – pracovníkov, ktorí tvoria základňu, z ktorého budú vybraní budúci vysoko postavení manažéri alebo špecialisti,
- tzv. kľúčoví špecialisti – vysoko výkonní pracovníci, pracujúci v profesiách, ktoré sú pre firmu strategicky významné.“ (Tureckiová, 2004, s. 96-97)

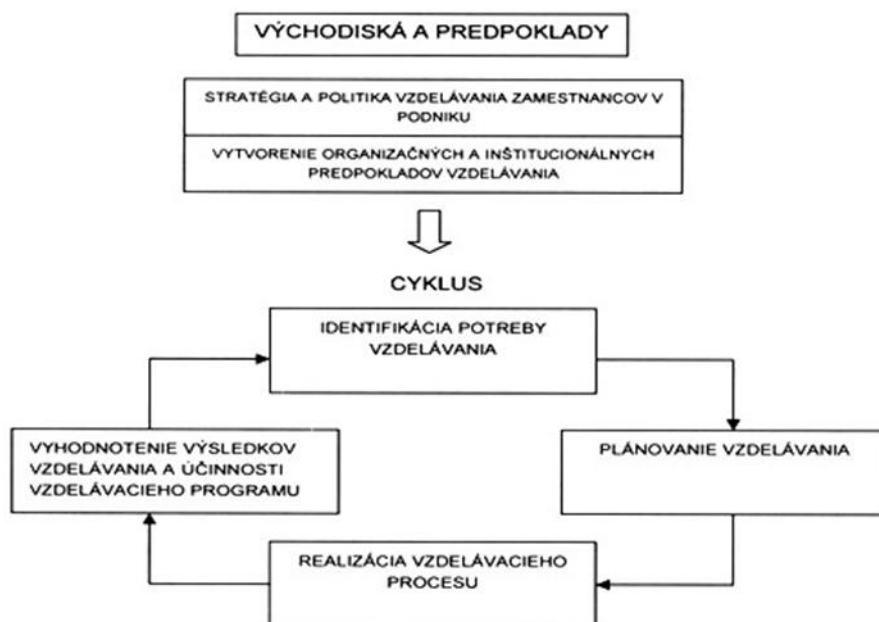
Podľa Ferjenčíka a Bosákovej vzdelávací proces vo firme pozostáva z nasledovných prvkov:

- identifikácia a analýzy potrieb vzdelávania zamestnancov,
- plánovanie vzdelávania,
- realizácia vzdelávania,
- hodnotenie vzdelávania.

Cyklus vzdelávania je systematický a uzavretý, každá fáza sa musí najprv ukončiť, aby mohla začať ďalšia fáza vzdelávania. Pričom hodnotenie je najdôležitejšou fázou

vzdelávacieho procesu, nakoľko na základe hodnotenia je možné stanoviť ďalšie potreby zamestnancov. (Ferjenčík-Bosáková, 1999, s.67)

Obrázok 2: Základný cyklus systematického podnikového vzdelávania



Zdroj: KOUBEK, 1998, s. 215

### 3.1 Identifikácia a analýza potrieb vzdelávania zamestnancov

Vzdelávacie aktivity podľa Armstronga musia byť založené na poznaní toho, čo je potrebné urobiť a prečo, zároveň je treba zadefinovať účel a účelnosť daných aktivít, ale ako ďalej uvádza to je možné až po tom, čo sa identifikujú a zanalyzujú potreby vzdelávania jednotlivcov ako aj celej organizácie. (Armstrong, 2007, s. 353)

Môžeme povedať, že vzdelávanie by malo „vymazať“ rozdiel medzi tým, čo by mali zamestnanci vedieť a tým, čo vedia, čiže by im malo pomôcť v rozvoji ich schopností a zručností.

Podľa Kachaňákovej analýza potrieb sa uskutočňuje na troch rôznych úrovniach, a to:

- Analýza potrieb na úrovni podniku – analyzuje sa hlavne organizačná štruktúra, výrobný program, počet, štruktúra a pohyb zamestnancov, využívanie kvalifikácie

a pracovného času, charakteristiky efektívnosti podniku, ako zisk, náklady, kvalita, trendy a možnosti ale aj úroveň sociálneho prostredia podniku.

- Analýza potrieb na úrovni pracovných miest – výsledkom danej analýzy je vymedzenie charakteristík, ktoré by mal mať zamestnanec, aby úspešne plnil úlohy na danom pracovnom mieste.
- Analýza potrieb na úrovni jednotlivých zamestnancov – tvorí primárny zdroj informácií o zamestnancoch o ich potrebe vzdelávania a rozvoja, základným zdrojom sú výsledky hodnotenia zamestnancov.

Samotný proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov začína identifikáciou potrieb vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Toto znamená určitý nesúlad medzi schopnosťami zamestnancov a požiadavkami a podmienkami pracovných miest a organizácie a ich identifikácia sa robí na základe analýzy dostupných údajov o vnútornom prostredí podniku, údajov o podniku, údajov o pracovných miestach a údajov o zamestnancoch. (Kachaňáková, 2003, s. 33-37). Ako uvádza Vyskočil, že najdôležitejšie údaje poskytuje pravidelné hodnotenie zamestnancov a priebežná analýza pracovných miest. (Vyskočil, 2011, s. 131)

Ako uvádza Trebuňa, „*komplexná analýza znamená súčasné vykonávanie na všetkých úrovniach a mala by predstavovať určitú postupnosť krokov, aby sa dospelo k správnej identifikácii a návrhu riešenia problému. Môže ísť o tieto kroky:*

- *uvedenie si určitého problému na základe typických ukazovateľov ako je napríklad vysoká fluktuácia zamestnancov,*
- *špecifikácia a opis problému na základe preniknutia do jeho podstaty,*
- *príprava na riešenie problému,*
- *identifikácia síl faktorov, ktoré spôsobujú problém,*
- *vypracovanie možností riešenia problémov.*“ (Trebuňa, 2011, s. 125)

## 3.2 Plánovanie

Po analýze potrieb vzdelávania firmy a samotných zamestnancov nastupuje ďalšia fáza, ktorá na predchádzajúcu nadväzuje a to je plánovanie vzdelávania. V rámci procesu plánovania vzdelávania sa riešia otázky o tom, aké budú ciele, témy a cieľová skupina vzdelávania, aká vzdelávacia inštitúcia a akými metódami bude jednotlivé vzdelávacie aktivity realizovať, v akom časovom období, kde a s akými predpokladanými nákladmi sa vzdelávanie bude konať a taktiež či sa uskutoční vyhodnocovanie vzdelávacích aktivít.

*„Prostredníctvom plánovania vzdelávania by sa malo zabezpečiť zosúladenie kvalifikačnej štruktúry zamestnancov s cieľmi a úlohami podniku.“* (Kachaňáková, 2003, s. 126)

Plánovanie vzdelávacích aktivít sa začína špecifikáciou zručností, vedomostí, ktoré by si mali ľudia osvojiť, ktoré schopnosti a zručnosti je potrebné ďalej rozvíjať, ktoré postoje je potrebné zmeniť. (Vojtovič, 2008, s. 91-97)

Ako uvádza Vojtovič, *„pri plánovaní vzdelávacích aktivít si okrem iného treba nájsť odpovede na nasledujúce otázky:*

- *Aké vzdelávanie má byť zabezpečené?,*
- *Komu má slúžiť?,*
- *Ako?,*
- *Kým?,*
- *Kedy?,*
- *Kde?,*
- *Za akú cenu?“* (Tamtiež, s. 93)

Pri plánovaní vzdelávania by sme nemali zabúdať na existujúce všeobecné zásady učenia sa dospelých, o ktorých vo firemnom vzdelávaní ide. Sú to tieto:

- potreba priamej účasti,
- potreba opakovania,
- potreba vecnosti,
- význam prenosu nadobudnutých poznatkov a zručností priamo na výkon práce,
- potreba spätnej väzby. (Tamtiež, s.93)

Po ukončení fázy plánovania a všetkých prípravných prác, je možné začať s realizáciou konkrétnych vzdelávacích aktivít v súlade s plánom podnikového vzdelávania.

### 3.3 Metódy a oblasti podnikového vzdelávania

Každé vzdelávanie má význam len vtedy, keď je realizované vhodnou formou ale aj metódou, prijateľnou pre účastníkov vzdelávania. Preto aby sme určili vhodnú formu a metódu pre vzdelávanie, musíme poznať ľudí, ktorí sa vzdelávania zúčastnia, ich schopnosti a zručnosti.

#### 3.3.1 Metódy

Ako sme už uviedli vyššie, aby bolo vzdelávanie účelné, musí byť preň vybratá vhodná metóda. Metódy sú veľmi dôležitým nástrojom vzdelávania. Aby sme zvolili vhodnú metódu, musíme poznať potreby a požiadavky podniku, ale taktiež individuálne potreby. Zároveň treba uviesť, že metódy musia odrážať aj svetové trendy.

Koubek delí metódy vzdelávania na dve základné skupiny:

- a) **metódy vzdelávania na pracovisku** (on the job) – na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných povinností, ktoré sú vhodnejšie pre vzdelávanie robotníkov. Patrí tu napríklad: inštruktáž pri výkone, rotácia práce (crosstraining), koučovanie (coaching) alebo mentorovanie (mentoring), videokonferencie.
- b) **metódy vzdelávania mimo pracoviska** (off the job) sú vhodnejšie pre vzdelávanie manažérov a špecialistov. Patria sem: prednáška, prednáška spojená s diskusiou, demonštrovanie (názorové vyučovanie), prípadové štúdie, workshop, simulácie, hranie rolí. (Koubek, 2007, s. 265-266)

Medzi najčastejšie typy používaných metód podľa Bartoňkovej patria: inštruktáž pri výkone práce, coaching (koučovanie), mentoring, counselling, asistovanie, rotácia práce (crosstraining). (Bartoňková, 2003, s. 53-61)



Kachaňáková, rovnako ako Koubek, rozdeľuje metódy na metódy vzdelávania pri výkone práce, na pracovisku a metódy mimo pracoviska, ďalej si popíšeme niektoré metódy vzdelávania podľa Kachaňákovvej. (Kachaňáková, 2003, s. 29)

Asi najbežnejšou metódou vzdelávania je sebvzdelávanie, ktoré je na osobnom rozhodnutí každého osobitne, môže sa realizovať priamo na pracovisku ale aj mimo pracoviska, každý zamestnanec, ktorý si uvedomuje potreby rozvoja vlastných schopností, zručností a vedomostí realizuje sebvzdelávanie. Ako uvádza Kachaňáková, zamestnávateľ by mal sebvzdelávacie aktivity zamestnancov podporovať, a to najmä utváraním takých podmienok, aby všetko v rámci podniku dávalo príležitosť na učenie sa. V rámci celého podniku by tieto aktivity mali viesť k vytvoreniu tzv. učiacej sa organizácie, pre ktorú východisko je zlepšovanie a rozvíjanie pracovných skupín na základe tzv. teambuildingu. (Kachaňáková, 2003, s. 31)

Koučovanie je dlhodobé plánovité podnecovanie a podporovanie zamestnanca k určitému výkonu, prebieha v pracovnom prostredí. Všetky úlohy sú zachytené v dlhodobom pláne, následne sú vyhodnotené v stanovených termínoch. Toto vyhodnotenie predloží zamestnanec svojmu nadriadenému, čo je podkladom na ďalšie prípadné vzdelávanie, proces je tak kontinuálny. (Tamtiež, s. 33)

Mentorovanie môžeme laicky prirovnať k zaúčaniu zamestnanca, kedy skúsenejší kolega mentoruje, zaúča menej skúsenejšieho kolegu.

Podľa Kachaňákovvej, veľmi dôležité je vybrať vhodného mentora, tak aby bol pre mentorovaného prijateľný a akceptovateľný, mal by to byť skúsený manažér. (Tamtiež, s. 33)

Medzi najmodernejšie metódy vzdelávania patria: vzdelávanie prostredníctvom elektronických médií, videokonferencie, ale aj internetu. Tieto majú výhodu najmä v tom, že sú finančne menej náročné pre organizáciu a sú k dispozícii 24 hodín.

Michalčová uvádza aj ďalšie druhy vzdelávania:

- **Demonštrovanie**, vhodné najmä pre výrobné firmy, kde prednášajúci najprv ukáže ako sa činnosť robí a účastníci si majú možnosť činnosti vyskúšať. Rotáciou pracovných miest pri dobrom naplánovaní a zvládnutí dochádza k rozšíreniu zručností školenej osoby.
- **Outdoor learning** v modernom vzdelávaní je to veľmi obľúbená moderná metóda, je zameraná podobne ako teambuilding na súdržnosť kolektívu, poznávanie seba

i druhých a identifikovanie tímových rolí. Nakoľko je veľmi finančne náročný, využíva sa hlavne pre vrcholových manažérov a veľké firmy. (Michalčová, 2007, s. 119-122)

### 3.3.2 Oblasti vzdelávania zamestnancov

Ako uvádza Vyskočil, poznáme nasledujúce oblasti vzdelávania zamestnancov:

- Orientácia (adaptácia) zamestnancov – zvykanie si zamestnancov na podmienky a požiadavky zamestnávateľa. Uskutočňuje sa najmä pri príchode nového zamestnanca.
- Doškolenie (prehlbovanie kvalifikácie) zamestnancov – prispôbovanie schopností zamestnancov novým požiadavkám a podmienkam. Môže súvisieť so zmenami v rámci organizácie, prípadne zavedenia nových technológií, novelizácie zákonov.
- Preškolenie (rekvalifikácia) zamestnancov – získanie a osvojenie si nových zručností, schopností, ktoré pomôžu zamestnancovi vykonávať iné pracovné činnosti, aj na iných pracovných miestach.
- Rozvoj (rozširovanie kvalifikácie) zamestnancov – znamená osvojenie si vedomostí, schopností, zručností tak, aby bol zamestnanec využiteľný v rámci organizácie aj na iných pozíciách, je to nad rámec jeho činnosti. (Vyskočil a Kuda a kol., 2011, s. 125-127)

Bartoňková vo svojej publikácii uvádza ešte jednu oblasť vzdelávania zamestnancov a to vzdelávanie v profesijnej rehabilitácii (opätovné zaradenie osôb, ktorým ich zdravotný stav bráni trvale alebo dlhodobo vykonávať doterajšiu prácu). (Bartoňková, 2008, s. 149-155)

Ideálne je, keď proces vzdelávania zamestnancov v rámci podniku je kontinuálny a nepretržitý.

### 3.4 Realizácia vzdelávania

Po zistení potrieb vzdelávania zamestnancov, naplánovaní vzdelávania a výbere vhodných metód vzdelávania, prichádza predposledná fáza, a to je samotná realizácia vzdelávania zamestnancov, ktoré je tvorená cieľom, programom, motiváciou, metódami, účastníkmi a lektormi.

Podľa Bartoňkovej má realizácia vzdelávania tri fázy :

Po plánovaní, ktorého výstupom je plán vzdelávacej aktivity nastáva realizácia vzdelávania, ktorá má tri fázy:

1. **Príprava** – tu sa vyberie vhodný lektor, školiteľ, zabezpečia sa pomôcky, učebné materiály a samozrejme dôležité je cele vzdelávanie organizačne zabezpečiť.
2. **Vlastná realizácia** – samotná realizácia, ktorá začína príchodom školiteľa.
3. **Transfer** – prebieha v prvých dňoch po ukončení školenia, účastníci sa snažia zachytiť poznatky, ktoré získali v priebehu školenia. Všetko sa vyhodnotí a napíše sa záverečná správa. V neposlednom rade by mali účastníci kurzu využiť získané poznatky v praxi. “ (Bartoňková, 2008, s. 125)

Je potrebné si uvedomiť, že vzdelávanie nie je rovnaké pre manažérov a iných zamestnancov, ktorých môžeme ďalej rozdeliť na zamestnancov predaja, administratívnych zamestnancov a odborných, kvalifikovaných robotníkov a remeselníkov. Ako uvádza Vojtovič, ide o nasledujúce skutočnosti:

**Manažéri a vedúci tímov** – dôraz by sa mal klásť najmä na vzdelávanie pri výkone práce, plánované zážitky, koučing, či poverenie úlohou

**Zamestnanci predaja** – takýto zamestnanec by mal v prvom rade poznať podnik, produkty, ktoré predáva, spôsob predaja, zákazníkov ale i konkurentov. Obvykle sa vzdelávajú v posluchárňach. (Vojtovič, 2008, s. 97-98)

**Odborní, kvalifikovaní robotníci a remeselníci** – vzdelávanie týchto zamestnancov vedie k získaniu certifikátu, prípadne iného dokumentu, ich odborné vzdelávanie má ako uvádza Vojtovič tri fázy :

- „Základné vzdelávanie (výcvik). Vzdelávané osoby nadobúdajú základné zručnosti v dielňach, ktoré sú pre tento výcvik určené

- *Všeobecné vzdelávanie (výcvik). Behom obdobia všeobecného vzdelávania získavajú vzdelávajúci sa jednotlivci skúsenosti v rôznych oddeleniach podľa dopredu naplánovaného programu*
- *Záverečné vzdelávanie (výcvik). V záverečnom období prejdú vzdelávajúci sa jednotlivci do oddelenia podľa svojho výberu alebo do oddelenia, pre ktoré sú svojim profilom najvhodnejší.*“ (Vojtovič, 2008, s. 97-99)

**Administratívni zamestnanci** – ich vzdelávanie je najzanedbávanejšie a prebieha taktiež v troch fázach:

- a. Základné vzdelávanie, kde zamestnanec získava základné informácie o podniku, základné schopnosti, zručnosti.
- b. Ďalšie vzdelávanie, kde sú nabádaní na zvyšovanie si kvalifikácie.
- c. Pokračujúce vzdelávanie, kde by mal samotný zamestnávateľ ponúkať možnosti do vzdelávania sa. (Tamtiež, 2008)

### 3.5 Hodnotenie vzdelávania

Poslednou fázou profesijného vzdelávania je hodnotenie vzdelávania. Toto uzaviera celý proces vzdelávania a je zároveň východiskom pre identifikáciu potrieb zamestnancov v ďalšom vzdelávaní. Hodnotenie je rovnako aj spätnou väzbou, ktorá vytvára obraz o kvalite a efektívite vzdelávacieho programu.

Na základe hodnotenia je možné stanoviť do akej miery boli naplnené ciele dané na začiatku vzdelávania.

Ako uvádza Vyskočil, táto fáza je značne problematická, nakoľko výsledky vzdelávania sú ťažko merateľné, ak sa prejavia, tak v podstate až po určitej dobe, ktoré môže byť niekedy kratšia, niekedy dlhšia a to najmä v zmene spôsobu práce a myslenia zamestnancov. Pri hodnotení sa skúma najmä to, či sa použili vhodné metódy, kvalita vzdelávacieho procesu ako takého, kvalita a čiastočne aj osobnosť školiteľa. Najdôležitejšie čo sa hodnotí, je samotný prínos pre zamestnancov a uplatnenie získaných vedomostí v praxi. (Vyskočil a Kuba a kol., 2011, s. 97)

Hamblin (In: Armstrong, 1999, s. 556) uvádza päť stupňov vyhodnocovania vzdelávania:

1. reakcia školených osôb,
2. hodnotenie poznatkov,
3. hodnotenie pracovného správania,
4. hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky,
5. hodnotenie konečnej hodnoty.

Vodák a Kucharčíková uvádzajú D. Simmonds navrhol model vyhodnotenia z troch krokov:

1. **Interná validácia** - jej cieľom je zistiť, či program dosiahol zmenu chovania. Ide o hodnotenie vzdelávacieho programu z hľadiska vzdelávacej kvality.
2. **Externá validácia** - jej cieľom je zistiť, či ciele zamerané na zmenu chovania boli realisticky založené a či vyplynuli z presne vstupných identifikácií vzdelávacích potrieb, a to vo vzťahu ku kritériám efektivity, ktoré podnik prijal. Hodnotenie je zamerané na posúdenie zlepšenia výkonu účastníka vzdelávania.
3. **Evaluácia** je posúdenie celkovej hodnoty vzdelávacieho systému alebo konkrétnej akcie v sociálnych a ekonomických kategóriách. Ide o hodnotenie kvality a dopadu vzdelávacej akcie s cieľom zvýšiť celkový prínos pre podnik.“ (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 122)

Hodnotenie vzdelávania má svoje riziká, ktoré sú ovplyvnené určitými aspektmi:

- Hodnotenie by nemalo byť zamerané na najnižšie úrovne vyhodnocovania, nakoľko potom by sa mohli stratiť iné účely vyhodnotenia vzdelávania. Avšak je dôležité povedať, že účastníci majú právo cítiť sa dobre a mať pocit, že sa niečo naučili. Treba si uvedomiť, že spokojný účastníci sa učia lepšie.
- Personálne oddelenie by malo vedieť o názoroch zamestnancov na vzdelávanie, ako ho vnímajú.
- Hodnoteniu má tiež pomôcť meranie dopadu na individuálnu výkonnosť zamestnancov, toto poukazuje na skutočnosť, či manažéri ale aj kolegovia podporujú aplikáciu nových vecí. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 122)

V tabuľke 1 môžeme vidieť, že najväčší problém s určením efektívnosti vzdelávania má samotný podnik.

Tabuľka 1: Efektívnosť podnikového vzdelávania podľa zorného uhla účastníkov

<b>Účastník</b>	<b>Podnik</b>	<b>Lektor</b>	<b>Vzdelávacie zariadenie</b>
Čo sa naučil	Okamžitý alebo dlhodobý efekt	Akceptovanie lektorského vystúpenia (odmena)	Posilnenie imidžu firmy
Koľko osobnej námahy voľného času, prípadne peňazí vynaložil	Celkové náklady	Čas, energia spotrebovaná na prípravu	Náklady verus príjmy (zisk, prípadne iný efekt)

Zdroj: Vojtovič, 2008, s. 99

## **4 SYSTÉM VZDELÁVANIA VÝROBNEJ FIRMY A NEVÝROBNEJ SPOLOČNOSTI**

### **4.1 Charakteristika vybraných spoločností**

Pre spracovanie našej diplomovej práce sme si vybrali jednu výrobnú firmu a jednu nevýrobnú spoločnosť, ktorých systém vzdelávania zamestnancov sa budeme snažiť priblížiť a následne porovnať. Ako zástupcu nevýrobnej spoločnosti sme si vybrali jedného z troch operátorov na Slovensku Slovak Telekom, ktorý ako uvádzame nižšie má vypracovaný systém vzdelávania zamestnancov najmä čo sa týka mäkkých zručností a rozvoja osobnosti zamestnancov. Ako zástupcu výrobnéj firmy sme si vybrali automobilku Volkswagen.

#### **4.1.1 Profil spoločnosti Slovak Telekom**

Slovak Telekom je jedným z troch operátorov na slovenskom trhu. Svojim zákazníkom ponúka produkty a služby pevnej a mobilnej telekomunikačnej siete. Na trh uvádza medzinárodné poznatky, inovatívne riešenia a najnovšie technologické trendy. Táto spoločnosť zároveň ponúka komplexné portfólio dátových a hlasových služieb. Jej pevná a mobilná telekomunikačná sieť v súčasnosti pokrýva takmer celé územie Slovenskej republiky, vzhľadom k čomu je považovaná za lídra v oblasti poskytovania telekomunikačných služieb aj v náročnejšom segmente biznis zákazníkov, najmä rozsahom služieb a ich kvalitou, ktorú poskytuje svojim zákazníkom.

Renomovaná spoločnosť Hewitt Associates vytvorila štúdiu, na základe ktorej radí spoločnosť Slovak Telekom k najlepším zamestnávateľom na Slovensku. Z tejto štúdie plynie aj fakt, že Slovak Telekom je rešpektovanou a dlhoročnou spoločnosťou v oblasti firemnej zodpovednosti a filantropie.

Táto telekomunikačná spoločnosť je súčasťou nemeckého koncernu Deutsche Telekom AG, ktorá momentálne vlastní 51 % z celkových akcií spoločnosti, 34 %

spoločnosti je majetkom Slovenskej republiky zastúpenej Ministerstvom hospodárstva Slovenskej republiky. Ostatok akcií je majetkom Fondu národného majetku Slovenskej republiky. Z hľadiska štruktúry spoločnosť na Slovensku tvorí materská spoločnosť Slovak Telekom a.s. a jej dcérske spoločnosti Zoznam s.r.o., Zoznam Moblle s.r.o., TelekomSec s.r.o., PosAM s.r.o. a DIGI SLOVAKIA s.r.o.. (Výročná správa Slovak Telekom 2012, online, cit. 2014-01-05)

#### **4.1.2 Profil spoločnosti Volkswagen**

Spoločnosť Volkswagen Slovakia, a.s. prevádzkuje svoju činnosť na našom území od 7. decembra 1998. Hlavným záujmom tejto spoločnosti je výroba a montáž vozidiel a ich častí, výroba prevodoviek, komponentov a príprava montážnych sád motorových vozidiel v stupni SKD (semiknock-down) pred ich distribúciou na ruský trh. Spoločnosť má na našom území tri prevádzky – v Bratislave, Martine a Košiciach. V prevádzke v Bratislave sa ako v jedinej vyrábajú kompletne vozidlá. V prvom rade sa jedná o SUV vozidlá Volkswagen Touareg, AudiQ7 a od roku 2011 sa v tomto závode začala aj výroba mestských vozidiel Volkswagen up, SEAT Mii a ŠKODA City Go. Súčasne sa v tomto závode vyrábajú aj karosérie na Porsche Cayenne, rôzne prevodovky, súčasti vozidiel a náhradné diely. V závode v Martine sa vyrábajú komponenty. V Košiciach sídli momentálne montážny závod, v ktorom sa tvorí príprava montážnych sád motorových vozidiel v stupni SKD (semiknock-down), ktoré neskôr putujú do závodov koncernu Volkswagen v Rusku Výrobky, ktoré sú vyrobené v týchto závodoch nachádzajú odbyt priamo v koncerne Volkswagen. Všetky produkty, ktoré boli vyrobené na zákazku, majú vlastnú dokumentáciu ako aj vlastné výrobné zmluvy, ktoré sú majetkom koncernu Volkswagen. (Záverečná správa Volkswagen 2012, online, cit. 2014-01-05)

#### **4.2 Organizačná štruktúra**

Ciele organizácie ovplyvňujú jej veľkosť a vnútorné usporiadanie, pričom spôsob vnútorného rozdelenia činností a právomoci je možné usporiadať podľa rôznych organizačných systémov. Vnútorné organizačné usporiadanie ovplyvňuje jej náklady



a produktivitu, pružnosť reakcie a zákaznícku orientáciu. K základným rysom odlišujúcim rôzne organizačné štruktúry patrí: vertikálna diferenciacia, teda počet hierarchických úrovní či vrstiev, s ktorých pomocou je činnosť organizácie riadená a koordinovaná, horizontálna diferenciacia, spojená s rozsahom del'by práce a špecializácie, priestorová diferenciacia, súvisiaca s vnútorným rozčlenením organizácie do rôznych územných jednotiek, miera formalizácie, teda stupeň, v ktorom organizácia predpisuje či štandardizuje výkon jednotlivých pracovných činností alebo ponecháva výkon pracovných činností do značnej miery na úvahe a iniciatíve osôb, ktoré pracovnú pozíciu zastávajú, centralizácia či decentralizácia, odrážajúca, na akej hierarchickej úrovni organizácie dochádza k väčšine rozhodnutí. (Alexy, 2009, s. 183-185)

#### **4.2.1 Organizačná štruktúra spoločnosti Slovak Telekom**

System riadenia spoločnosti Slovak Telekom je tvorený valným zhromaždením, predstavenstvom, dozornou radou a výkonným manažmentom. Tieto orgány popisujú základnú organizačnú štruktúru spoločnosti.

Valné zhromaždenie je najvyšším orgánom spoločnosti a jej pôsobnosť je vymedzená zákonom č. 513/1991 Zbierky obchodného zákonníka a zároveň stanovami spoločnosti.

Pod valným zhromaždením pôsobí predstavenstvo, ktoré je v prípade Slovak Telekomu štatutárnym orgánom tejto spoločnosti. V jej mene je oprávnený konať vo všetkých záležitostiach spoločnosti a zároveň spoločnosť zastupuje v prípade potrebnej komunikácie s tretími osobami. Úlohou predstavenstva je strategické riadenie činností spoločnosti. Zároveň rozhoduje o všetkých záležitostiach spoločnosti. Zároveň určuje výkonný manažment a deleguje niektoré právomoci. V momentálnej dobe sa nachádza v predstavenstve spoločnosti 7 osôb a jej predseda je zároveň generálnym riaditeľom spoločnosti. Predstavenstvo spoločnosti Slovak Telekom zasadá minimálne šesť krát ročne.

Kontrolným orgánom spoločnosti je dozorná rada. Tá okrem iného dohliada na výkon pôsobnosti predstavenstva a uskutočňovanie podnikateľskej činnosti spoločnosti.

V súčasnej dobe má 9 členov a sú v nej zastúpení nielen všetci akcionári spoločnosti, ale aj zástupcovia zamestnancov. Dozorná rada sa stretáva minimálne 4 krát do roka.

Výkonný manažment spoločnosti je zodpovedný za každodenný chod spoločnosť v súlade s rozhodnutiami predstavenstva. Zároveň schvaľuje stratégiu zodpovedného podnikania. Je tvorená siedmimi členmi, ktorí sa stretávajú niekoľko krát ročne prevažne na neformálnych podujatiach so zamestnancami na riadiacich aj neriadiacich pozíciách. (Výročná správa Slovak Telekom 2012, online, cit. 2014-01-05)

Z hľadiska úsekov je spoločnosť rozdelená na 7 častí:

Na čele spoločnosti sa nachádza úsek generálneho riaditeľa, ktorý poskytuje stratégie a procesný rozvoj spoločnosti, korporátny rozvoj, audit, služby prevádzkovateľom a veľkoobchodu. Zároveň má na starosti korporátnu komunikáciu.

Za činnosť centra zdieľaných služieb, kontroly, nákupu, riadenia finančných vzťahov spoločnosti zodpovedá úsek financií. Ten zároveň rieši účtovníctvo, dane a nákupy spoločnosti.

Kontaktné centrá sú riadené úsekom massmarket segmentu. Tento úsek okrem riadenia kontaktných centier rieši aj plánovanie predajných kanálov, marketingovej komunikácie, obsah základných, premium a online služieb, segmentový predaj, riadenie alternatívnych kanálov. Jeho súčasťou je aj skvalitňovanie telefonického predaja, kontrola retailovej siete a rozvoj a podpora služieb a predaju koncovým zákazníkom.

Službami BI a PMM pre ICT sa zaoberá úsek ICT a korporátneho segmentu. Jeho súčasťou je jeho pôsobenie v korporátnom segmente, implementáciou ICT služieb a riešení. Vzniká tu aj príprava riešení pre zákazníkov nielen s biznis službami, korporátnym predajom, či predajom služieb kľúčovým zamestnancom.

Za služby personálnej a mzdovej administratívy zodpovedá úsek ľudských zdrojov. Dohliada aj na oblasť vzťahov so zamestnancami, bezpečnosti ich práce, odmeňovaním, benefitov, vzdelávaním a rozvojom zamestnancov.

Právne záležitosti spoločnosti sú riešené na úseku právnych a korporátnych záležitostí. Na tomto úseku sa riešia právne a regulátorne záležitosti public affairs, služby pre predstavenstvo v spoločnosti a tzv. Compliance service.

Technologickú bezpečnosť má na starosti úsek technológií a IT. Zaoberá sa riadením technologickej bezpečnosti, inováciou sietí, IT riešeniami a vývojom. Zároveň zodpovedá za prevádzku technológií, ich stratégiu, architektúru a finančný manažment, najmä zriaďovaním a údržbou sietí a služieb. (Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov Slovak Telekom, online, cit. 2014-01-02)

#### **4.2.2 Organizačná štruktúra spoločnosti Volkswagen**

V spoločnosti Volkswagen je najvyšším orgánom predstavenstvo, ktoré momentálne tvoria traja členovia. Jeden z nich je predseda, jeden je personálny zástupca a posledný je zástupca za finančné toky spoločnosti.

Pod predstavenstvom funguje dozorná rada, ktorá je momentálne tvorená šiestimi členmi. Vedenie spoločnosti pozostáva zo všetkých troch členov predstavenstva a ďalších šiestich členov boardmeetingu. (Záverečná správa Volkswagen 2012, online, cit. 2014-01-05)

### **4.3 Štruktúra zamestnancov**

#### **4.3.1 Slovak Telekom**

Spoločnosť Slovak Telekom pri výbere zamestnancov využíva vstupný rozhovor a služby assesment centra. Pre prijatie záujemcu sú potrebné jeho odborné znalosti a predchádzajúce pracovné skúsenosti bez ohľadu na regionálny pôvod tohto kandidáta. V súčasnosti spoločnosť zamestnáva 3514 zamestnancov. Nadpolovičnú väčšinu tvoria muži, ktorých je v spoločnosti približne 60 %. K 31. Decembru 2012 bolo vo výkonnom manažmente 87,5 % mužov a 14,5 % žien. Títo členovia spoločnosti zodpovedajú za každodenný chod spoločnosti. Na plný úväzok bolo v tomto čase zamestnaných 3 497 ľudí a na polovičný úväzok 17 ľudí. Pracovnú zmluvu na neurčitý čas malo 3 159 zamestnancov a na dobu určitú až 355 zamestnancov. Z hľadiska veku môžeme uviesť, že priemerný vek zamestnanca bol 38 rokov. Vyše polovica (51 %) zamestnancov sú vysokoškolsky vzdelaní. Ostatných 49 % zamestnancov má ukončené stredoškolské vzdelanie s maturitou. 26 % zamestnancov pracovalo v spoločnosti menej ako 5 rokov.

Od piatich do desiatich rokov vrátane pôsobilo 22 % zamestnancov a nad 10 rokov pôsobí v spoločnosti 52 % ľudí. Zároveň v spoločnosti pracujú aj zdravotne znevýhodnení ľudia, ktorých evidovali ku koncu roka 2012 celkovo 37 ľudí. V priebehu tohto roka bolo prijatých 278 nových zamestnancov z radov externistov. Spoločnosť opustilo 278 mužov a 434 žien. Podiel vyššieho manažmentu z miestnej komunity na významných miestach prevádzky je 85 %. (Správa o zodpovednom podnikaní 2012, online, cit. 2014-01-05)

Tabuľka 2: Počet zamestnancov rozdelených podľa občianstva

Národnosť	Počet	Národnosť	Počet
americká	1	moldavská	1
brazílska	1	nemecká	2
bulharská	1	ruská	2
česká	16	slovenská	3443
chorvátska	2	ukrajinská	5
maďarská	40		
<b>SPOLU</b>		<b>3514</b>	

Zdroj: autor práce, 2014 (vlastný výskum)

#### 4.3.2 Firma Volkswagen

Firma Volkswagen momentálne zamestnáva 9418 zamestnancov, z toho 9373 zamestnancov a 45 učňov. Veková štruktúra zamestnancov je uvedená v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 3: Veková štruktúra zamestnancov

VEK	POČET	%
Do 20	<b>169</b>	<b>1,8</b>
21 – 25	<b>1133</b>	<b>12,3</b>
26 – 30	<b>1237</b>	<b>13,2</b>
31 – 35	<b>1883</b>	<b>20,2</b>
36 – 40	<b>2038</b>	<b>21,7</b>
41 – 45	<b>1194</b>	<b>12,7</b>
46 – 50	<b>875</b>	<b>9,3</b>
51 – 55	<b>547</b>	<b>5,7</b>
56 – 60	<b>267</b>	<b>2,8</b>
Nad 60	<b>30</b>	<b>0,3</b>
Spolu	<b>9373</b>	<b>100</b>

Zdroj: Závěrečná správa Volkswagen 2012, online, cit. 2014-01-05

Vo vzdelanostnej štruktúre zamestnancov prevládajú absolventi stredného odborného vzdelania bez maturity s výučným listom, ktorých bolo k roku 2012 evidovaných 38,8 % z celkového počtu zamestnancov. Na druhom mieste sú to absolventi stredných odborných učilišť s maturitou, ktorých je 2761 (29,6 %). 1589 (16,9 %) zamestnancov tvoria absolventi stredných odborných škôl s maturitou. Vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov je v spoločnosti 944, čo predstavuje 10,2 % zamestnancov. Gymnaziálne vzdelanie s maturitou má 269 zamestnancov (2,8 %) a ukončené základné vzdelanie má 167 zamestnancov (1,7 %). V štatistikách sa zároveň uvádza, že spoločnosť nezamestnáva ľudí bez základného vzdelania. (Závěrečná správa Volkswagen 2012, online, cit. 2014-01-05)

#### 4.4 Riadenie ľudských zdrojov

Hlavným zmyslom personálnej práce je pracovný výkon zamestnancov. Konceptia riadenia pracovného výkonu je jednou z najdôležitejších inovácií v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Riadeniu pracovného výkonu sa venuje bližšie Koubek a

vysvetľuje ho ako „strategický a integrovaný prístup, založený na princípe riadenia ľudí na základe dohody alebo zmluvy medzi nadriadeným a zamestnancom. Takáto dohoda zahŕňa popis požadovaného pracovného výkonu a osvojovanie si schopností, potrebných pre jeho dosiahnutie. Osobný rozvoj zamestnancov je preto základným kameňom takejto koncepcie a politiky riadenia ľudských zdrojov v organizácii.“ (Koubek, 2004, s.18)

Organizácia je založená na ľudských zdrojoch, pretože zamestnanci každej organizácie, v nej zohrávajú mimoriadnu úlohu. Svojou prácou, tvorivosťou, vedomosťami a schopnosťami sú tým činiteľom, ktorý mení finančné zdroje a materiál na požadované produkty a služby.

Pred takmer 20 rokmi začalo niekoľko predstaviteľov manažmentu ľudských zdrojov prichádzať s predstavou novej vízie a nového smeru pre ľudské zdroje.

#### **4.4.1 Riadenie ľudských zdrojov v spoločnosti Slovak Telekom**

V roku 2012 spoločnosť Slovak Telekom zamestnávala 3 514 interných zamestnancov. V uvedenom období zamestnávali spoločnosti Zoznam a Zoznam Mobile spolu 66 interných zamestnancov a spoločnosť PosAm 255 interných zamestnancov.

Zo štatistík k poslednému dňu roka 2012 vyplýva, že priemerný vek interného zamestnanca spoločnosti bol 38 rokov a priemerný vek dcérskych spoločností Zoznam a Zoznam mobile bol 29 rokov. V dcérskej spoločnosti PosAm bol priemerný vek 38 rokov.

Zo zamestnancov v hlavnom pracovnom pomere v spoločnosti Slovak Telekom prevažovali muži (60 %) nad ženami (40 %). Spoločnosti Zoznam a Zoznam Mobile zamestnávali 47 % mužov a 53 % žien a spoločnosť PosAm 80 % mužov a 20 % žien.

Podľa vzdelanostnej štruktúry vedú v spoločnosti Slovak Telekom vysokoškolsky vzdelaní zamestnanci, ktorí tvoria 51 % zamestnancov. So stredoškolským vzdelaním s maturitou je ostatných 49 % zamestnancov.

Vysokoškolsky vzdelaní zamestnanci prevládajú aj v materských firmách spoločnosti – v spoločnosti Zoznam a Zoznam Mobile má vysokoškolské vzdelanie 68% a stredoškolské vzdelanie len 32 %. Najvyšší podiel vysokoškolsky vzdelaných

zamestnancov je v dcérskej spoločnosti PosAm, ktorá zamestnáva vyše 74 % vysokoškolsky vzdelaných a 26 % so stredoškolským vzdelaním.

### ***Odmeňovanie a zamestnanecké výhody***

Do konca roka 2012 sa trvalo zvyšovala efektivita a organizačných štruktúr, zamestnanosti, ponuky pracovných nástrojov a podmienok. Spoločnosť Slovak Telekom vytvárala a stále tvorí spravodlivú a konkurencieschopnú mzdovú politiku a schémy odmeňovania. V sektore informačných technológií si už dlhodobo udržiava jednu z vedúcich pozícií v odmeňovaní.

V prvom rade boli zamestnanci spoločnosti odmeňovaní za svoju individuálnu výkonnosť. Tá im zároveň prináša lepšie ohodnotenie pri vyplácaní variabilnej zložky mzdy pre tzv. frontline zamestnancov a individuálnej časti bonusu pre ostatných zamestnancov. Pre frontline pozície bol zavedený nový a motivačnejší systém odmeňovania. Spoločnosť motivuje nielen možnosťami lepšieho finančného ohodnotenia, ale skvalitňuje aj možnosti vo forme práce a tak umožňuje svojim zamestnancom prácu z domu, Telework, alebo iné formy tzv. pružnej pracovnej doby. Svojim zamestnancom ponúka stravovanie buď vo vlastných priestoroch, alebo v reštauračných prevádzkach. Spoločnosť motivuje aj príspevkom zamestnancom na doplnkové dôchodkové sporenie. V roku 2012 sa zároveň uskutočnil v školiacom stredisku v Hrabínách detský tábor. Zamestnanci mohli zároveň čerpať časť benefitov aj na podporu svojho zdravia, či relax.

Pre zamestnancov, ktorí musia ukončiť pracovný pomer z organizačných dôvodov, bolo poskytované odstupné nad rámec Zákonníka práce.

Na základe výročnej správy zo spoločnosti môžeme uviesť, že úsek ľudských zdrojov bol v roku 2012 partnerom pri:

- realizácii outsourcingu Fleetu – dopravy do Arvalu a časti Operatívneho nákupu do Deutsche Telekom Shared Services,
- zmene funkčnej organizačnej štruktúry na segmentovú v oblasti predaja, služieb zákazníkom a marketingu a posilňovaní zdrojov pre ICT oblasť,
- zrušení divízie prevádzky sietí (zrušenie 1 riadiacej úrovne),
- vytvorení sekcie zriaďovania a údržby sietí a služieb, a tým vytvorenie podmienok na zefektívnenie procesov zriaďovania služieb a odstraňovania porúch,

- štarte projektu „Relys 2“ – outsourcingu mobilných technológií. (Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov Slovak Telekom, online, cit. 2014-01-02)

#### **4.4.2 Riadenie ľudských zdrojov vo firme Volkswagen**

Rok 2012 bol pre spoločnosť Volkswagen Slovakia veľmi významným vo viacerých segmentoch spoločnosti. Prvýkrát sa v tomto roku tvorili komponenty pre 5 rôznych značiek, čím boli kladené väčšie nároky na výrobné procesy. Tento rok bol prelomový aj počtom vyrobených vozidiel v jednom roku, ktorý dosiahol viac ako 400 000 vozidiel. Aj týmito úspechmi sa naplňala vízia spoločnosti „Byť a zostať číslo jeden“.

Motiváciou zamestnancov sú najmä istoty pracovného miesta, odmeňovanie orientované na individuálny výkon, systém zamestnaneckých výhod, či možnosti skvalitňovania si individuálnej kvalifikácie odbornými vzdelávaním.

Zamestnanci spoločnosti dosiahli tieto úspechy na základe efektívnej personálnej politiky, ktorej pričinením spoločnosť posunula medzi najatraktívnejších zamestnávateľov na Slovensku. Spoločnosť zároveň investovala aj do priestorov zamestnancov 2,3 milióna eur. Investície pokrývali nielen prostredie výkonu práce zamestnancov, ale aj skvalitnenie sociálnych zariadení, vytvorenia nových šatní spojených so sprchami, chodníkov, či reštauračných zariadení. (Záverečná správa Volkswagen 2012, online, cit. 2014-01-05)

### **4.5 Vzdelávanie zamestnancov**

#### **4.5.1 Slovak Telekom**

Spoločnosť Slovak Telekom má dlhoročnú tradíciu vo vzdelávaní a rozvoji zamestnancov a je schopná ponúknuť veľké množstvo možností pre individuálne potreby každého zamestnanca.



Už počas prvého dňa čaká zamestnanca vstupné školenie, ktoré je súčasťou adaptačného programu. V rámci tohto školenia je zamestnanec oboznámený so spoločnosťou, jej kultúrou a spôsobmi fungovania jej jednotlivých sektorov.

V rámci pracovného pomeru sú zamestnancom poskytované možnosti rozvoja po odbornej, jazykovej, či manažérskej stránke. Zamestnanci sa zároveň môžu zdokonaľovať aj v oblasti mäkkých zručností ako napríklad time management, efektívnej komunikácií a podobne.

Vzdelávanie zamestnancov prebieha nielen na území Slovenska, ale aj v zahraničí. Sú vedené nielen externými vzdelávacími agentúrami, ale aj internými školiteľmi z príslušných útvarov, prípadne vybranými zamestnancami jednotlivých divízií. Ako osobitnú formu vzdelávania v spoločnosti Slovak Telekom je uvedená výučba formou e-learningových kurzov prostredníctvom internej vzdelávacej aplikácie. Spoločnosť zároveň uvádza, že na to aby dokázala správne identifikovať možnosti individuálneho rozvoja zamestnancov, využíva špecializované nástroje rozvoja. Tie zahŕňajú techniky a metódy, na základe ktorých účastník získa komplexnú spätnú väzbu. Na jej základe je možné identifikovať silné, aj slabé stránky zamestnanca a tým zvýšiť efektivitu cieľového rozvoja, či ďalších spôsobilostí. Medzi nástroje, ktoré spoločnosť užíva v rámci týchto postupov patria napríklad 360-stupňová spätná väzba, hodnotiace centrum, technika Start-Stop-Continue, Development Centrum a pod. Zároveň pre vybrané cieľové skupiny z radov zamestnancov organizuje systematické rozvojové programy.

Slovak Telekom kladie dôraz na vytváranie platforiem, interného zdieľania a prenos know-how vo forme interných workshopov, facilitovaných tematických skupín, monitoringu a koučingu. Slovak Telekom spoločne s Európskym sociálnym fondom spolufinancoval v rokoch 2011 a 2012 projekt s názvom Vzdelávaním k úspechu. Aj na základe tohto projektu sa zvyšovala adaptabilita zamestnancov na pracovnom trhu. Tento projekt sa realizoval v súlade s globálnym cieľom operačného programu, ktorým je podpora a udržiavanie zamestnanosti. (Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov Slovak Telekom, online, cit. 2014-01-02)

#### 4.5.2 Volkswagen Slovakia

Vzhľadom k dobrej pozícii spoločnosti na trhu v Slovenskej republike sa spoločnosť zamerala na výber a zabezpečenie adekvátnych kvalifikovaných zamestnancov. V uplynulých rokoch bolo vyškolených približne 7400 zamestnancov a v tomto trende spoločnosť naďalej pokračuje.

Spoločnosť sa zároveň zameriava na motiváciu mladých ľudí, ktorých oslovuje hlavne svojou účasťou na akciách ako je Profesia Day a Dni kariéry. Zároveň aktívne spolupracuje s vysokými školami (Slovenská technická univerzita Bratislava, Žilinská Univerzita, Technická univerzita Košice, Ekonomická univerzita Bratislava). Úlohou tejto podpory je rozvoj vedy, výskumu a vzdelania na Slovensku. Pre vysoké školy a stredné odborné školy spoločnosť zabezpečuje materiálnu a metodickú podporu prostredníctvom Zväzu automobilového priemyslu. Spoločnosť poskytuje študentom dielce, učebné programy, vyučovaciu metodiku, či výber vyučovacích predmetov s cieľom výchovy špecialistov pre automobilovú výrobu. Spoločnosť zároveň realizovala projekt „Inga“ pre vysokoškolských študentov. V roku 2012 to bol už v poradí šiesty ročník tohto projektu. Od jeho vzniku bolo v projekte zapojených už takmer 5500 študentov. Spoločnosť Volkswagen Slovakia zároveň úspešne pokračovala v projekte nového študijného zamerania Automobilová produkcia na Strojníckej fakulte Slovenskej technickej univerzity v Bratislave, na ktoré v školskom roku 2011/2012 nastúpilo 11 študentov.

Spoločnosť Volkswagen Slovakia ponúka kmeňovým zamestnancom široké spektrum zamestnaneckých výhod, z ktorých môžeme uviesť bezúročné pôžičky, príspevky na rekreácie, šport, kultúru, príspevok pri narodení dieťaťa, úmrtí, odchode do starobného dôchodku, príspevok pri dlhodobej pracovnej neschopnosti, zabezpečenie dopravy, medicínska starostlivosť, doplnkové dôchodkové sporenie a iných. (Záverečná správa Volkswagen 2012, online, cit. 2014-01-05)

## 5 VÝSKUM

Cieľom diplomovej práce je analýza a porovnanie plnenia funkcie rozvoja a profesijného vzdelávania zamestnancov vybraných organizácií, výrobnéj firmy a nevýrobnej spoločnosti. Na základe výsledkov analýzy a porovnania navrhnuť opatrenia k zlepšeniu činnosti riadenia ľudských zdrojov v oblasti vzdelávania zamestnancov. V závere kapitoly zhrnieme celkové výsledky výskumu zameraného na porovnanie systémov vzdelávania vo vybraných spoločnostiach a navrhujeme odporúčania do ďalšej praxe.

Výskum sme uskutočnili prostredníctvom elektronického dotazníka (príloha A), ktorý obsahuje 16 otázok. V súlade s cieľom diplomovej práce sme oslovili pracovníkov oboch vybraných spoločností, ktorí majú zriadenú firemnú mailovú schránku, aby nám prostredníctvom odpovedí na náš dotazník poskytli svoje názory na systém vzdelávania v danej spoločnosti s upozornením na nedostatky.

### 5.1 Ciele výskumu

- a) zmapovať systém vzdelávania zamestnancov v podmienkach výrobnéj firmy a nevýrobnej spoločnosti,
- b) zistiť informovanosť jednotlivých zamestnancov o možnostiach vzdelávania,
- c) zistiť názory zamestnancov na vzdelávanie vo firme,
- d) zistiť možnosti uspokojovania individuálnych potrieb zamestnancov výrobnéj firmy a nevýrobnej spoločnosti.

### 5.2 Hypotézy

#### *Hypotéza č. 1*

Domnievame sa, že s vyšším počtom absolvovaných školení, vzdelávacích aktivít, sa zvyšuje možnosť uplatnenia zamestnanca v rámci celej firmy.

#### *Hypotéza č. 2*

Domnievame sa, že paralelne so zavádzaním nových technológií, postupov, budú zamestnanci zaradovaní na nové vzdelávacie aktivity, školenia.

#### *Hypotéza č. 3*

Predpokladáme, že zamestnanci nevýrobnej spoločnosti majú viac možností na zmenu pracovného miesta po absolvovaní školení ako zamestnanci výrobnjej firmy.

#### *Hypotéza č. 4*

Domnievame sa, že vzdelávanie, ktoré absolvujú zamestnanci nevýrobnej spoločnosti, skôr rieši uspokojovanie individuálnych potrieb zamestnancov.

#### *Hypotéza č. 5*

Domnievame sa, že vzdelávanie zamestnancov výrobnjej firmy je viac zamerané priamo na ich výkon.

### **5.3 Metódy výskumu**

Cieľovú skupinu výskumu tvoria zamestnanci, ktorí sú zamestnaní vo výrobnjej firme a zamestnanci zamestnaní v nevýrobnej spoločnosti, ale aj zamestnanci oddelení riadenia ľudských zdrojov v oboch firmách.

Pre účel zberu dát sme zvolili výskum dotazníkovou metódou. Dotazník je metodicky príbuzný priamemu rozhovoru, je však oveľa jednoduchšie ho vyhodnotiť a jeho elektronická distribúcia zabezpečí oslovenie relatívne veľkého množstva ľudí. Distribuovaný dotazník má 17 otázok, z ktorých jedna umožňuje napísať respondentom názor vlastnými slovami. Dotazník sme distribuovali elektronickou formou do oboch spoločností, výrobnjej aj nevýrobnej. Oslovených bolo vo výrobnjej firme 130 respondentov, vrátilo sa nám vyplnených 110 dotazníkov, v nevýrobnej spoločnosti bolo oslovených rovnako 130 respondentov, odpovedalo 113. Spolu sme spracovali výsledky zo 223 vyplnených dotazníkov.

Pri tvorbe vhodných otázok pre dotazník sme vychádzali z identifikovaného cieľa diplomovej práce - porovnať systémy vzdelávania výrobnéj firmy a nevýrobnej spoločnosti, analyzovať kvalitu poskytovaného vzdelávania. Jednotlivé otázky dotazníka boli zvolené tak, aby pokryli problematiku týkajúcu sa názoru pracovníkov na aktuálny systém rozvoja a vzdelávania, kvalitu momentálneho centralizovaného systému, naplnenie cieľov z pohľadu identifikácie vzdelávacích potrieb pracovníkov.

V závislosti od etáp výskumu a získaní empirických faktov sme použili nasledovné metódy:

1. **Metódu literárnu**, ako všeobecné štúdium odbornej a časopiseckej literatúry k problematike sociálnej práce, sociálnej pomoci, sociálnej práce v zariadeniach sociálnych služieb - útulkoch. Táto etapa je zameraná na teoretickú analýzu danej problematiky.
2. **Dotazník**, ako merný prostriedok a empirická výskumná metóda na získavanie údajov, ktoré sú predmetom výskumu, v ktorom je štandardných otázok, z ktorých je zatvorených, poloopených a otázok je otvorených. Otázky sme tvorili v zmysle stanovených hypotéz so zreteľom na napĺňanie úloh profesijného vzdelávania.
3. V tejto etape sme použili **metódu kvalitatívnej a kvantitatívnej analýzy**. Pri spracovaní údajov v rámci kvantitatívnej analýzy sme pracovali s metódou číselného a percentuálneho výpočtu, tabelovaním údajov a grafického znázornenia výsledkov. Kvalitatívnu analýzu sme realizovali prostredníctvom logických metód, pričom sme použili analýzu, syntézu, indukciu a dedukciu.
4. V tejto etape sme výsledky výskumu pomocou analýzy zovšeobecnilí a vyvodili **odporúčania pre prax**.

## 5.4 Popis prostredia výskumu

Výskum bol realizovaný v spoločnosti **Slovak Telekom** formou elektronického dotazníka. Slovak Telekom je medzinárodná spoločnosť, ktorá poskytuje telekomunikačné služby. Spoločnosť vlastní certifikát systému manažérstva kvality podľa EN ISO 9001:2008, certifikát systému manažérstva bezpečnosti informácií

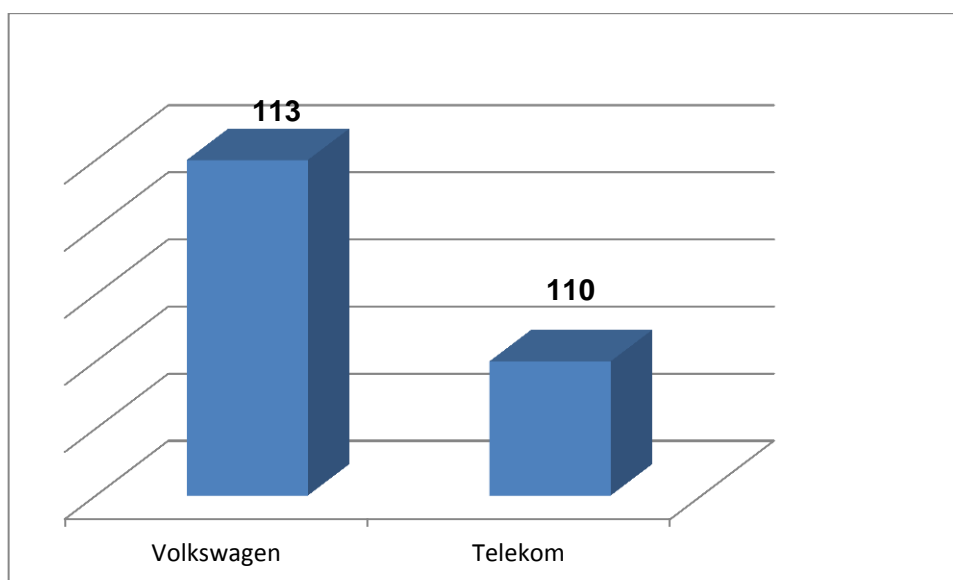
ISO/IEC 27001:2005 a certifikát systému manažérstva životného prostredia podľa EN ISO 14001:2004.

Ďalej bol výskum realizovaný vo firme **Volkswagen Slovakia**, kde bol rovnako realizovaný formou elektronického dotazníka. Spoločnosť aktívne spolupracuje s vysokými školami (Slovenská technická univerzita Bratislava, Žilinská Univerzita, Technická univerzita Košice, Ekonomická univerzita Bratislava). Cieľom je podporovať rozvoj vedy, výskumu a vzdelania na Slovensku.

## 5.5 Vyhodnotenie výskumu

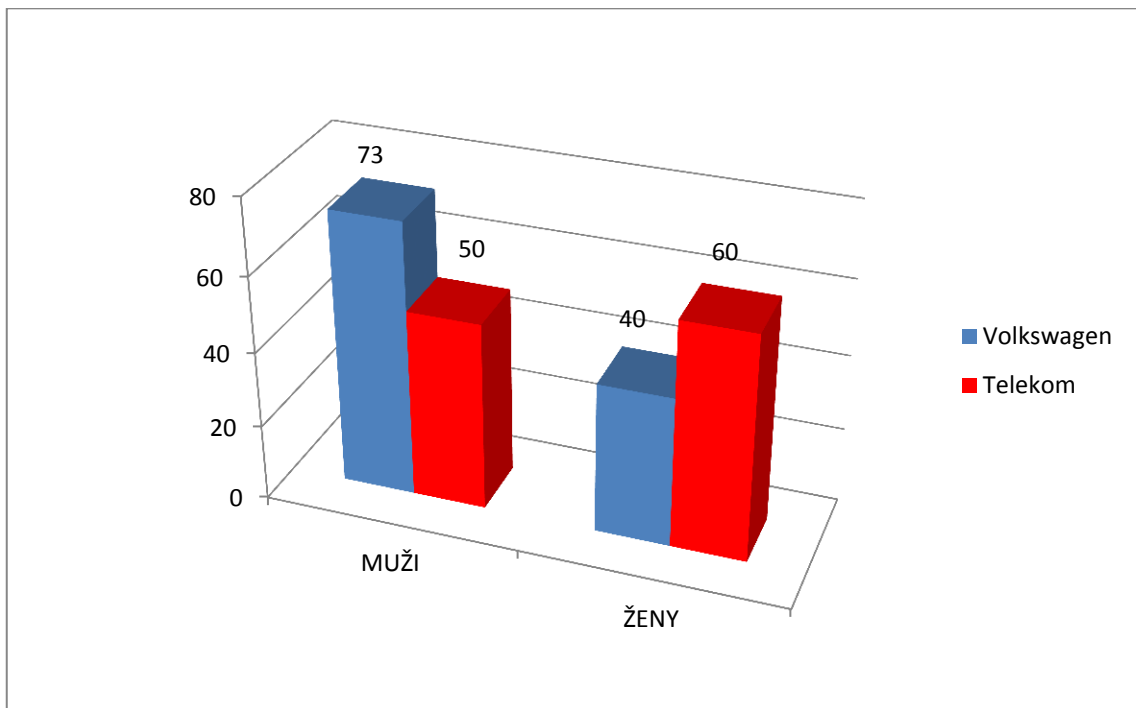
Spolu bolo oslovených 260 respondentov, dotazník nám vyplnilo 223 osôb, čo predstavuje 85,77 % návratnosť. Respondentov pracujúcich vo výrobnéj firme - Volkswagen Slovakia bolo 113, čo predstavuje 50,67 % a v nevýrobnéj spoločnosti – Slovak Telekom 110, čo predstavuje 49,33 % z celkového počtu respondentov. Uvedené údaje sú graficky znázornené v nasledujúcom grafe.

Graf 1 : Otázka č. 1 - Aký je charakter Vašej spoločnosti?



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastný výskum)

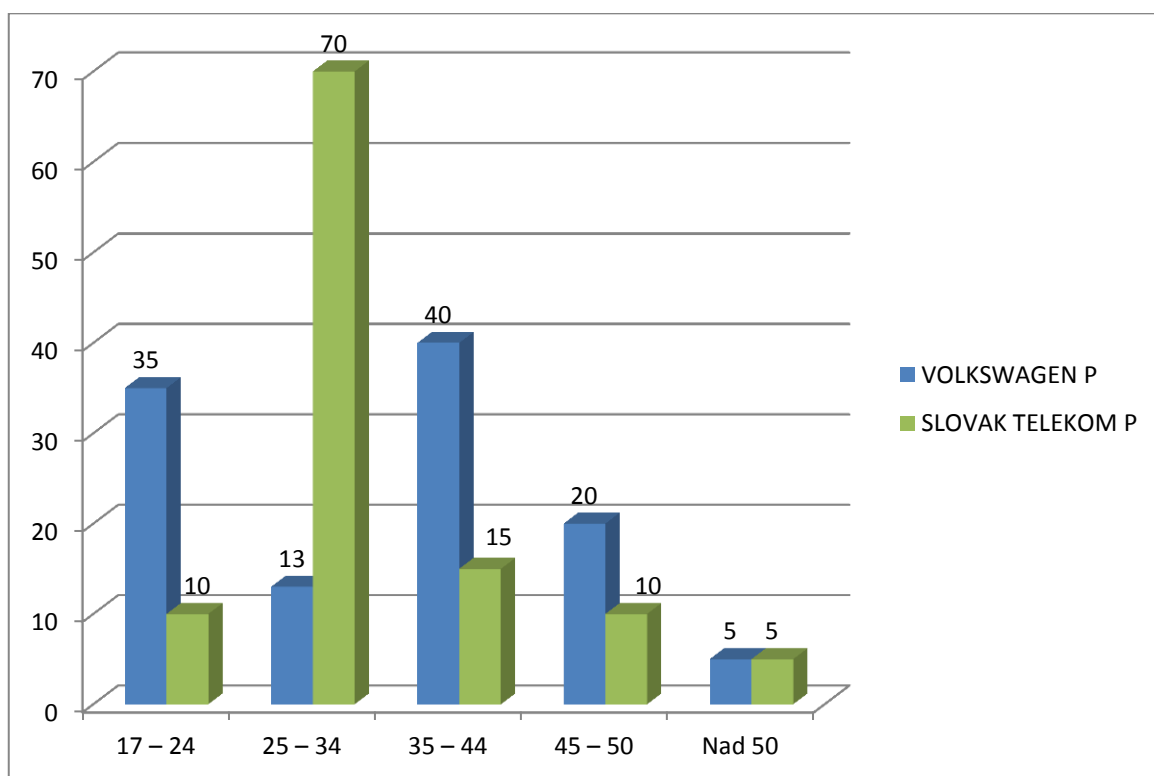
Graf 2: Otázka č. 2 - Pohlavie respondentov



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastný výskum)

Z respondentov, ktorí dotazník vyplnili bolo v rámci výrobnjej firmy 73 mužov a 40 žien, v rámci nevýrobnej spoločnosti odpovedalo na dotazník 50 mužov a 60 žien, v celkovom počte to predstavuje celkom 123 mužov, čo predstavuje 55,16 % z celkového počtu respondentov a 100 žien, čo predstavuje 44,84 %.

Graf 3: Otázka č. 3 - Aký je váš vek ?

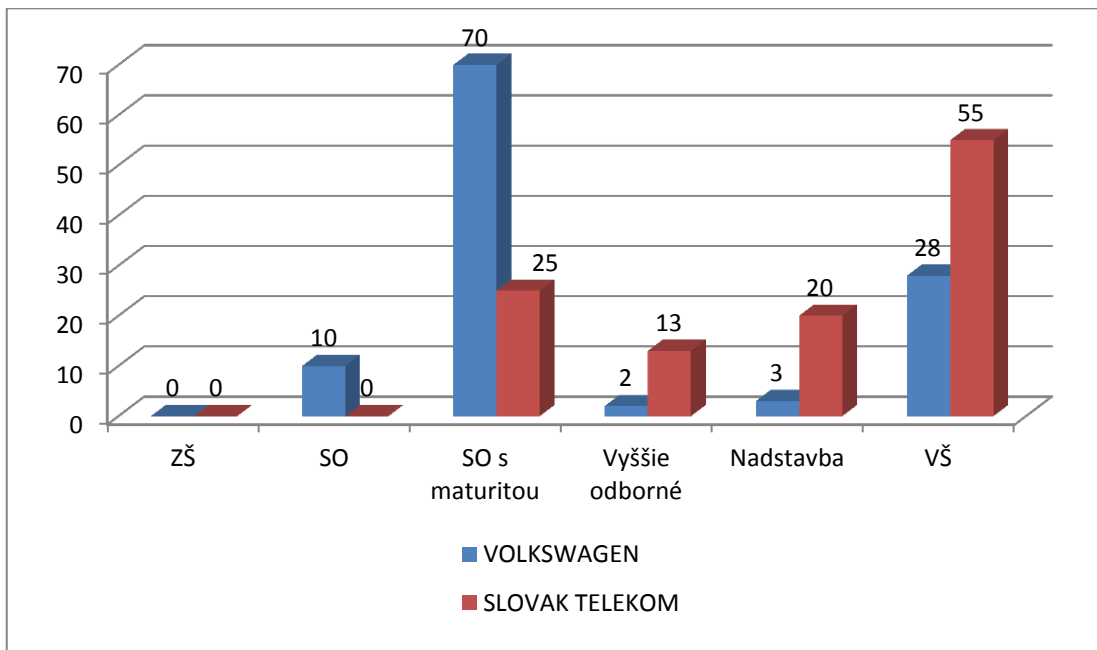


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastný výskum)

Vekové zloženie respondentov pokrýva celú škálu. Z celkového počtu respondentov bolo 45 vo veku 17 – 24 rokov, čo predstavuje 20,18 % z celkového počtu, 83 vo veku 25 – 34 rokov, predstavuje 37,22 % z celkového počtu. Vo vekovom rozmedzí 35 – 44 rokov bolo 55 respondentov, 24,66 % z celkového počtu respondentov, 30 respondentov uviedlo vek 45 – 50 rokov, tento počet predstavuje 13,45 % z celkového počtu respondentov a 10 uviedlo vek nad 50 rokov, čo je 4,48 %. V grafickom znázornení je uvedený počet prislúchajúci k danej firme.



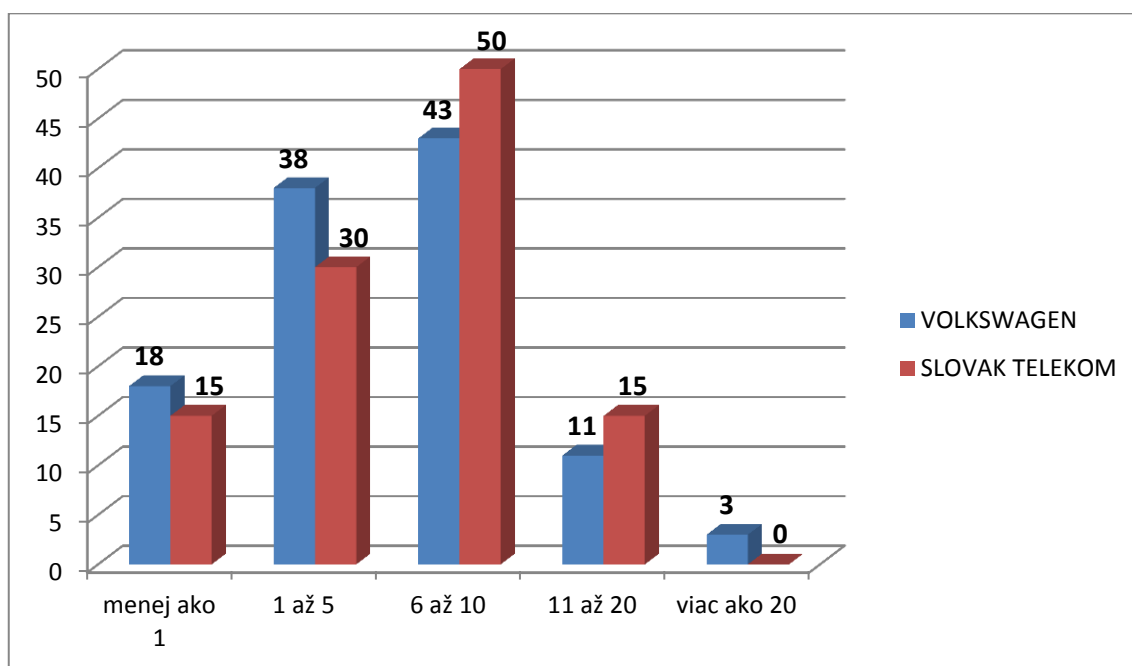
Graf 4: Otázka č.4 - Vzdelanie.



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastný výskum)

Otázku týkajúcu sa vzdelania vyplnili všetci respondenti, z ich odpovedí vyplýva, že v rámci výrobnjej spoločnosti Volkswagen Slovakia, má najvyšší počet odpovedajúcich zamestnancov stredné odborné vzdelanie s maturitou v počte 70 respondentov, čo predstavuje 31,39 % z celkového počtu respondentov. V rámci nevýrobnej spoločnosti Slovak Telekom, najviac respondentov 55 má vysokoškolské vzdelanie, z celkového počtu odpovedajúcich je to 24,66 %. Môžeme konštatovať, že vzhľadom na charakter firmy, sa odvíja aj vzdelanosť zamestnancov. Kým vysokoškolsky vzdelaní zamestnanci sú rozmiestnení v rámci celej firmy Slovak Telekom, vysokoškolsky vzdelaní zamestnanci sú v rámci výrobnjej firmy umiestnení väčšinou na manažérskych postoch a v administratíve.

Graf 5: Otázka č. 5 - Ako dlho ste zamestnaný v spoločnosti/firme ?

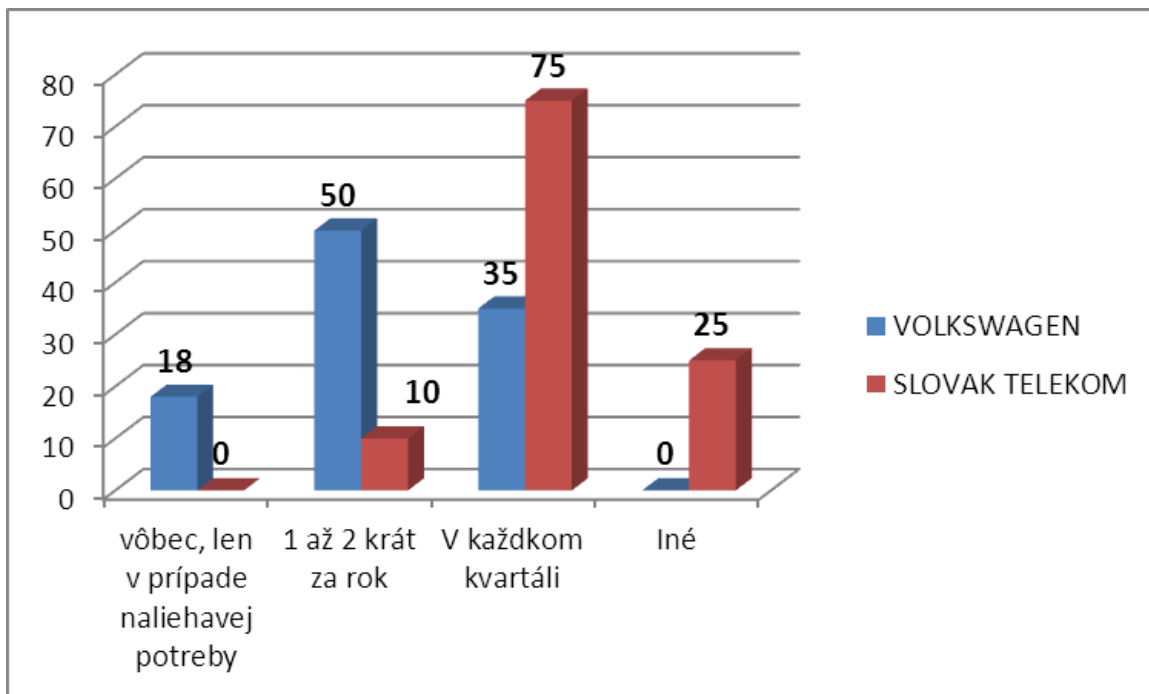


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastný výskum)

Na otázku odpovedali všetci respondenti, na základe ich odpovedí sme spracovali grafické zobrazenie, kde môžeme vidieť, že v rámci oboch firiem je najvyšší počet zamestnancov, ktorí pracujú v danej spoločnosti v rozmedzí 6 – 10 rokov. V spoločnosti Slovak Telekom je to 50 respondentov, čo je 22,42 % a vo firme Volkswagen Slovakia je to 43 respondentov, čo je 19,28 % z celkového počtu zamestnancov.

Zamestnanci, ktorí uviedli, že pracujú menej ako 1 rok, sú zamestnanci, ktorí sú momentálne v zaškolení, prípadne novo prijatí zamestnanci. Z grafu vidíme, že viac ako 20 rokov zamestnaní sa medzi respondentmi nachádzali len v rámci výrobnjej spoločnosti Volkswagen, v počte 3 respondenti, 1,35 %. Títo zamestnanci sú v rámci výrobnjej firmy zaradený v administratíve.

Graf 6: Otázka č. 6 - Ako často realizuje Váš zamestnávateľ vzdelávanie okrem školení povinných zo zákona ?



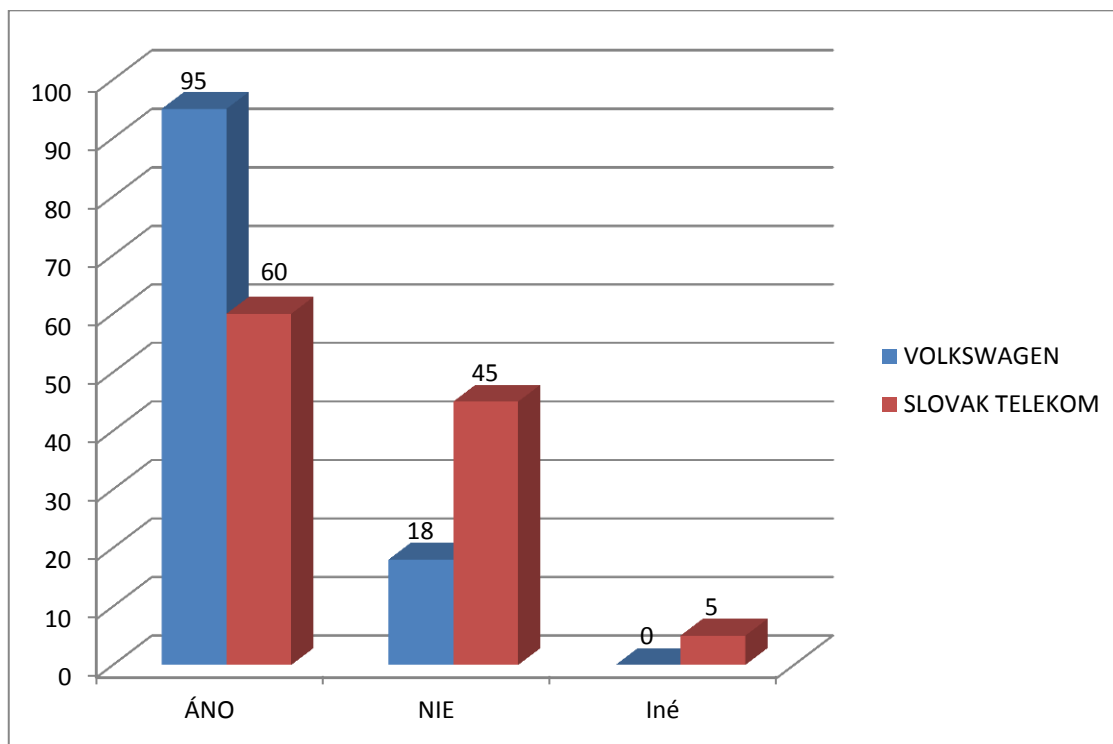
Zdroj: autor práce, 2014 (vlastný výskum)

Na otázku týkajúcu sa frekvencie vzdelávania, odpovedali všetci respondenti, z grafického znázornenia vidíme, že výrobná firma Volkswagen organizuje školenia podľa odpovedí 50 respondentov, čo predstavuje 22,42 % z celkového počtu, jeden až dva krát za rok, 35 zamestnancov uviedlo, že vzdelávanie je uskutočňované v každom kvartáli a 18 zamestnancov uviedlo, že vzdelávanie sa organizuje len v rámci potreby, predpokladáme, že je to vzdelávanie súvisiace so zavádzaním nových výrobných technológií.

V spoločnosti Slovak Telekom najviac zamestnancov v počte 75, čo predstavuje 33,63 % z celkového počtu respondentov, že sa vzdelávanie organizuje v každom kvartáli, je to vzdelávanie týkajúce sa najmä nových predajných akcií aktivít, ktoré spoločnosť ponúka. Len 10 zamestnancov uviedlo, vzdelávanie 1 až 2 krát za rok a 25 zamestnancov uviedlo, že je vzdelávanie organizované približne každý druhý mesiac.

Z odpovedí je zrejmé, že v rámci výrobnjej spoločnosti je vzdelávanie zamerané najmä na potreby v prípade zavedenia nových technológií, a v rámci nevýrobnej spoločnosti Slovak Telekom je vzdelávanie pravidelné.

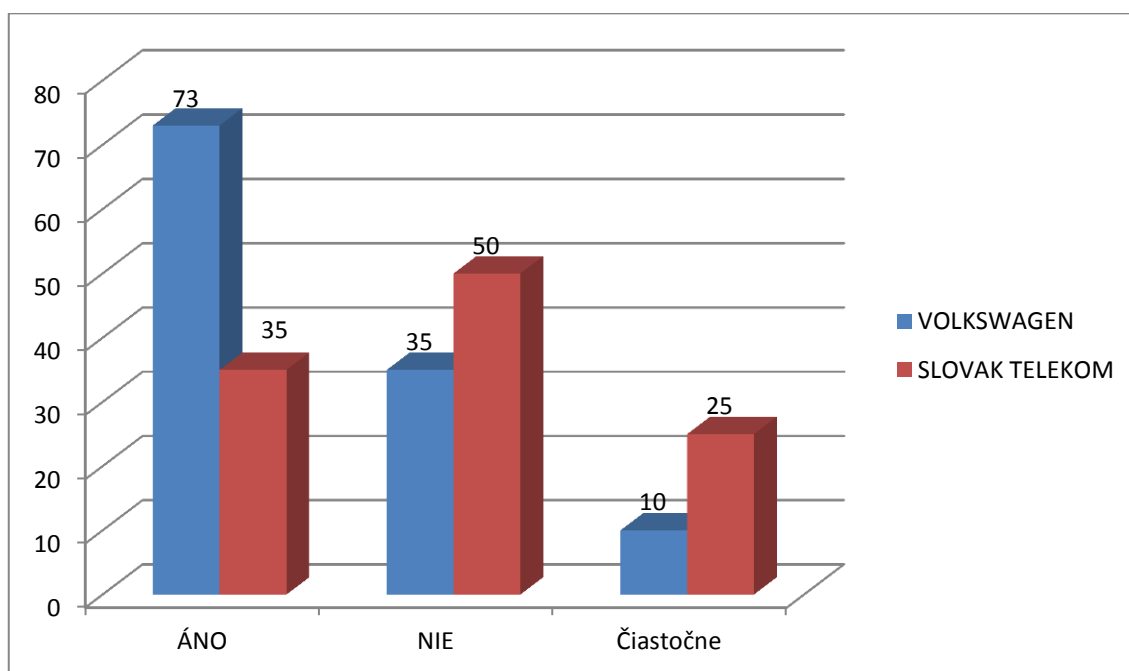
Graf 7: Otázka č. 7 - Myslíte si, že vzdelanie má vplyv na Váš príjem?



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastný výskum)

Na otázku odpovedali všetci respondenti, v rámci oboch výrobných a nevýrobných spoločností, zamestnanci uviedli, že si myslia, že vzdelanie má vplyv na príjem, zamestnanci Volkswagen odpovedali kladne v počte 95, čo predstavuje 42,60 % z celkového počtu respondentov, negatívne odpovedalo 18 respondentov, čo predstavuje 8,07 % z celkového počtu. Rovnako zamestnanci Slovak Telekom väčšinou odpovedali kladne, a to v počte 60, čo predstavuje 26,91 %, záporne 45, čo predstavuje 20,18 % z celkového počtu respondentov a 5 zamestnancov uvidelo odpoveď iné, kde jedna z odpovedí bola: „rozhodujúce nie je vzdelanie ale vedomosti“.

Graf 8: Otázka č. 8 - Myslíte si, že Váš výkon v práci ovplyvňuje dosiahnuté formálne vzdelanie?

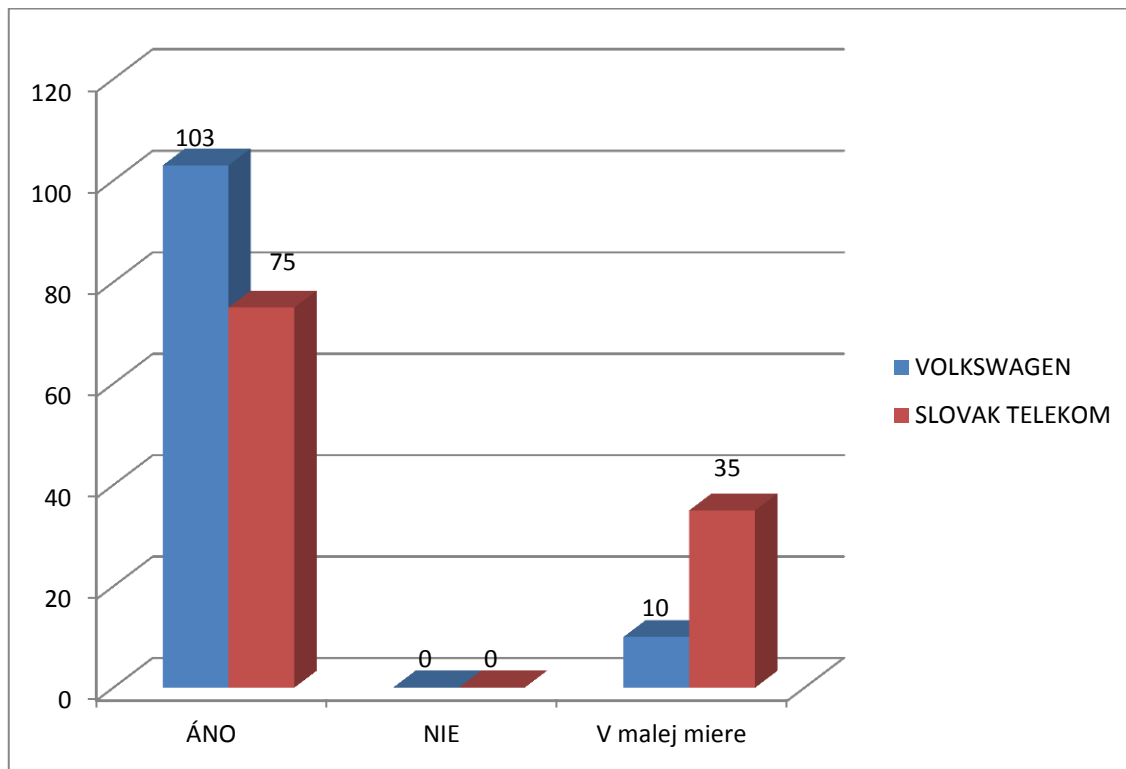


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastný výskum)

Na otázku týkajúcu sa formálneho vzdelávania odpovedali všetci respondenti, tu sa už zamestnanci výrobných firiem a nevýrobných spoločností nezhodujú. Zamestnanci firmy Volkswagen sú presvedčení, že ich formálne vzdelanie, ovplyvňuje ich pracovný výkon, v počte 73, čo predstavuje 32,74 % z celkového počtu, môžeme si to vysvetliť tým, že zamestnanci výroby musia spĺňať odborné vzdelanie, aby mohli byť prijatí do firmy. 35 zamestnancov uviedlo zápornú odpoveď, čo predstavuje 15,7 %, odpoveď čiastočne uviedlo 10 zamestnancov Volkswagenu, čo je 4,84 % z celkového počtu respondentov. Zamestnanci nevýrobných spoločností Slovak Telekom, označili najviac zápornú odpoveď a to v počte 50, čo predstavuje 22,42 %, kladnú odpoveď označilo 35 zamestnancov a čiastočne označilo 25 zamestnancov, čo predstavuje 11,21 % z celkového počtu zamestnancov.

Z uvedeného vyplýva, že vzdelávanie, s ktorým zamestnanci k zamestnávateľovi prichádzajú ovplyvňuje ich výkon najmä v rámci výrobných firiem.

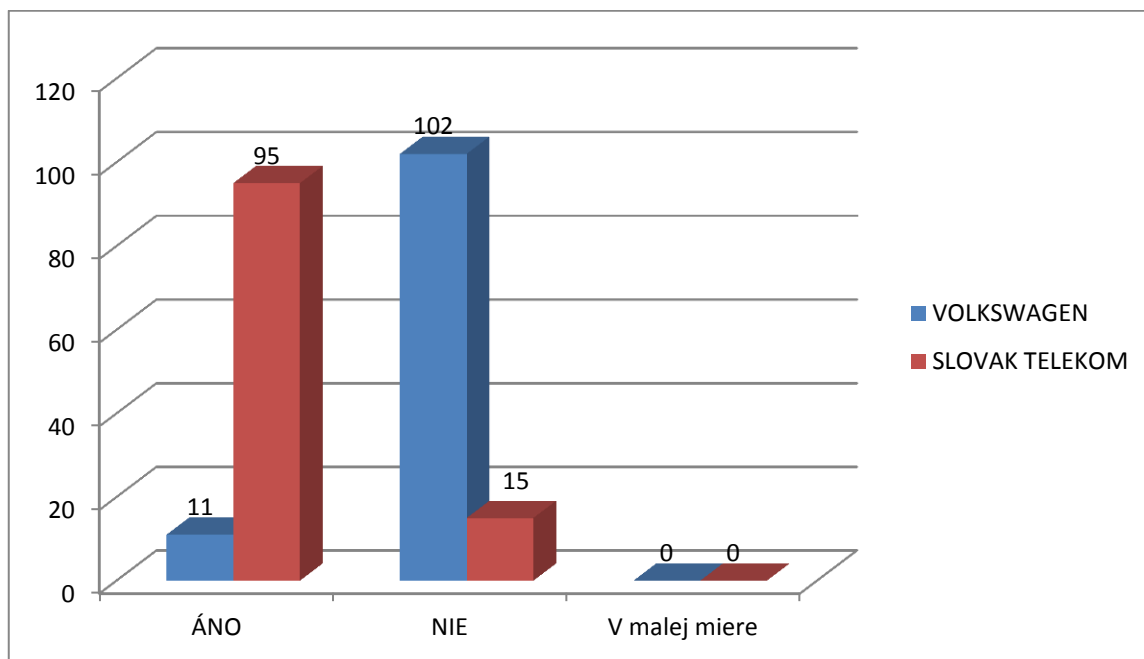
Graf 9: Otázka č. 9 - Myslíte si, že poskytované vzdelávanie vo Vašej organizácii je aplikovateľné v praxi pri výkone Vašich pracovných úloh?



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastný výskum)

Na otázku odpovedali všetci respondenti, v oboch aj vo výrobnjej firme aj v nevýrobnej spoločnosti uviedli kladnú odpoveď na otázku týkajúcu sa efektivity vzdelávania v rámci organizácie. Z firmy Volkswagen to bolo 103 zamestnancov, čo predstavuje 46,19 % z celkového počtu respondentov a zo spoločnosti Slovak Telekom 75 respondentov, čo je 33,63 % z celkového počtu respondentov, ostatní respondenti uviedli odpoveď v malej miere, táto odpoveď však pre výskum nemá veľkú relevanciu, nakoľko jej charakter je nerozhodný.

Graf 10: Otázka č. 10 - Myslíte si, že poskytované vzdelávanie od zamestnávateľa by Vám postačovalo aj na plnenie úloh na inej pozícii v rámci Vašej firmy/spoločnosti?

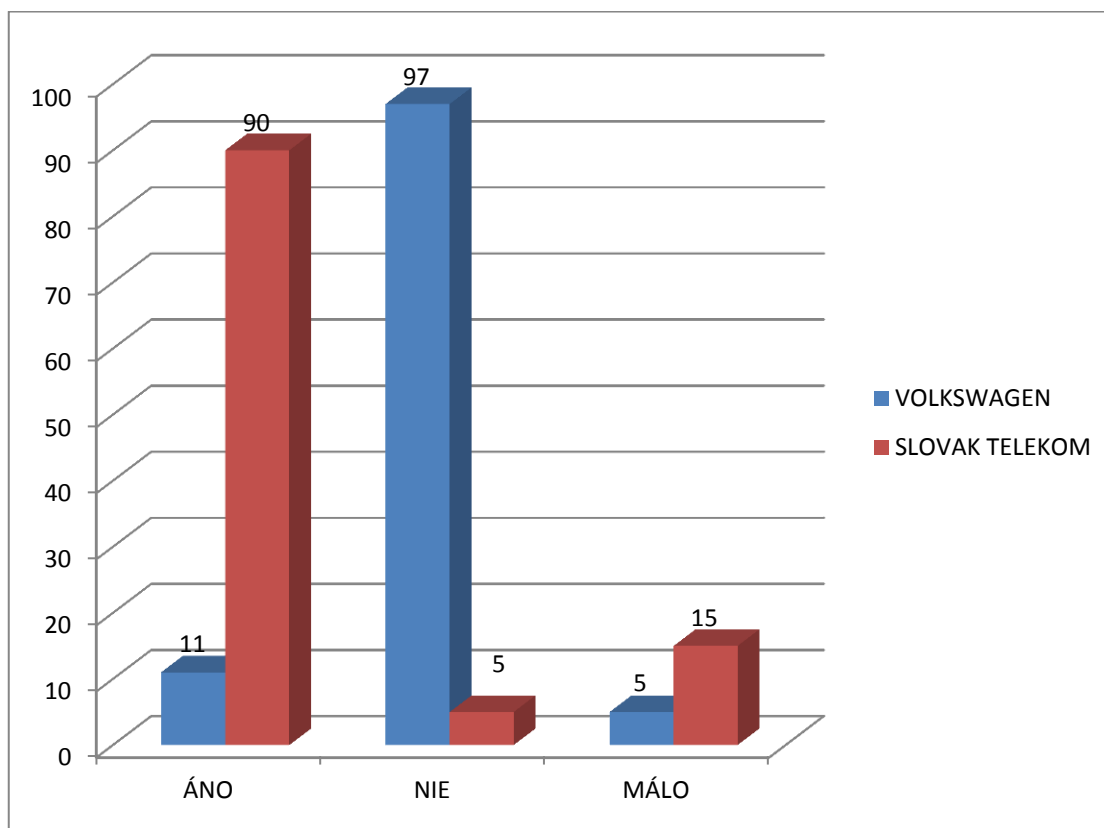


Zdroj: autor práce, 2014 (vlastný výskum)

Na otázku týkajúcu sa prípadnej rotácia v rámci organizácie a postačujúceho vzdelávania, odpovedali všetci respondenti, z odpovedí vyplýva, že sa zamestnanci výrobnjej firmy a nevýrobnej spoločnosti nezhodujú. Kým len 11 zamestnancov Volkswagen odpovedalo kladne, čo 4,93 %, až 102 zamestnancov odpovedalo záporne, čo predstavuje 45,74 %. Zamestnanci Slovak Telekom odpovedali kladne v počte 95, čo je 42,6 % a záporne len 15 zamestnancov, to je 6,73 %.

Uvedené výsledky si vysvetľujeme tým, že vzdelávanie v rámci výrobnjej firmy je zamerané najmä priamo na daný výkon zamestnancov a v rámci nevýrobnej spoločnosti Slovak Telekom ide skôr o vzdelávanie týkajúce sa všeobecných zručností a vedomostí, ktoré sa dajú uplatniť na každom poste v rámci spoločnosti.

Graf 11: Otázka č.11 - Myslíte si, že keď zmeníte zamestnávateľa, využijete nadobudnuté vedomosti a zručnosti u nového zamestnávateľa?



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastný výskum)

Na otázku odpovedali všetci respondenti, zamestnanci Slovak Telekom uviedli, že ich nadobudnuté vedomosti, zručnosti dokážu využiť aj v inom zamestnaní, odpovedalo tak až 90 respondentov, čo predstavuje 40,36 % z celkového počtu, záporne odpovedalo len 5 respondentov, čo 2,24 % a odpoveď málo uviedlo 15 respondentov, čo je 6,73 % z počtu odpovedajúcich zamestnancov.

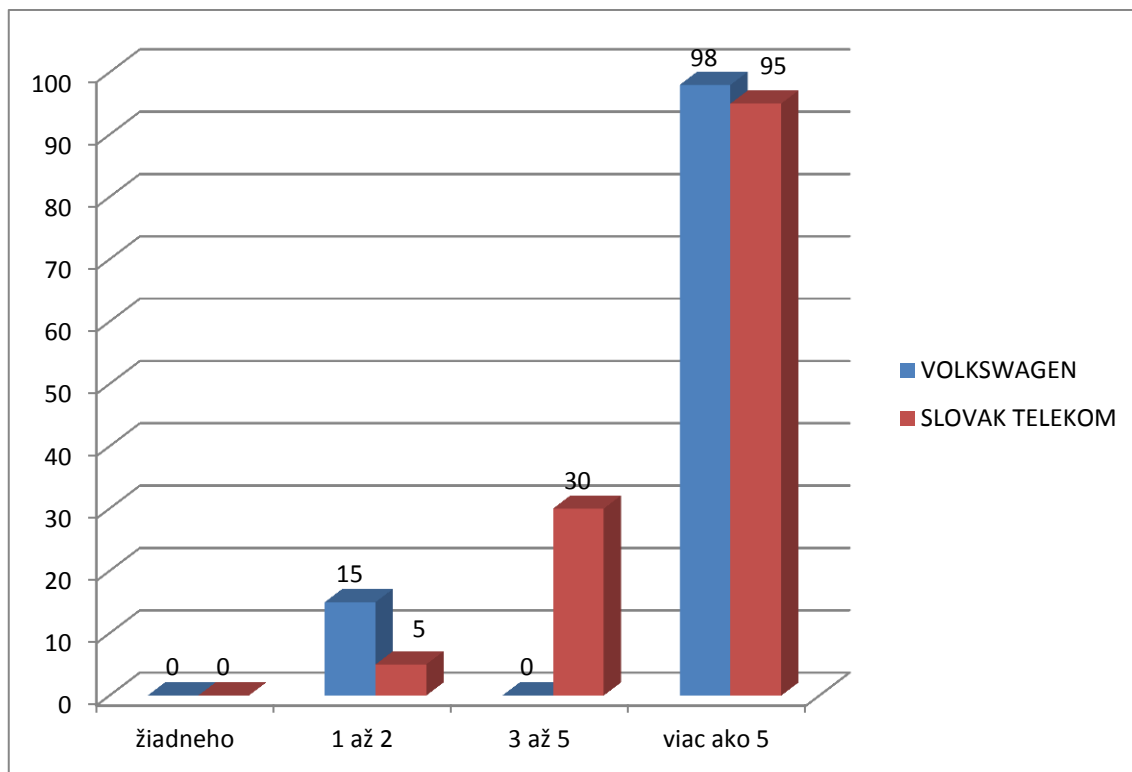
Naopak zamestnanci firmy Volkswagen uviedli v počte 97 zápornú odpoveď, čo predstavuje 43,5 % z celkového počtu a kladne odpovedalo len 11 respondentov, čo predstavuje 4,93 % z celkového počtu respondentov.

Tieto odpovede si vysvetľujeme opäť charakterom vzdelávacích aktivít a školení, kým v rámci nevýrobnej spoločnosti Slovak Telekom, prebieha viac všeobecného vzdelávania, ktoré rozširuje všeobecné schopnosti a zručnosti využiteľné v akomkoľvek odvetví, v rámci výrobnjej firmy Volkswagen prebieha najmä odborné



vzdelanie týkajúce sa daného odvetvia a výrobných technológií, čo zamestnanci môžu využiť len v prípade zamestnania sa v rovnakom odvetví.

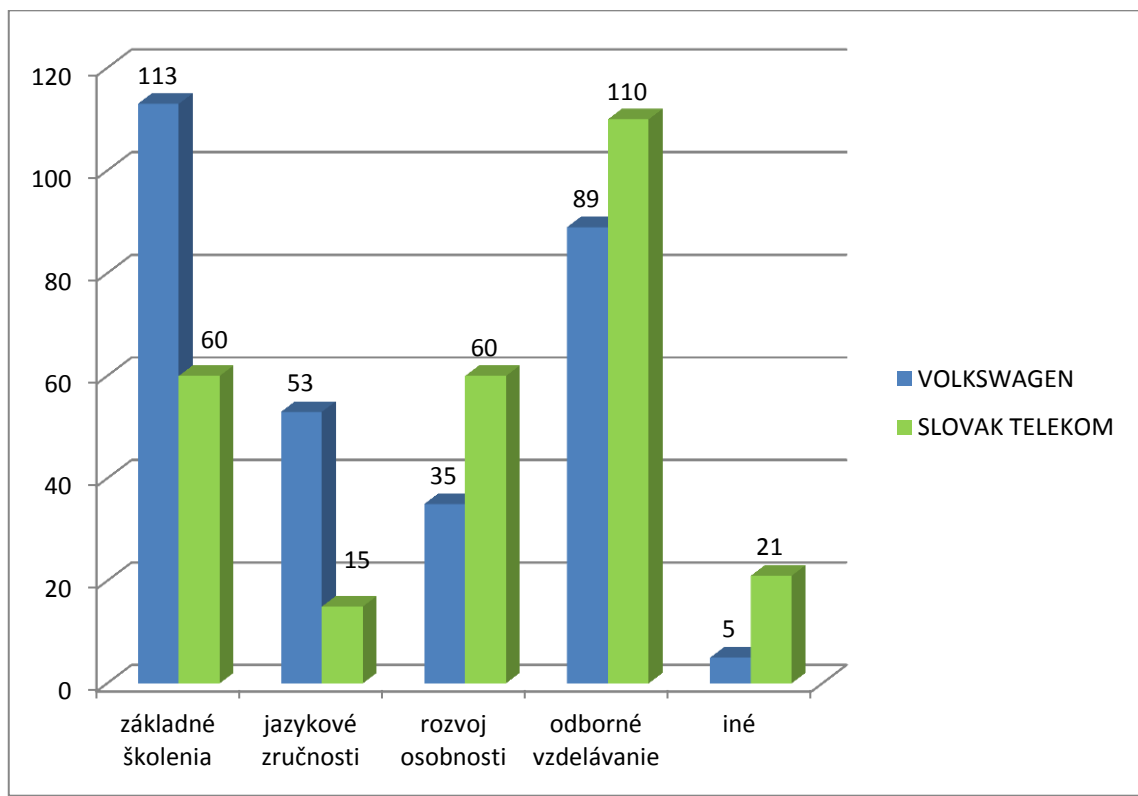
Graf 12: Otázka č.12 - Koľkých školení ste sa zúčastnili ?



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastný výskum)

Na uvedenú otázku odpovedali opäť všetci respondenti, z odpovedí vyplýva, že každý zamestnanec oboch spoločností absolvoval minimálne jedno školenie, či vzdelávanie, najviac zamestnancov označilo. Že absolvovali viac ako 5 školení, v celkovom počte 193 čo predstavuje 86,55 % z celkového počtu respondentov.

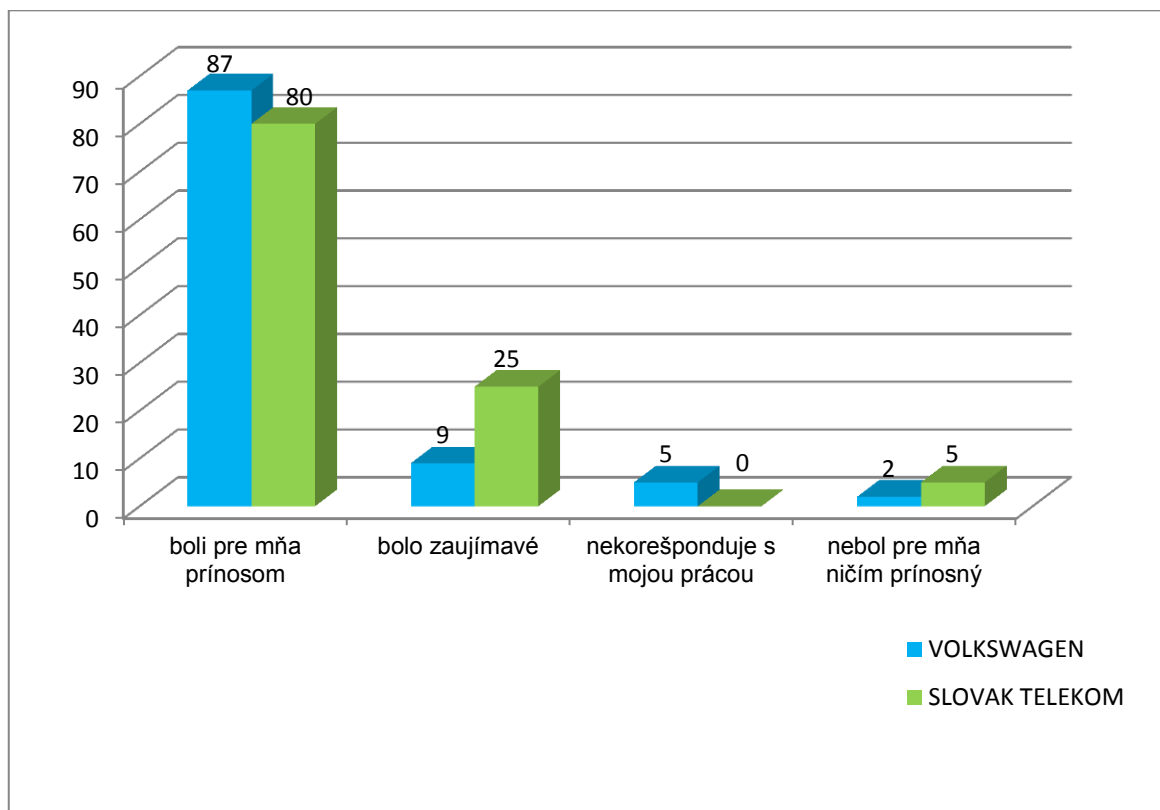
Graf 13: Otázka č. 13 - Na čo bolo vzdelávanie zamerané?



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastný výskum)

Na otázku ohľadne zamerania školenia, uviedlo odpoveď základné školenie spolu 173 respondentov, čo predstavuje z celkového počtu 77,58 %, sú to školenie týkajúce sa školení povinných zo zákona, odpoveď jazykové zručnosti označilo spolu 68 respondentov, čo predstavuje 30,49 % respondentov, vzdelávanie zamerané na rozvoj osobnosti označilo 95 respondentov, čo je 42,6 %, odborné vzdelávanie uviedlo 199 respondentov, čo predstavuje 89,24 %, odpoveď iné uviedlo 26 respondentov, čo predstavuje 11,66 %, títo respondenti uviedli, že šlo o vzdelávanie manažérskych zručností.

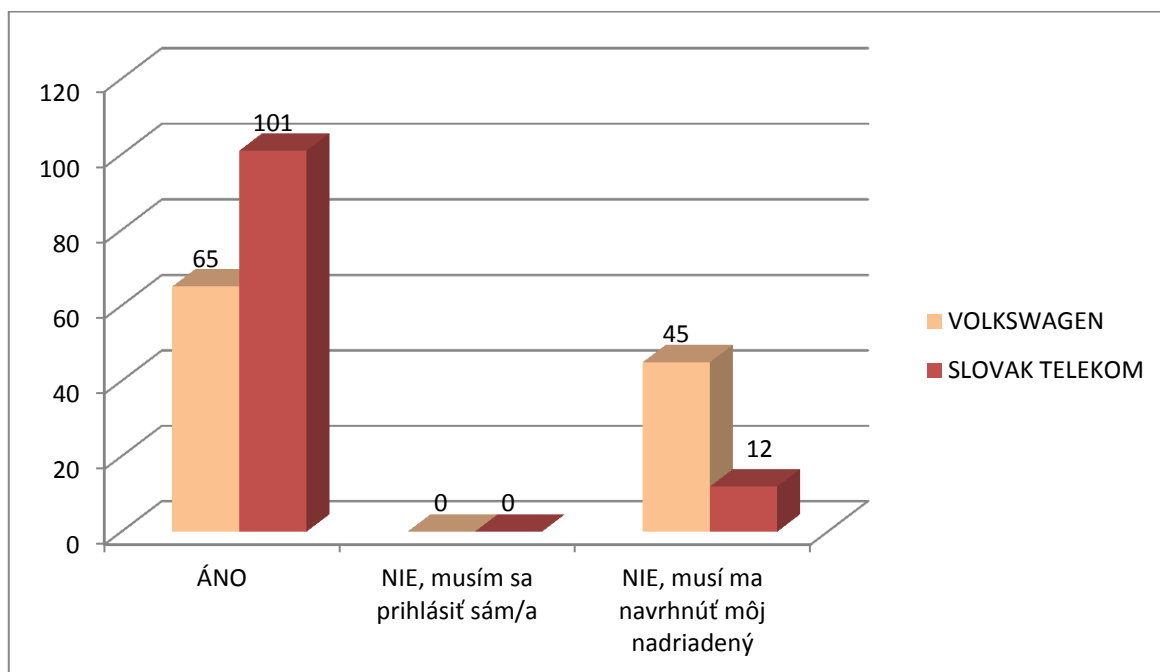
Graf 14: Otázka č. 14 - Prosím zhodnoťte prínos súčasných kurzov a školení pre Vás.



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastný výskum)

Na otázku týkajúcu sa hodnotenia aktuálnych kurzov a školení, odpovedali všetci respondenti, pre zamestnancov nevýrobnej spoločnosti Slovak Telekom ako aj pre zamestnancov výrobnjej firmy Volkswagen boli vzdelávacie aktivity prínosné, počet týchto zamestnancov je 167, čo predstavuje 74,89 % z celkového počtu odpovedajúcich zamestnancov, pre 34 respondentov bolo školenie zaujímavé, 15,25 %, 5 zamestnancov výrobnjej firmy Volkswagen uviedlo, že školenie nekorešpondovalo z ich prácou a 7 respondentov uviedlo, že školenie nemalo pre nich žiadny prínos.

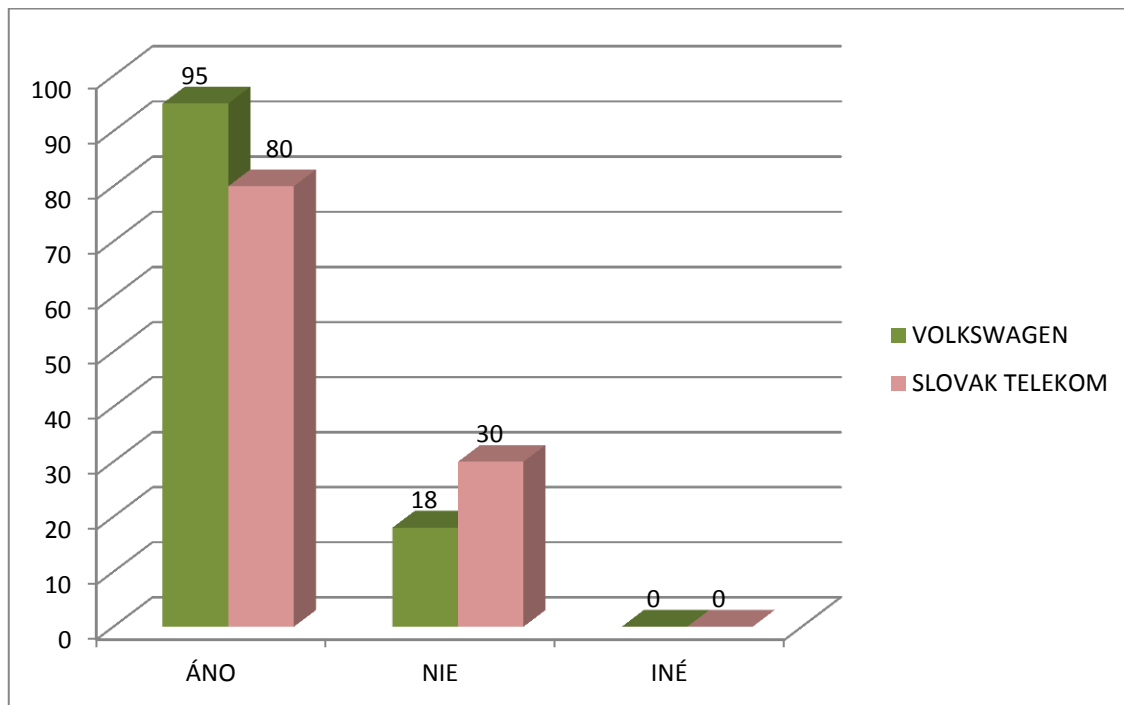
Graf 15: Otázka č.15 - V prípade, že Vaša spoločnosť/firma zavádza nové technologické postupy, ste automaticky zaradení do vzdelávania ?



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastný výskum)

Na uvedenú otázku odpovedali všetci respondenti, až 166 respondentov uviedlo, že v prípade zavádzania nových technológií, postupov sú automaticky zaradení do vzdelávania, tento počet predstavuje 74,44 % z celkového počtu odpovedajúcich. Zamestnanci, ktorí odpovedali, že ich do vzdelávania musí odporučiť ich nadriadení, bolo 57, čo je 25,56 % z celkového počtu respondentov. Z odpovedí vyplýva, že výrobná firma rovnako aj nevýrobná spoločnosť majú záujem na tom, aby ich zamestnanci boli vo vysokej miere včas zaškolení.

Graf 16: Otázka č.16 - Myslíte si, že Váš zamestnávateľ má dobre prepracovanú politiku vzdelávania a rozvoja zamestnancov?



Zdroj: autor práce, 2014 (vlastný výskum)

K prepracovaniu politiky vzdelávania zamestnávateľa sa vyjadrili všetci respondenti, 175 respondentov je spokojných s politikou vzdelávania zamestnávateľa, čo predstavuje 78,48 % z celkového počtu odpovedí a len 48 respondentov je nespokojných a myslí si, že sú potrebné zmeny, tento počet predstavuje 21,53 % z celkového počtu respondentov.

## 5.6 Závěry

### *Hypotéza č. 1*

Domnívame sa, že s vyšším počtom absolvovaných školení, vzdelávacích aktivít, sa zvyšuje možnosť uplatnenia zamestnanca v rámci celej firmy.

Uplatnenie vzdelávania na inej pozícii v rámci firmy/spoločnosti, je ako sme zistili odlišné. V nevýrobnej spoločnosti Slovak Telekom sú zamestnanci presvedčení, že by vedeli doterajšie vzdelávanie využiť aj na inej pozícii v rámci spoločnosti. Vzdelávanie v rámci spoločnosti je zamerané viac na rozvoj všeobecných schopností a zručností, odborné školenia sa týkajú informácií ohľadne nových predajných ponúk. Spoločnosť ponúka svojim zamestnancom napríklad vzdelávanie sa v posunkovom jazyku, ktoré môžu využiť na akejkolvek pozícii v prípade potreby. Zamestnanci výrobnjej firmy Volkswagen si naopak vo väčšine prípadov nedokážu predstaviť svoje uplatnenie na inej pozícii. Vyplýva to zo skutočnosti, že zamestnanci sú zaškoloňovaní priamo na svoje pracovné pozície. Všeobecné školenia absolvujú len v malej miere.

Hypotéza č. 1 sa nám pre nevýrobnú spoločnosť potvrdila.

Hypotéza č. 1 sa nám pre výrobnú firmu nepotvrdila.

### *Hypotéza č. 2*

Domnívame sa, že paralelne so zavádzaním nových technológií, postupov, budú zamestnanci zaraďovaní na nové vzdelávacie aktivity, školenia.

Zamestnanci nevýrobnej spoločnosti Slovak Telekom sú v prípade predajcov a vedúcich predajní automaticky zaraďovaní na školenie v prípade, že spoločnosť zavádza nové postupy, je to najmä v prípade, že je potrebné zaučiť zamestnancov pred novými predajnými ponukami.

Zamestnanci výrobnjej firmy Volkswagen sú taktiež v prípade zavádzania nových technológií do vzdelávania, nakoľko nezvládnutie novej technológie môže znamenať výrobu závadných produktov.

V oboch prípadoch niektorí zamestnanci uvádzajú, že v prípade, že sa zavádzajú nové technológie, postupy ich do vzdelávania musí navrhnuť ich nadriadený.

Hypotéza č. 2 sa nám potvrdila.

### *Hypotéza č. 3*

Predpokladáme, že zamestnanci nevýrobnej spoločnosti majú viac možností na zmenu pracovného miesta po absolvovaní školení ako zamestnanci výrobnjej firmy.

Nakoľko zamestnanci nevýrobnej spoločnosti Slovak Telekom sú vzdelávaní najmä v oblasti rozvoja všeobecných vedomostí a zručností, môžeme povedať, že majú väčšiu možnosť nájsť si iné zamestnanie a to aj mimo telekomunikačných služieb.

Naopak zamestnanci výrobnjej firmy Volkswagen absolvujú vzdelanie, školenia týkajúce sa najmä odbornej práce a odborného zamerania, školenia sú zamerané najmä na výrobné postupy, ktoré firma používa. Vzdelávanie týkajúce sa napríklad jazykových zručností absolvujú len zamestnanci administratívnej zložky. Z uvedeného vyplýva, že zamestnanci firmy majú omnoho menej možností zmeny zamestnania, nakoľko znalosti nadobudnuté vo firme môžu využiť hlavne v automobilovom priemysle.

Hypotéza č.3 sa nám potvrdila.

### *Hypotéza č. 4*

Domnievame sa, že vzdelávanie, ktoré absolvujú zamestnanci nevýrobnej spoločnosti, skôr rieši uspokojovanie individuálnych potrieb zamestnancov.

Spoločnosť Slovak Telekom ponúka svojim zamestnancov školenia a vzdelávanie týkajúce sa rozvoja niekoľkých zručností a schopností, následne si zamestnanci môžu z týchto školení vybrať to, ktoré v najvyššej miere uspokojí ich individuálne potreby.

Hypotéza č. 4 sa nám potvrdila.

### *Hypotéza č. 5*

Domnievame sa, že vzdelávanie zamestnancov výrobnjej firmy je viac zamerané priamo na ich výkon.

Zamestnanci firmy Volkswagen sú zaraďovaní na vzdelávanie, prípadne školenia týkajúcich sa ich priameho výkonu, teda vzdelávajú sa najmä v používaní nových technologických postupov, ale hlavne v používaní konkrétnych výrobných súčastí.

Hypotéza č.5 sa nám potvrdila.

Konštatujeme, že politika a celkovo systém vzdelávania zamestnancov vo firme Volkswagen, ako aj v spoločnosti Slovak Telekom, je podľa zamestnancov na veľmi dobrej úrovni. Podľa ich vyjadrení by nemenili v podstate nič zásadné. Ani jeden z respondentov nebol taký, ktorý by neabsolvoval ani jedno školenie, či vzdelávanie. Spoločnosť Slovak Telekom ponúka svojim zamestnancov skutočne rôzne typy školení, z ktorých si majú možnosť vybrať, zamestnanci sa zaraďujú najmä do vzdelávania zameraného na jazykové zručnosti, ale aj zamerané na rozvoj osobnosti, ako empatia, asertivita, či iné zručnosti. Je evidentné, že takýto druh vzdelávacích aktivít je všeobecnejší, ale najmä využiteľnejší v rámci iných možných zamestnaní v prípade, že by mali zamestnanci záujem zmeniť svoje pôsobenie.

Firma Volkswagen svojich zamestnancov školí najmä vo veciach týkajúcich sa priamo výrobného procesu, nakoľko takmer každá výrobná firma má svoje know-how, ktoré je nepoužiteľné v inom zamestnaní, zužuje sa zamestnancom tejto firmy výber iného zamestnania. Preto by bolo vhodné umožniť zamestnancom výroby zúčastňovať sa aj školení zameraných na rozvoj osobnosti a jazykových zručností.

Zamestnanci sú presvedčení, že ich vzdelanie ovplyvňuje výšku ich príjmu, avšak podľa 5 zamestnancov, nie je dôležité vzdelanie ale vedomosti ako sami v dotazníku uviedli, boli to zamestnanci nevýrobnej spoločnosti Slovak Telekom.

Výskum dopadol pozitívne aj keď nebola očakávaná 100 % návratnosť. Bol vykonaný z dôvodu, aby sme dokázali porovnať systémy vzdelávania vo výrobnej firme a nevýrobnej spoločnosti. Zistenia poukázali na klady a nedostatky nastaveného systému vzdelávania výrobnej firmy a nevýrobnej spoločnosti, kde klady nastaveného systému dosahujú viac ako 85 % úspešnosť v rámci výrobnej firmy a viac ako 73% úspešnosť v rámci nevýrobnej spoločnosti Slovak Telekom. Kladné v rámci nevýrobnej spoločnosti je najmä to, že zamestnanci okrem svojich odborných schopností a zručností, majú možnosť rozvíjať aj svoje zručnosti a schopnosti týkajúce sa komunikácie. Z výskumu vyplýva záver pre odporúčenie pokračovania v stanovenom systéme vzdelávania so zameraním sa na udržiavanie kvality a kontroly úrovne školení v rámci nevýrobnej spoločnosti Slovak Telekom odporúčenie pre výrobnú firmu Volkswagen ohľadne rozšírenia možností vzdelávania zamestnancov firmy.



## 5.7 Odporúčania

Cieľom výskumu bolo zistiť názory jednotlivých respondentov na súčasný systém vzdelávania v podmienkach výrobnjej firmy a nevýrobnej spoločnosti, zistiť, či sú zamestnanci dostatočne informovaní o tom aké školenia u zamestnávateľa prebiehajú, zistiť, či vzdelávanie má pre zamestnancov prínos a zistiť, či vzdelávanie, ktoré respondentom zamestnávateľ ponúka môže uspokojovať individuálne potreby zamestnancov. Po vyhodnotení a spracovaní dotazníka sme na základe analýzy jednotlivých odpovedí vypracovali nasledovné odporúčania pre vzdelávanie v podmienkach výrobnjej firmy a nevýrobnej spoločnosti, kde odporúčania zhrnieme do nasledovných bodov:

- 1) Úvodné školenie zamestnancov nevýrobnej spoločnosti je na veľmi dobre úrovni, zamestnanci sú riadne zaškolení ohľadne postupov pri predaji produktov ako aj spôsobom komunikácie so zákazníkmi a možným odhadom zákazníkov. Následne sú zamestnancom ponúknuté aj ďalšie možnosti vzdelávania, ktoré sú zamerané na rozvoj ich individuálnych potrieb. Systém vzdelávania nevýrobnej spoločnosti je veľmi dobre prepracovaný, väčšina zamestnancov je s ním spokojná. Nespokojnosť uvádzajú zamestnanci, ktorým nebolo umožnené zúčastniť sa vzdelávacej aktivity podľa ich individuálnych potrieb, preto by bolo vhodné zamerať sa na záujmy týchto zamestnancov a zistiť, v čom by sa chceli dozvedať, nakoľko v prípadne spokojnosti zamestnanca je tomu aj adekvátny výkon.

Rovnako aj vo výrobnjej firme je úvodné zaškolenie zamestnancov na výbornej úrovni, najmä pokiaľ sa jedná o zamestnancov pracujúcich priamo vo výrobe. Títo sú zaškolení a neskôr preškolení presne v tých činnostiach, ktoré priamo vykonávajú. Absentuje tu možnosť zamestnancov výroby zaradiť sa do vzdelávania zameraného na rozvoj osobnosti a individuálnych potrieb, preto by taktiež bolo vhodné napríklad dotazníkom zistiť o aké vzdelávacie aktivity by mali zamestnanci záujem.

- 2) V nevýrobnej spoločnosti ako aj vo výrobnjej firme majú zamestnanci dostatočné vedomosti o tom, aké vzdelanie sa realizuje v ich spoločnosti/firme. Avšak zamestnanci výroby vo výrobnjej firme nemajú možnosť zapojiť sa do vzdelávacích aktivít, školení, ktoré sa netýkajú ich priameho výkonu. Vhodné by preto bolo

umožniť im rozvíjať aj svoje individuálne potreby.

- 3) Odporúčame efektívne plánovať proces sebavýchovy a sebvzdelávania na základe výsledkov dennej výkonnostnej krivky v rámci výrobnjej firmy a nielen na základe prijímania nových technologických postupov.
- 4) Odporúčame prehodnotiť doterajší systém so začlenením nových prvkov potrieb pri pružnom reagovaní na vývoj trhu a potreby zamestnávateľa s odstránením zistených nedostatkov. Nastaviť systém vzdelávania tak, aby boli preferované kratšie a častejšie sa opakujúce výučbové cykly (raz za mesiac) s vyššou dynamikou a kvalitou výučby v spojení s praktickými ukážkami, a to tak u výrobnjej firmy ako aj v nevýrobnjej spoločnosti.
- 5) Odporúčame, aby v rámci profesijného vzdelávania sa v prípade možností čo najviac využíval e-learning, nakoľko je to metóda, ktorá je minimálne náročná na finančné prostriedky, ako ja na personálne zabezpečenie vzdelávania.
- 6) Odporúčame čo najviac motivovať zamestnancov výroby vo výrobnjej firme k sebvzdelávaniu najmä čo sa týka vzdelávania týkajúcich sa ich osobných schopností, zručností, ktoré môžu napomôcť k rozvoju ich individuálnych potrieb.
- 7) Odporúčame výrobnjej firme aj nevýrobnjej spoločnosti zaradiť do vzdelávacích aktivít, aktivity zamerané na schopnosť relaxovať a taktiež rozvoja schopností pracovať v tíme.

## ZÁVER

Ľudské zdroje sú zdrojom, ktorý prináša niekedy ťažko zmerateľné hodnoty, ale zároveň sú jediným zdrojom, ktorý transformuje všetky ostatné zdroje a syntetizuje ich na nové vyššie hodnoty. Túto skutočnosť by si mali uvedomiť aj zamestnávateľia. Bene pripomína, že podniky by mali ľudským zdrojom venovať aspoň takú pozornosť ako ďalším vnútropodnikovým zdrojom, ktorými sú technické zariadenia, financie či výrobné kapacity. V prácach zaoberajúcich sa personálnou prácou sa často vyskytuje konštatovanie, že teória a prax riadenia ľudských zdrojov je odlišná. Podniky označujú ľudské zdroje ako najdôležitejšie pre svoje fungovanie, ale veľakrát ide iba o deklaráciu vrcholového vedenia, ktorá sa v praxi nerealizuje. (Bene, 2000, s. 157)

Za cieľ diplomovej práce sme si stanovili porovnanie plnenia funkcie rozvoja a profesijného vzdelávania zamestnancov vybraných organizácií, výrobnjej firmy a nevýrobnej spoločnosti. Tiež sme sa pokúsili poukázať na dôležitosť vzdelávania zameraného na rozvoj osobnosti, najmä individuálnych potrieb zamestnancov výrobnjej firmy, čiastočne aj nevýrobnej spoločnosti. Na základe teoretickej časti sme vypracovali dotazník, ktorý obsahoval 16 otázok. Na základe odpovedí respondentov sme sa pokúsili zadefinovať odporúčania pre prax.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

### Zoznam použitých slovenských zdrojov

ALEXY, J. *Trh práce a manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 2009. ISBN 978-80-225-2728-6.

BENE, Ľ. Využitie vnútropodnikových informácií pri hodnotení pracovných kolektívov. In *Zborník vedeckých prác. Mladá veda, jej prínosy a perspektívy*. Nitra: FEM SPU, 2000. ISBN 80-7137-675-2.

FRK, V. *Systém a organizácia profesijného vzdelávania zamestnancov*. Prešov: Grafotlač, 2003. ISBN: 80-8068-168-4.

FRK, J. a PIROHOVÁ, I. *Vzdelávateľ dospelých v profesijnom vzdelávaní zamestnancov*. Prešov: Akcent Print, 2003. ISBN 80-968367-6-5.

FRK, V., LUKÁČ, M. a FRK, B. *Základy personálneho a sociálneho riadenia v organizácii*. Prešov: Akcent Print, 2004. ISBN 80-969274-0-X.

FERJENČÍK, J. a BOSÁKOVÁ, M.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2001. ISBN 80-225-1413-6.

FERJENČÍK, J. a BOSÁKOVÁ, M.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 1999. ISBN 80-225-1141-2.

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Podniková kultúra*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2008. ISBN: 978-80-225-2424-7.

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonomická univerzita, 1996. ISBN: 80-225-0666-4.

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

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

KASSAY, Š. *Podnik svetovej triedy*. Nové Zámky: STRATEG, 2001. ISBN 80-88988-06-3.

KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANOVÁ, O. a JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment*. Bratislava: IuraEdition, 2008. ISBN: 978-80-8078-192-7.

LISÝ, J. *Makroekonómia I: Výkonnosť ekonomiky a ekonomický rast*. Bratislava: IuraEdition, 1999. ISBN 80-88715-55-5.

MICHALČOVÁ, B. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2007. ISBN 978-80-225-2448-3.

TREBUŇA, P. *Riadenie ľudských zdrojov*. Košice: Strojnícka fakulta TU Košice, 2011. ISBN 978-80-553-0795-4.

VOJTOVIČ, S. a kol.: *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava, 2008. ISBN 978-80-89256-17-4.

#### **Zoznam použitých zahraničných zdrojov:**

ARMSTRONG, M. A. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN: 80-7169-614-5.

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

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

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

HÁJEK, L. a VÍTEK, M. *Moderní personalistika, záruka prosperity podniku*. Praha: Fortuna, 1991. ISBN: 80-208-0210/X.

HVIZDOVÁ, E., MIKLOŠÍK, A. a kol.: *Management znalostí*. Bratislava: Ekonóm, 2012. ISBN 978-80-225-3384-3.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1457-8.

JIRÁSEK, J. *Nová lidská strategie*. In *Moderní řízení*, roč. XXXI, 1996. č. 7. ISSN 0026-8720.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. ISBN: 80-7169-206-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1997. ISBN: 80-85943-51-4.

KOUBEK, J.: *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN: 80-7261-116-X.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2008. ISBN: 978-80-7261-168-3.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: Academia, 2002. ISBN: 80-200-0950-7.

STOREY, J. *Human Resource Management. A critical text*. Routledge, 1995.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

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

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

URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN: 80-7357-019-X.

VYSKOČIL, V. a KUDA, F. a kol. *Management podpůrných procesů*. 2. Příbram: PBtisk, 2011. ISBN 978-80-7431-046-1.

### **Zoznam použitých internetových zdrojov**

*Hľadáte optimálne riešenie pre vzdelávanie?* [online]. [cit. 2013-12-20] Dostupný z: <http://www.letsolutions.sk/?p=3085>

OLEXOVÁ, C. *Vzdelávanie a príprava pre trh práce*. [online]. In: *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*, 2008, č. 8-9, s. 133. [cit. 2014-01-26]. Dostupné z: [http://www.pp.sk/6573/Vzdelavanie-a-priprava--pre-trh-prace\\_A-PMPP30808.aspx](http://www.pp.sk/6573/Vzdelavanie-a-priprava--pre-trh-prace_A-PMPP30808.aspx)

SEKOVÁ, M. *Osobnostný manažment ako súčasť profesijného rastu zamestnanca*. [online] In *Osobnosť knižnično-informačného pracovníka v znalostnej spoločnosti*. 6. ročník odborného seminára. Banská Bystrica, 2006. [cit. 2014-05-01] Dostupné z: <http://www.svkbb.sk/zbornik2006/data/sekova.doc>

*Správa o zodpovednom podnikaní 2012*, [online]. [cit. 2014-01-05] Dostupný na: [https://www.telekom.sk/swift\\_data/source/o\\_nas/zodpovedne\\_podnikanie/pdf/cr\\_sprava](https://www.telekom.sk/swift_data/source/o_nas/zodpovedne_podnikanie/pdf/cr_sprava)

\_2012\_svk.pdf

*Výročná správa Slovak Telekom 2012*, [online]. [cit. 2014-01-05] Dostupný z: [https://www.telekom.sk/swift\\_data/source/o\\_nas/rocne\\_spravy/2012/star\\_2012\\_sk.pdf](https://www.telekom.sk/swift_data/source/o_nas/rocne_spravy/2012/star_2012_sk.pdf)

*Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov Slovak Telekom*, [online]. [cit. 2014-01-02] Dostupný z: <http://www.telekom.sk/o-spolocnosti/kariera/nasi-zamestnanci/vzdelavanie-a-rozvoj/>

*Záverečná správa Volkswagen 2012*, [online]. [citované: 5.1.2014] Dostupný z: [http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/Cisla\\_a\\_fakty.html](http://sk.volkswagen.sk/sk/Podnik/Cisla_a_fakty.html)



## ZOZNAM OBRÁZKOV A GRAFOV

### Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Zložky rozvoja ľudských zdrojov	17
Obrázok 2: Základný cyklus systematického podnikového vzdelávania	29

### Zoznam grafov

Graf 1: Odpovede na otázku č. 1	53
Graf 2: Odpovede na otázku č. 2	54
Graf 3: Odpovede na otázku č. 3	55
Graf 4: Odpovede na otázku č. 4	56
Graf 5: Odpovede na otázku č. 5	57
Graf 6: Odpovede na otázku č. 6	58
Graf 7: Odpovede na otázku č. 7	59
Graf 8: Odpovede na otázku č. 8	60
Graf 9: Odpovede na otázku č. 9	61
Graf 10: Odpovede na otázku č. 10	62
Graf 11: Odpovede na otázku č. 11	63
Graf 12: Odpovede na otázku č. 12	64
Graf 13: Odpovede na otázku č. 13	65
Graf 14: Odpovede na otázku č. 14	66
Graf 15: Odpovede na otázku č. 15	67
Graf 16: Odpovede na otázku č. 15	68

## ZOZNAM PRÍLOH

<b>Príloha A</b>	Dotazník .....	I - IV
------------------	----------------	--------

## **Príloha A:**

### **DOTAZNÍK**

Vážený respondent,

dovoľujeme si Vás požiadať o vyplnenie dotazníka, ktorý je súčasťou diplomovej práce. Cieľom je zistiť súčasný stav vzdelávania vo vašej firme / spoločnosti a na základe výsledkov výskumu navrhnúť opatrenia na zlepšenie systému vzdelávania zo strany Vášho zamestnávateľa Vaším potrebám. Dotazník je anonymný. Vaša účasť na tomto dotazníku nám pomôže získať dôležité údaje pri spracovaní diplomovej práce „Porovnanie systémov profesijného vzdelávania zamestnancov výrobnjej firmy a nevýrobnej spoločnosti“

Prečítajte si prosím pozorne každú otázku, vyznačte alebo uveďte odpoveď, ktorá sa najviac približuje Vášmu názoru.

Ďakujeme za Vašu ochotu a odpovede.

#### **1. Aké je zameranie činnosti vášho podniku?**

- a) Priemyselná výroba            b) Telekomunikácie

#### **2. Vek:**

- a) 17 - 24  
b) 25 - 34  
c) 35-44  
d) 45-54  
e) nad 55 rokov

#### **3. Pohlavie:**

- a) muž                            b) žena

#### **4. Dosiahnuté vzdelanie:**

- a) základné  
b) stredné odborné  
c) stredné odborné s maturitou  
d) vyššie odborné  
e) nadstavba  
f) vysokoškolské

**5. Ako dlho ste zamestnaný v spoločnosti/firme ?**

- a) menej ako rok
- b) 1 – 5 rokov
- c) 6 – 10 rokov
- d) 11 – 20 rokov
- e) viac ako 20 rokov

**6. Ako často realizuje Váš zamestnávateľ vzdelávanie okrem školení povinných zo zákona?**

- a) vôbec iba v prípade vzniku naliehavej potreby
- b) 1-krát za rok 2-krát za rok
- c) v každom kvartáli
- d) iné: .....

**7. Myslíte si, že vzdelanie má vplyv na Váš príjem ?**

- a) áno
- b) nie
- c) iné: .....

**8. Myslíte si, že Váš výkon v práci ovplyvňuje dosiahnuté formálne vzdelanie (škola) ?**

- a) áno
- b) nie
- c) čiastočne

**9. Myslíte si, že poskytované vzdelávanie vo Vašej organizácii je aplikovateľné v praxi pri výkone Vašich pracovných úloh ?**

- a) áno
- b) nie
- c) v malej miere
- d) iné: .....

**10. Myslíte si, že poskytované vzdelávanie od zamestnávateľa by Vám postačovalo aj na plnenie úloh na inej pozícii v rámci Vašej firmy/spoločnosti??**

- a) áno
- b) nie
- c) malej miere

**11. Myslíte si, že keď zmeníte zamestnávateľa, využijete nadobudnuté vedomosti a zručnosti u nového zamestnávateľa ?**

- a) áno
- b) nie
- c) iné: .....

**12. Koľkých školení ste sa zúčastnili ?**

- a) žiadneho
- b) 1 – 2
- c) 3 – 5
- d) viac ako 5

**13. Na čo bolo vzdelávanie zamerané ? (môžete označiť aj viac možností)**

- a) základné školenia (BOZP, PO a pod.)
- b) jazykové zručnosti
- c) vzdelávanie zamerané na rozvoj osobnosti (empatia, asertivita a pod.)
- d) odborné vzdelávanie zamerané na výkon práce
- e) iné, uveďte .....

**14. Prosím zhodnot'te prínos súčasných kurzov a školení pre Vás:**

- a) bol pre mňa prínosom, poznatky využívam vo svojej ďalšej práci
- b) bol zaujímavý
- c) jeho zameranie nekorešponduje s mojou aktuálnou pracovnou náplňou
- d) nebol pre mňa prínosný

**15. V prípade, že Vaša spoločnosť/firma zavádza nové technologické postupy, ste automaticky zaradení do vzdelávania ?**

- a) áno
- b) nie, musím sa prihlásiť sám
- c) nie, musí ma navrhnúť môj nadriadený

**16. Myslíte si, že Váš zamestnávateľ má dobre prepracovanú politiku vzdelávania a rozvoja zamestnancov ?**

- a) áno
- b) nie
- c) iné .....

Ďakujeme sa spoluprácu

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

<b>Meno autora:</b>	Marián Peťovský
<b>Odbor:</b>	andragogika
<b>Forma štúdia:</b>	kombinovaná
<b>Názov práce:</b>	Porovnanie systémov profesijného vzdelávania zamestnancov výrobnéj firmy a nevýrobnéj spoločnosti
<b>Rok:</b>	2014
<b>Počet strán bez príloh:</b>	82
<b>Celkový počet strán príloh:</b>	4
<b>Počet titulov použitej slovenskej literatúry:</b>	17
<b>Počet titulov použitej zahraničnej literatúry:</b>	19
<b>Počet internetových zdrojov:</b>	7
<b>Vedúci práce:</b>	Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.