

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁRSKE KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM**

**2010 – 2013**

**BAKALÁRSKA PRÁCA**

**Janka Turancová**

**Firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie zamestnancov**

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce: PaedDr. Vladimír Ušák

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES**

**2010 - 2013**

**BACHELOR THESIS**

**Janka Turancová**

**Business education as a tool for motivating employees**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PaedDr. Vladimír Ušák

## **PREHLÁSENIE**

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Kompletnú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovávaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa .....

Janka Turancová

## **ANOTÁCIA**

Bakalárska práca sa zaoberá otázkou firemného vzdelávania a jeho motivačnými účinkami na zamestnanca. V prvej časti práce operacionalizujeme základné pojmy potrebné pre účely našej práce a to riadenie ľudských zdrojov a vzdelávanie, či rozvoj jedinca, zamestnanca. Práca je systematicky rozdelená do niekoľkých kapitol a podkapitol. Prvá časť práce je teoretická, ktorá pojednáva o tom, čo znamená riadenie ľudských zdrojov a ako správne motivovať zamestnancov k lepším výkonom. Druhá časť práce je praktická, ktorá sa snaží využívať teoretické poznatky pri analýze systému vzdelávania zamestnancov a do akej miery pôsobí firemné vzdelávanie ako motivácia ku práci. V závere sú zosumarizované hlavné tvrdenia a zistenie práce.

## **KLÚČOVÉ POJMY**

Celoživotné vzdelávanie, dotazníky, firemné vzdelávanie, metódy firemného vzdelávania, motivácia, riadenie ľudských zdrojov, rozvoj, vzdelávanie

## **ANNOTATION**

Bachelor thesis deals with the issue of corporate training and motivational effect on the staff. The first part operationalizes basic concepts necessary for the purposes of our thesis and the management of human resources and training, and development of the employee. The work is systematically divided into several chapters and subchapters. The first part is theoretical, which deals with the meaning of human resource management and how to motivate employees to better performance. Second part is the practical part of the work, which seeks to use the theoretical knowledge in the analysis of employee education and how education company operates as an incentive to work. The conclusion summarizes the main arguments and finding of work.

## **KEY WORDS**

Lifelong learning, questionnaires, corporate training, corporate training methods, motivation, human resources management, development, education

# OBSAH

ÚVOD.....	8
-----------	---

## TEORETICKÁ ČASŤ

<b>1 ZÁKLADNÉ POJMY.....</b>	<b>10</b>
------------------------------	-----------

1.1 Riadenie ľudských zdrojov.....	10
------------------------------------	----

1.1.1 Predmet a ciele ľudských zdrojov.....	11
---	----

1.1.2 Strategické riadenie ľudských zdrojov.....	13
--	----

1.2 Celoživotné vzdelávanie.....	13
----------------------------------	----

1.3 Kariéra a osobnostný rozvoj zamestnanca.....	18
--	----

<b>2 VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV V PROCESE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....</b>	<b>21</b>
---	-----------

2.1 Motivácia.....	21
--------------------	----

2.1.1 Pracovná motivácia.....	21
-------------------------------	----

2.1.1 Teórie pracovnej motivácie.....	24
---------------------------------------	----

2.2 Vzdelávanie v procese riadenia ľudských zdrojov.....	25
--	----

2.2.1 Firemné vzdelávanie.....	25
--------------------------------	----

2.2.2 Metódy firemného vzdelávania.....	27
---	----

<b>3 ANALÝZA PODNIKOVÉHO VZDELÁVANIA A POSTOJ ZAMESTNANCOV.....</b>	<b>30</b>
---	-----------

3.1 Hypotézy.....	30
-------------------	----

3.2 Metódy prieskumu a cieľová skupina.....	30
---	----

3.3 Interpretácia prieskumu.....	31
----------------------------------	----

3.3.1 Prvý okruh otázok.....	31
------------------------------	----

3.3.2 Druhý okruh otázok.....	34
-------------------------------	----

3.3.3 Tretí okruh otázok.....	37
-------------------------------	----

3.3.4 Štvrtý okruh otázok.....	39
--------------------------------	----

3.4 Vyhodnotenie výsledkov prieskumu.....	41
---	----

<b>ZÁVER.....</b>	<b>46</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....</b>	<b>49</b>
<b>ZOZNAM SKRATIEK.....</b>	<b>52</b>
<b>ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV.....</b>	<b>52</b>
<b>PRÍLOHA A.....</b>	<b>I</b>

## ÚVOD

V dnešnej dobe sme svedkami rýchleho napredovania spoločnosti. Dynamický rozvoj techniky, meniace sa technológie a zvyšujúce sa požiadavky na kvalitu služieb a produktov vyžadujú rozvoj znalostného kapitálu, nové poznatky, zručnosti a schopnosti, ktoré je nevyhnutné aplikovať defacto pri každej činnosti podniku alebo organizácie. Na firmy ako aj na zamestnancov sú vyvíjané čoraz väčšie nároky, nastávajú technické a ekonomické zmeny, ktorým sa musia rýchlo prispôbiť. Ak sa chce podnik udržať pri sile a zamestnanec si chce udržať prácu, musia držať krok s dobou a neustále napredovať. Často klesajúca ponuka odborníkov je príčinou, prečo firmy musia pristúpiť k optimalizácii ich kvalifikačnej štruktúry. Rozvoj pracovných schopností a zručností prekračuje hranice kvalifikácie a okrem iného čoraz viac zahŕňa aj rozvíjanie sociálnych vlastností zamestnancov (myslíme tým ich správanie, postoje, názory, hodnoty, pracovnú motiváciu a výkon).

Témou mojej bakalárskej práce je firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie zamestnancov. Vzdelávanie zamestnancov je významným fenoménom 21.storočia. Ak chcú firmy prosperovať a uspieť na trhu, v dnešnej dobe už nestačí investovať iba do technického vybavenia a nových informačných technológií s cieľom zvýšiť svoju konkurencieschopnosť, ale musia svoju pozornosť venovať aj rozvoju a starostlivosti o ľudský kapitál, ktorý je zväčša tým najcennejším zdrojom, ktorý má firma k dispozícii.

Firemné vzdelávanie sa chápe ako kardinálny nástroj, ktorého úlohou je rozvoj zamestnancov s cieľom zdokonaľovania, rozširovania, prípadne zmeny štruktúry či obsahu odbornej spôsobilosti zamestnancov. Prostredníctvom tejto činnosti prispieva k vyššej výkonnosti zamestnancov podniku a v konečnom dôsledku tak aj k vyššej výkonnosti podniku, firmy, či organizácie. Vzdelávanie v dnešnej dobe nepredstavuje len snahu „naprogramovať“ vzdelávané osoby, v tomto prípade zamestnancov, ale naopak, cieľom rôznych vzdelávacích programov je zistiť, čo konkrétna organizácia, firma, či podnik potrebujú a ako viesť a správne motivovať zamestnancov k dosahovaniu a presadzovaniu spoločných cieľov.



Firemné vzdelávanie sa pomaly stáva celoživotným procesom, ktorý si vyžaduje blízku a intenzívnu spoluprácu medzi vedením a personálnym oddelením. Dôležitú úlohu zohrávajú práve manažéri, ktorých náplňou práce je aj identifikácia potrieb vzdelávania, stanovenie časového harmonogramu firemného vzdelávania a zvyčajne aj pôsobia ako školitelia a tréneri, ktorí vzdelávací program zrealizujú a následne vyhodnotia priebeh a výsledky vzdelávania.

Na druhej strane personalisti vytvárajú politiku vzdelávania a zabezpečujú rôzne organizačné či inštitucionálne predpoklady pre samotné vzdelávanie. Pod ich kompetencie teda spadá návrh a zaistenie odbornej stránky vzdelávania, príprava finančného rozpočtu a dohľad nad priebehom firemného vzdelávania.

Cieľom bakalárskej práce je zodpovedať, ako funguje firemné vzdelávanie a či je nástrojom motivácie zamestnancov. V práci budem sledovať dielčie ciele a to, ako nazerajú na firemné vzdelávanie ženy a muži rôzneho veku a rôzneho vzdelania. Zároveň ma zaujímal vzťah medzi počtom absolvovaných programov firemného vzdelávania a hodnotením politiky vzdelávania zamestnávateľa.

Bakalárska práca je systematicky rozdelená do troch kapitol a niekoľkých podkapitol. Prvá kapitola operacionalizuje základné pojmy súvisiace s problematikou ľudských zdrojov a firemného vzdelávania. Druhá kapitola je venovaná firemnému vzdelávaniu a pracovnej motivácii, pričom bližšie nazerá na teórie pracovnej motivácie a metódy firemného vzdelávania a na záver tretia kapitola má za cieľ interpretovať vykonaný prieskum.

Prvá časť práce je teoretická, kde sú predstavené základné teórie pojednávajúce o problematike ľudských zdrojov, pracovnej motivácii a firemnom vzdelávaní ako takom. Druhá časť práce je empirická, pričom pri svojej práci som využila dotazníkovú metódu, ktorú som aplikovala za účasti 60 respondentov, z toho 33 žien a 27 mužov a to prevažne zo Žilinského a Trenčianskeho kraja.

Záver predstavuje zhrnutie hlavných zistení a argumentov bakalárskej práce.

# 1 ZÁKLADNÉ POJMY

Čo spôsobuje skutočnosť, že firemné vzdelávanie naberá na sile a má stále väčší strategický význam pre fungovania moderných spoločností? Aby sme mohli zodpovedať túto otázku, je dôležité pre potreby analýzy firemného vzdelávania a jeho pôsobenia ako motivačného faktora v našej bakalárskej práci si najskôr zdefinovať základné pojmy, ktoré nám slúžia na ukotvenie firemného vzdelávania v rámci pojmov definujúcich ľudský kapitál a jeho rozvoj. Táto časť preto v súlade s cieľom bakalárskej práce bližšie špecifikuje a operacionalizuje základnú terminológiu, s ktorou sa budeme stretávať v rámci celej práce.

## 1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Riadeniu ľudských zdrojov (RLZ) sa venuje v súčasnej dobe veľká pozornosť. V odbornej literatúre sa vyskytuje niekoľko definícií, čo riadenie ľudských zdrojov vlastne predstavuje. Avšak vytvoriť jednotnú definíciu sa dodnes nepodarilo. V zásade sa autori zhodujú v tom, že ide o zabezpečovanie toho, aby zamestnanci, ľudia v podniku, či vo firme, teda ľudské zdroje, boli využívané tak, aby zabezpečovali prosperu a úspech podniku, ktorého sú súčasťou. Jednoducho povedané, aby zamestnávateľia profitovali zo schopností svojich zamestnancov. V súvislosti s tým je však dôležité, aby zamestnanci boli ohodnocovaní za svoju prácu, či už finančne, alebo formou pochvaly, čo ich následne motivuje k vyšším výkonom.

Riadenie ľudských zdrojov nie je jednoduchou činnosťou. Vyžaduje si celý súbor dôsledných rozhodnutí, zhodnotení situácie a potrieb, či už podniku, alebo jeho zamestnancov.

Aby bol podnik úspešný, musí naplno odhaliť a využiť potenciál svojich zamestnancov. Tí sú tým najcennejším zdrojom, aký má organizácia k dispozícii. Sú zdrojom konkurenčnej výhody a dá sa povedať, že sú investíciou, ktorá produkuje markantnú pridanú hodnotu.

V súvislosti s riadením ľudských zdrojov nastáva členenie RLZ na mäkké a tvrdé.<sup>1</sup> Súvisí to s požiadavkou na vysoko výkonnú pracovnú silu, ktorá má slúžiť stratégii spoločnosti a naplňovať jej ciele.

- **Tvrдый:** Primát podnikateľských potrieb znamená, že LZ budú získavané, rozmiestňované a uvoľňované tak, ako to vyžadujú plány spoločnosti. Neberie sa veľký ohľad na potreby LZ a do popredia sa kladie kvantita, praktické a podnikateľské strategické stránky týkajúce sa riadenia ľudí. Ľudia sú v tomto prípade braní ako kapitál, prostredníctvom ktorého je možné dosiahnuť zisk. Je však potrebné investovať do ich rozvoja. Cieľom je získavať stále ďalšie konkurenčné výhody, čo by sa však nemohlo uskutočňovať bez investovania času a financií práve do ľudského kapitálu, ktorý zohráva veľkú úlohu popri inováciách a nových technológiách.
- **Mäkký:** Základný rozdiel medzi mäkkým a tvrdým prístupom je ten, že mäkký prístup kladie dôraz na komunikáciu, motivovanie či vedenie. Pokiaľ je cieľom nadobudnutie konkurenčnej prednosti a to prostredníctvom pracovnej sily (ktorá môže byť ako na plný, či čiastočný úväzok), všetok potenciál by mal byť vzdelávaný a ďalej rozvíjaný. Je potrebné získať oddanosť pracovníkov. Z tohto dôvodu sa rozvíjajú rôzne programy, ktoré sú primárne postavené na poznatkoch behaviorálnych aspektov ľudí pri práci. Dôležitá je aj kultúra organizácie.

### 1.1.1 Predmet a ciele ľudských zdrojov

Predmetom ľudských zdrojov je predovšetkým zamestnanec firmy alebo organizácie, pričom sa zameriava na jeho úlohu a postavenie vo firme, pozíciu akú vykonáva, ale aj jeho osobné či profesné záujmy a vzťahy na pracovisku. Keď sa chceme pozrieť na vzťahy bližšie, tak vidíme, že sú dôležitým atribútom, či už ide o vzťahy medzi kolegami, medzi vedením a k vedeniu, manažmentu organizácie, vlastníkom firmy, ale nemenej dôležité sú aj vzťahy ku konkurencii a konkurencie k podniku.

---

<sup>1</sup> FOOT, M., HOOK, C. (2005): *Personalistika*. Brno: CP Books. s13

Predmetom je rovnako aj zamestnanec a to z viacerých hľadísk: ako spotrebiteľ samotného výrobku, či služieb firmy.

V zásade môžeme povedať, že firma alebo podnik od svojich zamestnancov a podriadených očakáva niekoľko náležitostí. Predovšetkým podnik očakáva, aby zamestnanec zdieľal záujmy podniku, s čím súvisí, že na verejnosti a medzi svojimi blízkymi bude šíriť iba dobré meno podniku a nebude ho nijakým spôsobom poškodzovať. Zároveň sa očakáva inovatívny prístup zamestnanca, nové nápady, iniciatívu pri rozvoji podniku a v neposlednom rade kvalitný výkon svojej profesie a zodpovedný prístup.

Na druhej strane však aj zamestnanci majú určité očakávania od svojho pracoviska, či vedenia firmy. Požadujú, respektíve očakávajú istotu, záruku trvalého zamestnania, aplikácie či uplatnenia svojich zručností, za ktoré očakávajú adekvátne ohodnotenie, či spravodlivú odmenu, a v neposlednom rade aby mali vytvorené priaznivé pracovné podmienky, s ktorými súvisí aj dobrý kolektív.

Zmyslom je zabezpečiť, aby bol podnik, či organizácia schopná prostredníctvom svojich ľudí naplňať svoje ciele a to hneď v niekoľkých oblastiach<sup>2</sup>:

- **zabezpečovanie a rozvoj pracovníkov**- zabezpečiť pre organizáciu kvalifikovaných a motivovaných pracovníkov a rozvíjať ich schopnosti;
- **ocenenie pracovníkov**- zamestnancov treba neustále motivovať k vyšším výkonom a to aj prostredníctvom systému oceňovania a odmien;
- **vzťahy**- vytvoriť pracovnú klímu plnú produktívnych a harmonických vzťahov, spolupráce a vzájomnej dôvery. Je dôležité všímať si rozmanité potreby pracovníkov a zabezpečiť, aby zvíťazil etický prístup k riadeniu pracovníkov.

Na záver tejto časti je dobré zosumarizovať hlavné myšlienky riadenia ľudských zdrojov. Je to proces, ktorého predmetom je rozhodovanie vo sférach vzťahov na pracovisku. Ovplyvňuje organizáciu, ľudské zdroje a je veľmi dôležité, aby bol neodmysliteľnou každodennou súčasťou práce a záujmu nielen manažérov, ale aj samotných vlastníkov podnikov a organizácií.

---

<sup>2</sup>ARMSTRONG,M. (2002): *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. s.28

## 1.1.2 Strategické riadenie ľudských zdrojov

V literatúre sa v súvislosti s riadením ľudských zdrojov často krát objavuje aj pojem strategické riadenie ľudských zdrojov. Koubek definuje strategické RLZ ako „praktické vyústenie personálnej stratégie organizácie. Je to konkrétna aktivita, konkrétne úsilie smerujúce k dosiahnutiu cieľov obsiahnutých v personálnej stratégii.“<sup>3</sup> Nástrojom tohto je strategické plánovanie. Je dôležité sa zaoberať nielen vnútornými aspektmi organizácie, ale predovšetkým tými vonkajšími predstavujúcimi určité mantinely, v rámci ktorých sa môžu realizovať či pohybovať ako strategické úvahy a samotné riešenie denných úloh personálnej práce (otázka populačného vývoja, zmeny technológií, či zmeny hodnotovej orientácie pracovníkov, priestorová mobilita, či pracovná a sociálna legislatíva, či politika zamestnanosti).<sup>4</sup>

Jednu z definícií nám predkladá aj Michael Armstrong,<sup>5</sup> ktorý v zásade hovorí, že ide o prístup k rozhodovaniu o zámeroch a plánoch organizácie vo forme politiky, programov a praxe týkajúcej sa zamestnávania ľudí, s tým spojeným získavaním, výberom a stabilizáciou pracovníkov, ich vzdelávaním a rozvojom, samotným riadením pracovného výkonu, a následným odmeňovaním tohto výkonu a pracovnými vzťahmi. Samotné pojetie strategického riadenia ľudských zdrojov je odvodené od pojetia riadenia ľudských zdrojov a stratégie.

Jeho cieľom je budovať a rozvíjať strategickú schopnosť podniku alebo firmy prostredníctvom toho, že budú zabezpečení dostatočne motivovaní, oddaní a zároveň kvalifikovaní zamestnanci, ktorí predstavujú hlavnú konkurenčnú výhodu.

## 1.2 Celoživotné vzdelávanie

Celoživotné vzdelávanie nie je synonymom pre firemné vzdelávanie. Pre pochopenie potrieb a motivácií ľudí je však dôležité mu venovať samostatnú podkapitolu, ktorá slúži na bližšiu špecifikáciu týchto náležitostí.

---

<sup>3</sup>KOUBEK, J. (2001): *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. s.24

<sup>4</sup>Tamtiež s.25

<sup>5</sup>ARMSTRONG, M. (2002): *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GradaPublishing, s.51

Nároky na znalosti a schopnosti človeka sa v dnešnej dobe neustále zvyšujú. Časy sa dynamicky menia, a tak často nestačia tie vedomosti, ktoré si so sebou človek do zamestnania prinesie z tradičných školských zariadení. Vzdelávanie a rozvoj pracovných skúseností sa tak v modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom.

V tejto časti práce je preto veľmi dôležité si zdefinovať, čo vlastne celoživotné vzdelávanie znamená. V zásade môžeme povedať, že ide o súbor rôznych vzdelávacích aktivít, ktorých primárnym cieľom je rozvoj poznatkov, znalostí a schopností jednotlivca, ako aj zvyšovanie jeho kompetencií. Takéto zvyšovanie jeho odbornosti umožňuje osobný rast jedinca, ktorý môže napomôcť aj jeho uplatneniu v praxi. Celoživotné vzdelávanie umožňuje človeku držať krok s dobou a novými trendmi v ekonomickom, kultúrnom, politickom či spoločenskom živote.

Nie každý jedinec pociťuje rovnakú mieru zodpovednosti za svoj osobný rozvoj. To však neznamená, že môže ostať spoločnosť pasívna k takýmto ľuďom, naopak je dôležité, aby spoločnosť podporovala sociálny systém. Potreba ďalšieho vzdelávania je veľmi individuálna. Závisí od osobných predispozícií jednotlivca, od jeho vlastnej potreby či túžby presadiť sa v spoločnosti prostredníctvom či už nadobudnutých zručností, alebo vedomostí.

Na ľudí vplýva prostredie, v ktorom pôsobia. Na našu spoločnosť je však čoraz väčšmi vyvíjaný tlak globalizácie. Tejto problematike venujú pozornosť viacerí autori, napríklad Veteška<sup>6</sup>, ktorý tvrdí, že ľudstvo podstupuje výzvu vo forme zmien tradičných hodnôt a postojov. Jednotlivci namiesto toho, aby sa rozhodli pre vzdelanie, ktoré ich baví, či zaujíma sa uchýlia ku vzdelaniu, ktoré im pomôže lepšie vyžiť. Životný priestor jednotlivcov sa stáva menším, stiesnenejším a život ľudí sa stáva rýchlejšim.

V dnešnej dobe sme často svedkami toho, že jednotlivci sa neriadia pri výbere štúdia a vzdelávacích programov podľa vlastného presvedčenia. Či už je to z finančných dôvodov alebo pod tlakom blízkych ľudí. Vzdelávanie sa uskutočňuje nie len počas študentských rokov, ale pokračuje často aj počas výkonu profesie.

---

<sup>6</sup> VETEŠKA, J. 2010. *Kompetence ve vzdělávání dospělých, pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, s96

Je veľmi dôležité, aby sa zamestnanci vo firmách neustále vzdelávali. Inak môže nastať stagnácia firmy, či organizácie a jej neschopnosť konkurovať na trhu. Pritom nemáme na mysli len rozvoj základnej gramotnosti, ale ide o modifikovaný obsah pojmu, ktorý je rozšírený najmä o občiansku, informačnú, jazykovú a ekonomickú gramotnosť, respektíve gramotnosť trvalo udržateľného rozvoja.<sup>7</sup>

Celoživotné vzdelávanie predstavuje určitú zmenu pre jedinca, ako aj pre jeho okolie. Zmena je určitý element, ktorý je veľmi skloňovaným prvkom. Je to spôsobené tým, že globalizácia vedie súčasné búrlivé prostredie s cieľom udržať konkurencieschopnosť k zmenám. Zmeny môžu mať rôznu podobu a charakter. Jednou z foriem zmeny je zmena u jednotlivcov.

To znamená, že jednotliví zamestnanci musia meniť svoje zaužívané návyky, postoje, zručnosti a spôsobilosti a to v dôsledku rýchlo sa meniaceho prostredia.

Zmena v duševnej aktivite sa uskutočňuje prostredníctvom samotného učenia sa. Práve vďaka učeniu je človek schopný adaptovať sa na stále sa meniace okolie. V súvislosti s touto problematikou je dôležité rozlíšiť tri, často sa zamieňajúce pojmy. Výstižnú definíciu týchto pojmov prináša Hroník<sup>8</sup>:

#### Tabuľka č.1 –Rozdiel medzi učením, rozvojom, vzdelávaním

<b><u>Učenie</u></b>	-je definované ako proces zmeny, ktorý so sebou prináša nielen nové poznatky, ale aj nové aktivity. Učenie môže prebiehať v zásade dvomi spôsobmi a to buď: uvedomele, alebo bezprostredne, bez nášho vedomia.
<b><u>Rozvoj</u></b>	-v prípade rozvoja ide o dosahovanie požadovanej zmeny prostredníctvom procesu učenia sa. Rozvoj so sebou prináša aj určitý zámer, ktorý predstavuje jadro ne/ohraničených rozvojových programov.
<b><u>Vzdelávanie</u></b>	-vzdelávanie je len jedným z možných spôsobov učenia sa, pričom ide o dostatočne organizovanú a inštitucionalizovanú činnosť. Dôležité je, a to najmä pri vzdelávaní v podniku, vo firme, či organizácií, aby sa postupovalo racionálne, organizovane a systematicky.

Zdroj: Hroník (2007): s.31

<sup>7</sup> BARTÁK, J. (2008): *Jak vzdelávat dospělě*. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o., s.10

<sup>8</sup> HRONÍK, F. (2007): *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada, s.31

Pridanou hodnotou pre firmu alebo podnik sú práve ľudia, teda ľudský kapitál. Ako vo svojej práci definuje Vodák a Kucharčíková<sup>9</sup>, ľudský kapitál predstavuje komplexný súbor vrodených, ale aj získaných schopností, znalostí, vedomostí, skúseností, rôznych návykov, druhov motivácie, rozmanitého talentu a energie, ktorými ľudia disponujú. Tieto osobnostné črty vedia byť v priebehu určitého obdobia využívané k výrobe produktov a poskytovaniu služieb.

Treba poznamenať, že vzdelávanie, učenie a rozvoj zamestnancov by mali byť v dnešnej dobe považované za viac ako len za nákladovú položku. Treba na to nazerať ako na investíciu do rozvoja a na prosperitu podniku a to prostredníctvom svojich zamestnancov, na ktorých sa dnes zatiaľ nenazerá ako na vyčerpatel'ný zdroj. Avšak oveľa častejšie sa stretávame s nazeraním na zamestnancov ako na zdroj konkurenčnej výhody resp. nositeľov.<sup>10</sup>

Celoživotné vzdelávanie nie je jednoduchým procesom. Obsahuje komplexný súbor rôznych právnych, organizačných, či metodických rozhodnutí, ktoré sú navzájom koordinované. Celoživotné vzdelávanie predstavuje zásadnú zmenu pojatia vzdelávania, kedy všetky možnosti učenia sa (či už v rámci určitých tradičných systémov vzdelávania, alebo mimo nich) sú chápané ako jediný vzájomne prepojený projekt, ktorý svojim spôsobom umožňuje prechody medzi vzdelávaním a zamestnaním a ich hlavnou úlohou je umožňovať nadobúdanie a zvyšovanie kvalifikácie rôznym spôsobom, kedykoľvek počas života.<sup>11</sup> Celoživotné vzdelávanie môže mať niekoľko podôb. Barták (vychádzajúc z Memoranda o celoživotnom učení-2000) rozlišuje 3 základné podoby celoživotného vzdelávania. Rozlišuje:

- *formálne*
- *neformálne*
- *informálne*

---

<sup>9</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.(2011): Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vyd. Praha, s34

<sup>10</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.(2008) : Vzdelávanie a rozvoj podľa kompetencií. 1. vyd. Praha. s 13-14

<sup>11</sup>BARTÁK, J. (2008): *Jak vzdelávat' dospělě*. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o., s.11



Tabuľka č.2: Formálne, neformálne, informálne vzdelávanie

<b>Formálne vzdelávanie</b>	Cieľavedomý, riadený proces vedúci k rozvoju poznania. Jeho cieľom je budúce uplatnenie v pracovno-sociálnych vzťahoch. Je uvedomelé, zámerné, sprostredkované a najmä systematické. Typickou inštitúciou, ktorá ho organizuje, je škola. Formálne vzdelávanie podnecuje vývojové zmeny. Často tu dochádza k priamemu pôsobeniu pedagógov, lektorov.
<b>Neformálne vzdelávanie</b>	Realizuje sa v zásade mimo rámca formálneho vzdelávacieho systému. Je orientovaný na cieľové skupiny populácie. Jeho pôsobenie je skôr nárazové, nesystematické. Cieľom je skôr spontánne prehĺbiť poznatky nadobudnuté formálnym vzdelávaním. Predstavuje nástroj, ktorý sa usiluje o podnecovanie záujmu a pozornosti ľudí a tým aj ich motivácie pracovať na sebe.
<b>Informálne vzdelávanie</b>	Ide o proces získavania vedomostí a osvojovania si postojov z každodenných skúseností. Ide o výlučne neorganizované, nesystematické a neinštitucionalizované vzdelávanie. Realizuje sa prostredníctvom rôznych nástrojov, ako sú workshopy, mentoring a pod. Tie sú schopné ovplyvňovať akceleráciu sociálneho dozrievania človeka.

Zdroj: Barták (2008): s.11-12

Motiváciou pre ďalšie vzdelávanie je snaha jedinca, zamestnanca uspieť a zvýšiť svoju kvalifikáciu, čím sa stane zaujímavejším pre trh práce. Motivácia je dôležitou súčasťou každej firmy, ktorá chce byť úspešná a chce prosperovať. Predstavuje podnet k realizácii rôznych činností, ktoré vedú k uspokojovaniu potrieb. Práve preto, aby bola firma schopná rozpoznať, ako správne motivovať svojich zamestnancov, musí poznať ich osobné potreby. Aj z tohto dôvodu je veľmi dôležitý otvorený dialóg medzi vedením a zamestnancami.

Ak chceme presadiť zmenu, ktorá bude mať efekt aj s ohľadom do budúcnosti, je dôležité mať správne nastavený motivačný systém. Nemal by byť orientovaný na krátkodobé ciele, a musí byť adekvátny k potrebám zamestnancov. Formy motivácie sú rôzne, nie len hmotné ohodnotenie, ale aj v podobe hodnotenia zamestnancov, ktorú sú napr. priebežne zverejňované. To motivuje jednotlivých zamestnancov k lepším výkonom, snahe pracovať na svojom výkone, jednoducho povedané, byť lepším.

### 1.3 Kariéra a osobnostný rozvoj zamestnanca

Osobný rozvoj zamestnanca je veľmi dôležitý pre efektívne fungovanie podniku alebo firmy. Tomu, čo je rozvoj sme venovali pozornosť stručne už v predchádzajúcich častiach práce. Dôležité je zdôrazniť, že rozvoj nastáva vtedy, keď zamestnanec nadobudne špeciálne poznatky, ktoré je následne schopný aplikovať v praxi (v práci, ale aj v každodennom živote).

Keď hovoríme o osobnostnom rozvoji zamestnanca ide najmä o orientáciu na kariéru pracovníka, než na prácu, ktorú aktuálne vykonáva. Cieľom je formovanie flexibilného zamestnanca, respektíve formovanie jeho žiaduceho profilu. Podporovaním samotného rozvoja a osobného rastu zamestnancov môžu firmy a organizácie prispieť nielen ku skvalitneniu vlastnej produkcie, k zefektívneniu interných procesov, ale aj k rozvoju a zvýšeniu prosperity firmy ako celku. Vďaka tomuto sa firemné vzdelávanie stáva kľúčovým faktorom pri zvyšovaní konkurencieschopnosti firmy na pracovnom trhu.<sup>12</sup>

Osobnostný rozvoj zamestnanca napomáha zvyšovať jeho šance na uplatnenie sa vo firme, ale aj na externom trhu práce. Rozvoj zamestnancov sa vo firmách uskutočňuje v súlade s potrebami daného podniku prostredníctvom firemného vzdelávania, ale občas sa stáva, že k rozvoju prostredníctvom vzdelávania dochádza aj v dôsledku osobnej iniciatívy zamestnanca.

Vzdelávanie predstavuje cestu k osobnému rozvoju. Ten je kombináciou znalostí a ich praktickým využitím. Je preto dôležité, ak chcú byť edukačné systémy efektívne, musia zosúladiť favorizovaný štýl učenia sa a samotnú vyvíjanú vzdelávaciu aktivitu. Úlohou podniku je následne objaviť efektívny spôsob, ako identifikovať kompetencie, ktoré sú nevyhnutné, prospešné. Jednoducho povedané, schopnosť vykonávať úlohu a zadania, ktoré sú určené na danej pracovnej pozícii odpovedá forme a charakteru kvalifikácie. Kompetencie môžeme definovať ako schopnosti jedinca, ktoré vedú k správaniu odpovedajúcemu požiadavkám pracovnej pozície v rámci črt podniku a prinášajú tak požadované výsledky.

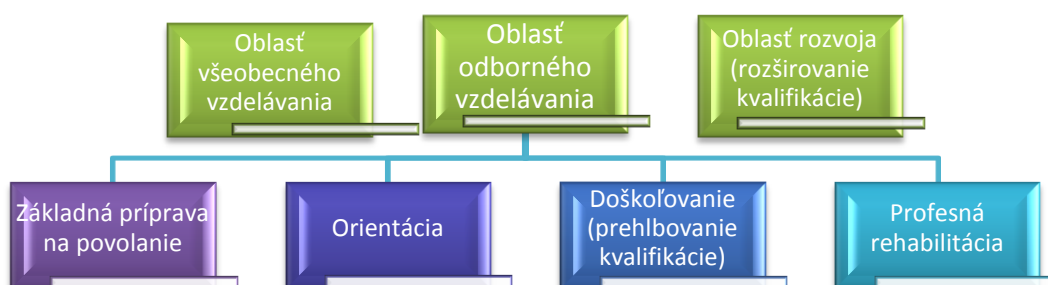
---

<sup>12</sup> VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.(2011): *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha. s 85

V spojitosti s formovaním pracovných schopností je veľmi dôležité rozlišovať medzi pracovnými schopnosťami človeka a formovaním pracovných schopností zamestnanca. Zásadný rozdiel je v tom, že pri formovaní pracovných schopností človeka ide o nadobúdanie všeobecných znalostí počas celého života, zatiaľ čo v druhom prípade ide o vzdelávanie v rámci konkrétneho podniku. Keď sa detailnejšie pozrieme na formovanie pracovných schopností človeka, zvyčajne sa rozlišujú tri prvky. Tieto odlišné oblasti vo svojej práci bližšie špecifikuje Koubek.<sup>13</sup>

- 1) *oblasť všeobecného vzdelávania*
- 2) *oblasť odborného vzdelávania*
- 3) *oblasť rozvoja*

Graf č.1: 3 oblasti vzdelávania (všeobecné, odborné, rozvoj)



Zdroj: Koubek (2003): 240

Základný rozdiel medzi týmito tromi oblasťami spočíva v tom, že v oblasti všeobecného vzdelávania sa formujú skôr primárne znalosti, ktoré úzko súvisia so životom jedinca v spoločnosti. Na tieto vedomosti sa potom nabaľujú špecializované pracovné zručnosti a pod. Jednoducho môžeme povedať, že ide o sociálny rozvoj jednotlivca. Čo sa týka oblasti odborného vzdelávania, ide o proces, v rámci ktorého sa napríklad uskutočňujú rôzne prípravy na povolanie a ďalšiu profesiu, pričom sa rozvíjajú predovšetkým také schopnosti a zručnosti, ktoré sú nevyhnutné pre výkon danej profesie.

<sup>13</sup> KOUBEK (2003): *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.s240

Základný rozdiel teda spočíva v tom, že kým oblasť všeobecného vzdelávania sa orientuje na sociálnu sféru človeka, bežný život a pôsobenie v spoločnosti, tak oblasť odborného vzdelávania sa zameriava na zamestnanie, či už v zmysle prípravy na zamestnanie, alebo doškoloňovanie a iné formy prehlbovania odbornosti, či rôzne formy rekvalifikácie a pod.

Nakoniec sa dostávame k formovaniu pracovných zručností človeka z hľadiska rozvoja jedinca. Rozdiel v rozvoji oproti predchádzajúcim dvom oblastiam spočíva v tom, že v tomto prípade ide o dôsledné a dôkladné prehlbovanie znalostí a to aj nad rámec zručností a znalostí, ktoré jedinec potrebuje na výkon svojej profesie. Zároveň pri tom dochádza k formovaniu samotnej osobnosti človeka a to tak, aby čo najefektívnejšie prispieval k plneniu cieľov podniku, firmy či organizácie a tým aj k zlepšovaniu medziľudských vzťahov na pracovisku. Dá sa však povedať, že rozvoj je orientovaný na kariéru človeka, nie na jeho aktuálne zamestnanie.

Pokiaľ by šlo o rozvoj človeka, ktorý by bol iniciovaný firmou, či organizáciou, už by sme hovorili o rozvoji pracovníkov, zamestnancov.<sup>14</sup>

Firmy ponúkajú zamestnancom aj ďalšie vzdelávanie, ktoré je chápané ako súčasť ich osobného rozvoja (mení sa kvalifikácia, postoj, spôsob jednaní..). K zisteniu potrieb rozvoja sa využívajú rôzne metódy: dotazník, rozhovor, testy, pozorovanie pracovnej činnosti, skupinové diskusie, rozbor dokumentov a pod. Stýblo ďalej argumentuje, že by si zamestnanci mali vytvoriť určit' svoje silné a slabé stránky, a práve na tie svoje nedostatky by mali zamerať ďalšie profesné vzdelávanie.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup>KOUBEK (2003): *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.s240-242

<sup>15</sup> STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993. s217

## 2 VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV V PROCESE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

### 2.1 Motivácia

Pre účely našej práce je dôležité si zdefinovať, čo znamená motivácia. Základná definícia hovorí, že motivácia znamená určitú túžbu človeka dosiahnuť stanovený cieľ. Cimbalníková<sup>16</sup> bližšie uvádza, že motivácia je ovplyvňovaná vonkajšími kritériami danými okolím (ide o spoločnosť, rôzne normy, morálny kontext či právny systém) a taktiež vnútornými kritériami, ktoré sú dané jedincom (jeho osobné ciele, sebareflexia, aspiračná úroveň, či skúsenosti nadobudnuté počas života). Keď v človeku vznikne potreba niečoho, musí nastať určitá **aktivita**, aby došlo k uspokojeniu potreby. **Potreba** je pocit nedostatku niečoho a je to základný zdroj motivácie. Je dôležité, aby sa jedinec nenechal odradiť prípadnými prekážkami, ktoré sa môžu objaviť počas procesu uspokojovania potrieb. Kollárik<sup>17</sup> chápe motiváciu ako fenomén, ktorý vyjadruje dynamickú časť jedinca. S motiváciou súvisí **motív**, ktorý je príčinou konania ľudí a sociálnych skupín. Je potrebné nazerať na energizujúcu a regulujúcu funkciu motivácie. Treba poznamenať, že každý pracovník ma rôzne potreby a vyžaduje rôzne pracovné podmienky.<sup>18</sup>

#### 2.1.1 Pracovná motivácia

Motivácia je úzko napojená na vzdelávanie. Je jedným zo sprievodných javov vzdelávania a pokiaľ má byť vzdelávanie efektívne, musí byť jeho neoddeliteľnou súčasťou. Motivácia slúži ako nástroj, ktorý udržiava záujem o činnosť aj pracovné nadšenie, čo má následne priaznivý dopad na činnosť človeka a zvyšuje pracovný výkon nielen jednotlivcov, ale aj celého pracovného kolektívu. Ak je zamestnanec na svojom pracovisku spokojný, odmení sa lojalitou a väčšou identifikáciou s firemnými produktmi a službami.

<sup>16</sup> CIMBALNÍKOVÁ, L. (2009): *Management*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.s88

<sup>17</sup> KOLLÁRIK, T.(2002): *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave.s101

<sup>18</sup> OSVALDOVÁ, L.: *Stimulačné procesy*. Bratislava Edičné stredisko Vysokej školy ekonomickej Bratislava. 1988.s74

Ak je zamestnanec lojálny a dostatočne motivovaný, tak je hybnou silou firmy či podniku a môže napomôcť pri šírení dobrého mena podniku. Napriek tomu, že firemné vzdelávanie je finančne náročným procesom, v konečnom dôsledku to môže napomôcť firme k veľkým ziskom a zároveň úsporám, nakoľko sa podnik nemusí obávať vysokej fluktuácií svojich zamestnancov, a tak ušetrí náklady. Každý správny manažér totiž vie, že prísť o dobrého zamestnanca by bolo okrem iného aj stratou finančnou. Každý nový pracovník, ktorý aj keď má rovnaké platové ohodnotenie a rovnaké schopnosti a znalosti ako jeho predchodca, tak firma musí aj tak vynaložiť navyše finančné prostriedky na jeho zaškolenie potrebné na vykonávanie tej ktorej pracovnej činnosti.

Firme by tiež určite neprosperovalo, keby skúsený a zaškolený pracovník prešiel ku konkurencii, kde by nadobudnuté poznatky uplatnil. V každom prípade je však nevyhnutné, aby neustále prebiehal voľný dialóg medzi zamestnávateľom a zamestnancami, aby mali zamestnanci pocit, že im nemôže byť lepšie niekde inde.<sup>19</sup>

Ak chceme, aby dochádzalo v pracovnom procese k úspešnej a efektívnej výkonnosti jednotlivcov, je potrebné ich správne motivovať. Nakonečný (1996) vníma uspokojovanie potrieb zamestnancov za základnú funkciu motivácie. Je preto dôležité zistiť, ako motivovať ľudí k určitej činnosti. V súvislosti s riadením ľudských zdrojov môžeme hovoriť o manažérskej motivácii, ktorá predstavuje akúsi schopnosť vzbudiť záujem u zamestnancov. To následne vedie k aktívnej činnosti zamestnancov, ktorej dôsledkom je napĺňanie cieľov organizácie.

Je však potrebné skúmať dve roviny motivácie a to subjektívnu a objektívnu. Kým subjektívna predstavuje vnútorné pohnútky jednotlivcov, tak objektívna znamená schopnosť motivovať niekoho k určitým aktivitám.

V prípade, že by vedenie firmy, respektíve manažéri neboli dostatočne motivovaní, pravdepodobne by neboli schopní ďalej motivovať niekoho. Čím schopnejší a motivovanejší je manažér, tým efektívnejšie dokáže motivovať svojich podriadených, čo sa v konečnom dôsledku preukáže na úspechoch firmy.

---

<sup>19</sup> HALÍK, J.: *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.2008, s.103-104

Keď sa pozrieme na pracovnú motiváciu, ide rovnako o zložitú záležitosť. Vyžaduje sa nie len pracovať, ale aj svoje pracovné nasadenie správne nasmerovať pre dosiahnutie cieľov. Preto je dôležité venovať pozornosť dvom zložkám motivácie: potrebám a postojom. Tomu, čo znamená potreba sme sa venovali už v úvode tejto kapitoly. V tejto časti už len priblížim sumarizáciu C.P.Alderfera, ktorý v zmysle svojej teórie ERG zlúčil potreby do troch skupín: potreby existencie (E), potreby vzťahu k ľuďom (R) a potreby rastu –realizácie (G).<sup>20</sup> Uspokojenie týchto potrieb sa realizuje na pozadí dvoch primárnych skupín, ktoré sú vzájomne naviazané na prácu a pracovnú výkonnosť a sociálne potreby.

Keď hovoríme o **postojoch**, tak ide o v podstate stabilné psychické systémy, ktoré definujú vzťahy ľudí k svetu a k jeho častiam. Objektom postoja môžu byť rôzne veci a to buď fyzické predmety, ľudia, aktuálne politické dianie, či rôzne znalosti, myšlienky. V súvislosti s pracovnou motiváciou môžeme povedať, že človek počas svojho života si buduje svoj postoj ku práci. V rámci tohto postoja ide o vzťah človek – práca (primárna činnosť dospelého jedinca). Zároveň tu môžeme rozlíšiť vzťah k povolaniu, či profesii, ale aj vzťah ku konkrétnej organizácii, pre ktorú jedinec pracuje a nakoniec ku konkrétnym faktorom samotnej práce a pracoviska. Keď hovoríme o pracovnej motivácii, v teórii sa stretávame s členením motivácie na individuálnu a skupinovú. Takéto členenie nám predkladá vo svojej práci aj Majtán<sup>21</sup>:

- **individuálna** – je to motivácia jednotlivca v rámci pracovného procesu. Kladie sa dôraz na uplatnenie zručností manažéra pri motivovaní jednotlivých členov pracovného kolektívu, ktorí sú pod jeho vedením. Je potrebné poznať hodnotovú stupnicu a hierarchiu potrieb, či spôsob života;
- **skupinová** –pokiaľ ide motiváciu pracovnej skupiny, rozdiel spočíva v tom, že sa dôraz kladie na tímový prístup a manažér nesleduje záujmy a potreby jednotlivcov, ale systém motivačných faktorov, ktoré sú odvodené od hierarchie a systému hodnôt, či potrieb konkrétneho tímu, ktorí riadi.

---

<sup>20</sup>Tamtiež s.103

<sup>21</sup> MAJTAN, M.(2007): *Manažment*. Bratislava: SPRINT. s378

## 2.1.2 Teórie pracovnej motivácie

Existuje hneď niekoľko moderných teórií, ktoré pojednávajú o pracovnej motivácii. Ich cieľ je jednoduchý- zistiť, prečo ľudia pracujú, čo ich vedie k práci a čo ich motivuje k jednotlivým výkonom v práci. Samozrejme, úlohou je zistiť, ako motivovať zamestnancov k vyšším pracovným výkonom. Szarková<sup>22</sup> hovorí, že v súčasnej dobe sa v podnikovej praxi aplikujú poznatky 4 základných teórií o pracovnej motivácii:

- **Ekonomická teória pracovnej motivácie**- jej cieľom je vysvetliť problematiku samotnej motivácie ako určitú voľbu medzi pracovnou činnosťou a voľným časom /teda medzi prácou, aktivitou a nečinnosťou/. Poukazuje na dichotomický model: leňošenie a spotreba. A práve spotreba je naviazaná na peniaze, ktoré sa dajú zarobiť práve prácou.
- **Maslowova teória potrieb**- táto teória pochádza od psychológa A. H. Maslova. Ten sa domnieva, že konanie človeka je primárne orientované na uspokojovanie potrieb, ktoré prebieha predovšetkým v rámci pracovného procesu. Neuspokojené potreby motivujú človeka k vyšším pracovným výkonom. Tvrdí, že ak je v ohrození ktorákoľvek z potrieb, ktorá sa silnejšie presadzuje (je na nižšom stupni), zostúpime o stupeň nižšie a bránime ju – teda sa vzdáme vyššej potreby. Ak začína byť potreba postupne uspokojovaná, tak stráca na sile a prestáva byť zdrojom motivácie. Následne nastupuje potreba na vyššom stupni pyramídy.
- **Teórie posilňovania**- teória posilňovania nazerá na zdroj pracovnej motivácie ako na budúce pôžitky, ktoré práca prinesie. Zaoberá sa prepojením minulosti na budúcnosť, teda skúma, ako minulé pôžitky zmenia správanie sa tak, aby došlo k zabezpečeniu budúcich pôžitkov. Tento typ teórie preferuje vonkajšie stimuly, kam spadajú platové podmienky, ale aj sociálno-psychologické faktory ako je sebarealizácia obsiahnutá v možnostiach kariéry a pod.

---

<sup>22</sup> SZARKOVÁ, M.(2007): *Psychológia pre ekonómov*. Bratislava: SPRINT. s184



- **Kognitívne teórie pracovnej motivácie**- tento posledný typ teórií pracovnej motivácie preferuje kognitívny prístup. Kognitívna teória predpokladá, že ľudia konajú najmä v rámci vedomého procesu myslenia. Prostredníctvom vlastného uvažovania o dôsledkoch svojho konania sa usilujú dospieť k najlepším možným výsledkom. Pod touto kategóriou teórií evidujeme hneď niekoľko rôznych teórií, avšak najvplyvnejšou v súčasnosti je teória valencie a očakávania. Autorom je H. Peak, avšak rozvinul ju V. H. Vroom. Táto teória pracuje s pojmom instrumentalita – teda prostriedok na presadzovanie stanovených cieľov v práci.

## 2.2 Vzdelávanie v procese riadenia ľudských zdrojov

### 2.2.1 Firemné vzdelávanie

V úvode sme definovali, čo predstavuje rozvoj a riadenie ľudských zdrojov. Práve rozvoj ľudských zdrojov sa realizuje vo firmách najmä prostredníctvom vzdelávania, cez ktoré si jednotlivci osvojujú sústavu poznatkov a zručností, ktoré sa následne pretavia do vedomostí a návykov.<sup>23</sup> Definíciu vzdelávania nám predkladá mnoho autorov, pričom nie vždy sa ich ponímanie firemného vzdelávania zhoduje. Koubek<sup>24</sup> definuje vzdelávanie pracovníkov, zamestnancov vo firme ako personálnu činnosť pozostávajúci z niekoľkých aktivít:

- **Prispôsobovanie pracovných schopností zamestnancov** (tým máme na mysli určitú mieru flexibility v rámci pracovného miesta). Ide defacto o prehĺbovanie pracovných zručností. Koubek ju považuje za najčastejšiu úlohu vzdelávania zamestnancov v organizáciách.
- **Zvyšovanie použiteľnosti zamestnancov**, cieľom čoho je stav, kedy aspoň z časti zamestnanci disponujú poznatkami a zručnosťami potrebnými k vykonávaniu ďalších prác. Ide o rozširovanie pracovných schopností.

<sup>23</sup> VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M.(2008) : *Vzdelávanie a rozvoj podľa kompetencií*. 1. vyd. Praha. s7

<sup>24</sup> KOUBEK (2003): *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.s238-239

- Napomôcť môžu aj rôzne *rekvalifikačné procesy* v rámci firmy alebo organizácie. Tento stav nastáva vtedy, ak je vo firme zamestnanec, ktorý disponuje povoláním, ktoré firma nepotrebuje a tak vzniká potreba preškolenia na požadované pracovisko.
- *Prispôsobovanie pracovných schopností nových zamestnancov* špecifickým požiadavkám konkrétneho pracoviska, používaným technológiám a štýlu práce v danej firme.
- A na záver zdôrazňuje potrebu *formovania aj samotnej osobnosti pracovníka*. Tieto charakterové črty zamestnancov zohrávajú dôležitú úlohu v medziľudských vzťahoch, vzájomnej komunikácii a sú veľmi dôležité v procese budovania a fungovania pracovného tímu. To, ako funguje kolektív ľudí môže mať v konečnom dôsledku dopad aj na výkon jedincov, celého tímu a nakoniec aj samotnej firmy.

Jedným z ďalších, ktorí sa zaoberajú problematikou vzdelávania a presnejšie firemného vzdelávania je Průcha,<sup>25</sup> ktorý chápe vzdelávanie ako jeden z možných spôsobov učenia sa, ktorý je dostatočne inštitucionalizovaný, systematický riadený a dobre organizovaný. Základom vzdelávania je skutočnosť, že prostredníctvom neho nadobúda jedinec určitú kvalifikáciu. Takéto vzdelávanie môže byť realizované dvomi spôsobmi a to:

- a) buď *formálnym* spôsobom, kedy je systém jasne a striktne štruktúrovaný;
- b) alebo *neformálne*, kedy dochádza k rozvíjaniu schopností nad rámec formálneho vzdelávania sa.

Tureckiová<sup>26</sup> chápe firemné vzdelávanie ako primárny nástroj určený na rozvoj zamestnancov, ktorého cieľom je zdokonaľovanie, rozširovanie, prípadne zmeny štruktúry či obsahu odbornej spôsobilosti zamestnancov, čím sa defacto prispieva k ich vyššej výkonnosti a v konečnom dôsledku vyššej výkonnosti firmy, či organizácie.

<sup>25</sup> PRUCHA, J. a kol. (1995): *Pedagogický slovník*. Praha: Portál

<sup>26</sup> TURECKIOVÁ, M. (2004): *Řízení a rozvoj lidíve firmách*. Praha: Grada, s.89

Vzdelávanie už nepredstavuje len snahu „naprogramovať“ vzdelávané osoby, naopak, cieľom rôznych vzdelávacích programov je zistiť, čo konkrétna organizácia, firma, či podnik potrebujú a ako viesť a správne motivovať zamestnancov k dosahovaniu a presadzovaniu spoločných cieľov.

Nie všetky firmy fungujú na rovnakom princípe. Každá z nich má svoju filozofiu, svoju predstavu a líniu, ktorej sa pridrižiava. Existujú firmy, ktoré zaujali pasívny postoj k vzdelávaniu, iné sa rozhodli zainvestovať do rozvoja svojich zamestnancov. Moderná literatúra definuje 5 prístupov firiem k vzdelávaniu a rozvoju svojich zamestnancov. Jedným z autorov zaoberajúcich sa touto problematikou je aj Siller<sup>27</sup>, ktorý definuje prístupy nasledovne:

1. **Nulový variant** – v tomto prípade ide o organizáciu povinných školení, ktoré sú dané legislatívou a odbornými predpismi;
2. **Náhodný prístup** – ide o organizáciu takých školení, ktoré vyplývajú z aktuálnej potreby firmy alebo podniku. Nie sú plánované, často sú neefektívne;
3. **Organizovaný prístup** – Potreby vzdelávania sú presne vyhodnocované a školenie sa dlhodobo a detailne plánuje.
4. **Cielená koncepcia** – Takýto typ vzdelávania je pravidelným a systematickým procesom v závislosti od potrieb firmy.
5. **Koncepcia učiacej sa organizácie** – posledný typ kladie dôraz na samovzdelávanie. Je to zatiaľ len teoretický model.

## 2.2.2 Metódy firemného vzdelávania

Existujú rôzne vzdelávacie programy, či školiace metódy, ktoré sa dajú aplikovať v jednotlivých firmách. V zásade však môžeme povedať, že ich spoločným cieľom je naplno využiť schopnosti a skúsenosti účastníkov. Tieto programy vychádzajú predovšetkým z predpokladu, že prostredníctvom jednotlivých školení budú schopnosti týchto účastníkov posilnené, naopak, nedostatkami sa nebudú zaoberať v presvedčení, že postupom času budú slabnúť, až nakoniec zaniknú.

---

<sup>27</sup> SILLER, J.: *Řízení vzdělávání pracovníku*. In: *Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů*, III.roč., 1997, č.9, s12

Na interaktívnom vzdelávaní je zaujímavé predovšetkým práve to, že siahodlhé prednášky sú vystriedané aj kontaktným cvičením. Tým sa zároveň zvyšuje pozornosť a aktivita jedinca. Z poslucháča sa stane aktér vyvíjajúci činnosť, prípadne sa zapájajú do rôznych modelových situácií. Dôležitú úlohu zohrávajú rôzne videozáznamy, na ktorých následne lektor demonštruje prípadné chyby, upozorňuje na nedostatky, ktoré treba vylepšiť. Musí to však urobiť veľmi taktne, aby účastníka nedemotivoval, čo by mohlo mať skôr kontraproduktívny efekt.

Vo všeobecnosti môžeme povedať, že existujú dve rôzne metódy firemného vzdelávania. Prvou z nich je **vnútropodniková**, tou druhou je **mimo podniková**. Ako je zrejmé už z názvu, vnútropodniková sa realizuje priamo prostredníctvom firmy, podniku. Na druhej strane externá, mimo podniková metóda uskutočňuje, respektíve umožňuje vzdelávacie programy organizované špecializovanými inštitúciami. Okrem toho sa vzdelávanie rozlišuje podľa toho, či sa uskutočňuje na pracovisku (typické skôr pre malé podniky- **koučovanie**, **mentoring**, rôzne pracovné porady), alebo mimo neho (mimo znamená v rôznych počítačových, či trenažérových miestnostiach- **e-learning**, rôzne workshopy, či diskusie). Takéto metódy vzdelávania sa uplatňujú v prípade, ak firma prijala nových zamestnancov, ktorých musí odborne vyškoliť, alebo ak sa vyskytne potreba preškoliť už pracujúcich zamestnancov, ktorí však majú nesprávane, či neefektívne pracovné návyky a nakoniec môže ísť o doškolovanie (ak sú zavedené nejaké nové technológie a pod).

V tejto časti práci je dôležité, aby sme si bližšie objasnili, ako fungujú základné formy a metódy vzdelávania, ktoré som pred chvíľou vymenovala. Definíciu predkladá viacero autorov, jedným z nich je aj Kachaňáková<sup>28</sup>:

**Koučing**: predstavuje dlhodobý proces spojený s plánovaním a smerovaním školeného zamestnanca k iniciatíve. Cieľom je priviesť ho k vyšším pracovným výkonom prostredníctvom príležitostí v práci. Proces prebieha na pracovisku podľa plnenia špeciálnych úloh, suplovania počas dovolenky, rôznych prezentácií na realizovaných konferenciách. Tieto činnosti sú v súlade s dlhodobými cieľmi rozvoja kariéry pracovníka.

---

<sup>28</sup> KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT, 2007. s114-116

**Mentoring**: tento typ vzdelávania je zaujímavý v tom, že v ňom prejavuje aktivitu skúsenejší zamestnanec, ktorý prejavil osobný záujem pomôcť tomu menej skúsenejšiemu zamestnancovi. Dôležitý je však správny výber mentora, ktorý musí prejsť výcvikom. Najlepším mentorom je spravidla skúsený manažér, ktorý podnik pozná dokonale a má prirodzenú autoritu. Tento typ sa v súčasnosti teší veľkej obľube v rámci firiem.

**E-learning**: žijeme v 21. storočí a informačné technológie hýbu svetom. Nie je preto ničím prekvapivým, že vzdelávanie sa čoraz častejšie praktizuje aj prostredníctvom internetu. Podstata e-learningu spočíva predovšetkým v tvorbe, distribúcií a nakoniec v riadení vzdelávania prostredníctvom rôznych médií ako je internet, intranet, satelitné vysielanie a pod.

Ak chce byť firma alebo organizácia úspešná, je dôležité, aby zamestnanci boli neustále vzdelávaní a rozširovali svoje kapacity. Koniec koncov, ciele, ktoré majú dosahovať, sú kolektívne. Nie je dobré, ak prevládajú len tradičné modely riadenia a vzdelávania, ktoré nedávajú dostatočný priestor pre samostatne zmýšľajúcich pracovníkov. Vzdelávacie programy, ktoré sa (ako sme si povedali) v súčasnosti uskutočňujú v priestoroch firmy, či organizácie a sa môžu konať aj mimo nej (často napríklad v prírode), prípadne priamo na pracovisku. Dôležité však je, aby bolo firemné vzdelávanie efektívne. Odborná literatúra uvádza rôzne faktory úspešnosti. Bláha, Mateiciuc a Kaňáková<sup>29</sup> rozlišujú niekoľko účastníkov ovplyvňujúcich efektívnosť firemného vzdelávania:

- 1) Manažér je zodpovedný za firemné vzdelávanie a rozvoj podniku, preto by mal byť iniciátorom vzdelávacích programov;
- 2) Línioví manažéri by mali byť schopní rozoznať oblasti, ktoré nie sú dostatočne zastrešené a je tam potreba ďalšieho vzdelávania;
- 3) Mal by vo firme pôsobiť aj manažér pre vzdelávanie, ktorý je zodpovedný za prípravu vzdelávacieho programu;
- 4) Úlohu zohráva lektor, ktorý realizuje školenie a spolupracuje s manažérom pre vzdelávanie. Vzájomne koordinujú metódy a ciele školení;
- 5) Nakoniec zohráva úlohu samotný poslucháč, ktorého cieľom je predovšetkým osvojiť si nové poznatky a aplikovať ich do praxe.

---

<sup>29</sup> BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z.(2005): *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, s.186

### 3 ANALÝZA PODNIKOVÉHO VZDELÁVANIA A POSTOJ ZAMESTNANCOV

Táto časť bakalárskej práce je empirická a budem sa v nej venovať analýze podnikového vzdelávania a skúmaniu postoja zamestnancov k firme a firemnému vzdelávaniu. Cieľom empirickej časti bakalárskej práce je najmä poukázať na vzťah medzi motiváciou k vyšším pracovným výkonom a absolvovaním firemného vzdelávania.

#### 3.1 Hypotézy

Pre účely bakalárskej práce som si stanovila tieto hypotézy:

- **Hypotéza 1:** *Zamestnanci, ktorí majú ukončené základné alebo stredoškolské vzdelanie sú menej motivovaní k ďalšiemu vzdelávaniu ako tí, ktorí majú vysokoškolské vzdelanie.*
- **Hypotéza 1.1:** *Predpokladáme, že osobný rozvoj je častejšou motiváciou k účasti na firemnom vzdelávaní u žien ako u mužov.*
- **Hypotéza 1.2:** *Predpokladáme, že u mužov je najčastejšou motiváciou k firemnému vzdelávaniu vyššie platové ohodnotenie.*
- **Hypotéza 2:** *Čím častejšie sa zamestnanci zúčastnili vzdelávacích programov, tým pozitívnejšie hodnotia politiku vzdelávania na svojom pracovisku.*
- **Hypotéza 2.1:** *Vzdelávanie na pracovisku je dostatočné.*

#### 3.2 Metódy prieskumu a cieľová skupina

Pri spracovávaní bakalárskej práce sme využili dotazníkovú metódu (dotazník, vid' príloha č.1). Otázky boli zväčša uzavreté, ale ponúkali aj možnosť doplniť vlastnú odpoveď. Posledná otázka v dotazníku bola otvorená. Otázky boli zoradené do štyroch okruhov, cieľom ktorých bolo zistiť nasledovné veci:

- základné demografické údaje a všeobecný postoj k vzdelávaniu
- systém firemného vzdelávania zamestnancov - súčasný stav – potreby

- subjektívne hodnotenie súčasného stavu a názor na ďalšie vzdelávanie a jeho vplyv
- politika vzdelávania na pracovisku

Cieľovou skupinou nášho prieskumu boli zamestnanci menších a stredných podnikov, výber bol náhodný. Dotazník bol rozposielaný elektronickou poštou, ale aj sprostredkovaný na osobných stretnutiach. Zber dát prebiehal koncom roku 2012 v mesiacoch november – december. Prieskumu sa zúčastnilo 60 respondentov, z toho 33 žien a 27 mužov. Z geografického hľadiska môžeme konštatovať, že prieskum sa uskutočňoval prevažne v Žilinskom a Trenčianskom kraji.

### 3.3 Interpretácia prieskumu

#### 3.3.1 Prvý okruh otázok

Prvý zo spomínaných štyroch okruhov otázok bol zameraný, ako som už vyššie spomenula, na zistenie základných demografických údajov o respondentovi (pohlavie, vek, najvyššie dosiahnuté vzdelanie). Tieto získané údaje nám napomohli k lepšiemu zaradeniu respondentov a zároveň predstavovali aj dôležitú premennú v prípade nami stanovených hypotéz. V tejto časti dotazníka sme zároveň zisťovali aj všeobecný postoj respondenta k vzdelávaniu vo firme a k úlohe celoživotného vzdelávania v dnešnej modernej spoločnosti. Cieľom týchto stanovených otázok bolo zistiť, ako je vnímaná úloha vzdelávania v 21. storočí.

Tabuľka A: Vek respondentov

18 – 25	26 - 35	36 - 45	46 - 54	55 - viac
12	18	17	7	6

Keď sa vrátíme k demografickým údajom, na základe uvedenej tabuľky vidíme, že prieskumu sa zúčastnilo najviac respondentov vo veku 26-35 rokov a najmenej vo veku 55 a viac.

Tabuľka B: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

Základné	Stredoškolské bez maturity	Stredoškolské s maturitou	Vysokoškolské I. stupňa	Vysokoškolské II. stupňa	Vysokoškolské III. stupňa
1	10	23	7	18	1

Prieskumu sa zúčastnilo najviac respondentov, ktorí majú najvyššie dosiahnuté vzdelanie stredoškolské s maturitou, za nimi nasledujú respondenti, ktorí majú ukončený druhý stupeň vysokoškolského štúdia. Iba jeden respondent mal ukončené základne vzdelanie a 1 respondent mal ukončené vysokoškolské vzdelanie III. stupňa.

Dôležitým ukazovateľom tohto okruhu otázok boli práve otázky zamerané na všeobecný postoj respondentov k firemnému vzdelávaniu. Na otázku: „Vnímate celoživotné vzdelávanie ako prostriedok na zníženie nezamestnanosti v regióne?“ odpovedali respondenti nasledovne: 37 respondentov vníma celoživotné vzdelávanie ako prostriedok na zníženie nezamestnanosti, 11 respondentov s týmto tvrdením nesúhlasia a až 12 respondentov si nie je istých, respektíve nevedia posúdiť, či celoživotné vzdelávanie môže mať vplyv na zníženie nezamestnanosti.

Zaujímavým zistením teda je, že až nadpolovičná väčšina: 61,7% respondentov vníma celoživotné vzdelávanie ako prostriedok na zníženie nezamestnanosti.

Tabuľka C: Vnímanie celoživotného vzdelávania ako prostriedok na zníženie nezamestnanosti

áno	nie	neviem posúdiť
37 (61,7%)	11	12

V rámci tejto kategórie otázok sme sa bližšie pozreli aj na to, ako respondenti nazerajú na firemné vzdelávanie z hľadiska jeho úlohy v pracovnom procese, a teda či ho považujú za dôležité pre kariérny rast alebo pre udržanie si pracovnej pozície, či za nepodstatné pre výkon ich povolania. V prípade žien až 16 z nich (48,48% žien) považuje firemné vzdelávanie za dôležité pre kariérny rast a 15 žien (45,5%) ho považuje za nevyhnutné na udržanie si svojej práce. Iba tri respondentky považujú firemné vzdelávanie za nepotrebné pri výkone práce vo svojom odbore.



Tabuľka D: Názor žien na firemné vzdelávanie

<b>Dôležité pre kariérny rast</b>	<b>Nepotrebné pri výkone práce v mojom odbore</b>	<b>Nevyhnutné na udržanie si svojej práce</b>
<b>16 (48,48%)</b>	3	14

Veľmi podobne na uvedenú otázku odpovedali aj muži. 13 z nich (48,15% mužov) považuje firemné vzdelávanie za dôležité pre kariérny rast a rovnako aj za nevyhnutné na udržanie práce a iba podľa 1 respondenta je firemné vzdelávanie nepotrebné pri výkone práce vo svojom odbore.

Tabuľka E: Názor mužov na firemné vzdelávanie

<b>Dôležité pre kariérny rast</b>	<b>Nepotrebné pri výkone práce v mojom odbore</b>	<b>Nevyhnutné na udržanie si svojej práce</b>
<b>13 (48,15%)</b>	1	13

Z uvedeného vyplýva, že ženy rovnako ako aj muži považujú vzdelávanie za dôležité pre kariérny rast a zároveň nevyhnutné na udržanie si svojej práce. Je to podporný argument toho, že spoločnosť napreduje, prináša so sebou nové vymoženosti, nové technológie, komunikačné siete a medzi zamestnancami tak vzniká prirodzená konkurencia. Iba 9,1% žien a 3,7% mužov považujú firemné vzdelávanie za nepotrebné pri výkone práce v ich odbore.

Firemné vzdelávanie v dnešnej dobe zohráva veľmi dôležitú úlohu v kariérom a pracovnom živote jedincov v spoločnosti. Väčšina pracovných odvetí v snahe napredovať kladie dôraz na vzdelávanie svojich zamestnancov, prostredníctvom ktorého zamestnanci môžu kariérne rásť alebo si udržať svoju pracovnú pozíciu.

Mať kvalitný a vzdelaný ľudský kapitál je veľkým prínosom aj pre samotnú firmu či organizáciu. Vzdelávanie je prostriedkom zdokonaľovania, rozširovania, prípadne zmeny odbornej spôsobilosti zamestnancov: Prostredníctvom vzdelávania zamestnancov sa zvyšuje výkonnosť samotných zamestnancov a v konečnom dôsledku prispieva k vyššej výkonnosti firmy, podniku či organizácie.

### 3.3.2 Druhý okruh otázok

Túto kategóriu otázok sme začali všeobecnou otázkou na respondentov, či majú osobný záujem systematicky sa vzdelávať. Na základe prieskumu sme zistili, že až 85,19% mužov má záujem systematicky sa vzdelávať (23mužov) a až 87,88% žien má rovnako záujem o systematické vzdelávanie (29žien).

Tabuľka F: Záujem systematicky sa vzdelávať

Pohlavie	áno	nie
muži	23	4
ženy	29	4

Aj v tomto prípade vidíme, že rovnako ženy aj muži majú záujem systematicky sa vzdelávať. Iba 4 ženy a 4 muži záujem o systematické vzdelávanie nemajú.

Nasledujúce otázky v našom prieskume boli zamerané na zisťovanie priebehu firemného vzdelávania, motiváciu k účasti, spokojnosti so vzdelávaním a jeho dôsledky, či vplyv na výkon zamestnania. Aby sme však mohli pristúpiť k takýmto otázkam, museli sme zistiť, koľko z respondentov sa už akejkoľvek formy vzdelávania zúčastnilo. Z počtu 60 respondentov sa firemného vzdelávania nezúčastnila len 1 žena. Až po vyselektovaní týchto respondentov sme mohli prejsť na ďalšie otázky.

Tabuľka G: Účasť na firemnom vzdelávaní

Pohlavie	Raz	Dva krát	Tri a viac krát	Vôbec
muži	4	6	17	0
ženy	9	4	19	1

Iba raz sa zúčastnilo firemného vzdelávania 13 respondentov, z toho až 9 žien a 4 muži, dva krát sa nejakej formy firemného vzdelávania zúčastnilo 10 respondentov, z toho 6 mužov a 4 ženy a až 36 respondentov sa zúčastnilo na firemnom vzdelávaní, z čoho 19 žien a 17 mužov. A ako som už vyššie spomínala, žiadnej formy vzdelávacieho programu sa nezúčastnila iba 1 žena.

Tabuľka H: Forma vzdelávacieho programu (aj viac možných odpovedí)

<b>Vnútri podniku</b>	<b>Mimo podniku</b>
<b>36</b>	<b>31</b>

Zistili sme, že firemné vzdelávanie sa realizuje približne rovnako často priamo v rámci podniku ako aj mimo podniku, teda externou formou. Nakoľko väčšina respondentov (76,7%) sa zúčastnila nejakej formy vzdelávacieho programu viac ako jedenkrát, tak v prípade tejto otázky mohli respondenti označiť aj viac možných odpovedí.

Tabuľka I: Metódy firemného vzdelávania (aj viac možných odpovedí)

<b>Workshopy</b>	<b>Mentoring</b>	<b>Koučing</b>	<b>Tréning</b>	<b>Iné</b>
<b>28</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>8</b>

Na základe výsledkov prieskumu môžeme predpokladať, že najčastejšie v dnešnej dobe sa organizujú rôzne formy workshopu, ďalej za ním sa ocitol koučing, následne tréning a mentoring. Možnosť iné označilo 8 respondentov, pričom bližšie nešpecifikovali, o akú vzdelávaciu metódu išlo. Treba však poznamenať, že rovnako aj v tejto otázke mohli označiť respondenti aj viac možných odpovedí.

Pre účely našej práce bolo dôležité zistiť, z akého dôvodu sa zúčastnili respondenti na firemnom vzdelávaní. Dôvod, z akého sa zamestnanci zúčastňujú na firemnom vzdelávaní je významným ukazovateľom toho, ako sa zamestnanci stavajú k rozširovaniu svojich znalostí, zručností, či majú záujem o osobný rozvoj, alebo sa zúčastňujú nakoľko to dostali príkazom od nadriadeného, prípadne či ich motivuje k účasti účasť ostatných kolegov, pretože nechceli za nimi zaostávať.

Na základe prieskumu sme zistili, že najsilnejším zdrojom motivácie bol záujem o osobný rozvoj. Nadpolovičná väčšina, 53,3% respondentov uviedlo túto odpoveď. 40% respondentov dostalo účasť na vzdelávaní príkazom. Iba 4 respondenti vo svojich odpovediach označili, že sa zúčastnili firemného vzdelávania, nakoľko ich motivovala účasť ostatných kolegov. Iné dôvody uviedli 3 respondenti. Bližšie však nešpecifikovali.

Tabuľka J: Dôvod k účasti na firemnom vzdelávaní I- podľa pohlavia

Pohlavie	Príkaz od nadriadeného	Záujem o osobný rozvoj	Motivovala ma účasť ostatných kolegov	Iné
<b>Muži</b>	11	15	2	1
<b>Ženy</b>	13	17	2	2

V súvislosti s motiváciou k firemnému vzdelávaniu nás zaujímal bližšie aj vzťah medzi vekom respondentov a dôvodom, pre ktorý sa zúčastnili na firemnom vzdelávaní. V rámci tejto otázky sme povolili označiť aj viac možných odpovedí.

Príkaz od nadriadeného ako dôvod k účasti na firemnom vzdelávaní označilo najviac respondentov vo veku 26-35 rokov (z toho 5 žien, 2 muži) a naopak najmenej túto možnosť označili respondenti vo veku 36-45 rokov. Záujem o osobný rozvoj dominoval práve u respondentov vo veku 36-45 rokov (túto možnosť označilo až 16 žien a 8 mužov). Záujem o osobný rozvoj nezohráva dôležitú úlohu u respondentov vo veku 46-54 rokov. Účasť ostatných kolegov pôsobila ako motivačný faktor iba zanedbateľne, dá sa však povedať, že najviac sa prejavila u respondentov vo veku 26-35 rokov (treba však povedať, že ide o zanedbateľné číslo, nakoľko túto možnosť vo veku 26-35 rokov označila 1 žena a 1 muž) a vôbec túto možnosť neoznačili respondenti vo nad 46 rokov.

Tabuľka K: Dôvod k účasti na firemnom vzdelávaní II. – podľa veku

VEK	Príkaz od nadriadeného	Záujem o osobný rozvoj	Motivovala ma účasť ostatných kolegov	iné
<b>18-25</b>	3ž / 2m	4ž / 2m	0ž / 1m	0ž,m
<b>26-35</b>	5ž / 2m	4ž / 5m	1ž / 1m	0ž,m
<b>36-45</b>	1ž / 1m	16ž / 8m	1ž / 0m	1ž / 0m
<b>46-54</b>	3ž / 2m	0ž / 1m	0ž,m	1ž / 1m
<b>55 a viac</b>	1ž / 3m	3ž / 1m	0ž,m	0ž,m

Tabuľka L: Súvis obsahu vzdelávacieho programu priamo s výkonom práce (viac možných odpovedí)

Áno	Nie
50	10

Na základe prieskumu sme zistili, že vo väčšine prípadov (83%) sa realizuje firemné vzdelávanie, ktorého náplň viac či menej súvisí priamo s výkonom práce zamestnanca.

### 3.3.3 Tretí okruh otázok

Tretí okruh otázok je špecifickejší, nakoľko je zameraný na zistenie subjektívneho postoja respondentov k aktuálnemu stavu vzdelávania, názor na samotné firemné vzdelávanie, čo by mohlo byť motorom k účasti na ňom a jeho vplyv či dopad na zamestnanca.

Tabuľka M: Vplyv na výšku príjmu

Áno, veľmi	Iba nepatrne	Vôbec
10	28	21

V úvode tejto časti nás zaujímalo, či môže absolvovanie nejakého programu firemného vzdelávania pozitívne ovplyvniť výšku príjmu. Na základe prieskumu sme však zistili, že účasť na firemnom vzdelávaní má iba veľmi malý, respektíve žiadny dopad na výšku príjmu. Iba nepatrne ovplyvnilo absolvovanie určitého vzdelávacieho programu výšku príjmu v 46,7% prípadoch a výška príjmu ostala nezmenená aj po absolvovaní programu firemného vzdelávania v 35% prípadoch. Iba v 16, 7% prípadoch bola zaznamenaná priaznivá zmena výšky príjmu.

Keď sa na to pozrieme bližšie, dopad na výšku príjmu sa prejavil najmä u respondentov mužského pohlavia, nakoľko túto možnosť označili len 3 ženy, ale 7 mužov. Je dôležité poznamenať, že všetkých 10 respondentov sa zúčastnilo nejakej formy vzdelávacieho programu 3 a viac krát.

Každá firma, ktorá sprostredkuje nejakú formu vzdelávacieho programu svojim zamestnancom, tak je jej cieľom okrem iného aj motivovať svojich zamestnancov k vyšším pracovným výkonom, zabezpečiť kvalitnejší a efektívnejší systém práce. Práve preto nás v tejto časti veľmi zaujímalo ako vnímajú účasť na vzdelávaní samotní zamestnanci a či absolvovanie vzdelávacieho programu splnilo viac či menej účel. Na základe prieskumu sme zistili, že 16 respondentov označilo určite áno a 18 skôr áno. Keď to spočítame, tak z toho vyplýva, že až v 56,6% prípadoch môžeme konštatovať, že účasť na vzdelávaní motivovala zamestnancov k vyšším pracovným výkonom. 10 respondentov bolo nerozhodných, 13 označili skôr nie a iba 2 určite nie.

Tabuľka N: Motivácia k vyšším pracovným výkonom

	Určite áno	Skôr áno	Možno	Skôr nie	Určite nie
<b>ženy</b>	10	8	6	7	1
<b>muži</b>	6	10	4	6	1

Určite si niektoré firmy kladú otázku, ako motivovať svojich zamestnancov k účasti na firemnom vzdelávaní. Táto otázka zaujímala aj nás, pričom respondenti mali možnosť označiť aj viac možných odpovedí. Možno očakávaným zistením je, že až 46,7% respondentov by motivovalo k ďalšiemu vzdelávaniu vyššie platové ohodnotenie. Na druhom mieste sa ocitla seberealizácia, ktorú označilo 23,3% respondentov a na treťom mieste sa ocitla možnosť kariérneho rastu, respektíve nadobudnutie vyššej funkcie v zamestnaní a zároveň udelenie pochvaly či odmeny. Tieto možnosti označilo rovnako 21,7 % respondentov.

Tabuľka O: Čo Vás motivuje/ by Vás motivovalo k vzdelávaniu?

	ženy	muži
<b>Seberealizácia</b>	8	6
<b>Vyššie platové ohodnotenie</b>	15	13
<b>Možnosť kariérneho rastu /nadobudnutie vyššej funkcie</b>	7	6
<b>Pochvala, odmeny</b>	9	4
<b>Osobný rast</b>	5	2
<b>Účasť na zvyšovaní rastu a prosperity firmy</b>	1	6
<b>Iné</b>	1	1

Zároveň sme sa snažili zistiť efektívnosť a využiteľnosť poznatkov nadobudnutých počas vzdelávacieho programu. Zistili sme, že až 53,3% respondentov určite využíva nadobudnuté poznatky firemným vzdelávaním pri výkone svojho povolania a 26,7% označilo možnosť „skôr áno.“ 11,7% respondentov bolo nerozhodnutých, 5% respondentov skôr nevyužíva nadobudnuté poznatky v praxi a iba 1,7% respondentov určite nevyužíva tieto poznatky.

Tabuľka P: Využitie poznatkov v praxi

	Určite áno	Skôr áno	Možno	Skôr nie	Určite nie
<b>ženy</b>	20	5	3	3	1
<b>muži</b>	12	11	4	0	0

### 3.3.4 Štvrtý okruh otázok

Cieľom posledného okruhu otázok bolo zistiť, ako funguje politika vzdelávania vo firme, respektíve ako ju hodnotia jej zamestnanci. Zistili sme, že viac ako polovica z opýtaných, teda až 51,7% respondentov je na svojom pracovisku motivovaných k ďalšiemu vzdelávaniu zo strany zamestnávateľa. 30% respondentov sa necíti byť motivovaní k ďalšiemu vzdelávaniu a 18,3% respondentov to nevie posúdiť.

Tabuľka R: Postoj zamestnávateľa k vzdelávaniu

	Áno	Nie	Neviem
<b>ženy</b>	17	12	4
<b>muži</b>	14	6	7

Zároveň nás zaujímalo, ako funguje politika vzdelávania na pracovisku a či má vedenie firmy vo svojom tíme osobu, ktorá zodpovedá za vzdelávanie zamestnancov. 43,3% respondentov pracuje vo firme alebo podniku, ktorý má stanovenú osobu zodpovednú za vzdelávanie svojich zamestnancov a 30% respondentov odpovedalo, že vedenie podniku, v ktorom pracujú, nemá vo svojom tíme takúto osobu. Až 18,3% respondentov nepozná odpoveď na stanovenú otázku.

Tabuľka S: Osoba zodpovedná za rozvoj zamestnancov?

	Áno	Nie	Neviem
<b>ženy</b>	12	15	6
<b>muži</b>	14	5	8

30% respondentov považuje poskytované firemné vzdelávanie zo strany svojho zamestnávateľa za dostačujúce pre výkon svojich pracovných povinností a 40% respondentov označilo skôr áno. Spolu to predstavuje 70%. Iba 8,3 % respondentov nepovažuje poskytované firemné vzdelávanie za dostačujúce z hľadiska výkonu svojich povinností a 18,3% respondentov nevedelo poskytnúť jasnú odpoveď.

Tabuľka T: : Hodnotenie firemného vzdelávania z pohľadu zamestnanca

	Určite áno	Skôr áno	Možno	Skôr nie	Určite nie
<b>ženy</b>	11	13	5	2	1
<b>muži</b>	7	11	7	1	1

Z prieskumu ďalej vyplýva, že 25% respondentov považuje prístup svojho zamestnávateľa k ďalšiemu vzdelávaniu a rozvoju svojich zamestnancov za výborný, až 56,7% respondentov ho považuje za dostačujúci a iba 18,3% respondentov hodnotí prístup svojho zamestnávateľa k ďalšiemu vzdelávaniu za slabý.

Tabuľka U: Prístup zamestnávateľa k vzdelávaniu a rozvoju svojich zamestnancov

	Výborný	Dostačujúci	Slabý
<b>ženy</b>	10	15	8
<b>muži</b>	5	19	3

V súvislosti s hodnotením politiky vzdelávania na pracovisku nás zaujímala aj celková spokojnosť zamestnancov so svojou prácou. To sme sa snažili zistiť prostredníctvom jednoduchej otázky, či respondenti majú v pláne alebo zvažujú zmenu zamestnania, pracoviska a to v priebehu nasledujúceho roka. Zistili sme, že až 25% z opýtaných zvažuje v priebehu nasledujúceho roka zmenu zamestnania (9 žien a 6 mužov). 8 z nich absolvovali nejakú formu vzdelávacieho programu len raz, 2 z nich dva krát a 5 z nich 3 a viac krát. Ani u jedného z nich neovplyvnila účasť na vzdelávacom programe výšku príjmu.



Tabuľka V: Zmena zamestnania

	áno	nie
ženy	9	23
muži	6	21

Jedna z posledných otázok bola zameraná na hodnotenie prístupu zamestnávateľa k politike vzdelávania na pracovisku. Až 25% (15) respondentov sa domnieva, že by ich zamestnávateľ mal zmeniť svoj prístup k vzdelávaniu zamestnancov a dokonca väčšia polovica z nich zvažuje zmenu zamestnania v priebehu najbližšieho roka. 35% z opýtaných si to nemyslí. Dokonca až 40% respondentov si nebolo istých, či je potrebná zmena prístupu u zamestnávateľa.

Tabuľka Z: Potreba zmeny prístupu zamestnávateľa k vzdelávaniu zamestnancov

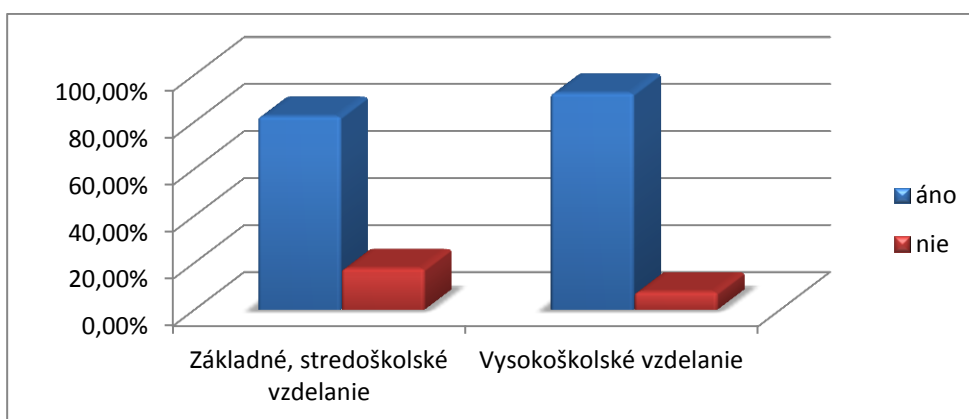
	Áno	Nie	Nie som si istý/á
ženy	12	13	8
muži	3	8	16

### 3.4 Vyhodnotenie výsledkov prieskumu

**Hypotéza 1:** *Zamestnanci, ktorí majú ukončené základné alebo stredoškolské vzdelanie sú menej motivovaní k ďalšiemu vzdelávaniu ako tí, ktorí majú vysokoškolské vzdelanie.*

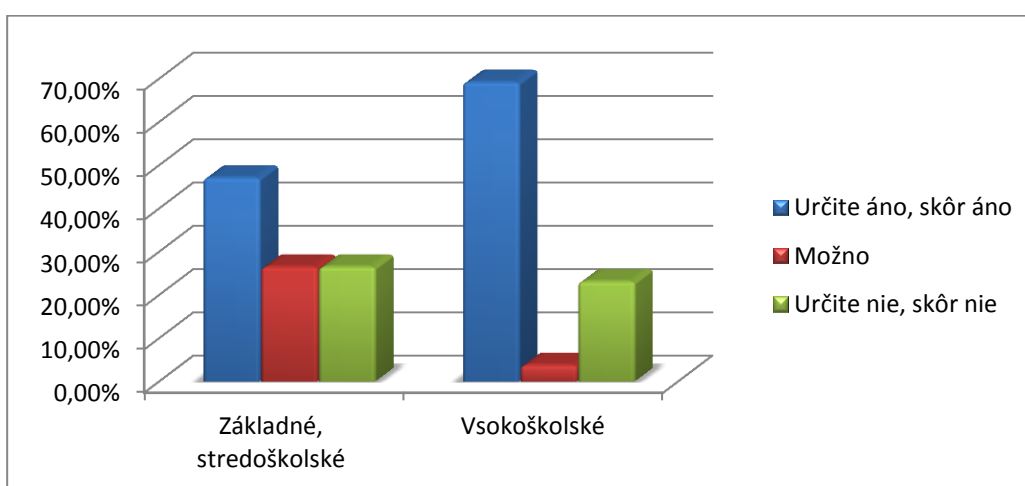
Prieskumu sa zúčastnilo 34 respondentov, ktorí mali ukončené základné vzdelanie, stredoškolské bez maturity alebo stredoškolské s maturitou. Naším cieľom bolo porovnať túto skupinu respondentov s tými, ktorí majú ukončené vysokoškolské vzdelanie, či už I., II. alebo III. stupňa. Táto druhá skupina pozostáva z 26 respondentov, čiže ide o približne rovnako veľké vzorky.

Graf A: Máte záujem systematicky sa vzdelávať?



Vidíme, že 82,4% respondentov, ktorí majú ukončené základné alebo stredoškolské vzdelanie má záujem systematicky sa vzdelávať a 17,65% nemá záujem o systematické vzdelávanie. Čo sa týka vysokoškolsky vzdelaných respondentov, až 92,31% z nich odpovedalo, že má záujem o systematické vzdelávanie a iba 7,7% záujem nemá. Na základe tohto by sme mohli konštatovať, že zamestnanci so základným alebo stredoškolským vzdelaním sú menej motivovaní k ďalšiemu vzdelávaniu ako tí, ktorí majú ukončené vysokoškolské vzdelanie. Hypotéza sa **potvrdila**. Treba však poznamenať, že rozdiely medzi nimi predstavujú približne 10%.

Graf B: Motivovalo Vás absolvovanie vzdelávacieho programu k vyšším pracovným výkonom?

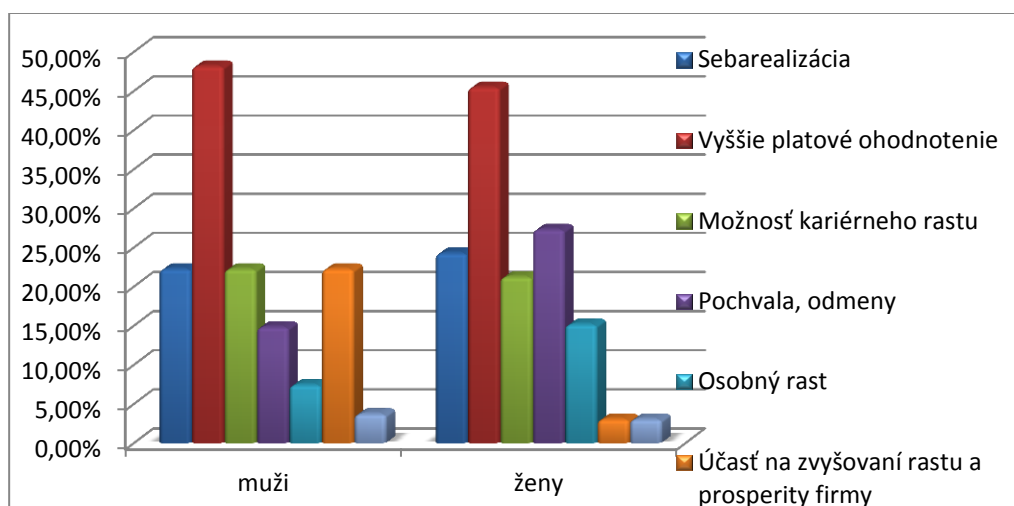


Rovnako vidíme, že vysokoškolsky vzdelaný zamestnanci boli po absolvovaní vzdelávacieho programu viac motivovaní k vyšším pracovným výkonom (69,2%) ako tí, ktorí majú ukončené základné alebo stredoškolské vzdelanie (47,1%).

**Hypotéza 1.1:** Predpokladáme, že osobný rozvoj je častejšou motiváciou k účasti na firemnom vzdelávaní u žien ako u mužov.

**Hypotéza 1.2:** Predpokladáme, že u mužov je najčastejšou motiváciou k firemnému vzdelávaniu vyššie platové ohodnotenie.

Graf C: Zdroj motivácie k účasti na firemnom vzdelávaní



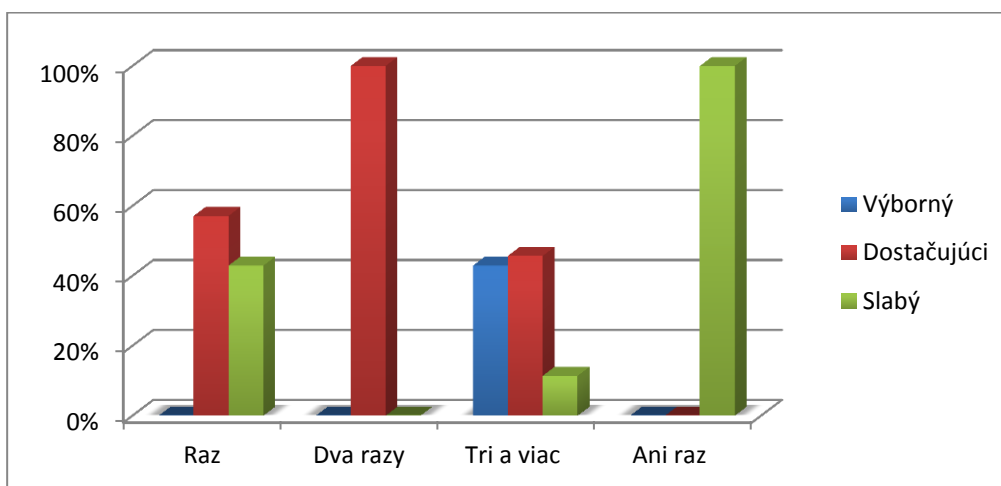
Tieto dve čiastkové hypotézy budeme testovať naraz, nakoľko obe sú zamerané na motiváciu zamestnancov k ďalšiemu vzdelávaniu na pracovisku. Prieskumu sa zúčastnilo 33 žien a 27 mužov. Opäť sa nám tak vytvorili približne rovnako veľké prieskumné vzorky. Na uvedenom grafe vidíme, že hypotéza 1.1 sa nám **potvrdila**. Kým 15,15% žien považuje za motiváciu k účasti na firemnom vzdelávaní osobný rast, tak iba 7,41% mužov motivuje k účasti na vzdelávaní osobný rast. Rovnako vidíme, že ženy skôr inklinujú k pochvale a odmene, o čom svedčí, že túto možnosť označilo až 27,27% žien, zatiaľ čo mužov iba 14,81%.

Hypotéza 1.2 sa nám rovnako **potvrdila**, nakoľko až 48,15% mužov považuje za motiváciu k účasti na firemnom vzdelávaní práve vyššie platové ohodnotenie. Treba však poznamenať, že tento zdroj motivácie je obdobne silný aj prípade žien (45,45% žien sa s tým stotožnilo).

Zaujímavým zistením je, že u mužov je veľmi silným zdrojom motivácie aj účasť na zvyšovaní rastu a prosperity firmy, nakoľko túto možnosť označilo až 22,22% z opýtaných. V porovnaní so ženami, kde iba 3,03% žien považuje toto za zdroj motivácie k ďalšiemu vzdelávaniu.

**Hypotéza 2:** Čím častejšie sa zamestnanci zúčastnili vzdelávacích programov, tým pozitívnejšie hodnotia politiku vzdelávania na svojom pracovisku.

Graf D: Hodnotenie politiky vzdelávania na pracovisku



Môžeme konštatovať, že aj hypotéza 2 sa nám **potvrdila**. Na prieskume participovalo 14 respondentov, ktorí sa zúčastnili raz na vzdelávacom programe, 10 respondentov sa zúčastnilo dva krát, 35 respondentov sa zúčastnilo 3 a viac krát a 1 respondent neabsolvoval žiaden vzdelávací program. Respondent, ktorí sa nezúčastnil vzdelávacieho programu hodnotí politiku vzdelávania u svojho zamestnávateľa za slabú.

57,10% respondentov, ktorí sa zúčastnili raz na akejkoľvek forme vzdelávacieho programu hodnotí politiku vzdelávania za dostatočnú, ale zároveň až 42,9% za slabú. 100% respondentov, ktorí sa zúčastnili vzdelávania dva krát, považujú politiku vzdelávania svojho zamestnávateľa za dostatočnú a u respondentov, ktorí sa zúčastnili 3 a viac krát sme prvý krát zaznamenali aj skutočnosť, že politika vzdelávania je výborná. Presnejšie, zaznamenali sme 42,9% vyjadrení o tom, že politika vzdelávania na pracovisku je výborná, 45,70% z nich ju považuje za dostatočnú a iba 11,40% za slabú.

**Hypotéza 2.1:** *Vzdelávanie na pracovisku je dostatočné.*

Graf E: Hodnotenie vzdelávania na pracovisku II.



Hypotéza 2.1 súvisí s hypotézou 2, avšak jej cieľom je zistiť, ako je vo všeobecnosti hodnotená politika vzdelávania vo firmách. Táto hypotéza sa nám **potvrdila**, nakoľko až 57% z opýtaných považuje politiku vzdelávania za dostatočnú, 25% respondenti za výbornú a 18% za slabú.

## ZÁVER

V 21. storočí sme svedkami rýchlo sa rozvíjajúcej spoločnosti, ktorá denne čelí novým výzvam. Meniace sa informačné technológie, rozvoj vedy a techniky, rozširovanie komunikačných sietí. Človek je vystavený zmenám, na ktoré musí zareagovať. Firmy a organizácie rovnako čelia týmto tlakom a ak chcú ostať konkurencie schopné a chcú si udržať čestné miesto na trhu práce, musia napredovať zároveň s týmito inováciami.

Myslieť si, že finančný kapitál je tým najcennejším, čím môže firma alebo organizácia disponovať, je mylné. Nič nie je pre firmu hodnotnejšie, ako ľudský kapitál, teda jej zamestnanci. Ak chce firma napredovať a rozvíjať sa, musí sa postarať o to, aby rástli aj jej zamestnanci. Nie čo sa týka počtu, ale predovšetkým kvalitou. Aj preto je trendom dnešnej modernej spoločnosti organizovanie rôznych foriem vzdelávacích programov a to či už priamo v rámci firmy, alebo sprostredkovane, mimo firmy, teda externe.

Vzdelávanie a získavanie nových pracovných znalostí a zručností sa pomaly stáva vo svete dôležitým celoživotným procesom. Často prichádzajú ľudia do práce, kde na výkon ich povolania nestačí kvalifikácia nadobudnutá počas štúdia na základnej, strednej, či vysokej škole, ale vzniká potreba ďalšieho vzdelávania. Často krát sa dokonca nejedná iba o získavanie nových poznatkov a schopností, ale aj o budovanie rôznych sociálnych charakteristík a postojov, či hodnôt zamestnanca (formuje sa jeho správanie, postoj, rozvíja sa pracovná morálka a buduje motivácia, zvyšuje sa pracovný výkon).

Témou mojej bakalárskej práce je firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie zamestnancov. Hlavným cieľom práce bolo zistiť, ako funguje firemné vzdelávanie v dnešnej dobe a či pôsobí ako motivačný faktor k vyšším pracovnými výkonom. Bakalárska práca je tematicky rozdelená do troch kapitol, kde prvá kapitola operacionalizuje hlavné pojmy súvisiace s problematikou ľudských zdrojov a firemného vzdelávania. Druhá kapitola pojednáva o firemnom vzdelávaní a pracovnej motivácii, a na záver tretia kapitola interpretuje výsledky prieskumu.

Systematicky je práca rozčlenená na teoretickú časť, kde sú predstavené základné teórie pojednávajúce o problematike ľudských zdrojov, pracovnej motivácií a firemnom vzdelávaní ako takom a empirickú časť. Na prieskum som zvolila dotazníkovú metódu, oslovila som 60 respondentov, z toho 33 žien a 27 mužov a to prevažne zo Žilinského a Trenčianskeho kraja.

V práci som si stanovila 2 hlavné hypotézy a 3 čiastkové. Hypotéza 1 predpokladala, že zamestnanci, ktorí majú ukončené základné alebo stredoškolské vzdelanie sú menej motivovaní k ďalšiemu vzdelávaniu ako tí, ktorí majú vysokoškolské vzdelanie. Táto hypotéza sa nám potvrdila, hoci treba poznamenať, že rozdiely medzi jednotlivými skupinami respondentov neboli až také veľké. 82% respondentov zo základným alebo stredoškolským vzdelaním má záujem sa systematicky vzdelávať, v prípade vysokoškolsky vzdelaných je to až 92%. Rozdiel však predstavuje len 10%.

Čiastkové hypotézy 1.1 a 1.2 sme skúmali naraz, nakoľko obe sa orientovali na motiváciu k účasti na firemnom vzdelávaní. Kým hypotéza 1.1 predpokladala, že osobný rozvoj je častejšou motiváciou k účasti na firemnom vzdelávaní u žien ako u mužov, tak hypotéza 1.2 predpokladala, že u mužov je najčastejšou motiváciou k firemnému vzdelávaniu vyššie platové ohodnotenie. Obe sa nám potvrdili. Kým 15,15% žien považuje za motiváciu k účasti na firemnom vzdelávaní osobný rast, tak iba 7,41% mužov motivuje k účasti na vzdelávaní osobný rast. Čo sa týka hypotézy 1.2, tak až 48,15% mužov považuje za motiváciu k účasti na firemnom vzdelávaní práve vyššie platové ohodnotenie. Treba však poznamenať, že tento zdroj motivácie je obdobne silný aj v prípade žien (45,45% žien sa s tým stotožnilo).

Hypotéza 2 vychádzala zo všeobecného predpokladu, že čím častejšie sa zamestnanci zúčastnili vzdelávacích programov, tým pozitívnejšie hodnotia politiku vzdelávania na svojom pracovisku. V zásade môžeme povedať, že sa toto tvrdenie potvrdilo.

V prípade zamestnancov, ktorí sa zúčastnili raz alebo dva krát sa neobjavilo hodnotenie politiky vzdelávania ako výborné, pričom u zamestnancov, ktorí absolvovali tri a viac krát akúkoľvek formu vzdelávacieho programu označilo politiku vzdelávania u svojho zamestnávateľa za výbornú až takmer 43% a takmer 46% ju hodnotilo za dostatočnú.

Posledná čiastková hypotéza úzko súvisí s predchádzajúcou, akurát s tým rozdielom, že skúma celkové všeobecné hodnotenie firemného vzdelávania. Naším cieľom bolo zistiť, či je vzdelávanie na pracovisku vnímané ako dobré, alebo naopak ako nedostatočné a je treba ho zmeniť. Hypotéza 2.1 vychádzala z predpokladu, že vzdelávanie na pracovisku je dostatočné. Toto tvrdenie sa nám potvrdilo. Až 57% z opýtaných považuje politiku vzdelávania za dostatočnú, 25% respondenti za výbornú a 18% za slabú.

Firemné vzdelávanie nie je jednoduchým procesom, preto je dôležité, aby sa mu v spoločnosti a v samotných firmách venovala dostatočná pozornosť. Vyžaduje si blízku spoluprácu personalistov a vedenia. Vedenie, teda manažéri majú za cieľ identifikovať potreby vzdelávania. To znamená, že musia správne zhodnotiť o potrebách, časovom harmonograme, ktorý posúdia na základe úloh, ktoré to ktoré pracovisko má. Ich úloha však často týmto nekončí, ale pôsobia aj ako lektori, školitelia a na záver musia efektívne zhodnotiť výsledky vzdelávania a vypracovať závery o jeho účinkoch.

Samotnú politiku vzdelávania navrhujú personalisti, ktorí majú za úlohu zaistiť organizáciu vzdelávacieho programu, pripraviť rozpočet a dozerat' nad výkonom.

Firemné vzdelávanie je ako som už spomínala náročným procesom, navyše je často aj finančne nákladné. Pre zdravý rast firmy a jej prosperita je to však správna investícia, prostredníctvom ktorej si firmy a organizácie môžu vypestovať profesionálnych odborníkov, ktorých si môžu udržat' práve tým, že im umožnia rásť, napredovat' a rozvíjať ich talent.

Skúsený manažér vie, že úspešná firma si nemôže dovoliť vysokú fluktuáciu zamestnancov, ale naopak, musí sa starať o udržanie svojich ľudí, ktorých bude vzdelávať, motivovať a tí sa odvd'acia lojalitou voči firme. V končenom dôsledku to bude viesť k prosperite firmy.



# ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

## Zoznam použitých českých zdrojov

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 807169-614-5.

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

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9

BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9

BUCKLY, R.; CAPLE, J. *Trenink a skoleni*. Brno: Computer Press. 2004, ISBN 80-251-0358-7

CIMBALNÍKOVÁ, L.: *Management*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2352-4

FOOT, M., HOOK, C.: *Personalistika*. Brno: CP Books. 2005. ISBN 80-7226-515-6

HALÍK, J.: *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 2008. ISBN 978-80-247-2475-1

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

KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

NAKONEČNÝ, M.: *Motivace lidského chování* in. PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. (1996): *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN: 80-7169-250-6

PRUCHA, J. a kol.: *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 1995. ISBN 80-7117-8772-8  
Prúcha

SILLER, J.: *Řízení vzdělávání pracovníku*. In: *Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů*, III.roč., 1997, č.9, s12

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

### **Zoznam použitých slovenských zdrojov**

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT, 2007. ISBN : 978-80-89085-83-5

KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. *Personálny management*. Bratislava: Lura Edition. 1.vyd. 2008, ISBN 978-80-8078-192-7

KOLLÁRIK, T.: *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, 2002. ISBN 80-223-1731-4

LETOVANCOVÁ, E. *Psychológia v managemente*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1725-X

MAJTAN, M.: *Manažment*. Bratislava: SPRINT, 2007. ISBN 978-80-89085-72-9

OSVALDOVÁ, L. *Stimulačné procesy*. Bratislava: Edičné stredisko Vysokkej školy ekonomickej Bratislava, 1988. ISBN 85-037-88

SEDLÁK, M.: *Manažment*. Bratislava: IURA EDITION, 2008. ISBN: 978-80-807-8283-2

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-854-2492-4

SZARKOVÁ, M.: *Psychológia pre ekonómov*. Bratislava: SPRINT, 2007. ISBN 80-89085-77-6

## ZOZNAM SKRATIEK

<b>REZ</b>	Riadenie ľudských zdrojov
<b>EZ</b>	Ľudské zdroje

## ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV

<b>Tabuľka č.1:</b>	Rozdiel medzi učením, rozvojom, vzdelávaním.....15
<b>Tabuľka č.2:</b>	Formálne, neformálne, informálne vzdelávanie.....17
<b>Tabuľka A:</b>	Vek respondentov.....31
<b>Tabuľka B:</b>	Najvyššie dosiahnuté vzdelanie.....32
<b>Tabuľka C:</b>	Vnímanie celoživotného vzdelávania ako prostriedok na zníženie nezamestnanosti.....32
<b>Tabuľka D:</b>	Názor žien na firemné vzdelávanie.....33
<b>Tabuľka E:</b>	Názor mužov na firemné vzdelávanie.....33
<b>Tabuľka F:</b>	Záujem systematicky sa vzdelávať.....34
<b>Tabuľka G:</b>	Účasť na firemnom vzdelávaní.....34
<b>Tabuľka H:</b>	Forma vzdelávacieho programu.....35
<b>Tabuľka I:</b>	Metódy firemného vzdelávania.....35
<b>Tabuľka J:</b>	Dôvod k účasti na firemnom vzdelávaní I. – podľa pohlavia.....36
<b>Tabuľka K:</b>	Dôvod k účasti na firemnom vzdelávaní II. – podľa veku.....36
<b>Tabuľka L:</b>	Súvis obsahu vzdelávacieho programu s výkonom práce.....37
<b>Tabuľka M:</b>	Vplyv na výšku príjmu.....37
<b>Tabuľka N:</b>	Motivácia k vyšším pracovným výkonom.....38
<b>Tabuľka O:</b>	Čo Vás motivuje / by Vás motivovalo k vzdelávaniu?.....38
<b>Tabuľka P:</b>	Využitie poznatkov v praxi .....39
<b>Tabuľka R:</b>	Postoj zamestnávateľa k vzdelávaniu.....39
<b>Tabuľka S:</b>	Osoba zodpovedná za rozvoj zamestnancov.....40
<b>Tabuľka T:</b>	Hodnotenie firemného vzdelávania z pohľadu zamestnanca.....40
<b>Tabuľka U:</b>	Prístup zamestnávateľa k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov..40

<b>Tabuľka V:</b>	Zmena zamestnania.....	41
<b>Tabuľka Z:</b>	Potreba zmeny prístupu zamestnávateľa k vzdelávaniu zamestnancov.....	41
<b>Graf č.1:</b>	Tri oblasti vzdelávania (všeobecné, odborné, rozvoj).....	19

# PRÍLOHA A

## Vzorový dotazník

Dobrý deň,

som študentkou 3. ročníka MS-RLZ a mám bakalársku prácu na tému " Firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie zamestnancov. Chcela by som Vás poprosiť, aby ste mi venovali chvíľku času a vyplnili nasledovný dotazník.

Dotazník je anonymný a informácie, ktoré v ňom poskytnete budú použité výlučne na účely bakalárskej práce. Dotazník sa vyplňa krúžkovaním správnej odpovede, pričom vo vyznačených otázkach máte možnosť označiť viac odpovedí. V prípade, že je uvedená možnosť INÉ, prosím, vypíšte prosím slovom. V závere je jedna otvorená otázka.

Vopred Vám ďakujem za ochotu a spoluprácu.

**1. Pohlavie:**

- a) žena
- b) muž

**2. Váš vek:**

- a) 18-25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-54
- e) 55 a viac

**3. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?**

- a) Základné
- b) Stredoškolské bez maturity
- c) Stredoškolské s maturitou
- d) Vysokoškolské I. stupňa
- e) Vysokoškolské II. stupňa
- f) Vysokoškolské III. stupňa

**4. Vnímate celoživotné vzdelávanie ako prostriedok na zníženie nezamestnanosti v regióne?**

- a) Áno
- b) Nie
- c) Neviem posúdiť

**5. Vzdelávanie považujete za:**

- a) Dôležité pre kariérny rast
- b) Nepotrebné pri výkone práce v mojom odbore
- c) Nevyhnutné na udržanie si svojej práce

**Systém firemného vzdelávania zamestnancov - súčasný stav – potreby**

**6. Máte záujem systematicky sa vzdelávať?**

- a) Áno
- b) Nie

**7. Absolvovali ste vo svojom zamestnaní nejakú formu vzdelávania?**

- a) Áno
- b) Nie
- c) Nepamätám sa

**8. Ak áno, koľko krát ste sa zúčastnili nejakého vzdelávacieho programu?**

- a) Raz
- b) Dva krát
- c) Tri a viac

**9. Akou formou prebiehal vzdelávací program? (viac možných odpovedí)**

- a) Vnútri podniku
- b) Mimo podniku

**10. Aké metódy firemného vzdelávania ste absolvovali? (viac možných odpovedí)**

- a) Workshopy
- b) Mentoring
- c) Koučing
- d) Tréning
- e) Iné.....

**11. Z akého dôvodu ste sa zúčastnili na firemnom vzdelávaní? (viac možných odpovedí)**

- a) Dostal/a som to príkazom od nariadeného
- b) Mal/a som záujem o osobný rozvoj
- c) Motivovala ma účasť ostatných kolegov
- d) Iné.....

**12. Súvisel obsah vzdelávacieho programu priamo s výkonom Vašej práce?  
(viac možných odpovedí)**

- a) áno
- b) nie

**Vaše hodnotenie stavu a Váš názor na ďalšie vzdelávanie a jeho vplyv**

**13. Ovplynulo firemné vzdelávanie výšku Vášho príjmu?**

- a) Áno, veľmi
- b) Iba nepatrne
- c) Vôbec

**14. Motivovalo Vás absolvovanie vzdelávacieho programu k vyšším pracovným  
výkonom?**

- a) Určite áno
- b) Skôr áno
- c) Možno
- d) Skôr nie
- e) Určite nie

**15. Čo Vás motivuje / by Vás motivovalo k vzdelávaniu? (viac možných  
odpovedí)**

- a) Sebarealizácia
- b) Vyššie platové ohodnotenie
- c) Možnosť kariérneho rastu /nadobudnutie vyššej funkcie
- d) Pochvala, odmeny
- e) Osobný rast
- f) Účasť na zvyšovaní rastu a prosperity firmy
- g) Iné.....  
.....

**16. Využívate poznatky a skúsenosti nadobudnuté firemným vzdelávaním  
v praxi pri výkone svojho povolania?**

- a) Určite áno
- b) Skôr áno
- c) Možno
- d) Skôr nie
- e) Určite nie



## Politika vzdelávania na pracovisku

**17. Motivuje Vás zamestnávateľ k ďalšiemu vzdelávaniu?**

- a) Áno
- b) Nie
- c) Nevie

**18. Má vedenie podniku, v ktorom pracujete stanovenú osobu zodpovednú za rozvoj zamestnancov?**

- a) áno
- b) nie
- c) neviem

**19. Je poskytované firemné vzdelávanie zo strany Vášho zamestnávateľa dostatočné pre výkon Vašich pracovných povinností?**

- a) Určite áno
- b) Skôr áno
- c) Možno
- d) Skôr nie
- e) Určite nie

**20. Považujete prístup Vášho zamestnávateľa k vzdelávaniu a rozvoju svojich zamestnancov za:**

- a) Výborný
- b) Dostačujúci
- c) Slabý

**21. Zvažujete zmenu zamestnania v priebehu nasledujúceho roka?**

- a) Áno
- b) Nie

**22. Mal by sa podľa Vás zmeniť prístup Vášho zamestnávateľa k vzdelávaniu zamestnancov?**

- a) Áno
- b) Nie
- c) Nie som si istý

**23. Ak áno, aké zmeny by ste uvítali?**

.....

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Meno autora:** Janka Turancová

**Obor:** 6208R180 – Manažérska štúdia – riadenie ľud. zdrojov (Bc. MS –RLZ)

**Forma štúdia:** bakalárske kombinované štúdium

**Názov práce:** Firemné vzdelávanie ako nástroj motivácie zamestnancov

**Rok:** 2013

**Počet strán textu bez príloh:** 41

**Celkový počet strán príloh:** 4

**Počet titulov českých použitých zdrojov:** 14

**Počet titulov slovenských použitých zdrojov:** 9

**Vedúci práce:** PaedDr. Vladimír Ušák