

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ PREZENČNÉ ŠTÚDIUM**

2014–2016

**DIPLOMOVÁ PRÁCA**

**Sofia Seresová**

**Podnikové vzdelávanie a riadenie ľudských zdrojov**

Praha 2016

Vedúci diplomovej práce: PaedDr. Josef Petrášek

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER FULL-TIME STUDIES

2014-2016

**DIPLOMA THESIS**

**Sofia Seresová**

**Business education and human resource management**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PaedDr. Josef Petrášek

## **Prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku 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

*Sofia Seresová* .....

## **Pod'akovanie**

Touto cestou by som sa veľmi pekne chcela poďakovať môjmu vedúcemu diplomovej práce pánovi PaedDr. Josefovi Petrášekovi za dôsledné a trpezlivé vedenie mojej práce, ale predovšetkým za ochotu pomáhať mi pri spracovávaní tejto diplomovej práce.

## **Anotácia**

Diplomová práca sa zaoberá podnikovým vzdelávaním a riadením ľudských zdrojov vo firme. Teoretická časť opisuje možné druhy riadenia ľudských zdrojov, podnikového vzdelávania a ich jednotlivé stratégie. Teoretické východiská, ktoré boli opísané, pomáhajú hlbšie preniknúť do tejto problematiky v praktickej časti. V úvode praktickej časti budú určené ciele, sformulované hypotézy a objasnené jednotlivé metódy výskumu. Ďalej sme si vybrali firmu, v ktorej bude pripravovaný výskum prebiehať. Tento výskum bude prebiehať tak kvantitatívne (dotazníkovým šetrením) ako i kvalitatívne (štruktúrovaný rozhovor). Na záver celej práce sa celý výskum vyhodnotí a zhodnotia sa prínosy.

## **Kľúčové slová**

Ľudský zdroj, ľudský kapitál, riadenie ľudských zdrojov, podnik, podnikové vzdelávanie, spokojnosť zamestnancov, motivácia zamestnancov.

## **Annotation**

Diploma thesis deals with business education and human resource management in the company. The theoretical part describes the kinds of human resource management, corporate education and their individual strategies. Theoretical basis, which have been described, are helping to infiltrate deeper into this issue in practical part. At the beginning of the practical part will be intended objectives, formulated hypotheses and explained the different methods of research. Furthermore, we chose the company, where research will be run. This research will be run both quantitative (questionnaire survey) and qualitative (structured interview). At the end of the work, the research will be evaluated and benefits will be assessed.

## **Key words**

Human resources, human capital, human resources management, business, business education, employee satisfaction, employee motivation.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	9
<b>A TEORETICKÁ ČASŤ</b>	
<b>1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV</b> .....	12
1.2 Vzdelávanie a vzdelanie .....	14
1.3 Podnik a podniková kultúra .....	16
1.4 Zamestnanec vs zamestnávateľ .....	18
1.5 Motivácia- obecný pojem .....	20
<b>2 PERSONALISTIKA</b> .....	25
2.1 Riadenie ľudských zdrojov .....	26
2.1.1 Štýly a ciele riadenia ľudských zdrojov .....	28
2.1.2 Stratégia riadenia ľudských zdrojov .....	31
2.2 Podnikové vzdelávanie .....	33
2.2.1 Metódy, formy a ciele podnikového vzdelávania .....	36
2.3 Pracovná motivácia zamestnancov .....	39
2.3.1 Motivačné teórie pracovného jednania .....	40
2.3.2 Motivácia k vzdelávaniu .....	45
<b>B PRAKTICKÁ ČASŤ</b>	
<b>3 POPIS VÝSKUMNÉHO PODNIKU</b> .....	47
<b>4 CIEĽ VÝSKUMU</b> .....	49
<b>5 METÓDY VÝSKUMU</b> .....	50

<b>6 ORGANIZÁCIA ZBERU DÁT</b> .....	52
<b>7 POPIS DÁT ŠETRENIA</b> .....	54
<b>8 INTERPRETÁCIA CELKOVÝCH VÝSLEDKOV</b> .....	67
<b>8.1 INTERPRETÁCIA VÝSKUMNÉHO ROZHOVORU</b> .....	71
<b>ZÁVER</b> .....	77
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY</b> .....	79
<b>ZOZNAM GRAFOV</b> .....	82
<b>ZOZNAM TABULIEK</b> .....	84
<b>ZOZNAM OBRÁZKOV</b> .....	85
<b>ZOZNAM PRÍLOH</b> .....	86



## Úvod

Každý priemerný človek začína svoj dospelý život prvým zamestnaním, vďaka ktorému sa môže i ďalej rozvíjať. V zamestnaní človek nemusí získavať len zručnosti potrebné na výkon povolania, ale môže získať i dôležité schopnosti, vedomosti na ďalšie profesijné povýšenia. Tento fakt, by si mal uvedomovať každý z nás a snažiť sa ho využiť vo svoj prospech a tým i podporiť podnik v ktorom pracuje.

Napriek tomu, že sa nachádzame v pokročilej modernej spoločnosti, žiadny technický kapitál ešte stále nedokáže nahradiť ten najinteligentnejší, ktorým je **ľudský kapitál**. Vďaka tomu, že tento kapitál podnik dokáže rozvíjať a vzdelávať, stáva sa tým najdôležitejším kapitálom, ktorý sa podieľa na úspešnosti podniku. Čo je teda potrebné k tomu, aby podnik zabezpečil svoj úspech? Určite je potrebné tento kapitál využiť a podporovať ho.

Autorka práce je presvedčená, že prvým krokom k tomu, aby podnik bol úspešný je **vzdelanosť a následná spokojnosť zamestnancov so vzdelávaním**. Aby zamestnanci sa sami presvedčili, že vzdelávanie je pozitívnym procesom tak pre podnik ako i pre ich povolanie a profesijný rast. Tým, že podnik vzdeláva a stará sa o svojich zamestnancov, pomáha im s identifikáciu potrieb tak na pracovisku ako i pri vzdelávaní, podporuje nie len seba, svoju úspešnosť, svoj rozkvet, ale podporuje i spokojnosť a lojalitu svojich pracovníkov. I táto téma bude súčasťou diplomovej práce.

Každý podnik si musí uvedomiť, že môže mať len taký počet zamestnancov, o koľkých sa dokáže postarať. **Starostlivosť, riadenie a usmerňovanie** sú ďalšie procesy, ktoré si podnik musí ustrážiť a zorganizovať. Týmito procesmi by sa mal zaoberať personálny manažment, ktorý by sa mal nachádzať v každom väčšom podniku. Bohužiaľ, nie každý podnik si tento fakt uvedomuje.

Dôvodom prečo si autorka práce vybrala túto tému je, že by chcela upozorniť na problematiku, ktorá sa týka každého podniku. Podniky by sa nemali zaoberať len

výslednými číslami na konci mesiaca, ktoré zase nespĺnili, ale mali by si uvedomiť tú skutočnosť, že tieto čísla môžu byť spojené i nespokojnosťou ich zamestnancov. Konkrétne, nespokojnosť zamestnancov so vzdelávaním, ktorá spôsobuje to, že zamestnanci sú demotivovaní tak v zamestnaní počas pracovného výkonu ako i pri vzdelávaní, ktoré sa týmto stáva úplne neefektívnym. V takýchto prípadoch je potrebné, **zamestnancov** správnym spôsobom **motivovať**, získať si ich dôveru, podporovať ich a udržať si ich lojalitu. Téma správnej motivácie zamestnancov bude ďalšou časťou tejto diplomovej práce.

Teoretická časť bude zahrňovať informácie, poznatky a výstupy v oblasti riadenia ľudských zdrojov, hlavne čo sa týka vzdelávania a motivácie zamestnancov, a načrtne i motivačné teórie, ktoré považuje za dôležitú súčasť tejto problematiky. Autorka považuje za dôležité tieto teórie poznať, aby personalista bol schopný, pri vyskytnutí konkrétneho problému v podniku, riešiť ho správnym výberom spôsobu riešenia. Cieľom teoretickej časti je získať potrebné teoretické východiská pre pripravovaný výskum, ktorý bude prebiehať vo vybranom podniku na Slovensku.

Na úvod praktickej časti diplomovej práce autorka uvedie ciele výskumu, sformuluje hypotézy i výskumné otázky a predstaví používané metódy výskumu. Metódy výskumu budú podrobne rozpísané a budú rozobraté dôvody prečo si autorka vybrala dané metódy. V tejto časti práce bude autorka skúmať dotazníkovým šetrením spokojnosť zamestnancov s poskytovaným vzdelávaním a následne po získaní výsledkov autorka prostredníctvom rozhovoru dané výsledky predstaví i vedeniu podniku.

Toto veľmi aktuálne téma si autorka práce vybrala preto, aby sa dozvedela viac informácií o danej problematike, ale hlavne preto, že by chcela v budúcnosti pracovať práve v odbore **ľudských zdrojov a ich riadeniu**. Autorka sa chcela dozvedieť nové poznatky, metódy či teórie spojené s riadením ľudských zdrojov, vzdelávanie zamestnancov a motiváciou zamestnancov. Súčasne autorka má pocit, že dnešné podniky sa nezaoberajú veľmi týmito oblasťami riadenia ľudských zdrojov. Preto by chcela vyzdvihnúť do popredia, že personálna práca nie je len o prijímaní

zamestnancov, o mzdových operáciách, ale je to i o motivácií zamestnancov aktívne sa podieľať na vzdelávaní, zvyšovať ich hodnotu a tým i hodnotu a konkurencieschopnosť podniku. Aj preto, by sa mala venovať pozornosť i tejto problematike v oblasti ľudských zdrojov.

## A Teoretická časť

### 1 Vymedzenie základných pojmov

Človek viac ako polovicu svojho života venuje pracovnému nasadeniu či získavaniu základných prostriedkov potrebných pre život. Práca je jeho hlavný spôsob uspokojovania potrieb a zároveň je to spôsob k naviazaniu medziľudských vzťahov, zaradeniu do určitej spoločenskej pozície či zvyšovaniu sebavedomia pri úspešných pracovných výsledkoch. Preto treba venovať pozornosť tomu, či je zamestnanec v práci spokojný, vyrovnaný a či má dostatočnú motiváciu k sebarealizovaniu a k sebzdokonaľovaniu v pracovnom prostredí.

K tomu, aby sme sa dostali k problematike spokojnosti a motivácií zamestnancov, potrebujeme si vysvetliť niektoré základné pojmy.

#### **Ľudský potenciál, Ľudský kapitál a intelektuálny kapitál**

Potůček chápe, že *„Ľudský potenciál je sústava dispozícií a sklonov človeka na vykonávanie činností. Je predpokladom životných činností, ktorými sa ako jednotlivci i sociálne skupiny uplatňujú v spoločnosti, pričom menia spoločnosť aj seba. Rozvoj ľudského potenciálu i možnosti jeho uplatnenia závisia od stupňa rozvoja spoločnosti. Ľudský potenciál je však zároveň výsledkom životných činností ľudí, pretože iba v činnom uplatnení sa môžu tieto školy a dispozície rozvíjať“* (In: Vetráková a kol., 2011, s. 9). **Ľudský potenciál** svojim spôsobom vysvetľuje Y. Strecková (1998, s.23), ktorá tvrdí, že sa jedná o *„predpoklady človeka na vykonávanie činností, ktoré realizuje vo všetkých svojich základných sociálno-ekonomických funkciách, a to vo funkcii občana, člena rodiny, zamestnanca, spotrebiteľa i vlastníka“*. Zjednodušene povedané, ľudský potenciál vyjadruje predpoklady človeka k vykonávaniu určitých činností, jeho možnú spôsobilosť a šikovnosť.

Ľudský potenciál sa často zamieňa s pojmom **Ľudský kapitál**. Bowen tvrdí, že *„kapitálom je akékoľvek aktívum- fyzické alebo ľudské, vyznačujúce sa vytvárať budúce dôchodky“* (In: Vetráková a kol., 2011, s. 10). To znamená, že kapitál, ktorý vlastní podnik, je kapitál fyzický aj ľudský.

Z obsahovej stránky, ľudský kapitál predstavuje súhrn vrodenej a nadobudnutých produktívnych schopností (návyky, vedomosti, motivácia, energia a vlastnosti) ľudí, ktoré prinášajú do tvorby procesu hodnoty. Má nasledujúce základné charakteristiky (Vetráková a kol., 2011, s. 14):

- je nehmotný
- neprenosný
- je neskladovateľný, je súčasťou svojho majiteľa
- je charakteristický dlhodobou návratnosťou investícií
- mechanizmus jeho tvorby je špecifický a podieľajú sa v ňom genetické predpoklady, samotný jedinec, rodina, zamestnávateľ, komunita, štát
- tvorí súčasť na intelektuálneho kapitálu podniku

V pracovno-právnom vzťahu je **ľudský potenciál súhrn dispozícií, spôsobilostí či predpokladov k vykonávaniu určitej práce, ktorými disponuje zamestnanec a je výhradným vlastníkom svojho ľudského kapitálu**. Z toho vyplýva, že ľudský kapitál je súčasť ľudského potenciálu. V tomto pracovno-právnom vzťahu predstavuje ľudský kapitál nehmotný produkt, ktorý zamestnanec poskytuje svojmu zamestnávateľovi.

*„Intelektuálny kapitál predstavuje nehmotné aktíva. Tvoria ho zásoby a toky znalostí, ktoré má organizácia k dispozícií a ktoré prispievajú k hodnototvorným procesom. Je to hodnota, vyplývajúca zo všetkých vzťahov vnútri organizácie i mimo nej vrátane vzťahov s dodávateľmi, zákazkami, spojencami a partnermi a zmlúv“* (Vetráková a kol., 2011, s. 11).

### **Ľudský zdroj**

**Ľudské zdroje** v podniku predstavujú zamestnanci, ktorý svojou prácou v podniku, využívaním materiálnych, finančných, informačných zdrojov v podniku a poskytovaním svojho ľudského potenciálu dosahujú vytýčené ciele. *„Ľudia vstupujú do systému zdrojov organizácie, ak určitú časť svojho ľudského potenciálu, disponujúc ním v podobe ľudského kapitálu ako vlastníci, poskytnú zamestnávateľovi ako jeho*

*zamestnanci a zapoja sa do pracovného procesu. Ich ľudský kapitál sa pritom stáva súčasťou intelektuálneho kapitálu organizácie“ (Vetráková a kol., 2011, s. 15).*

Kachaňáková A. (Nachtmannová, Joniaková, 2008, s. 11) rozumie pod pojmom ľudské zdroje v organizácií ako celý ľudský potenciál. Predstavuje si, že ho tvoria nielen štruktúra a počet zamestnancov, ale i aspekty medzi ktoré zahŕňa vzdelanosť, kultúru, schopnosť spolupráce, medziľudské vzťahy, či dokonca aj ekologický faktor prostredia. Zámerné využívanie a vytváranie ľudského potenciálu je základným pilierom rozvíjania a budovania konkurenčných výhod i silných stránok podniku. Všetko je možné len pomocou systémovo koncipovaného personálneho manažmentu<sup>1</sup>, ktorý vedie zamestnancov tak, aby naplňovali základné ciele organizácie.

*„Ľudské zdroje sa stávajú najcennejším, ale i najdrahším kapitálom a osobite to platí pre obchodné spoločnosti a podniky služieb, kde charakter obchodných operácií, v maloobchode aj vysoký podiel osobnej manipulácie s tovarom a prítomnosť spotrebiteľa, kladú osobitné nároky na celý proces riadenia ľudských zdrojov“ (Čihovská, Hasprová, Matušovičová, 2010, s. 9).*

Žiadna organizácia by bez ľudského zdroja nedosahovala svoje vytýčené ciele. Ľudský zdroj nepredstavuje len samotný zamestnanec, ale i jeho ľudský potenciál, kapitál i intelektuálny kapitál. K správne fungovaniu podniku je potrebné sa o ľudské zdroje postarať, viesť ich, motivovať, podporovať a neustále ich rozvíjať, aby organizácia nestagnovala, ale ďalej sa rozvíjala a dosahovala svoje vytýčené ciele.

## **1.1 Vzdelávanie a vzdelanie**

Vzdelávanie a vzdelanie si mnohí ľudia zamieňajú. Myslia si, že presne vedia čo dané pojmy znamenajú a vystihujú. V momente, keď ich vyzveme k vysvetleniu daných pojmov, jednoducho nemajú žiadne vysvetlenie. Preto treba tieto dva pojmy presne definovať, aby sme sa dostali ku koreňu problému podnikového vzdelávania.

---

<sup>1</sup> Poznámka: autorka práce sa zameria na personálny manažment v ďalších kapitolách

Jedna z najdôležitejších definícií pre odbor andragogiky je definícia od Palána (andromedia, online, 2015-10-04), ktorý vo svojom slovníku **vzdelávanie** vysvetľuje ako „*proces uvedomelého a cieľavedomého sprostredkovania a aktívneho utvárania a osvojovania sústavy vedeckých a technických vedomostí, intelektuálnych a praktických zručností a ľudských skúseností, utváraní morálnych rysov a osobitých záujmov. Pôsobenie na človeka alebo skupinu za účelom utvárania osobnosti, individualizácie spoločenského vedomia; je teda súčasťou socializácie. Prakticky sa dá tento proces diferencovať na vzdelávanie ako činnosť lektora a vzdelávanie sa ako činnosť účastníka vzdelávacieho procesu*“. Doplnil ešte, že vzdelávanie je „*spoločensky zabezpečovaná diferencovaná činnosť vzdelávacích inštitúcií - škôl všetkých stupňov a zameraní, spolu s inštitúciami vzdelávania dospelých*“.

Vzdelávanie chápeme ako proces humanizácie a kultivácie človeka, ktorý zahrňuje procesy socializácie (začlenenie človeka do spoločnosti), enkulturácie (prijatie kultúrnych noriem danej spoločnosti) a personalizácie (utváranie si individuality). Nejedná sa teda len o osvojovanie znalostí, zručností a návykov, ale i o celkový rozvoj človeka umožňujúci mu zapojenie do spoločnosti.

Človek sa môže do vzdelávania zapájať troma spôsobmi:

- Formálne vzdelávania
- Neformálne vzdelávanie
- Informálne vzdelávanie

**Formálne vzdelávanie** vysvetľujeme ako vzdelávanie uskutočňované vo vzdelávacích inštitúciách a vedie k získaniu určitej kvalifikácie a stupňa vzdelania. Formálne vzdelávanie má pevne stanovenú formu a spôsob ukončenia, obsah vzdelávania a je inštitucionalizované.

**Neformálne vzdelávanie** prebieha naprieč formálnemu vzdelávaniu a nevedie k stupňu vzdelania, ale môže viesť k lepšej kvalifikácie. Toto vzdelávanie môže byť poskytované v zamestnaní, v rôznych občianskych združeniach či voľno časových organizáciách (politické strany, mládežnícke združenia...). Neformálne vzdelávanie

môže slúžiť i k doplneniu formálneho vzdelávania, napríklad súkromné vyučovacie hodiny jazyku či športové aktivity.

**Informálne vzdelávanie** je každodenné vzdelávanie pomocou skúseností zo života. Na rozdiel od formálneho či neformálneho vzdelávania, informálne vzdelávania nemusí byť učením zámerným. Preto i samotní účastníci vzdelávania niekedy nevedia, že ako prispievajú k zlepšovaniu svojich zručností.

K tomu, aby človek bol vzdelaný, potrebuje sa vzdelávať. Jednoducho vysvetlené, **vzdelanie je výsledkom vzdelávania**.

Palán (andromedia, online, 2015-10-04) vysvetľuje **vzdelanie** ako „*sústavu vedeckých a technických vedomostí, intelektuálnych a praktických zručností, utvorených morálnych rysov a osobitných záujmov. Je výsledkom procesu zameraných na utváranie osobnosti, výsledkom vzdelávania*“. Ďalej dopĺňa, že vzdelanie je „*úroveň, ktorú účastník dosiahne pri vzdelávaní. Táto úroveň je považovaná za systém otvorený, ktorý je vzdelávaním neustále obnovovaný, obohacovaný, rozširovaný a prehĺbovaný. Vzdelanie môžeme členiť podľa stupňov školskej sústavy na základné, stredné, vyššie a vysokoškolské alebo podľa vzťahu k profesijnej orientácii na všeobecné a odborné*“.

## 1.2 Podnik a podniková kultúra

Pojem **podnik** definuje Nový občiansky zákonník v Českej Republike zákon č. 89/2012 Sb. § 502 ako tzv. obchodný závod nasledovne:

*„Obchodný závod (ďalej len "závod") je organizovaný súbor majetku, ktorý podnikateľ vytvoril a ktorý z jeho vôle slúži k prevádzkovaniu jeho činnosti. Má sa za to, že závod tvorí všetko, čo spravidla slúži k jeho prevádzke“.*

Zákonník práce vystihuje právny pojem slova podnik, preto je potrebné tento pojem vysvetliť a priblížiť sa k nemu i názormi ostatných autorov, ktorý sa zaujímajú o podnik a podnikovú kultúru.



*„Podnik je obecné označenie pre ekonomicko-právny subjekt, ktorý tvorí jednu zo základných foriem inštitucionálneho usporiadaní ekonomiky založené na výrobe produktu a poskytovaní služieb za úplatu. Zmyslom podniku je organizovanie ľudskej činnosti v danom okruhu uspokojovaní cudzích potrieb tak, aby boli uspokojované i potreby podnikateľa. Pokiaľ ide o uspokojovaní hmotných potrieb, ide o výrobné podniky (priemyslové, poľnohospodárske, stavebné), ktoré pretvárajú prírodné zdroje v požadované hmotné výrobky. Iné potreby môžu byť upokojované poskytovaním služieb, príkladom sú obchodné podniky (veľkoobchodné, maloobchodné), dopravné a zasielateľské podniky, peňažné podniky, komunikačné podniky apod.“ (Synek a kol., 1995, s. 39).*

Pod pojmom podnik si každý predstaví niečo iné. Nieкто podnik chápe len ako výrobný systém, ktorého úlohou je produkovať, poskytovať služby, uspokojovať požiadavky zákazníkov či plniť ciele firmy. Pod pojmom podnik vidíme i sociálny systém, ktorý je treba viesť a určiť pravidlá. Každý takýto podnik je súčasťou určitého kultúrneho systému, o ktorý sa treba starať. Vybudovanie dobrej podnikovej kultúry patrí medzi najdôležitejšie personálnej práce.

Barták (2011, s. 13) tvrdí, že úspešný podnik je ten, v ktorom pracovníkov spájajú spoločné túžby, ambície i ciele. Ide o dlhodobu rozvíjané a udržované predstavy, prístupy a hodnoty zdieľané v podniku. **Organizačnú kultúru tvoria zdieľané zásady, postoje, presvedčenia a hodnoty.** K tomu, aby sme firemnej kultúre dobre porozumeli, je dobré si jednotlivé pojmy vysvetliť podľa Bartáka. **Zásady** v podnikovej kultúre predstavujú pravidlá žiadajúceho chovania. Zahŕňa to spôsoby komunikácie, obliekania, chovania i jednaní so zákazníkmi či partnermi, ktoré sú predpísané firemnou normou, a teda v prípade nedodržania hrozia sankcie či tresty. **Postoj** je stav určitého jednaní či chovania a symbolizuje posudzovací vzťah človeka k ľuďom, veciam a udalostiam. **Presvedčenie** je stav, v ktorom sa zamestnanci stotožňujú s firemnými víziami, stratégiou, hodnotami a poslaním. **Hodnoty** sú etické prístupy pracovníkov k podniku a k ich podnikateľskému zámeru, k pracovnej skupine, ku kolegom, ale je to i posudzovanie toho, čo je zodpovedné či nezodpovedné, dobré či zlé.

K tomu, aby podnik dobre fungoval, je treba si zorganizovať a vytvoriť si i dobrú podnikovú kultúru, ktorá bude podnik tzv. „zľudšťovať“.

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 19) hovoria, že *„firemná kultúra je súhrn predstáv, prístupov a hodnôt vo firme všeobecne zdieľaných a relatívne dlhodobo udržiavaných“*. Armstrong (1999, s. 357) firemnú kultúru vysvetľuje ako sústavu zdieľaných noriem, hodnôt, presvedčeníach, a postojov ktoré existujú v organizácií.

Existuje mnoho definícií **podnikovej kultúry** , ale autorka práce sa najviac stotožňuje s definíciou od Zdeňka Šigut (2004, s. 9-10), ktorý definuje podnikovú kultúru ako *„označenie určitých spoločenských hodnôt, predstáv, noriem zdieľaných vo firme. Ďalej tento pojem zahrňuje usmerňovanie postojov, jednaní a chovania pracovníkov prostredníctvom určitých rituálov a symbolov (znaky, logo, oblečenie).“* Ďalej pokračuje s výrokom, že *„firemná kultúra vyjadruje vždy určitý charakter, duch podniku, vnútorné pravidlá hry, ktoré ovplyvňujú myslenie a jednanie pracovníkov, ale i celú atmosféru, v ktorej prebieha celá vnútropodniková atmosféra“* . Jednoducho povedané, k tomu, aby podnik dobre fungoval, je potrebné vytvoriť dobre fungujúcu podnikovú kultúru, ktorá by viedla pracovníkov k lepšiemu dosahovaniu cieľov podniku.

Firemná kultúra je tiež vnímaná ako dôležitá súčasť riadiaceho procesu v podniku. Marquea a Jirásek (2000, s. 248), tvrdia, že *„podniková kultúra závisí na podniku samotnom, ako si ho podnik určuje, ako rozširuje a kontroluje chovanie svojich zamestnancov a každodenné normy, ktoré považuje za žiadajúce“*. Táto definícia, presne vystihuje dôležitosť dobre fungujúcej podnikovej kultúry.

### 1.3 Zamestnanec vs zamestnávateľ

Ľudia sa v priebehu svojho života vyskytujú v rôznych postaveniach a pozíciách podľa toho, ako ich vníma sociálne prostredie. Medzi základné sociálne prostredia patria:

- Rodinné- v role dieťaťa, manžela, partnera, rodiča atď. Ide o privátnu sféru

- Pracovné- v role zamestnanca, zamestnávateľa, vďaka ktorej získava prostriedky na k existencii samého seba či rodiny.
- Spoločenské prostredie- v role spoluobčana, vďaka ktorej si uplatňuje vyššie sociálne a kultúrne potreby, jedná sa o verejnú sféru.

Všetky tri sociálne prostredia sú veľmi dôležité aspekty, ktoré ovplyvňujú celý život človeka. Nie všetci si prejdú rolou tak zamestnanca, ako i zamestnávateľa. Preto je potrebné tieto dva pojmy rozlíšiť a dobre ich pochopiť.

**Zamestnanec** predstavuje primárny zdroj podniku, vďaka ktorému podnik dokáže efektívne plniť vytýčené ciele. Avšak toto tvrdenie nemusí platiť pre každého zamestnanca. K tomu, aby bol zamestnanec efektívny, činný a podniku prospešný je potrebné ho na danú úlohu pripraviť a vytvoriť mu patričné prostredie k plneniu svojej práce.

*„Zamestnanec vstupuje do pracovného procesu a prostredia s určitou sumou schopností, vedomostí, pracovno-profesionálnych aspirácií, očakávaní, zručností, postojov a pracovnej motivácie. Celú túto „výbavu“ ponúka zamestnávateľovi na využitie a rozvoj s cieľom dosiahnuť výsledky práce pre seba, pracovný kolektív a celú organizáciu. Od nich závisí jeho životná úroveň a uspokojenie potrieb. Už dávno neplatí, resp. by nemalo platiť, že zamestnanec je iba poslušným a pasívnym vykonávateľom nariadení a pokynov manažéra, ale že má predpoklady vstupovať do zásadných a rozhodujúcich procesov v organizácii“ (Repková, 1999, s. 14).* Zamestnanec by mal vykazovať snahu aktívne sa zapájať do diania organizácie a nebáť sa vystupovať z vlastným názorom pred nadriadenými. Autorka práce je toho názoru, že v každej organizácii by sa mala zaviesť aspoň jeden krát ročne diskusia poprípade anonymný dotazník<sup>2</sup> spokojnosti zamestnancov s pracovnými podmienkami a prostredím v organizácii.

Zákon č. 262/2006 Sb. zo dňa 21. apríla 2006 §6 ods. 1 zákonníka práce Českej republiky definuje zamestnanca ako „fyzická osoba, ktorá sa zaviazala k výkonu závislej práce v základnom pracovnoprávnom vzťahu“. Zamestnanec z formálnej stránky je podriadený zamestnávateľovi, ktorý však musí vytvoriť dobré pracovné podmienky.

---

<sup>2</sup> Mnoho zamestnancov má strach vyjadriť svoj názor verejne z obáv následnej straty zamestnania

Na rozdiel od zamestnanca, **zamestnávateľ** predstavuje osobu, ktorá tvorí ciele organizácie, pracovné pozície, pracovné prostredie a vďaka tomu i základné príjmy občana. „Zamestnávateľ vystupuje v pozícii realizátora základného zdroja príjmu zamestnanca viazaného na pracovnú činnosť. Jeho záujem o zodpovedajúcu úroveň príjmov zamestnanca je motivovaný, okrem iného, vytvorením predpokladov dostatočnej reprodukcie pracovnej sily zamestnanca a zachovania, resp. podpory jeho výkonnosti. Zamestnávateľ v rámci tvorby hodnôt a formovania cesty, ako k týmto hodnotám dospieť, má v súčasnosti v rukách významné zdroje. Okrem finančných, časových, materiálových, technických a organizačných buduje na zdrojoch, ktoré do pracovného procesu prinášajú samotní zamestnanci. Od zamestnávateľa záleží, ako tieto zdroje využije v procese ich cieľavedomého riadenia a rozvíjania“ (Repková, 1999, s. 14).

Zamestnávateľ by mala byť osoba, ktorá dokáže oceniť a správne využiť každý jeden zdroj, ktorým podnik disponuje. Jeho úlohou nie je len venovať sa podniku, riadiť ho, direktívne myslieť len na ciele podniku, ale mal by sa venovať i zamestnancom, ich spokojnosťou s pracovným prostredím, s pracovnými podmienkami, medziľudskými vzťahmi či ich správnu motiváciu, pretože len spokojný zamestnanec odvedie svoju pracovnú náplň správne.

Zákon č. 262/2006 Sb. zo dňa 21. apríla 2006 §7 ods. 1 zákonníka práce Českej republiky definuje zamestnávateľa ako „osobu, pre ktorú sa fyzická osoba zaviazala k výkonu závislej práce v základnom pracovnoprávnom vzťahu“. Z formálneho hľadiska, zamestnávateľ je nadriadený zamestnancovi a ten by mal plniť jeho predpisy a nariadenia.

## **1.4 Motivácia- obecný pojem**

Motivácia patrí k základným pilierom dobre fungujúceho podniku. V každom podniku by mal byť manažér schopný správnym spôsobom motivovať svojich pracovníkov tak, aby zamestnanci zvýšili svoju produktivitu na 100%. Nie na každého zamestnanca platia rovnaké motivačne prvky. Preto by mal manažér motivovať zamestnancov neustále a obmieňať jednotlivé motivačné spôsoby. Čo však vlastne motivácia presne znamená? A aké prvky motivácie môžeme požiť na zamestnancov?

Podľa Bedrnovej (2007, s. 362) „*pojmem motivácia vyjadruje skutočnosť, že v ľudskej psychike pôsobí špecifické, nie vždy úplne vedomé či uvedomované vnútorné hybné sily – pohnútky, motívy. Tie činnosť človeka (tj. jeho chovanie, resp. poznávanie, prežívanie i jednanie) určitým smerom orientujú (zameriavajú), v danom smere ho aktivizujú a vzbudenú aktivitu udržujú. Navonok sa potom pôsobením týchto síl prejavuje v podobe motivovanej činnosti, motivovaného jednania*“. Motiváciu môžeme teda charakterizovať ako niečo, čo nás vedie do pohybu či akcie.

Palán (andromedia, online, 2015-10-10) motiváciu definuje ako „*dynamický intrapsychický proces, v ktorom vzájomné vzťahy podnetov subjektu (vnútorná motivácia) a prostredie (vonkajšia motivácia) vytvárajú napätie, sústredenie a zameranie aktivity, ktorá po rozhodovacom procese vedie k cieľu. Vzájomný vzťah a súhrn hybných faktorov (motívov, pohnútkou), ktoré podmieňujú a energizujú ľudské správanie v určitej situácii*“.

### **Základné motivačné teórie**

Prečo je dôležité v tejto práci spomenúť základné motivačné teórie? Odpoveď je jednoduchá. Je potrebné vedieť, čo je základom pre pracovnú motiváciu, nasadenie, pre motiváciu ďalej sa zlepšovať, rozvíjať a vzdelávať.

Existuje obrovské množstvo motivačných teórií, ale za tie základné výkladové modely považujeme (Bedrnová, Nový, 2007, s. 379- 382):

- 1) Homeostatický model motivácie
- 2) Hedonistický model motivácie
- 3) Aktivačný, stimulačný model motivácie
- 4) Kognitívny, poznávací model motivácie
- 5) Humanistické koncepty motivácie – teórie potrieb A. Maslowa

#### **1) Homeostatický model motivácie**

V roku 1915 americký fyziológ Cannon motiváciu ľudského chovania z biologického hľadiska formuloval tzv. homeostatickú teóriu (hypotézu), v ktorej

prízvukuje, že pokiaľ má jedinec rozvrátenú psychickú rovnováhu, vzniká napätie, ktoré spôsobuje vnútorný tlak na jedinca. Jedinec následne s využitím poznávacích funkcií a skúseností zameriava svoje jednanie určitým smerom so zámerom odstrániť toto napätie, tj. s cieľom uspokojiť danú potrebu. Až keď je potreba uspokojená, dôjde k obnoveniu narušenej rovnováhy, čiže k pokoju. Tento model sa najviac vzťahuje k **motívom založených na organických potrebách**. Nehodí sa k vysvetľovaniu motívácií všetkých druhov ľudského chovania.

## 2) Hédonistický model motivácie

Tento model motivácie je založený na emóciách, resp. citoch, ktoré v procese motivácie ľudského chovania hrajú významnú úlohu. City majú dva základné znaky motivácie, ktorými sú aspekt dynamizujúci a aspekt orientujúci. Typické pre človeka je vyhľadávať príjemné situácie a naopak nepríjemným sa vyhýbať.

Ani hédonistický model neumožňuje vysvetlenie akékoľvek ľudskej motivácie. Pochádza z filozofického antického smeru „hédonizmu“, jeho základom je zdôrazňovanie významu emócií v živote človeka a predpoklad, že nakoniec akákoľvek ľudská činnosť smeruje buď to k dosiahnutiu slasti (emócie slastné,) alebo k vyhnutiu sa strasti (emócie neslastné).

## 3) Aktivačné, stimulačný model motivácie

V tomto modele je za základný motivačný stimul považovaný podnet vychádzajúci z vonkajšieho prostredia zvaný podnet. Tento podnet jedinca aktivuje, ale zároveň i zameriava určité ľudské chovanie a jednanie. V aktivačnom modele existujú dva typy podnetov:

- a) Podnet „prvotný“ – to sú podnety, ktoré majú vrodenný silový účinok
- b) Podnet „druhotný“ – to sú podnety, ktoré svoj silový účinok získavajú až ako výsledok procesu učenia jedinca (Bedrnová, Nový, 2007, s. 379- 382).

Aktivační (stimulačný) model sa hodí predovšetkým k emocionálnym motívom, ktoré sú spojené s motívmi sociálnymi ako napríklad strach, agresia, združovanie,

výkonnosť, moc atd. Dá sa ho uplatniť pri výklade takého jednania, ktoré je vedené očakávaním uspokojením a úspechu a snahou vyhnúť sa neúspechu.

#### 4) Kognitívni model

Základným východiskom kognitívneho modelu je fakt, že procesy poznávania majú motivujúce účinky a tiež, že s poznávaním súvisí i pripravenosť človeka k určitej činnosti k určitému jednaniu. Poznávanie sa podieľa na vzniku a povahe motivačných procesov.

K najznámejším kognitívnym teóriám patrí **tzv. teória kognitívnej disonancie** od amerického psychológa *L. Festingera* (1957). Základ tejto teórie tkvie v tom, že človek v priebehu života vníma, poznáva a hodnotí najrôznejšie stránky či aspekty svojho okolia i seba samého, vrátane vlastného jednania. V tomto procese môže dôjsť k tomu, že sa jednotlivé vnemy, poznatky alebo hodnotiace súdy dostanú do vzájomného rozporu. Dochádza teda ku kognitívnej disonancie. Je to vnútorne nepríjemný jav pre jedinca, jeho dôsledkom je aktualizácia potreby (objavenie túžby, prania, vnútorného tlaku) disonanciu redukovať, prekonať, tj. uviesť jednotlivé kognitívne elementy do súladu. Existencia teórie kognitívnej disonancie sa dá skôr chápať ako determinant motivačného stavu než ako formálna motivačná teória.

#### 5) Humanistické koncepty motivácie

Medzi najvýznamnejšie humanistické modely motivácie patrí bezpochyby **Maslowova teória hierarchického usporiadania potrieb**. Maslow tvrdil, že každá ľudská bytosť má v sebe dva druhy síl: jedny vychádzajú zo strachu, bezpečia a tiahnu človeka späť, čiže k regresii. Vyvolávajú strach podstúpiť riziko, strach z nezávislosti atd. Druhá skupina síl naopak tlačí jedinca dopredu, k jedinečnosti „ja“, k plnej funkčnosti všetkých síl a taktiež k dôvere k vonkajšiemu svetu. Podľa Maslowa je teória potrieb a ich uspokojovanie najdôležitejším princípom zdravého ľudského vývoja.

Maslowovu hierarchickú štruktúru je možné chápať ako obecný, univerzálne platný model, kedy jeho konkrétne naplňovanie nadobúda individuálne špecifické podoby (Bedrnová, Nový, 2007, s. 379- 382):

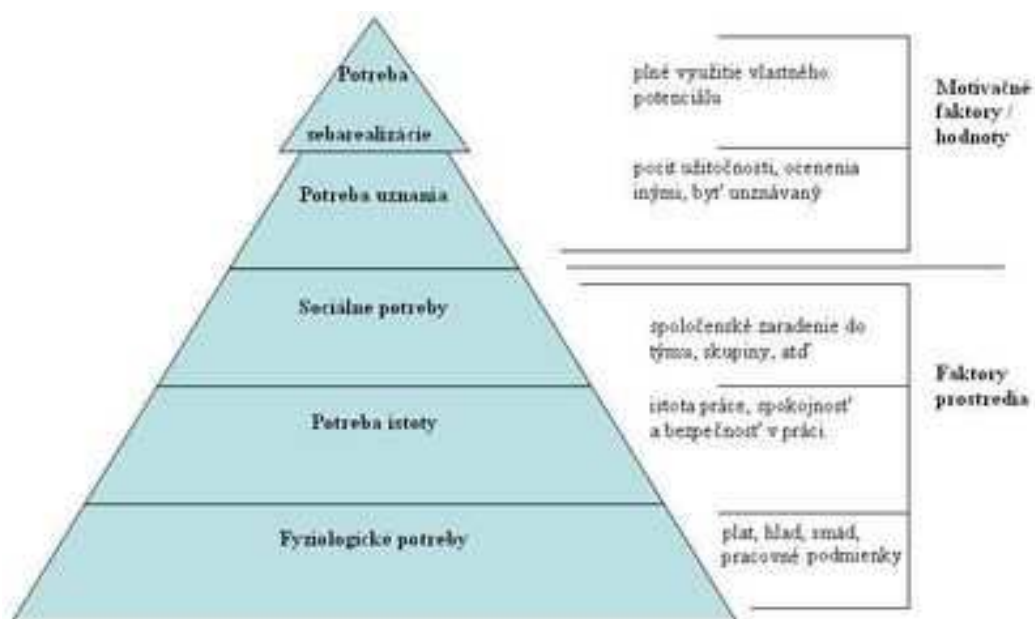
a) V závislosti na špecifických podmienkach a predpokladoch subjektívnych, z hľadiska jedince vnútorných (vrodenných i získaných)

b) V závislosti na objektívnych podmienkach, vonkajších (sociálnych, materiálnych, kultúrnych)

V teórii hierarchického usporiadania potrieb je dôležité, že nie každý jedinec je schopný vo svojom živote dosiahnuť najvyššej úrovne – teda k potrebe seberealizácie. Dosiadnutá úroveň motivácie je zobrazovaná tou skupinou potrieb, ktoré sú v psychike jedinca vyjadrené najsilnejšie. Tieto potreby determinujú jednanie konkrétneho človeka. Maslow svoju teóriu podporil hypotézou funkčnej autonómie potrieb, kde potvrdzuje obecnú platnosť nášho zamerania uspokojiť najskôr potreby vyššie a až po nich potreby nižšie. Pokiaľ už dosiahnu týchto úrovní vyšších hodnôt a chutí, môžu sa vyššie potreby stať autonómne a ďalej nezávislými na uspokojení nižších potrieb (Bedrnová, Nový, 2007, s. 379- 382).

Maslow výstižne zobrazil svoju teóriu hierarchického usporiadania potrieb do pyramíde, kde sa hneď na prvý pohľad dajú jednotlivé stupne potrieb rozlíšiť.

**Obrázok č.1.** Maslowova pyramída hierarchicky usporiadaných potrieb



Zdroj: [http://www.kiwiki.info/index.php/Motiv%C3%A1cia\\_pracovn%C3%ADkov](http://www.kiwiki.info/index.php/Motiv%C3%A1cia_pracovn%C3%ADkov)



## 2 Personalistika

**Personalistika** je odbor, ktorý je definovaný ako „*obsadzovanie pozícií v organizačnej štruktúre a udržovanie jej obsadzovania*“ (Koontz, H.- Wehrich, H., 1993, s. 343). Táto práca je uskutočňovaná prostredníctvom stotožňovania požiadaviek na pracovnú silu, vyberaním, najímaním, školením, umiestňovaním, ohodnocovaním, povyšovaním, plánovaním povolania či kompenzovaním. Týka sa to nie len súčasného personálu organizácie, ale i uchádzačov o pracovnú pozíciu. Práve preto je personalistika bezprostredne spojená s riadením a organizovaním spoločnosti.

Pomocou poznatkov spoločenských vied, personalistika vytvára podmienky racionalizácie spoločenského riadenia podniku. Od podniku sa predpokladá, že bude racionálne pracovať s ľuďmi, ktorí sa neustále vzdelávajú, aby boli schopní pochopiť nové problémy, riešiť ich, pracovať bez usmerňovania vedúceho, aby boli tvoriví a iniciatívni, schopní obrazotvornosti a aby pochopili podstatu svojej práce (Čihovská, 2010, s. 190-191).

Personalistika a ľudské zdroje, nazývané tiež ako human resource (HR) management, je súčasť procesov v organizácii, ktorá sa zameriava na riadenie a rozvoj ľudských zdrojov. Obsahuje celú reťaz postupov a metód riadenia ľudských zdrojov pre úspešnú prácu s ľuďmi v organizácii, čo zahŕňa personálna práca. Jeho súčasťou je uzavretie pracovnej zmluvy, získavanie pracovníkov či osobný rozvoj až po riadenie vzdelávania a vyplácanie miezd (management mania, online, cit. 2015-10-10).

### **Personálny manažment**

Do personalistiky patrí i **personálny manažment**, ktorý sa najčastejšie definuje ako aktivita, ktorej záujem sa koncentruje na zamestnancov, čiže na ľudské zdroje, ktoré sa spoločne s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu zúčastňujú na dosiahnutí a splnení cieľov organizácie i zamestnancov ako celku (Kachaňáková, 2008, s. 12). Túto definíciu mnoho autorov chápem ako **jednoduchý proces riadenia ľudských zdrojov**, pri ktorých sa kladie dôraz na jednotlivé programy, funkcie a plánovanie k efektívnemu splneniu cieľa organizácie.

Podstatou personálneho manažmentu (riadenia) je ľudí viesť k neustálemu zvyšovaniu výkonnosti podniku a kontinuálne uspokojiť ich sociálne i pracovné potreby. „Každá firma je taká, akí sú ľudia v nej“ (Čihovská, Hasprová, Matušovičová, 2010, s. 10). Tohto by sa mala držať každá organizácia v systéme riadenia personálu.

Britský odborník Armstrong (1999, s. 149), uviedol svoj jedinečný pohľad, ktorý vysvetľuje rozdiel medzi personálnym manažmentom a riadením ľudských zdrojov: „Niektorí personálni manažéri považujú riadenie ľudských zdrojov za jednoduchú skupinu iniciál alebo staré víno v nových fľaškách. Skutočne nemôže byť ničím viac či menej než **iným názvom pre personálne riadenie**. Ako to však obvykle cítime, jeho cena spočíva v tom, že zdôrazňuje zaobchádzanie s ľuďmi ako s rozhodujúcim zdrojom, ktorého riadenie je bezprostrednou úlohou vrcholového manažmentu ako súčasť strategického plánovania organizácie“. Armstrong krásne a výstižne zhrnul celú definíciu personálneho manažmentu.

## 2.1 Riadenie ľudských zdrojov

Medzi najdôležitejšie prvky každého manažmentu v podniku je riadenie ľudských zdrojov, ktorého stredobodom je zamestnanec. Práve zamestnanec dokáže vytvárať hodnoty na dosahovanie konkurencieschopnosti podniku a zaisťuje spokojnosť zákazníkov.

Palán (andromedia, online, 2015-10-10) riadenie ľudských zdrojov definuje ako „oblasť riadenia, ktorá sa zaoberá pracovníkmi, ich pripravenosťou pre riešenie cieľov organizácie (podniku) a ich vzťahy v rámci organizácie (podniku) s cieľom aktívneho, participovaného zapojenia ľudí a tým vytváranie podmienok pre uspokojovanie potrieb podniku i jednotlivca. Zaoberá sa človekom v pracovnom procese, človekom v systéme riadenia - jeho získavaním, formovaním, využívaním jeho schopností, jeho vzťahu k práci, k spolupracovníkom, k nadriadeným, k podniku, jeho pracovnému chovaniu i pracovným výsledkom a v neposlednom rade i jeho rozvojom a jeho motivácií, uspokojením z práce, formovaním tímu, efektívnemu riadenie ľudí a medziľudskými vzťahom. Hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov je vytváranie súladu medzi

*počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovníkov. Cieľom je úsilie o zaradenie správneho človeka na správne miesto v správny čas“.*

Riadenie ľudských zdrojov musí vytvárať podmienky pre zvyšovanie intelektuálneho kapitálu organizácie, pozitívnej klímy v organizácii a zakladať vhodnú organizačnú kultúru. Dôležité je, aby organizácia mala pripravenú stratégiu rozvoja ľudských zdrojov a postupne ju plnila. Riadenie ľudských zdrojov sa rozširuje okrem manažmentu či psychológie i do iných odvetví ako sú sociálna psychológia, sociológia a pedagogika (management mania, online, 2015-10-10).

Existuje mnoho názorov na to, čo to v skutočnosti riadenie ľudských zdrojov znamená. Niektorí autori sú toho názoru, že je to synonymum pre personálny manažment, ktorý sa rozvinul do vyššieho štádia, ba dokonca niektorí ho označili za neetický spôsob manipulácie zo zamestnancami.

Autorku práce najviac oslovil názor J. Stareya (In: Vetráková a kol., 2011, s. 22), ktorý považuje riadenie ľudských zdrojov za podnikateľsky zacielenú filozofiu, ktorá je zameraná na riadenie ľudí líniovými manažérmi s cieľom získať konkurenčnú výhodu. Vyzdvihuje presadenie strategického postupu, poňatie ľudí ako zdroj, dosahovanie oddanosti ľudí k cieľom a hodnotám organizácie a nutnosť silnej podnikovej kultúry.

Zaujímavý prístup má Vetráková (2011, s. 23), ktorá popisuje, že riadenie ľudských zdrojov je tzv. ľudský manažment, ktorý spája skupiny ľudí v organizáciách, ktorými sú majiteľ, manažéri i zamestnanci. Ďalej tvrdí, že riadenie ľudských zdrojov uznáva zamestnancov ako významné aktíva podniku, ktoré môžu hrať dôležitú úlohu medzi stratégiou ľudských zdrojov a stratégiou organizácie. Ľudia s komparáciou s inými zdrojmi sú kapitálom schopným ďalšieho zhodnocovania a rozvíjania.

*„Riadenie ľudských zdrojov ako posledná, zatiaľ najvyššia etapa personálnej práce, je v podstate podnikateľsky orientovanou filozofiou s cieľom dosiahnuť konkurenčnú výhodu“* (Vetráková a kol, 2011, s. 23). Hlavnou podstatou riadenia ľudských zdrojov je práca s ľuďmi takými metódami a postupmi, ktoré prinášajú zvýšenie aktivity a výkonnosti organizácie pri dosahovaní osobných cieľov

zamestnancov. Systém riadenia ľudských zdrojov v organizácií vytvára vypracovaná sústava cieľov, vyúsťujúcich zo stratégie cieľov organizácie (s týmito cieľmi by sa mali plniť súčasne osobné ciele zamestnancov i ciele podniku) a sústava prác, ktoré zaisťujú dosiahnutie týchto cieľov (Vetráková a kol, 2011, s. 30).

### 2.1.1 Štýly a ciele riadenia ľudských zdrojov

Štýly riadenia ľudských zdrojov sú rôzne a záleží len na tom, ktorý štýl si vyberie vedúci manažér. Celkové správanie manažéra či vedúceho k zamestnancom je označovaný ako štýl jeho riadenia. V jeho správaní sa často začnú prejavovať jeho individuálne a osobné charaktery.

Medzi najzákladnejšie a najznámejšie štýly riadenia patria (Urban, 2013, s. 15-16):

- **Direktívny (autokratický)**- je založený na suverénnom a nezávislom rozhodovaní manažéra, na príkazoch pod hrozbou sankcií a nezáujem o potreby pracovníkov. Jeho domnienkou je, že zamestnanci sú od prírody leniví a k práci musia byť do nútení na obavy trestu či odmeny. Toto riadenie na základe trestov či sankcií určite dosahuje pozitívne výsledky, len väčšina zamestnancov nedokáže pracovať pod toľkým nátlakom. K direktívnemu štýlu je občas nútený každý vedúci, ale nie je pozitívne u tohto štýlu ostávať neustále.
- **Liberálny**- je typický pre manažéra s takmer nulovými zásahmi do práce zamestnancov. Tento štýl necháva veľký priestor pre zamestnancov. V extrémnych prípadoch manažér je presvedčený, že zamestnanci sú motivovaný sami o sebe. Vedúci by mali byť viac citlivejší a vnímavejší k potrebám zamestnancov a viac ich riadiť či usmerňovať.
- **Participatívny (demokratický)**- prináša pracovníkom možnosť zúčastniť sa na rozhodnutiach svojho manažéra a prispieť svojim názorom. Manažér, ktorý využíva tento štýl, si názory svojich spolupracovníkov váži a vníma ich ako rovnocenných partnerov. K charakteristickým prvkom demokratického štýlu patrí obojstranná výmena informácií, širšie delegovanie právomoci, riadenie na základe dlhodobějších cieľov a pod. Z týchto troch riadiacich štýlov je tento najproduktívnejší.

Každý manažér začína so štýlom, ktorý mu je charakterovo najbližší. Je však potrebné dodať, že to neznamená, že je i najlepší. Najlepší spôsob ako zistiť či dané vedenie je správne, je pohľad samého seba z pohľadu tretej osoby. Nie však každý to dokáže. Preto je potrebné neustále svoje riadenie zlepšovať, modifikovať a pýtať si i názor druhých.

Všetky **ciele v oblasti riadenia ľudských zdrojov** by mali podnik podporovať a mali by byť v súlade so základnou stratégiou podniku. Do úvahy by mali byť brané potreby zamestnancov i celková efektívnosť podniku.

Kleibl (2001, s. 7) rozdeľuje základné ciele riadenia ľudských zdrojov na oblasti:

- **v ekonomickej oblasti:**
  - najpriaznivejšie využívanie ľudskej práce v kombinácii s ostatnými zdrojmi transformačného procesu s cieľom dopracovať sa k potrebnému výkonu organizácie a jej adaptáciu na požiadavky okolia,
  - zlepšovanie štruktúry a zvýšenie kvality fungovania ľudských zdrojov podniku,
  - zvýšenie kreativity a ekonomické zhodnotenie tohto potenciálu aj vkomponovaných prostriedkov na ďalší rozvoj,
  - udržanie a stanovenie personálnych nákladov podniku na optimálnej úrovni,
  - realizácia systému odmeňovania podľa výkonu stimulujúceho rozvoj aktivity a zvyšovanie schopností každého zamestnanca,
  
- **utváranie pracovnej klímy i v sociálnej oblasti:**
  - naplnenie osobných cieľov zamestnancov spojených s výkonom práce pre podnik,
  - pomáhať pri identifikácii sa s cieľmi podniku,
  - motivácia zamestnancov k sebarozvoju, zvyšovaniu kvalifikácie a tvorivému prístupu pri riešení problémov podniku,

- vypracovávať predpoklady pre spokojnosť s pracovným miestom, s obsahom práce, pracovným prostredím a vnútornou klímou podniku (humanizácia práce).

Kleibl (2001, s.7) zhodnotil, že medzi ekonomickými a sociálnymi cieľmi existuje len domnelo konkurenčný vzťah. Zníženie personálnych výdavkov síce optimálne ovplyvní výkonnosť organizácie a teda jeho náklady, ale iba krátkodobo. Z dôsledku poklesu kvality fungovania ľudských zdrojov sa zníži výkon podniku z dlhodobého hľadiska. To značí, že ak rozprávame o konkurenčnom vzťahu, tak iba v horizonte krátkeho obdobia. V spojitosti s dlhodobým obdobím zvyšovanie personálnych výdavkov vedie k rastu výkonnosti organizácie. Na rozdiel od vplyvu personálnych výdavkov na výkonnosť organizácie si však musíme na druhej strane vysvetliť i opačnú závislosť, teda personálnych nákladov na výsledkoch hospodárskej činnosti. Tzn. pokles efektívnosti smeruje k obmedzovaniu týchto nákladov, čo spôsobuje zníženie spokojnosti zamestnancov a ich výkonnosť. Ako správne riešenie tohto konfliktu Kleibl (2001, s.7-8) uvádza využívanie takých motivačných postupov, ktoré vytvárajú podmienky na stotožnenie sa zamestnancov, manažmentu a vlastníkov so spoločnými cieľmi. Takýto cieľ vedie k prosperite a rozvoju organizácie, na ktorých výsledkoch musia spolupracovať všetci zúčastnení.

Armstrong (2002, s. 96) na rozdiel od Kleibla, udáva tri komplexnejšie ciele riadenie ľudských zdrojov, ktoré považuje za kľúčové:

- Zabezpečiť, aby podnik získal a udržal si kvalifikovaných, oddaných, angažovaných a dobre motivovaných zamestnancov. K tomu patrí predvídať a uspokojovať budúce potreby pracovných síl, zvyšovať a rozvíjať podstatné schopnosti ľudí – ich užitočnosť, potenciál a zamestnanosť – tým, že im budú poskytované príležitosti k sústavnému vzdelávaniu a rozvoju.
- Zvyšovať motiváciu a oddanosť zamestnancov zavádzaním politiky a postupov, ktoré zaisťujú oceňovanie a odmeňovanie osôb za všetko, čo robia a čoho dosahujú, aj za znalosti a schopnosti, ktoré si osvojujú.
- Vytvárať prostredie, v ktorom bude možné udržiavať produktívne a harmonické vzťahy partnerstva medzi manažmentom a zamestnancami, a v ktorom sa bude môcť rozvíjať tímová práca.

Každý podnik, by si mal určiť jasne, výstižné a dosiahnuteľné ciele. “Podnik bez cieľa je ako svet bez slnka,” nemá žiadny význam.

### 2.1.2 Stratégia riadenia ľudských zdrojov

**Strategické riadenie ľudských zdrojov** (Personálna stratégia) vyzdvihuje nový spôsob rozhodovania o plánoch organizácie v odvetví ľudských zdrojov ako dôležitú súčasť podnikateľskej stratégie firmy. Zaoberá sa hlavne orientáciou podniku v oblasti dosahovania vytýčených cieľov prostredníctvom ľudí ako zamestnancov, ktorý uskutočňujú strategický plán podniku.

Stratégia riadenia ľudských zdrojov je názov pre dlhodobý harmonogram pripravovaný a určený k dosiahnutiu cieľov v rámci rozvoja ľudského kapitálu a riadenia rozvoja ľudských zdrojov v organizácií. Personálna stratégia sa využíva v praxi tak, že v postate ide o výstupy strategického riadenia v oblasti riadenia ľudí. Personálna stratégia pomáha i pri usmerňovaní jednania všetkých ľudí a ich celkový rozvoj v súlade s potrebami organizácie. Umožňuje zmysluplné riadenie a plánovanie práce s ľudskými zdrojmi.

Stratégia riadenia ľudských zdrojov (management mania, online, 2015-10-10) definuje:

- nároky na získavanie a výber pracovníkov a ich procesy či zodpovednosť
- nároky na vzdelávanie pracovníkov a rozvoj ich kvalifikácie
- motivácia a odmeňovanie ľudí, sociálne programy a zamestnanecké benefity (Employee Benefits), spôsoby riadenia pracovného výkonu
- pracovné vzťahy či pracovné podmienky, ktoré ovplyvňujú spôsob organizovania

Stratégia riadenia ľudských zdrojov väčšinou sa napája na globálnu stratégiu, ktorá obsahuje špecifické ciele v oblasti personalistiky a spôsob ich realizácie pomocou projektov. Personálny audit môže byť niekedy súčasťou tvorby personálnej stratégie podniku. Pri tvorbe tejto stratégie sa môže využívať celá rada analytických technik a metód ako je napríklad SWOT analýza (management mania, online, 2015-10-10).

Čihovská , Hasprová a Matušovičová (2010, s. 26) vysvetľujú, že „*strategické riadenie ľudských zdrojov je proces rozhodovania o zámeroch, cieľoch, spôsoboch na ich dosiahnutie, ktoré sa týkajú ľudí ako podstatnej zložky podnikateľskej stratégie organizácie. Od celkovej podnikovej stratégie sa odvíjajú ciele a funkčné stratégie pre jednotlivé oblasti podnikania a pre funkčné oblasti riadenia*“. Ďalej vyzdvihujú, že celková podniková stratégia nadväzuje a vychádza zo stratégie riadenia ľudských zdrojov. Úlohou podnikovej stratégie je vyhľadávať alternatívy a cesty budúcej prosperity podniku v podmienkach rýchleho rozvoja meniaceho sa trhového prostredia, v ktorom pôsobí.

Strategické riadenie podniku sa skladá z nasledujúcej postupnosti činností:

1. Definovať poslanie podniku
2. Stanoviť strategické ciele
3. Sformulovať stratégie- spôsoby dosiahnutia strategických cieľov
4. Plán podnikateľského portfólia
5. Implementácia stratégií
6. Zhodnotenia dosiahnutého výkonu a prípadné rozhodnutia korekcie

Strategické riadenie ľudských zdrojov sa zameriava na spôsoby, ktorými sú ľudia v podniku riadení a na jeho prenesenie do personálnej praxe a politiky. Personálnu stratégiu je potreba zahrnúť do organizačnej štruktúry. Bez integrácie ľudských zdrojov nemôže žiadna podniková stratégia vzniknúť (Kociánová, 2004, s. 142-143).

Hlavným cieľom strategického riadenia ľudských zdrojov je formovať strategickú schopnosť podniku zabezpečením oddaných, kvalifikovaných a dobre motivovaných zamestnancov. Základom pre vytvorenie odpovedajúcej praxe ľudských zdrojov a politiky organizácie je správne nastavený strategický prístup. Stratégia ľudských zdrojov zahŕňa všetky náležitosti spojené s organizáciou ako je kultúra, štruktúra, výkonnosť a efektívnosť organizácie, prispôbovanie zdrojov podniku k budúcim potrebám, rozvoj schopností, riadenie zmien a znalostí. Konkurenčné postavenie firmy zaisťujú kvalifikovaní, talentovaní zamestnanci s výnimočnými schopnosťami, vynikajúcou produktivitou, výkonom, flexibilitou a so schopnosťou



poskytnúť zákazníkovi vysokú úroveň služby. Táto stratégia ľudských zdrojov zabezpečí, že podnik bude mať kvalitnejších zamestnancov ako konkurencia a zvýši tým intelektuálny kapitál podniku (Kociánová, 2004, s. 143).

## 2.2 Podnikové vzdelávanie

V súčasnej modernej spoločnosti čoraz častejšie sa začína objavovať problém neustáleho rozvoja a zdokonaľovania pracovníkov podniku. Ako už bolo zmienené, zamestnanci patria k základnému kapitálu každého podniku. Podniky by sa mali snažiť a viesť svojich pracovníkov k rozvoju a vzdelávaniu, pretože len ten podnik je úspešný, konkurencie schopný a prosperujúci v ktorom sa zamestnanci vzdelávajú. Treba však dodať, že toto vzdelávanie by nemalo byť nútené zo strany manažérov, ale zamestnanci by mali byť motivovaný k ďalšiemu sebarozvoju. Čo vlastne zahrňuje podnikové vzdelávanie?

Čihovská, Hasrová a Matušovičová (2010, s.151-152) tvrdia, že mnoho krát v praxi moderného riadenia ľudských zdrojov sa rozoznávajú pojmy vzdelávanie a rozvoj. Vo viacerých monografiách sú tieto dva pojmy a ich význam zahrnuté pod jednotný význam **podnikové vzdelávanie**. Týmto problematiku rozvoja a vzdelávania pracovníkov rozčleňujú do dvoch oblastí:

**1. Oblasť vzdelávania-** jedná sa o uspôsobenie pracovníkov na pracovné miesto. Ide o konkrétne:

- **Orientáciu** alebo spracovanie nového zamestnanca tak, aby sa čo najrýchlejšie adaptoval do podniku a pracovného kolektívu tak, že mu budú podané všetky užitočné informácie k správne vykonávaniu pracovnej pozície.
- **Doškolenie**, ide o pokračovanie odbornej prípravy na pracovné miesto. Väčšinou ide o prispôsobenie nového zamestnanca na nároky danej pracovnej pozície
- **Preškolenie**, smeruje k osvojeniu si nových zručností potrebných na výkon nového povolania

**2. Oblasť rozvoja-** orientuje sa na nadobúdanie širšej palety vedomostí a schopností, než ktoré sú potrebné na vykonávanie práce daného zamestnanca v podniku. Popri získavaní pracovných zručností je dôležité i formovanie sociálnych schopností a emocionálnej inteligencie. Tento rozvoj je viac sústredený na budúci profesijný rast zamestnanca a to v rámci podniku i mimo neho.

*„Cieľom politiky a programov vzdelávania v organizácií je zabezpečiť kvalifikovaných, vzdelaných a schopných ľudí potrebných na uspokojenie súčasných i budúcich potrieb organizácie. Na dosiahnutie tohto cieľa je nevyhnutné zabezpečiť, aby pracovníci boli pripravení a ochotní sa vzdelávať, chápali, čo musia vedieť a byť schopní robiť, a súčasne prevziať zodpovednosť za svoje vzdelávanie tým, že budú existujúce zdroje vzdelávania vrátane pomoci a vedenia zo strany manažérov“* (Čihovská, Hasrová, Matušovičová, 2010, s. 152).

Vzdelávanie zamestnancov by nemalo skončiť len procesom adaptácie, ale malo by sa ďalej rozvíjať, aby zamestnanci neustále zvyšovali svoju kvalifikovanosť a vďaka tomu zvyšovali i kvalifikovanosť podniku. Túto činnosť by mal zabezpečovať manažment podniku.

Ako správne tvrdí Čihovská, Hasrová a Matušovičová (2010, s.151-152), vzdelávanie je neustála perióda, ktorá začína **diagnostikou** či **identifikáciou potrieb vzdelávania**, následným **plánovaním** a nakoniec samotnou **realizáciou procesu vzdelávania**, ktorý je ukončený konečnou fázou **vyhodnotenia celého procesu**.

Pri **identifikácii potrieb vzdelávania** zamestnancov by podnik mal vychádzať z analýz podnikových, tímových a individuálnych potrieb. Čihovská, Hasrová a Matušovičová (2010, s.151-152) sa sústreďujú na:

- **Analýzu podnikových a personálnych plánov-** z nich sa vyčleňujú typy zručností a vedomostí, ktoré by mohli byť v budúcnosti potrebné, ale i počet osôb s týmito zručnosťami a vedomosťami,
- **Analýzu pracovných miest na vzdelávacie účely-** ide o zisťovanie potrebnej kvality a kvantity vedomostí, ktoré sú požadované na úspešné vykonávanie práce na vybranom pracovnom mieste,

- **Prieskum vzdelávacích potrieb**- ide o doplnok systémového skúmania vzdelávacích potrieb, berú na vedomie požiadavky zamestnancov na ich ďalší rozvoj a rast, ako aj ich priamych nadriadených.

**Plánovanie vzdelávacích potrieb** by malo priamo pokračovať na identifikáciu vzdelávacích potrieb i na ciele vzdelávania. Ako prvé je potrebné vytvoriť plán vzdelávania, ktorý je jeden z najdôležitejších prostriedkov riadenia rozvoja ľudských zdrojov. V pláne vzdelávania je treba určiť (Čihovská, Hasrová a Matušovičová, 2010, s. 152):

- Oblasť vzdelávania,
- Počet a kategórie zamestnancov,
- Vhodné metódy vzdelávania,
- Časový priebeh vzdelávania,
- Subjekty, ktoré zabezpečia realizáciu vzdelávania,
- Potrebný objem finančných prostriedkov na vzdelávanie.

Spresnenie vzdelávacích plánov je prostredníctvom vzdelávacích programov, ktoré sú vytvárané individuálne a základne potrieb každého zamestnanca.

Popri **realizácií vzdelávania** hrajú významnú úlohu kvalita vypracovania vzdelávacieho programu, výber miesta vzdelávania, ale aj výber vhodnej metódy vzdelávania takým spôsobom, aby bol dosiahnutý maximálny efekt celého vzdelávacieho procesu. Treba dbať i na správny výber školiteľa. Interní školitelia majú tú výhodu, že presne poznajú prostredie a interné podmienky podniku. Externí školitelia sú väčšinou profesionálni odborníci na vzdelávanie a je dobré ich využiť vo vzdelávacích oblastiach, ktoré nie sú typické pre daný podnik (Čihovská, Hasrová, Matušovičová, 2010, s. 152).

**Vyhodnocovací proces** je neoddeliteľnou súčasťou vzdelávania. Vo vyhodnocovacom procese sa porovnávajú ciele vzdelávania s jeho výsledkami a odpovedá na otázky, do akej miery toto vzdelávanie splnilo svoje očakávania. Jeho základy by mali byť položené už v etape plánovania vo forme stanovenia merateľných kritérií úspešnosti (Čihovská, Hasrová, Matušovičová, 2010, s. 152).

## 2.2.1 Metódy, formy a ciele podnikového vzdelávania

Aby podnikové vzdelávanie bolo úspešné, vypovedalo správnym hodnotám je potrebné si zvoliť správnu metódu vzdelávania. Neexistuje jedna univerzálna metóda. Keďže i zamestnanci sú ľudia, ktorí sú indivídua, je treba vybrať správnu metódu. Ale čo to metóda vlastne znamená? A kto ju určuje? Metódu podnikového vzdelávania odporúča v prvom rade samotný podnik a to na základe cieľov podniku, schopnosti zamestnancov a následne upresňuje školiteľ, ktorý najlepšie pozná, ktorá metóda vyhovuje danému zamestnancovi.

*„Výber metód a foriem vzdelávania je motivovaný schopnosťami lektorov a cieľom kurzu. **Metóda** je spôsob, akým možno na základe usporiadanej a zámernej činnosti dosiahnuť istý cieľ. **Forma vzdelávania** je organizačné usporiadanie podmienok vzdelávania z hľadiska času, priestoru, organizácie lektora a účastníkov vzdelávania. Pred začatím kurzu a výberom vhodnej metódy a formy vzdelávania je vhodné účastníkov otestovať a prihliadať na ich budúce pracovné zaradenie“* (Vetráková a kol., 2011, s. 138).

Vhodný výber metódy vzdelávania záleží i na tom, kde a ako sa budú získané vedomosti uplatňovať. Metódy vzdelávania sa členia najčastejšie na (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008, s. 128):

1. **Metódy vzdelávania pri výkone práce** na pracovisku (mentorovanie, konzultácie, koučovanie, inštruktáž, sebvzdelávanie)
2. **Metódy vzdelávania mimo pracovisku** (prednáška, prípadové štúdie, brainstorming, hranie rol, assessment centre (diagnosticko-výcvikový program), školenie hrou (outdoor training))

Medzi tie metódy, ktoré je potrebné stručne popísať je **mentorovanie**. Mentorovanie je proces, v ktorom zamestnanec s väčšou praxou má na starosti pomôcť menej skúsenému zamestnancovi v jeho profesii, zvýšiť zisk a posunúť sa v podniku vyššie. Podmienkou správneho pôsobenia na menej skúseného zamestnanca je správny výber mentora, jeho motivácia stať sa mentorom, jeho výcvik a následne i výcvik mentorovaného a pripravenosť organizačnej kultúry pribrať formálne programy mentorovania. Pri praktickej aplikácii tejto metódy sa uprednostňuje mentor, ktorý

je i samotným školeným zamestnancom podniku (Kachaňáková, Nachtmanová, Joniaková, 2008, s. 129).

Významnou metódou je i **koučovanie**, ktoré je založené na vzťahu dvoch osôb a využíva sa pri rozvoji individuálnych schopností, vedomostí a postojov. Najúčinnějšía je v prípade, kedy prebieha kontinuálne v pracovnom procese. Podstatou tejto metódy je „*prebranie zodpovednosti za dosahovanie vlastných cieľov a riešenie väčšiny vlastných úloh a problémov*“ (Vetráková a kol., 2011, s. 139). **Kouč** je poradca, pomocník, sprievodca či manažér, ktorý pomáha svojim spolupracovníkom spracovávať ich úlohy ľahšie, lepšie a cieľavedomejšie.

Ďalšie metódy v rámci vzdelávania na pracovisku sú (Vetráková a kol., 2011, s. 139):

- **Konzultácie**- podstatou je odovzdanie pracovných skúseností zamestnancom zaradených na nové pracovné miesto
- **Inštruktáž**- pri výcviku menej skúseného či nového zamestnanca. Zahrňuje fázu prípravy (príprava školiteľa), prezentácie (vysvetlenie základných náležitostí, praktická ukážka či pracovný postup) a neustáleho opakovania a precvičovania
- **Sebavzdelávanie**- založené na pozornom sledovaní skúsenejších kolegov pri práci, učenie sa od ostatných. Je vhodné pripojiť i samostatné štúdium vnútorných noriem či štúdiom odbornej literatúry.

Metódy vzdelávania mimo pracovisko poskytujú väčší priestor pre aktivitu zamestnancov pri výcviku či vzdelávaní. Zamestnanci majú väčšiu voľnosť zapájať sa do vzdelávania, získať nové skúsenosti a začleniť sa do tímu. Medzi tie najzaujímavejšie zaradujeme (Vetráková a kol., 2011, s. 141-142):

- **Prednáška**- jedná sa o klasickú prednášku získavania teoretických vedomostí. Používa sa pri odovzdávaní informácií väčšiemu množstvu zamestnancov.
- **Modelové situácie**- popisuje pracovnú udalosť, ktorú zamestnanci analyzujú, aby objasnili príčiny problému a rozhodli sa. Cieľom tejto metódy je zlepšiť argumentačnú schopnosť zamestnancov, schopnosť riešiť a skúmať problémy, konzultovať názory, nápady a prísť k najvhodnejšiemu riešeniu.

- **Brainstorming-** ide o jednu z vetiev riešenia modelových situácií, kde prebieha v skupine voľná diskusia na danú tému. Cieľom diskusie je prísť k maximálnemu počtu nápadov k vyriešeniu situácie.
- **Hranie rol** – modelové správanie. Účastníci predvádzajú pracovné situácie, kde majú dôjsť k riešeniu problému a do riešenia by sa mali zapojiť všetci účastníci kurzu.
- **Assessment centre (diagnosticko-výcvikový program)-** ide o sériu modelových situácií z práce manažérov, riešenie podnikateľských hier, hraním rolí, diagnostikovaním osôb, riadenou diskusiou pod vedením školiteľa precvičujú základné manažérske zručnosti.
- **Výučba hrou (outdoor training)-** sú to pohybové aktivity, ktoré sa uskutočňujú vonku napríklad kanoistika, plavba, horská turistika. Význam je v tom, že účastníci kurzu pracujú v skupinách, musia pod tlakom robiť rôzne aktivity o ktorých nič nevedia. Pracovný tím by to malo i stmeliť.
- **E-learning-** je to elektronické vzdelávanie, ktoré poskytuje príležitosti na vzdelávanie pomocou počítačovej, sieťovej a internetovej technológie s cieľom pomôcť zvýšiť pracovný výkon a rozvoj jednotlivcov (Čihovská, Hasprová, Matušovičová, 2010, s. 159).

Ciele vzdelávania sa musia odvíjať od celkovej stratégie podniku, inak by vzdelávanie nemalo význam. *„Základným cieľom vzdelávania zamestnancov je prostredníctvom cieľavedomého permanentného formovania pracovného potenciálu vytvoriť podmienky na efektívne plnenie úloh organizácie. Investovanie do ľudských zdrojov vedie k ich celkovému zhodnoteniu, ktoré sa konkrétne prejavuje prostredníctvom“* (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2008, s. 120):

- Zvyšovania úrovne poskytovaných služieb a výkonu zamestnancov
- Možnosti využitia vlastných zdrojov na vykrytie potrieb zamestnancov
- Seberealizácie a spokojnosti pracovníkov, ich oddanosti voči organizácii
- Úspory času a finančných výdavkov pri rozmiestňovaní pracovníkov (v rámci adaptácie, pri preradzovaní, pri funkčnom postupe atď.)

## 2.3 Pracovná motivácia zamestnancov

Veľmi dôležitá súčasť každého podniku v rámci personálnej práce je správne motivovať zamestnancov, pretože len dobre motivovaní zamestnanci podávajú v zamestnaní vynikajúce výsledky a svoje maximum. Týka sa to tak pracovného nasadenia, výkonu či morálky, ako i sebazdokonaľovania, rozvoju a aktívnemu zapojovaniu sa do podnikového vzdelávania.

V psychológii sa rozlišujú dva typy pracovnej motivácie (Nákonečný, 1992, s. 122-123):

### 1) Vnútoraná motivácia (intrinsická)

O vnútornej motivácii hovoríme v prípade, že ľudia motivujú sami seba tým, že sa snažia mať takú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby alebo vedie k očakávanému splneniu svojich cieľov. Nejde o to, že jedinec prácu má – spadá sem i proces hľadania, nachádzania a vykonávania (i pridelenej) práci. Ľudia si tieto vnútorné motívy vytvárajú sami. Medzi typické vnútorné faktory patrí zodpovednosť, čo vyvoláva pocit, že práca je dôležitá a máme kontrolu nad svojimi vlastnými možnosťami, máme voľnosť konať, možnosť využívať a rozvíjať zručnosti a schopnosti. Rovnako sem môžeme zaradiť zaujímavú a podnetnú prácu a možnosť kariérneho postupu. Vnútorné motivátory majú dlhodobý a väčší (hlbší) účinok, pretože sú súčasťou jedinca samotného a nie sú mu vnútené z vonku.

### 2) Vonkajšia motivácia (extrinsická)

Znamená, že ľudia sú motivovaný manažmentom prostredníctvom metód odmeňovania, povýšením, pochvalou, finančnou prémieou a pod. Je to teda všetko, čo sa robí pre ľudí, aby boli motivovaní. Môže byť použitá forma odmeny, napr. zvýšenie platu, povýšenie, pochvala, ale i negatívna forma ako napr. sankcie, kritika, zníženie platu atď. Tieto vonkajšie motivátory nemusia pôsobiť dlhodobo, ale môžu byť výrazné.

Okrem typu motivácie je významne dôležité i to, že s akým typom zamestnanca sa v podniku stretieme. Preto M.S. Myerse (1964) rozlíšil jedincov na dva typy:

**a) tzv. *motivation seekers* („uchádzači o motiváciu“)**

Títo ľudia sú primárne motivovaní pracovnými úlohami. Sú vysoko tolerantní voči nedostatkom v pracovnom prostredí. Sú riadení intrinsicky.

**b) tzv. *maintenance seekers* („uchádzači o údržbu“)**

Títo ľudia sú motivovaný práve vlastnosťami pracovného prostredia, v ktorom sa nachádzajú. Vyznačujú sa negatívnym pohľadom na práci. Neustále sa zaoberajú otázkami istoty pracovného miesta, platom, pracovnými podmienkami, podnikovou politikou atd. Títo „uchádzači o údržbu“ sú riadení extrinsicky, tzv. pomocou vonkajších motivátorov.

### **2.3.1 Motivačné teórie pracovného jednania**

Pri práci v podniku je viac než potrebné poznať aspoň tie najvýznamnejšie pracovno-motivačné teórie. Ide o významné informácie, vďaka ktorým manažéri v podniku budú schopní použiť správnu teóriu na správnych zamestnancov v správny čas.

Motivačné teórie pracovného jednania vychádzajú predovšetkým z kognitívnych (myšlienkových) modelov a sú najvýznamnejšími špecifickými teóriami motivácie pracovného jednania.

Patria medzi ne (Bedrnová, Nový, 2007, s. 385- 389)

- 1) Dvojfaktorová teória motivácie (pracovnej spokojnosti)
- 2) Teória kompetencie
- 3) Expektačná teória motivácie pracovného jednania
- 4) Teória spravodlivosti (rovnováhy)
- 5) Ďalšie špecifické teórie (teória „cukru a biče“, teória X a Y)

#### **1) Dvojfaktorová teória motivácie (pracovná spokojnosť)**

Herzbergova teória dvoch faktorov, niekedy tiež ako Herzbergova dvojfaktorová teória, vhodne dopĺňa napríklad Maslowu pyramídu (manažmentu). Ide o motivačne



hygienickú teóriu, ktorými sú autori americký psychológ Frederick Herzberg a jeho spolupracovníci Mausner a Snyderman. Je založená na predpoklade, že človek má dve protikladné potreby: prvá by sa dala nazvať živočíšnou potrebou, má subhumánny charakter a vyznačuje sa potrebou vyhnúť sa bolesti. Druhá je ľudskou vlastnosťou a ide o kultúrnu potrebu psychického rastu. Herzbergerovými výskumami bolo zistené, že na pracovnú motiváciu pôsobia dve odlišné skupiny faktorov (Bedrnová, Nový, 2007, s. 385- 386).

Do tejto skupiny faktorov patria (management mania, online, 2015-10-11):

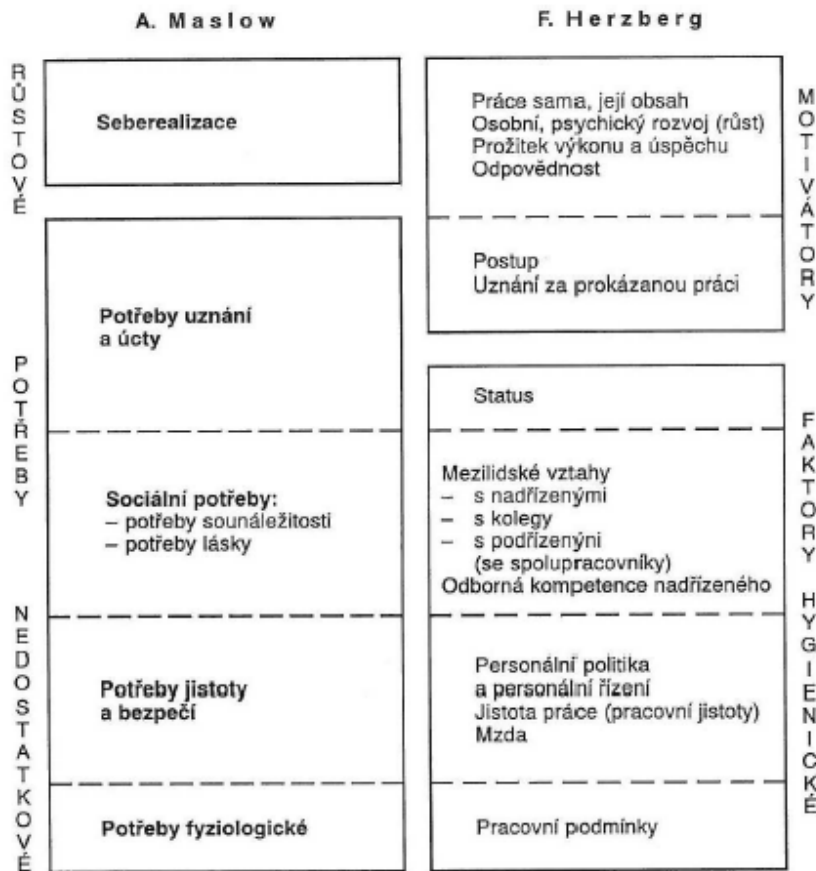
- **Hygienické faktory** (Hygiene factors – neuspokojovatele)- patria sem také, ktoré podnecujú pracovnú nespokojnosť (napríklad platové podmienky, pracovné podmienky, istota zamestnania ,medziľudské vzťahy atd.)
- **Motivátory** (Motivators, uspokojovatele a motivátory)- patria sem také, ktoré pomáhajú nabudiť motiváciu a spokojnosť (napríklad uznanie ,úspech, zodpovednosť, profesijný rast, atd.)

Herzbergova dvojfaktorová teória sa používa pri modelovaní motivačných faktorov zamestnancov v organizácií. **Nenaplnenie hygienických faktorov** zapríčiňuje **pracovnú nespokojnosť**, ale ich **naplnenie** nespôsobuje **pocit spokojnosti** či dokonca pocit zloby pracovníkov. Zamestnanec ich berie ako samozrejmé a efekt ich naplnenia rýchlo vyprchá. Príkladom môže byť nevyplatená mzda, ktorá zamestnanca nahnevá, ale v momente keď sa vyplatí, nevzniká priamy motivačný stimul.

Naproti tomu, že naplnenie **motivačných faktorov** je dôležitým predpokladom pre **motiváciu k vyšším pracovným výkonom**, ich efekt na motiváciu je dlhodobý a ich nenaplnenia neznamená hneď nespokojnosť. Príkladom môže byť udelená pochvala.

Manažéri by sa mali snažiť naplniť hygienické faktory, a tie doplniť o motivačné faktory, ktoré poženú výkonnosť pracovníkov vpred (management mania, online, 2015-10-11).

**Obrázok č.2.** Porovnanie Herzbergerovej dvojfaktorovej teórie pracovnej motivácie s teórií potrieb od A.Maslowa



Zdroj: BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*, 1.vyd. Praha: Management Press,1998, s. 250.

Vďaka Herzbergerovej motivačnej hygienickej dvojfaktorovej teórie je dokázané, že pracovná motivácia súvisí s pracovnou spokojnosťou. Podľa Herzberga je absencia dlhodobej pracovnej nespokojnosti je závislou podmienkou pre žiadajúcu pracovnú motiváciu. Je však zdôraznený fakt, že pracovná spokojnosť nemusí nevyhnutne znamenať motivovanosť pracovníka (Bedrnová, Nový, 2007, s. 385- 386).

## 2) Teória kompetencie

Autorom tejto teórie, ktorá je založená na špecificky orientovanej teórii potrieb, je R. W. White (1959). Potreba kompetencie znamená potrebu predstaviť svoje

schopnosti, svoju profesionálnu spôsobilosť (kompetentnosť), alebo lepšie povedané potrebu získať, prostredníctvom svojich kompetencií, obdiv, uznanie a rešpekt druhých (Bedrnová, Nový, 2007, s. 387).

### **3) Expektačná teória motivácie pracovného jednania**

Expektačná teória má svoj pôvod v kognitívnych motivačných teóriách. Ich tvorcom je V. H. Vroom (1964). Na neho nadväzuje Khol (1982), ktorý tvrdí, že „*ľudia myslia, tj. riešia problémy, rozhodujú sa a v závislosti na týchto skutočnostiach určitým spôsobom jednajú*“ (Bedrnová, Nový, 2007, s. 388).

Za kľúčové pojmy v tejto teórii sa pokladajú *expektancia a valencia*. Pracovná činnosť je chápaná ako nástroj (cesta, spôsob) k dosiahnutiu, pre človeka, významných hodnôt.

Formálne sa dá teóriu expektancie vyjadriť ako:

$$\mathbf{M} = \mathbf{f}(\mathbf{V} \cdot \mathbf{E})$$

**M** - úroveň motivácie

**V** - valencia, subjektívna hodnota výsledku jednania, očakávané uspokojenie, ku ktorému motivované pracovné jednanie povedie

**E** - expektancia, očakávaná, subjektívna pravdepodobnosť, že dané pracovné jednanie skutočne povedie k očakávanému výsledku

### **4) Teória spravodlivosti (rovnováhy)**

Jeho predstaviteľom je J. S. Adams. Vychádza z kognitívnej teórie motivácie, ktorej základný koncept spočíva vo fenoménu sociálneho porovnávania. Človek (i v roli pracovníka) má tendenciu porovnávať jednak svoj vklad do práce v porovnaní s vkladom druhých (spolupracovníkov). Ďalej porovnávať efekty, ktoré z vykonanej práce plynú jemu a jeho kolegom. Efektom môže byť nie len finančné odmeny, ale tiež uznanie, možnosť zvyšovať kvalifikáciu, možnosť profesijného postupu a pod.

Pokiaľ pracovník pociťuje, že vklady a výsledné efekty nie sú v harmónii, má tendenciu túto disharmóniu odstrániť. V teórii spravodlivosti sa presadzuje princíp kognitívnej disonancie – tzn. prípadný (kognitívny) rozpor má za následok snahu človeka túto disonanciu odstrániť (Bedrnová, Nový, 2007, s. 388).

## 5) Ďalšie špecifické teórie

### a) Teória „cukru a biče“

Táto teória vychádza z obecných významných poznatkov behaviorizmu, kedy dôležitú rolu hrajú v procese osvojovania si určitých foriem chovania mechanizmy podmieňovania, resp. spevňovanie.

### b) Teória X a Y

Autorom tejto teórie je predstaviteľ humanistickej psychológie D. McGregor, ktorý reflektuje existenciu protikladných predstáv o človeku – pracovníkovi a z týchto predstáv následne vychádzajú prístupy k nemu (Bedrnová, Nový, 2007, s. 389).

#### 1) Typ X

V tomto type prevláda názor, že človek je tvor lenivý, vyžaduje neustále vedenie a kontrolu, je nesamostatný, má vrodenuú nechúť k práci. Z týchto dôvodov je nevyhnutné ho do práce nútiť i pod hrozbou trestu. Pokiaľ je však odvedená dobrá práca, je potreba ho finančne odmeniť.

#### 2) Typ Y

U typu Y sa predpokladá, že práca je pre človeka prirodzená, rovnako tak i zmysel pre zodpovednosť a povinnosť. Človek i tak potrebuje mať pocit dôležitosti a užitočnosti vlastnej práce, možnosť pracovať tvorivo atď., čo je pre neho dôležitejšie ako napríklad finančná odmena (Bedrnová, Nový, 2007, s. 389).

### 2.3.2 Motivácia k vzdelávaniu

K tomu, aby celý vzdelávací proces bol úspešný, nestačí aby sa zamestnanci len zúčastnili na vybranom vzdelávacom procese. Účastníci vzdelávania musia prísť do kurzu namotivovaní, mal by ich vzdelávací program zaujať a mali by sa aktívne podieľať na vzdelávacom procese. Aktívne sa podieľať na vzdelávacom procese neznamená byť prítomný, ale znamená to počúvať školiteľa, zapájať sa do diskusie, nebáť vysloviť si svoj názor a snažiť sa riešiť pripravené úlohy. Ako môže manažment docieľiť, aby zamestnanci boli motivovaní?

Motiváciu zamestnanca aktívne sa podieľať na vzdelávaní je treba stimulovať už pred zahájením samotného vzdelávania.

Urban (2013, s. 106- 107) radí, že k zvýšeniu motivácie **pred začiatkom vzdelávania** je potrebné zamestnancom vysvetliť význam vzdelávania pre podnik, jeho rozvoj (zvýšenie konkurencieschopnosti, produktivity, spokojnosti zákazníkov...) i pre zamestnanca osobne (dosiahnutie vyššej odmeny, výkonu, získanie väčšej právomoci...). K správnej motivácii účastníkov školenia pred začiatok kurzu patrí i osobné podieľanie sa na konkrétnom zameraní, výbere metód a pod. Ďalším krokom k motivácii zamestnanca je oboznámiť účastníka kurzu o tom, že na konci procesu vzdelávania je sú naplánované **záverečné skúšky**, testy či prezentácia riešenia úlohy zadanej počas školenia. V prípade, kedy účastníci vzdelávania vedeli o tejto informácii overovania nových vedomostí, ich motivácia spravidla vzrástla. Najzložitejšou, ale o to významnejšou podmienkou k úspešnosti vzdelávania, je **nestratiť motiváciu účastníkov ani v priebehu vzdelávania**. Podmienkou je aby novo získané vedomosti, skúsenosti a zručnosti bolo možné priamo aplikovať na ich prácu. Významné a účinné je i to, keď účastníci môžu byť aktívni, mali možnosť si svoje nové postupy vyskúšať v priebehu školenia, prípadne aby vzdelávanie obsahovalo i zábavný prvok. K motivácii účastníkov vzdelávania v priebehu školenia ale i po ukončení, aby sa nevrátili k bežnej rutine sú dôležité kroky, ktoré sa aplikujú po skončení tohto vzdelávania. Patria sem:

- **Naplánované rozhovory účastníkov s nadriadenými**- poskytujú zhrnutie získaných schopností, poznatkov a podnetov. Cieľom je i nápady k ďalšiemu zaradeniu kurzu pre účastníka do budúcnosti.

- **Účastník školenia aby písomne zhodnotil závery** vzdelávania a predal ich spolupracovníkom. Predanie tejto správy je významné nie len pre ďalších zamestnancov, ale zároveň si účastník znova obnovuje obsah vzdelávania.
- **Aby verejne prezentoval** svoje novo získané postupy, ktoré chce využiť pri svojej práci.

Ako už bolo zmienené, jedným z hlavných predpokladov úspešného podnikového vzdelávania je **aktivita účastníkov**. V prípade, že školiteľ zistí pasivitu účastníkov, musí im znovu vysvetliť dôvody vzdelávania, zistiť príčinu pasivity prípadne, školenie obohatiť o zábavné aktívne prvky.

## B Praktická časť

### 3 Popis výskumného podniku

#### Obecné informácie o podniku

K pripravovanému výskumu diplomovej práce sme si vybrali menší podnik, ktorý sa nachádza na Slovensku konkrétne v meste Nové Zámky. Tento podnik zabezpečuje autorizovaný predaj a servis značkových motorových vozidiel Mercedes-Benz a neskôr sa k tejto značke pridali Opel a Kia, ktorému poskytujú len servisné služby. Výskumný podnik **Motor- Car Nové Zámky s.r.o.**<sup>3</sup> patrí pod skupinu Motor-Car Group (MCG) ktorá zastrešuje celé Slovensko. Firma vznikla dňa 22.06.1998 pod menom C. MOTORS s.r.o. Tento názov si ponechal do januára 2007. Výkonným riaditeľom je Ing. Róbert Zauko a hlavným spoločníkom podniku je Motor-Car Bratislava, spol. s r.o.

Podnik Motor- Car Nové Zámky s.r.o. má 33 zamestnancov s toho je 32 zamestnancov na trvalý pracovný pomer a 1 zamestnanec na dohodu. Vo výskume sme sa zamerali na zamestnancov, ktorý majú s podnikom trvalý pracovný pomer.

Hlavná filozofia podnik Motor- Car Nové Zámky s.r.o. „*spočíva v poskytovaní kvalitných produktov v spojení s kvalitnými službami, pričom najväčší dôraz kladie na spokojnosť svojich zákazníkov*“ (Mercedes NZ, online. 2016-01-22). Ich najväčším úspechom bolo získanie prestížnej európskej ceny zákazníckej spokojnosti CSI Award 2008.

#### Školiaci systém podniku

Všetci zamestnanci sa zúčastňujú tak úvodného adaptačného školenia ako neskôr i priebežného vzdelávania o nových produktoch, v oblasti svojho pôsobenia, legislatíve či aktualizácie BOZP na každej úrovni organizačnej štruktúry<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Fotografiu podniku nájdete v prílohách

<sup>4</sup> Podrobnejšiu **Organizačnú štruktúru** podniku Motor- Car Nové Zámky s.r.o. nájdete v prílohách

Hlavné **špecializované školiace centrum podniku** sa nachádza na centrále v Bratislave. Toto centrum navštevujú najmä **technici a servisný mechanici**, ktorých tréningy sú zamerané na konštrukčné školenia potrebné v rámci svojho pracoviska (v dielni). Toto centrum má taktiež na starosti realizáciu vzdelávacieho plánu zamestnancov v rámci skupiny Motor- Car Group. Keďže frekvencia školení závisí i na inovatívnych novinkách, niekedy sa zamestnanci musia zúčastniť školenia operatívne, podľa situácie na trhu. Toto školenie je následne zamerané na konkrétnu oblasť, kde sa vytvorili rezervy. **Vzdelávací proces realizuje ich vlastný certifikovaný školiaci personál**. Ten tvorí tematické dvoj až trojdňové lekcie pre účastníkov.

**Predajný tím podniku** každoročne absolvuje na tri dni **špecializovaný EURO-tréning**, ktorý sa koná vo vybranej svetovej destinácii. EURO- tréningu zúčastňujú všetci predajcovia a prijímací technici z celého sveta v rámci značky Mercedes- Benz. Toto školenie je zamerané na nové produkty a inovácie- produktové školenie.

Školenie **ekonomického oddelenia** prebieha v **školiacom centre v Nitre**.

V rámci kooperácie v skupine Motor- Car Group, podnik Motor- Car Nové Zámky s.r.o. absolvuje štyri- krát ročne stretnutie s vedúcimi a riaditeľmi ostatných spoločností na Slovensku. V rámci tohto „meetingu“ sa analyzuje stratégia predaja, nové informácie o marketingu a vyhodnocujú sa štvrt'ročné výsledky predaja.

Keďže ide o malý podnik s počtom zamestnancov 34, spontánny kariérny rast nie je možný. Ale čo sa týka platového rastu, ten je možný na základe získaní vyššej kvalifikácie, absolvovania atestácií či ďalšieho vzdelávania.



## 4 Cieľ výskumu

Problematika v podnikoch a ich poskytovaným vzdelávaním je v každej organizácii iná. Niektoré podniky sa veľmi nezaujímajú o to, čo si zamestnanci o vzdelávaní myslia. Veľakrát to je tak, že zamestnanci v podnikoch majú nariadené dopredu určené vzdelávanie a cez toto rozhodnutie „neprejde vlak“. V takýchto prípadoch si organizácia myslí, že sa hneď môže pýšiť tým, že sa vzdelávajú. Ale zaujíma podniky vôbec otázka toho, či zamestnanci sú s poskytovaným vzdelávaním spokojní? Či im toto vzdelávanie naozaj pomáha v profesionálnom živote? A či sú vôbec motivovaní? Tieto otázky sa zdajú byť veľmi jednoduché, ale odpovedať na ne je už o čosi náročnejšie.

**Prvým cieľom výskumu je zistiť spokojnosť zamestnancov s kvalitou a rozsahom vzdelávania vo vybranom podniku.** Tento cieľ by mal zistiť mieru spokojnosti zamestnancov s poskytovaným vzdelávaním podniku. Zamestnanci týmto spôsobom majú možnosť pravdivo a bez strachu z hrozby anonymne ohodnotiť vzdelávanie a vyjadriť svoju skutočnú spokojnosť. Mali by sme získať číselné hodnoty, ktoré bude možné vyjadriť v grafoch.

**Druhým cieľom výskumu je zistiť či zamestnanci vybraného podniku sú motivovaní zúčastňovať sa vzdelávania.** Pomocou tohto cieľa, by sme mali zistiť, aký skutočný postoj majú zamestnanci k poskytovanému vzdelávaniu podniku. Či ich účasť na vzdelávaní je len nútená zo strany vedenia alebo či sú skutočne motivovaní aktívne a samostatne sa zapájať do vzdelávania.

Z predošlých cieľov boli sformulované **dve hypotézy**, ktoré budú pomocou výskumu overované. Predpokladáme, že:

- 1. Zamestnanci podniku Motor Car Nové Zámky s.r.o. sú s poskytovaným vzdelávaním dostatočne spokojní.*
- 2. Zamestnanci podniku Motor Car Nové Zámky s.r.o. sú dostatočne motivovaní k aktívnemu zapojovaniu sa do vzdelávania.*

## 5 Metódy výskumu

V čase, keď už boli sformulované hypotézy sme zvolili **kvantitatívny typ výskumu s dotazníkovým šetrením** v prípade šetrenia spokojnosti zamestnancov s podnikovým vzdelávaním. Tento typ metódy je najvyužívanejším pri výskumoch, kde potrebujeme získať väčšie množstvo dát. V prípade zhodnotenia výsledkov s vedením podniku sme zvolili **kvalitatívny typ výskumu so štruktúrovaným rozhovorom**.

Pomocou **kvantitatívneho výskumu** získame číselné dáta, ktoré sa ľahšie zhodnotia. Ide o metódu, pri ktorej sa zbierajú dáta a informácie k vedeckému, ale aj k nevedeckému skúmaniu, ktorým cieľom je ozrejmiť výskumnú oblasť. Pomocou tejto metódy môžeme získať informácie od veľkého množstva respondentov. Vybraní respondenti odpovedajú na výskumné otázky najčastejšie formou dotazníkov, ktoré sú zhromažďované a na koniec štatisticky vyhodnotené (Survio, online, cit. 2015-01-12). Tieto štatistické výsledky môžu byť následne zobrazené pre lepšiu prehľadnosť pomocou grafov.

Takéto **dotazníkové šetrenie** sa zaraďuje k **exploračným metódam**. Dotazníkové šetrenie nám napomáha získať potrebné informácie k vyvráteniu či k potvrdeniu sformulovaných hypotéz. Táto metóda bola pokladaná za najlepšiu metódu k vybranému výskumu, pretože nebol striktné potrebný priamy kontakt s respondentmi k získaniu nutných informácií. Pomocou dotazníka sme získali informácie, ktoré dokážeme vyjadriť numericky a ktoré sa prehľadnejšie dajú zobrazit' na grafoch. Táto metóda výskumu je pre tento typ výskumu v počiatočnej fáze tá najjednoduchšia a najvhodnejšia pre správne pochopenie problematiky.

V dotazníku boli uplatnené prevažne uzavreté dichotomické a trichotomické otázky. Aplikácia **dotazníka s uzavretými otázkami** vo výskumnom šetrení je jednoduchá a rýchla. Respondentov neodradí zdĺhavé vyplňovanie dotazníka a sú ochotnejší celý dotazník dokončiť a zároveň výskumná osoba získa rýchlejšie potrebné dáta k výskumu. Tieto typy otázok dáva možnosť výberu z niekoľkých dopredu vypísaných odpovedí. Tento typ otázok patrí k najpoužívanejším v dotazníkoch. „*Uzavreté otázky sa skladajú z položiek, ktoré ponúkajú respondentovi*

*voľbu medzi dvoma či viacerými možnými odpoveďami.*“ (Rudolf Kohoutek, online, cit. 2014-01-12). Respondenti mali za každou otázkou na výber dve až štyri odpovede, podľa typu otázky. V dvoch prípadoch boli otázky otvorené, čo znamená, že respondenti mohli otvorene odpovedať na danú otázku, ktorá bola nepovinná.

Pomocou **kvalitatívneho výskumu** získame potrebné informácie zo strany vedenia podniku ohľadne spätnej väzby **so štruktúrovaným rozhovorom**. Ide o taký typ výskumu, ktorý hľadá odpoveď na otázky typu „PREČO?“. Hlavným motívom kvalitatívneho výskumu je skúmanie a analyzovanie javov, ich príčin, vzťahov a súvislostí na malom počte respondentov vybranej skupiny. Výhodou daného výskumu je rýchlosť získaných informácií v relatívne krátkom čase (TNS Slovakia, online, 2016-01-21). Medzi najvyužívanejšie základné metódy sú **štruktúrovaný** alebo neštruktúrovaný **individuálny** či skupinový **rozhovor**.

**Riadený štruktúrovaný rozhovor** tzv. „pen and paper interview“ je technika zberu informácií „z očí do očí“, kedy výskumník postupuje podľa otázok v pripravenom dotazníku a respondent na tieto otázky priamo odpovedá. Celkovo ide o veľmi náročnú techniku výskumu, ktorá ale prináša kvalitné výsledky. Nevýhodou môže byť vyššie náklady a časová náročnosť. Využitie riadeného štruktúrovaného rozhovoru, napríklad v našom výskume: zisťovanie spokojnosti zákazníkov, v tomto prípade riaditeľa podniku (Management mania, online, 2016-01-21).

Potom ako boli opísané teoretické východiská, ktoré boli nutne potrebné k praktickej časti, sme mohli začať so samotným šetrením a výskumom.

## 6 Organizácia zberu dát

### Kritéria výberu výskumného súboru

V diplomovej práci sa venujeme podnikovému vzdelávaniu a následnou spokojnosťou zamestnancov s daným vzdelávaním. Preto výber respondentov je hneď jasný. Ide o 100% zamestnancov vo vybranom podniku. Dôležitým kritériom bol typ pracovnej zmluvy v podniku. Vyberali sme iba tých zamestnancov podniku, ktorí boli v **hlavnom pracovnom pomere na plný úväzok** vo výskumnom podniku.

### Realizačná fáza

Pri zberu nutných dát bola použitá **metóda CAWI** (Computer Assisted Web Interview). Ide o taký zber informácií a dát, pri ktorom sa využíva internet. Internetový portál média guru píše, že pomocou tejto metódy môžeme zobrazit' obrázky i prehrávať TV či rozhlasové reklamné spoty. V dotazníku môžeme i slovne ohodnotiť respondenta. Pomocou metódy CAWI sa dajú spojiť všetky možné výhody kvalitatívneho i kvantitatívneho výskumu a preto táto metóda zavádza novú dimenziu vo výskumných metódach. Odpovede na jednotlivé otázky v dotazníku sú uložené v elektronickej verzii, vďaka čomu je vyhodnotenie veľmi efektívne a rýchle. Respondentov môžeme hľadať pomocou cieleného e-mailu, bannerom alebo pop-up oknom. Cieleným respondentom môže byť poslaný e-mail s odkazom na stránku s dotazníkom (Média Guru, online, cit. 2016-01-10).

V diplomovej práci s CAWI metódou sa využil cielený e-mail, ktorý bol doručený vybraným zamestnancom podniku s webovým odkazom na stránku s dotazníkom. Tento typ metódy je veľmi vhodný, pretože výskumník má k dispozícii okamžitú spätnú odpoveď, dotazník je vďaka tomuto úplne anonymný a zamestnanec si môže dotazník vyplniť kedykoľvek, kdekoľvek a za akýchkoľvek okolností i s prestávkami (Sofia Seresová, bakalárska práca, 2014).

Po dohode s podnikom a získaní potrebných e-mailových adries, bol pomocou e-mailu doručený webový odkaz na dotazník. K tomu, aby sme dosiahli maximálnu anonymitu neboli e-maily doručované hromadne, ale každému zamestnancovi

jednotlivo. Každý e-mail začal s úvodnou inštruktážou, ako si webový odkaz môžu otvoriť. E-mail bol formulovaný následne:

*„Dobrý deň,*

*na základe získaní Vašej e-mailovej adresy zo strany podniku, Vám posielam dotazník, ktorý poprosím, aby ste vyplnili. Poprosím Vás, webový odkaz si môžete otvoriť jednoduchým kliknutím na webový link. Po tomto by sa Vám mal dotazník zobrazíť (v prípade, že sa Vám to nepodarí, prosím, celý odkaz skopírujte a vložte do Vášho prehliadača). Pri akýchkoľvek nejasnostiach či problémoch, neváhajte sa obrátiť na moju osobu.*

*Ďakujem Vám a prajem príjemný zvyšok dňa.*

*S pozdravom Seresová“ (Sofia Seresová, bakalárska práca, 2014).*

Webový LINK:

<http://www.surveio.com/survey/d/B4J7M6K5P8T5Q4U8V>

Po vyplnení dotazníkov, ktoré predstavovali 100% zamestnancov v podniku sa mohli dotazníky uzavrieť a začať s ich analýzou.

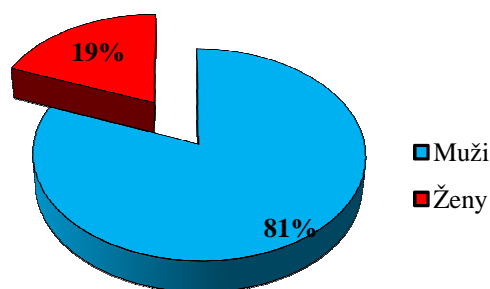
## 7 Popis dát šetrenia

### Rozbor demografických údajov

V ďalších nasledujúcich kapitolách sa budeme venovať vyhodnoteniu dotazníka, ktorý nám vyplnilo 32 zamestnancov vo firme Motor Car Nové Zámky s.r.o. Ako prvé rozoberieme 5 otázok, ktoré slúžia k získaniu **demografických údajov**- pohlavie, vek, získané vzdelanie, veľkosť sídla a dĺžka pôsobenia v zamestnaní.

Prvý demografický údaj bol zameraný na pohlavie. Výsledky ukázali, že v podniku Motor Car Nové Zámky s.r.o. pracuje 81% mužov (26) a 19% žien (6).

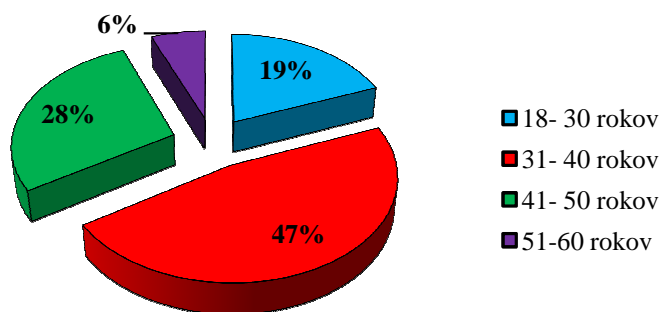
*Graf č.1. Pohlavie respondentov*



*Zdroj: vlastné šetrenie*

Druhý demografický údaj sledoval vekové rozloženie daných respondentov. Vo veku 18-30 rokov je 6 respondentov, vo veku 31- 40 rokov je 13 respondentov, 41-50 rokov je 9 respondentov a vo veku 51- 60 rokov sú 2 respondenti.

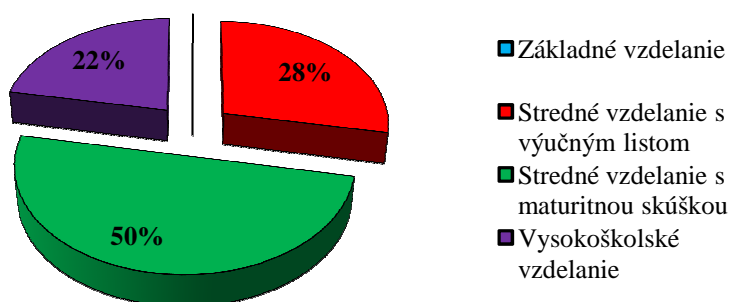
*Graf č.2. Vek respondentov*



*Zdroj: vlastné šetrenie*

Otázka číslo 3 zisťovala od respondentov najvyšší dosiahnutý stupeň vzdelania. Presná polovica respondentov má stredné vzdelanie s maturitnou skúškou. Druhá polovica si skoro presne na rovnako rozdelila stupeň vysokoškolského vzdelania a stredné vzdelanie s výučným listom. Iba základné vzdelanie nemá ani jeden respondent.

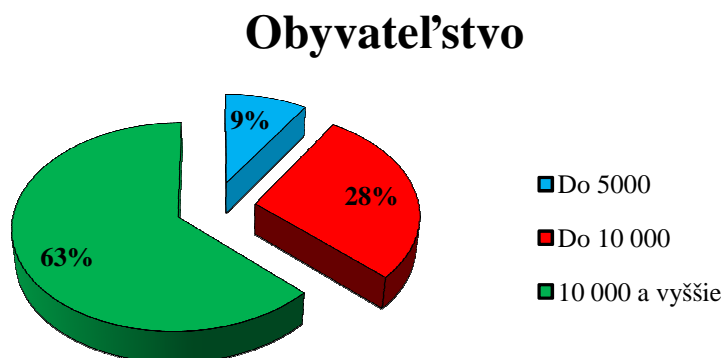
**Graf č.3. Dosiahnuté vzdelanie respondentov**



Zdroj: vlastné šetrenie

Otázka číslo 4 zisťovala veľkosť miesta bydliska. Z 32 zamestnancov viac ako polovica pochádza z miesta s počtom obyvateľov viac ako 10 000, pod 30% zamestnancov pochádza z miesta medzi 5 000-10 000 obyvateľov a len 9% do 5 000 obyvateľov.

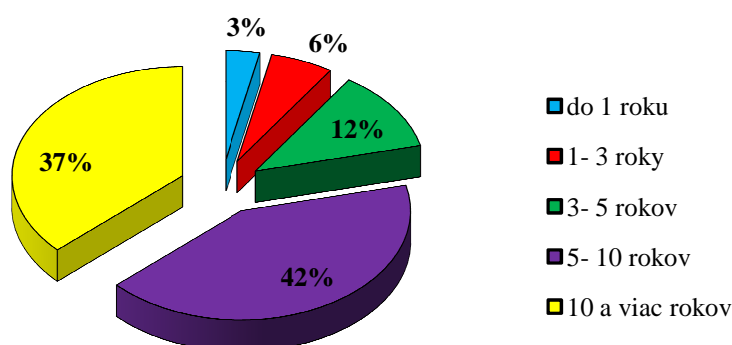
**Graf č.4. Dosiahnuté vzdelanie respondentov**



Zdroj: vlastné šetrenie

Posledná otázka s demografickým údajom bola dĺžka pôsobenia v zamestnaní (Motor-Car Nové Zámky s.r.o.). V tejto otázke boli odpovede veľmi členité. Až 42%, čo predstavuje 13 respondentov, pracuje v danom zamestnaní 5-10 rokov, 37% čo predstavuje 12 respondentov 10 a viac rokov. Ostatné parametre predstavujú 4 (12%) respondenti, 2 (6%) respondenti a nakoniec 1 respondent 3%.

**Graf č.5.** *Dosiahnuté vzdelanie respondentov*



*Zdroj: vlastné šetrenie*

### **Rozbor otázok s výskumnou hodnotou**

Ďalšia etapa výskumného dotazníka sa venuje už konkrétne otázkam, ktoré sú venované problematike spokojnosti zamestnancov so vzdelávaním a ich motiváciou.

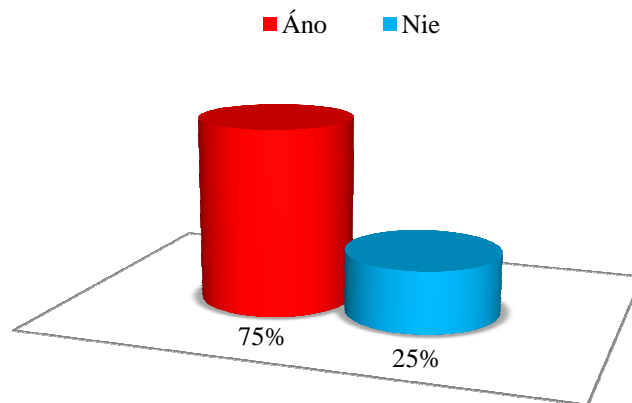
**Otázka č. 6:** *Považujete poskytované vzdelávanie v podniku za veľmi dôležité s ohľadom na Vašu aktuálnu pracovnú pozíciu?*

V tejto otázke respondenti boli nútený porozmýšľať nad dôležitosťou svojej prítomnosti vo vzdelávacom procese. Zamestnanci si musia uvedomiť, že vzdelávanie je potrebné tak v ohľadu na ich pracovnú pozíciu ako i v živote. Každá príležitosť zúčastniť sa vzdelávania je určitá skúsenosť, ktorú človek môže využiť v budúcnosti vo svoj prospech.



Až  $\frac{3}{4}$  zamestnancov, čo predstavuje 24 respondentov, považuje poskytované vzdelávanie v podniku za dôležité s ohľadom na ich pracovnú pozíciu. Dá sa povedať, že ide o pozitívnu spätnú väzbu, čo sa týka dôležitosti vzdelávania. To tiež môže znamenať, že zamestnanci sú si vedomí, ako veľmi je dôležité sa vzdelávať a nestagnovať.

**Graf č.6.** Dôležitosť vzdelávania u zamestnancov



Zdroj: vlastné šetrenie

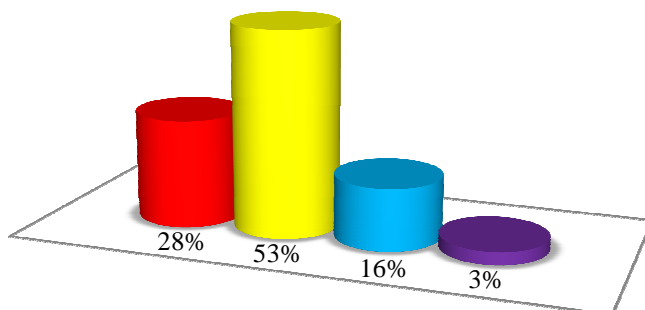
**Otázka č. 7:** Podľa Vášho názoru, skutočne Vám pomáha aktuálne poskytované vzdelávanie vo Vašej pracovnej náplni?

U tejto otázky sa mali respondenti zamyslieť, či im toho vzdelanie i naozaj pomáha v plnení pracovnej náplne. Odpovede boli rozdelené na 4 stupne. 2 z nich môžeme považovať za pozitívne a 2 za negatívne.

Čo je veľmi zaujímavé, 17 (53%) respondentov odpovedalo, že toto vzdelávanie im „skôr pomáha“ a 9 (28%) „veľmi pomáha“. Keď to zrátame tak 26 (81%) respondentov odpovedalo pozitívne, zatiaľ čo v predchádzajúcej otázke pozitívne odpovedalo len 24. To tiež môže znamenať, že i keď niektorí zamestnanci nepovažujú vzdelávanie za veľmi dôležité, uvedomujú si, že im toto poskytované vzdelávanie pomáha v ich pracovnej náplni.

**Graf č.7. Podpora poskytovaného vzdelávania v pracovnej náplni**

■ Veľmi pomáha   ■ Skôr pomáha   ■ Skôr nepomáha   ■ Vôbec nepomáha



Zdroj: vlastné šetrenie

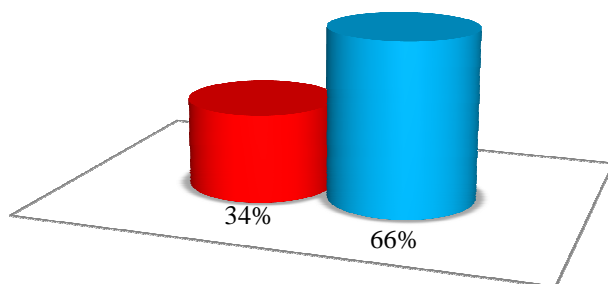
**Otázka č. 8: Ako často sa môžete zúčastňovať na vzdelávacích aktivitách?**

Táto otázka sa pýtala respondentov na periodizáciu vzdelávacej aktivity. Zamestnanci si mohli vybrať z odpovedí, či sa „pravidelne“ alebo „nepravidelne“ zúčastňujú vzdelávania. Daná otázka má nižšie i svoje pokračovanie v rámci svojej pravidelnosti či nepravidelnosti.

Viac ako polovica, čiže až 21 (66%) zamestnancov odpovedalo, že sa nepravidelne zúčastňujú vzdelávacej aktivite vo firme a 11 (34%) pravidelne.

**Graf č.8. Perióda možnej účasti na vzdelávaní**

■ Pravidelne   ■ Nepravidelne



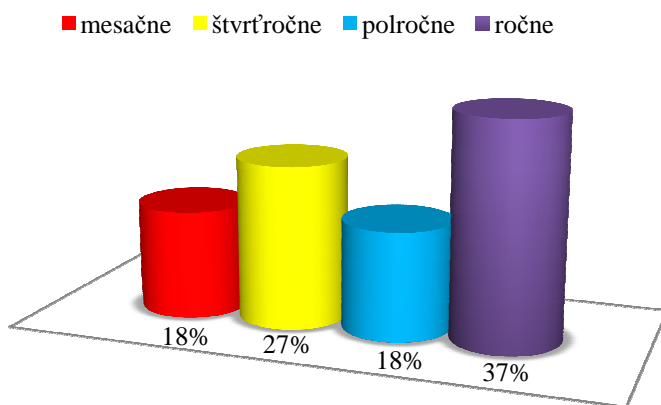
Zdroj: vlastné šetrenie

**Otázka č. 9:** Ak je odpoveď "Pravidelne" tak:

Odpovede na túto a ďalšiu otázku mali konkretizovať, čo si môžeme predstaviť pod pojmami „pravidelné“ a „nepravidelné“ vzdelávanie. Odpovede sme rozdelili periodicky podľa ročného pravidelného obdobia.

Najväčšie zastúpenie má odpoveď s každoročným vzdelávaním, ktoré absolvuje z 11 zamestnancov 37%, čo predstavuje 4 zamestnancov. Štvrťročne sa vzdelávajú 3 zamestnanci a na rovnakej poslednej pozícii ostáva vzdelávanie mesačné (2 zamestnanci) a polročné (2 zamestnanci).

**Graf č.9.** Pravidelné vzdelávanie



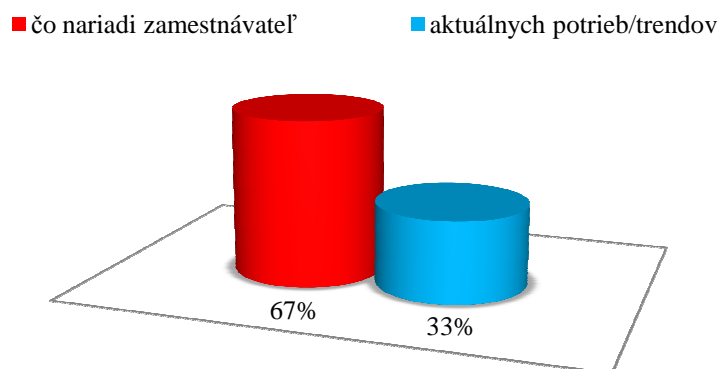
Zdroj: vlastné šetrenie

**Otázka č. 10:** Ak je odpoveď "Nepravidelne" tak podľa:

Odpovede na danú otázku sme rozdelili na odpovede direktívneho charakteru - čo nariadi zamestnávateľ a na charakter potrebnosti - podľa aktuálnych potrieb/trendov na trhu.

Z 21 zamestnancov, čo odpovedalo nepravidelne, ďalej rozšírilo svoju odpoveď na nepravidelné vzdelávanie podľa toho, čo im zamestnávateľ nariadi, až 67% (14) zamestnancov a 33% (7) zamestnancov podľa ich aktuálnych potrieb či nových trendov na trhu.

**Graf č.10. Nepravidelné vzdelávanie**



Zdroj: vlastné šetrenie

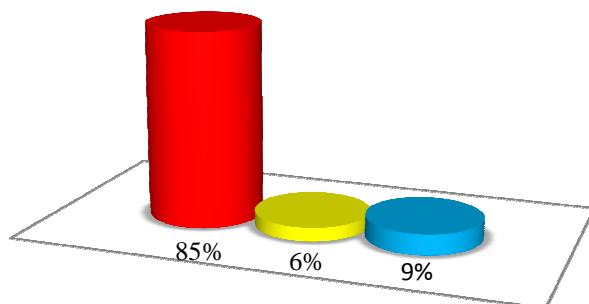
**Otázka č.11: Vyhovuje Vám frekvencia/perióda súčasného vzdelávania??**

Otázka číslo 11. mala zamestnancom poskytnúť priestor na vyjadrenie svojej angažovanosti voči vzdelávacím aktivitám. Odpovede na tieto a ďalšie otázky by mali demonštrovať spokojnosť zamestnancov. Konkrétne táto otázka poukazuje, či majú zamestnanci záujem absolvovať tieto školenia a či sú s ním spokojní.

Až 85%, čo predstavuje 27 zamestnancov odpovedalo, že frekvencia ich vzdelávacích aktivít vo firme im vyhovuje. Len 6%, čo predstavuje 2 zamestnancov z 32, by sa vzdelávať chceli častejšie a 9% (3 zamestnanci) by sa chceli vzdelávať menej.

**Graf č.11. Možnosť vzdelávať sa častejšie**

■ Áno, vyhovuje    ■ Nie, chcel by som častejšie    ■ Nie, chcel by som menej



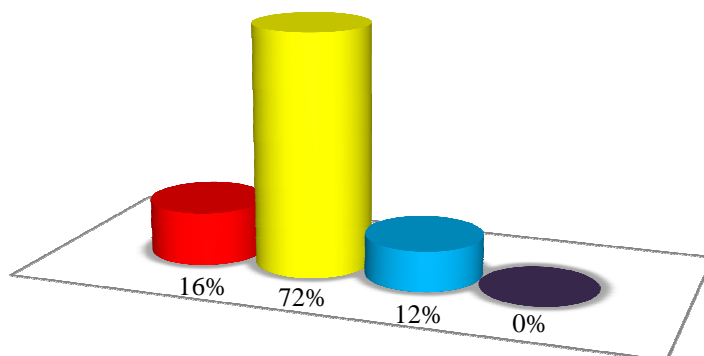
Zdroj: vlastné šetrenie

**Otázka č.12:** *Ste spokojný/á s poskytovaným vzdelávaním vo firme?*

Táto otázka sa pýtala respondentov na mieru spokojnosti so vzdelávaním v podniku. Odpovede na túto otázku môžeme rozdeliť na pozitívne- veľmi spokojný/ skôr spokojný, a na negatívne- skôr nespokojný/ veľmi nespokojný. Zaujímavé je, že ani jeden respondent neuviedol, že by so vzdelávaním bol „veľmi nespokojný“. V negatívnom ohľade môžeme považovať, že 12%, čo predstavuje 4 zamestnancov, odpovedalo, že sú „skôr nespokojný“. Najčastejšie však respondenti uviedli, že s poskytovaným vzdelávaním vo firme sú „skôr spokojný“, až 72% (23) zamestnancov a „veľmi spokojný“ 16 % (5) zamestnancov. Odpovede na túto otázku môžeme zhodnotiť veľmi pozitívne pre podnik.

**Graf č.12.** *Spokojnosť zamestnancov so vzdelávaním*

■ Veľmi spokojný   ■ Skôr spokojný   ■ Skôr nespokojný   ■ Veľmi nespokojný



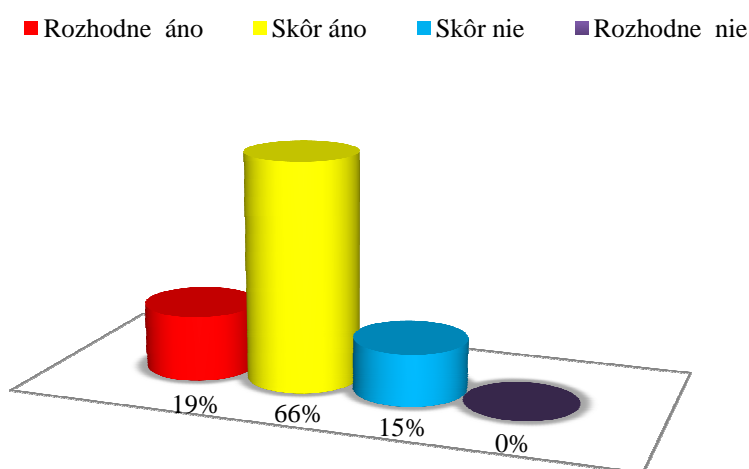
*Zdroj: vlastné šetrenie*

**Otázka č.13:** *Cítite podporu a motiváciu zo strany zamestnávateľa/ nadriadeného, aby ste sa zúčastňoval vzdelávania?*

Respondenti sa mali pri tejto otázke zamyslieť, či ich zamestnávateľ nejakým spôsobom motivuje a podporuje pri vzdelávaní. Podpora, a hlavne pozitívna motivácia zamestnávateľa môže veľmi pomáhať zamestnancom v plnení ďalších pracovných povinností. Takáto pozitívna motivácia a podpora je pre zamestnancom tzv. štartovým motorom, vďaka ktorému cítia, že robia správne veci a, že sú v práci užitoční. Niekedy stačí len slovná pochvala.

Odpovede na danú otázku boli veľmi podobné, skoro až rovnaké, ako u prechádzajúcej otázky. I pri tejto otázke, odpovede môžeme rozdeliť na pozitívne a negatívne. Viac ako polovica respondentov podporu a motiváciu zo strany zamestnávateľa pociťuje. Ide konkrétne až o 85% (6+21) zamestnancov, ktorí „rozhodne pociťujú a skôr pociťujú“ podporu od zamestnávateľa. Svoje odpovede mohli respondenti dobrovoľne spresniť v ďalších 2 otázkach.

**Graf č.13.** *Motivácia zo strany zamestnávateľa*



*Zdroj: vlastné šetrenie*

**Otázka č.14:** *Pokiaľ ÁNO, uveďte prosím, akým spôsobom:*

Otázka číslo 14 mala za úlohu získať konkrétnejšie informácie o tom, akým spôsobom zamestnávateľ motivuje svojich zamestnancov. Táto otázka bola otvorená a dobrovoľná. Respondenti mali možnosť slovne vyjadriť svoj postoj k motivačným faktorom firmy.

Väčšina odpovedí sa veľmi zhoduje. Podľa tabuľky číslo 1. vidieť, že všetky odpovede majú rovnakú myšlienku. Touto myšlienkou je, že **zamestnancov motivuje už len ten pocit, že školenie prebieha v rámci pracovnej doby a majú ho zaplatené.**

**Tabuľka č. 1. Motivačné prvky zúčastňovať sa vzdelávania**

Zamestnávateľ vytvára časový priestor pre vzdelávanie a náklady na vzdelávanie zamestnávateľ	vytvára pre a hradí	Školenie hradí zamestnávateľ a koná sa v pracovnej dobe.	Zamestnávateľ zaplatí školenie a posielajú na školenie
Zamestnávateľ s vybratým školením	súhlasí	Školenie je v rámci pracovnej doby platené	Priebeh školenia počas pracovnej doby.
Priebeh školenia v pracovnej dobe		Zamestnávateľ hradí školenie	Uvoľní z práce v deň vzdelávania

Zdroj: vlastné šetrenie

**Otázka č.15:** *Pokiaľ NIE, uveďte prosím, čo by Vás mohlo motivovať:*

Na otázku číslo 13 odpovedalo negatívne, že „skôr nemotivuje“, len 5 respondentov (15%) a nikto neodpovedal, že ich „vôbec nemotivujú“. Z tohto dôvodu predpokladáme, že respondenti nemajú konkrétny dôvod, prečo nie sú motivovaní respektíve, že nepociťujú motiváciu zo strany zamestnávateľa. Iba jeden respondent odôvodnil svoju odpoveď z otázky číslo 13. Predpokladáme, že tento respondent mal na mysli lepšie platové ohodnotenie respektíve, motivačnú pochvalu.

**Tabuľka č. 2. Možné motivačné prvky**

Lepšie ohodnotenie zo strany zamestnávateľa
---

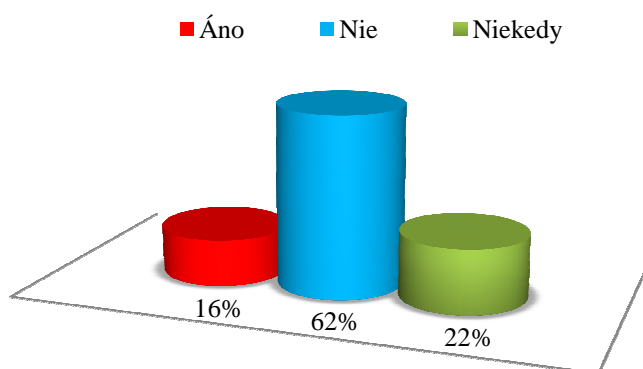
Zdroj: vlastné šetrenie

**Otázka č.16:** *Máte možnosť sami sa rozhodnúť, či sa vzdelávacej aktivity zúčastníte?*

U tejto otázke respondenti mali možnosť odpovedať tromi spôsobmi. Najpočetnejšie odpovedali, že nemajú možnosť voľby (20 zamestnancov) či sa školenia zúčastnia alebo nie. Druhá najpočetnejšia odpoveď bola, že niekedy možnosť voľby

majú (7 zamestnancov) a posledná odpoveď, kedy možnosť voľby majú pri každom vzdelávaní odpovedalo 5 zamestnancov, že áno. Táto otázka má i svoje pokračovanie v ďalšej časti dotazníka.

**Graf č.14.** Samostatné rozhodovanie o účasti na školení

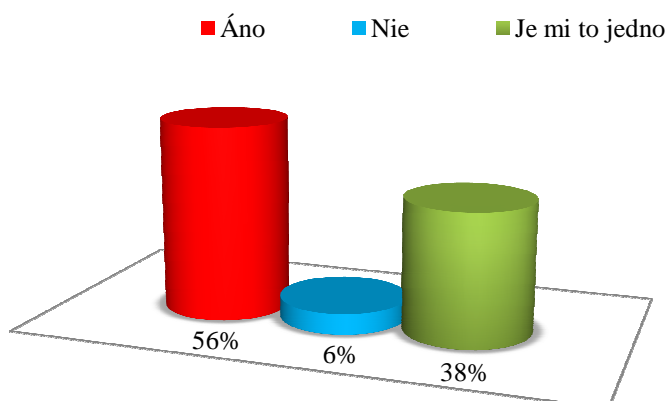


Zdroj: vlastné šetrenie

**Otázka č.17:** Pokiaľ nemáte túto možnosť, chceli by ste ju mať?

Pri tejto otázke respondenti mali možnosť vyjadriť svoj názor a postoj k vzdelávaniu vo firme. 56% (18) zamestnancov by možnosť voľby chcelo mať, 6% (2) zamestnancov nechcelo a ďalším 38% (12) zamestnancom sa o túto otázku nezaobrá.

**Graf č.15.** Možnosť voľby zúčastniť sa vzdelávania



Zdroj: vlastné šetrenie

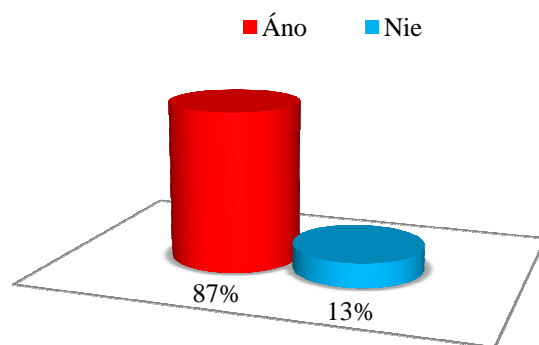


**Otázka č.18:** Umožňuje Vám podnik zhodnotiť vzdelávanie, ktorého ste sa zúčastnil/a?

Evaluácia vzdelávacieho procesu je veľmi dôležitá súčasť v každej vzdelávacej aktivite. Vďaka tejto evaluácii, školiteľ- lektor dokáže vyhodnotiť prínos svojej práce tak pre svoju osobu ako i pre účastníkov kurzu. Toto hodnotenie by malo byť anonymné, preto účastníci vzdelávania sa nemusia báť zhodnotiť vzdelávací proces pravdivo.

Odpovede na túto otázku poukazujú na to, že zamestnanci majú až v 87% (28 zamestnancov) možnosť zhodnotiť poskytované vzdelávanie. Len 4 zamestnanci odpovedali opačne.

**Graf č.16.** Evaluácia vzdelávacieho procesu



Zdroj: vlastné šetrenie

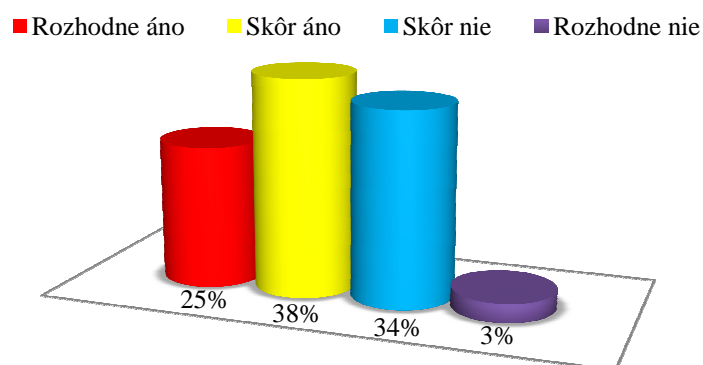
**Otázka č.19:** Myslíte si, že zhodnotenie vzdelávania môže viesť k skvalitneniu tohto vzdelávania?

Tým, že účastníci vzdelávacieho procesu zhodnotia toto vzdelávanie, by sa mal lektor zamyslieť nad svojimi chybami, napraviť ich a následne by malo dôjsť ku skvalitneniu vzdelávania.

Odpovede na túto otázku môžeme rozdeliť na pozitívne (určite áno, skôr áno) a negatívne (skôr nie, určite nie). V prípade, že odpovede zanalyzujeme na pozitívne a negatívne, jednoznačne sa respondenti zhodli, že evaluácia vzdelávacieho procesu

pomáha ku skvalitneniu tohto vzdelávania. Až 63% (8 zamestnancov- určite áno, 12 zamestnancov- skôr áno) zamestnancov odpovedalo pozitívne a 37% (11 zamestnancov- skôr nie, 1- určite nie) zamestnancov odpovedalo negatívne. Ale pokiaľ odpovede zanalyzujeme po jednom, tak zistíme, že v odpovediach na túto otázku sa respondenti nezhodli. Odpovede „skôr áno“ a „skôr nie“ sú takmer totožne to 38% a 35%.

**Graf č.17.** *Evaluácia vs následné skvalitnenie vzdelávacieho procesu*



*Zdroj: vlastné šetrenie*

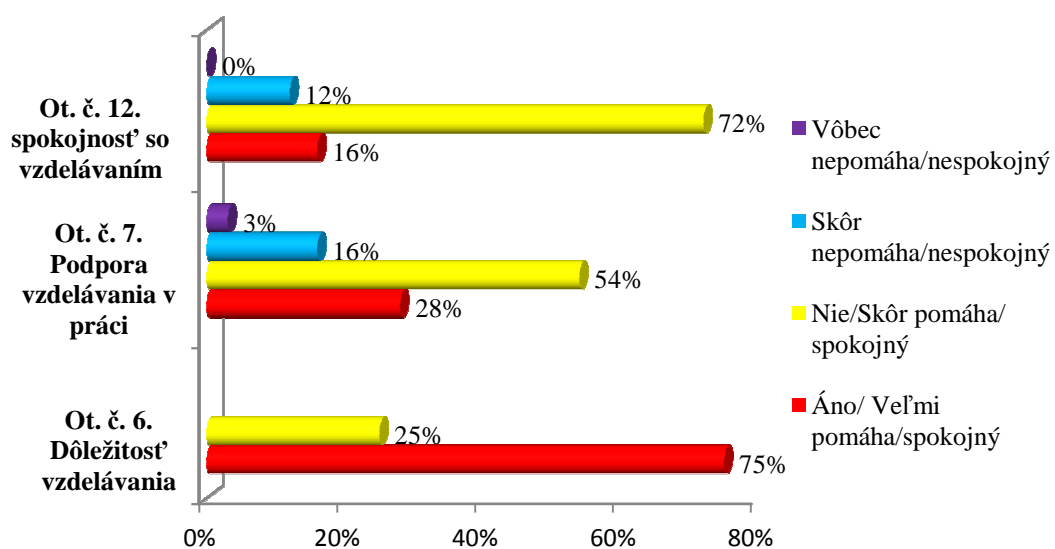
## 8 Interpretácia celkových výsledkov

Na počiatku praktickej časti diplomovej práce boli stanovené dve hypotézy na overenie pravdivosti cieľov. Pomocou výskumu dotazníkového šetrenia boli tieto hypotézy verifikované. Jednotlivé odpovede z dotazníku boli na základe štatistických výsledkov z výskumného celku spracované a vyhodnotené.

**Hypotéza č. 1:** Zamestnanci podniku Motor- Car Nové Zámky s.r.o. sú s poskytovaným vzdelávaním dostatočne spokojní.

Túto hypotézu overovali otázky číslo 6, 7, 8, 9, 10, 11 a 12. Na **otázku číslo 6**, kde sme sa pýtali, či *považujú vzdelávanie v podniku za veľmi dôležité s ohľadom na ich aktuálnu pracovnú pozíciu*, respondenti odpovedali v 25% „nie“ a v 75% „áno“. Na **otázku číslo 7**, kde sme sa pýtali respondentov, či skutočne pomáha *poskytované vzdelávanie v ich pracovnej náplni* odpovedalo 28% „veľmi pomáha“, 54% „skôr pomáha“, 16% „skôr nepomáha“ a 3% „vôbec nepomáha“. **Otázka číslo 12** zisťovala *mieru spokojnosti zamestnancov s poskytovaným vzdelávaním*, kedy je 16% „veľmi spokojný“, až 72% je „skôr spokojný“, 12% je „skôr nespokojný“ a ani jeden respondent neodpovedal, že je „veľmi nespokojný“.

**Graf č. 18.** Percentuálne rozloženie výsledkov vyhodnotenia hypotézy č.1

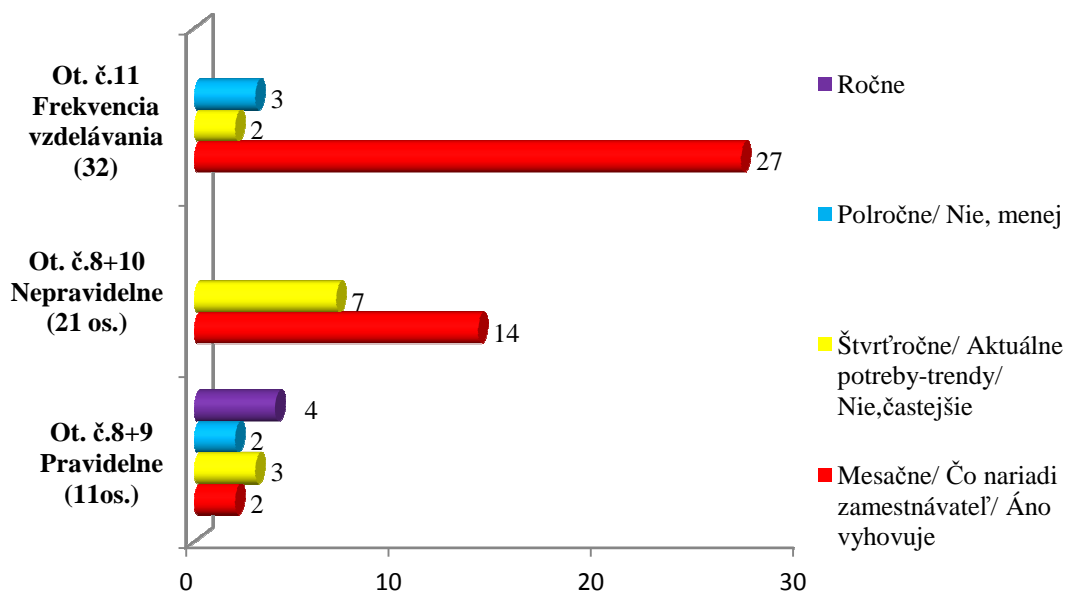


Zdroj: vlastné šetrenie

Odpovede na prvé tri otázky, ktoré sme potrebovali k verifikácii prvej hypotézy, boli vyhodnotené **kladne**. Môžeme pokračovať s ďalšími otázkami.

**Otázky 8 až 11** sme vložili pre lepšiu prehľadnosť do druhého vyhodnocovacie grafu. V tomto grafe môžeme vidieť presný počet osôb. V **otázkach číslom 8 až 10** sme sa pýtali pravidelnosti vzdelávania a následne v **otázke číslo 11** sme sa pýtali respondentov, či im daná *frekvencia vzdelávania vyhovuje*. Až 27 osobám vyhovuje, 2 osoby by sa chceli vzdelávať častejšie a 3 osoby by sa chceli vzdelávať menej. Odpovede na otázku číslo 11 boli vyhodnotené ako **kladné**.

**Graf č.19.** Rozloženie pravidelnosti vzdelávania na počet osôb



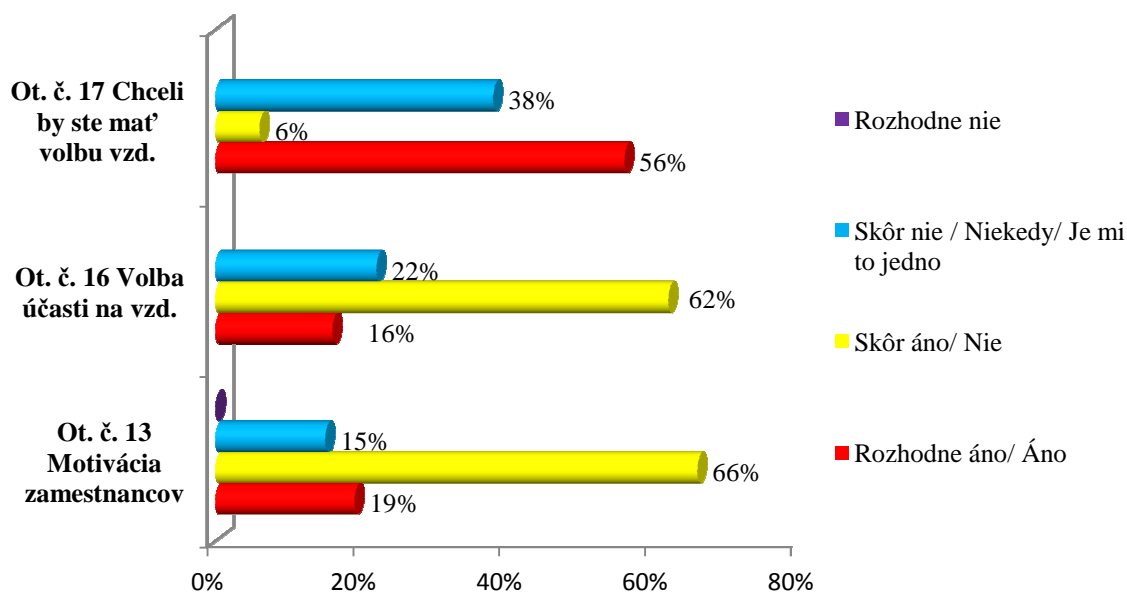
Zdroj: vlastné šetrenie

Po celkovej analýze odpovedí sme schopní **prvú hypotézu celkovo potvrdiť**. To znamená, že zamestnanci podniku Motor- Car Nové Zámky s.r.o. sú s poskytovaným vzdelávaním dostatočne spokojní. Ďalej môžeme pokračovať s verifikáciou druhej hypotézy.

**Hypotéza č. 2: Zamestnanci podniku Motor- Car Nové Zámky s.r.o. sú dostatočne motivovaní k aktívnemu zapojovaniu sa do vzdelávania.**

Druhú hypotézu skúmajú otázky číslo 13, 16, 17, 18 a 19. **Otázku číslo 13** sa pýtala respondentov či *pocitujú motiváciu zo strany zamestnávateľa zúčastniť sa vzdelávacieho procesu*. Zamestnanci odpovedali v 19% „rozhodne áno“, 66% „skôr áno“, 15% „skôr nie“ a nikto neodpovedal „rozhodne nie“. Odpovede na **otázky číslo 14 a 15** môžete vidieť **tabuľke číslo 1 a 2** na strane 63. Tieto tabuľky potvrdzujú odpovede z otázky 13. **Otázka číslo 16** zisťovala u respondentov, či majú *možnosť voľby absolvovať školenie*. Odpovedalo 16% „áno“, 62% „nie“ a ďalších 22% „niekedy“. **Otázka číslo 17** ďalej nadväzovala na otázku číslo 16. Pýtala sa respondentov, pokiaľ nemajú túto voľbu, či by ju chceli mať a odpovedali 56% „áno“, 6% „nie“ a 38% „je mi to jedno“.

**Graf č. 20.** Percentuálne rozloženie prvej časti výsledkov vyhodnotenia hypotézy č.2

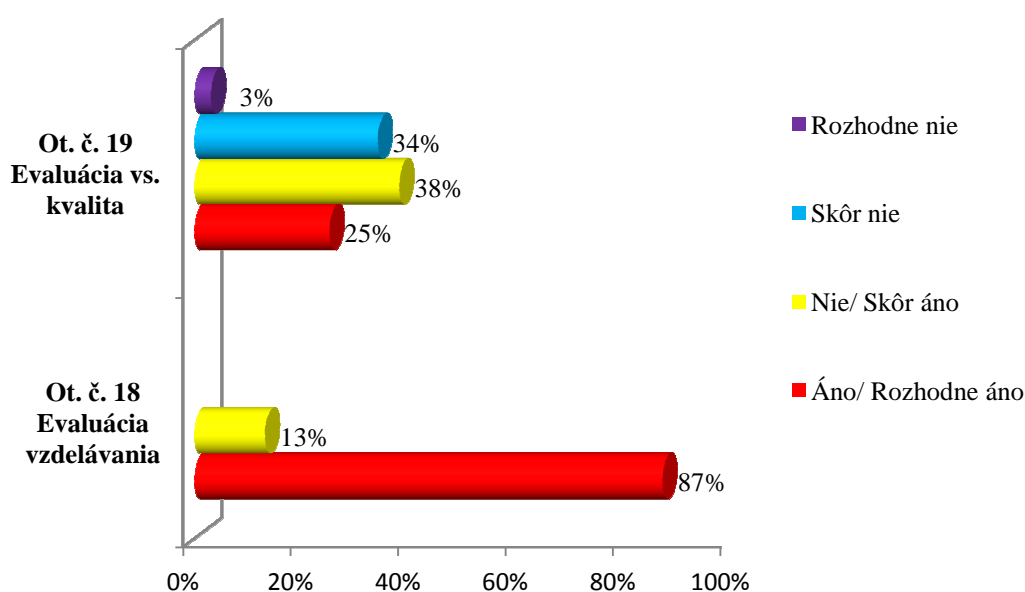


Zdroj: vlastné šetrenie

Odpovede na prvú časť výskumných otázok, ktoré sú potrebné k verifikácii hypotéz, nie sú celkom jednoznačné. Preto pokročíme k analýze posledných dvoch otázok.

**Otázka číslo 18** zisťovala, či *zamestnanci majú možnosť hodnotiť vzdelávací proces*. Vo väčšom prípade odpovedali 87% „áno“ a len 13% „nie“. Na túto otázku nadväzovala posledná **otázka číslo 19**. Tá sa pýtala respondentov, či *majú pocit, že táto evaluácia vzdelávania pomáha k jej skvalitneniu*. Len 3% odpovedalo „rozhodne nie“, 34% „skôr nie“, 38% „skôr áno“ a 25% „rozhodne áno“. V tomto prípade väčšia časť odpovedí bola kladná.

**Graf č. 21.** *Percentuálne rozloženie druhej časti výsledkov vyhodnotenia hypotézy č.2*



Zdroj: vlastné šetrenie

Po celkovej analýze prvej i druhej časti výskumných odpovedí môžeme **druhú hypotézu potvrdiť**.

Zamestnanci podniku Motor- Car Nové Zámky s.r.o. sú dostatočne motivovaní k zapájaniu sa do vzdelávania, ale musíme dodať, že nemajú možnosť voľby absolvovať toto školenie. A podľa odpovedí z otázky číslo 17, túto možnosť by chceli mať. Preto pokročíme k ďalšej časti výskumu, ktorým bude rozhovor s výkonným riaditeľom pánom Ing. Róbertom Zaukom.

## 8.1 Interpretácia výskumného rozhovoru

Výskumný rozhovor, ako už bolo zmienené, prebiehal formou **štruktúrovaného rozhovoru** a to konkrétne s výkonným riaditeľom podniku Motor-Car Nové Zámky s.r.o. s Ing. Róbertom Zaukom. Na začiatku rozhovoru boli **stanovené hlavné výskumné otázky** a k nim boli ešte stanovené vedľajšie výskumné otázky, pomocou ktorých sme získali potrebné odpovede.

Prvá **hlavná výskumná otázka** znela: Ako veľmi je spokojný so vzdelávacím systémom? K tomu aby sme dostali jasnú odpoveď na túto otázku, sme stanovili ďalšie vedľajšie výskumné otázky:

1. Považujete Váš vzdelávací systém v podniku, s ohľadom na pracovné pozície za účinný? Prečo?
2. Ako ste spokojný so súčasným vzdelávacím systémom v podniku?
  - a. Výborne
  - b. Dostatočne
  - c. Dobre
  - d. Nedostatočne
  - e. Nespokojný
3. Prečo? Čo by ste zmenil na súčasnom vzdelávacom systéme? (v prípade, že odpoveď bude iná ako „výborne“)

Ďalšou v poradí druhou **hlavnou výskumnou otázkou** bolo: Ako motivujú zamestnancov, aby sa aktívne zapájali do vzdelávacieho procesu? K tejto otázke boli stanovené ďalšie vedľajšie výskumné otázky:

1. Máte v podniku vytvorený motivačný program pre vzdelávanie?
2. Ak áno, tak aký? Ak nie, tak ako sa snažíte motivovať zamestnancov do vzdelávania?

Treťou **hlavnou výskumnou otázkou** bolo : Nakoľko presne sa zhoduje názor riaditeľa podniku na poskytované vzdelávanie od ich zamestnancov?

Na túto výskumnú otázku sme odpovedali tým, že riaditeľ podniku zodpovedal rovnaký dotazník ako zamestnanci a následne tieto výsledky sme porovnali a vyhodnotili.

Poslednou štvrtou **hlavnou výskumnou otázkou (HVO)** bolo : Ako je spokojný s konečnými výsledkami dotazníkového šetrenia zamestnancov? K tejto otázke sme stanovili nasledovné vedľajšie výskumné otázky (VVO):

1. Čo si myslíte o výsledkoch dotazníka u vašich zamestnancov?
2. Objasnenie otázok číslo 16 a 17 v dotazníku, prečo nemajú zamestnanci podniku možnosť voľby, či by chceli absolvovať školenie?
3. Bol Vám nejakým spôsobom tento dotazník užitočný? Ak áno, akým? Ak nie, prečo?

### **Priebeh štruktúrovaného rozhovoru**

Štruktúrovaný rozhovor trval približne 30 minút. Začali sme s úvodným privítaním, harmonogramom celého rozhovoru a pokračovali kladením otázok.

### **1. HVO: Ako veľmi je spokojný so vzdelávacím systémom?**

**VVO č. 1:** Považujete Váš vzdelávací systém v podniku, s ohľadom na pracovné pozície za účinný? Prečo?

**Riaditeľ (R):** Vzdelávanie v našej firme je viac-menej účinné.

**Výskumník (V):** Prečo viac-menej účinný?

**R:** Existujú aspekty vzdelávania ktoré sú účinné, pretože sa ide o typ odborného vzdelávania, ktoré zamestnanci skutočne potrebujú. Sú nimi napríklad technické parametre vozidiel, ktoré potrebujú poznať tak mechanici ako i predajcovia, aby toto auto mohli účinne predáť. Na druhej strane, náš vzdelávací systém obsahuje i štandardné vzdelávacie procesy, ktoré zahrňujú školenia psychologického typu (napríklad psychológia predaja u predajcov, zvládanie stresu u technikov), ktoré sa neustále rok čo rok opakujú a považujem ich za neefektívne.



Neustále ide o opakujúce sa informácie a mám pocit, že sa nikdy nič nového nedozvieme. Všetko je vždy to isté.

**VVO č. 2:** Ako ste spokojný so súčasným vzdelávacím systémom v podniku?

- a. Výborne
- b. Dostatočne
- c. Dobre
- d. Nedostatočne
- e. Nespokojný

**R:** Odpoveď, b. Dostatočne.

**VVO č. 3:** Prečo? Čo by ste zmenil na súčasnom vzdelávacom systéme? (v prípade, že odpoveď bude iná ako „výborne“)

**R:** Zmenil by som to, že by som vynechal tieto štandardné „balastné“ školenia, ktoré existujú len preto, aby len „BOLI“ a ktorých je už dosť. Každý ich absolvoval už niekoľko krát a neustále sa opakujú každý rok.

Po celkovej analýze všetkých VVO môžeme na **1.HVO** odpovedať nasledovne: **Riaditeľ Zauko je dostatočne spokojný so súčasným vzdelávacím systémom vo firme. Keby bolo v jeho moci, veľmi rád by niektoré aspekty vzdelávacieho systému vo firme zmenil a to tým, že by zrušil štandardné školenia.**

## **2. HVO: Ako motivujú zamestnancov, aby sa aktívne zapájali do vzdelávacieho procesu?**

**VVO č. 1:** Máte v podniku vytvorený motivačný program pre vzdelávanie?

**R:** Áno máme.

**VVO č. 2:** Ak áno, tak aký? Ak nie, tak ako sa snažíte motivovať zamestnancov do vzdelávania?

**R:** V podstate u technikov a mechanikov sa jedná o tzv. olympiádu, kde sú testovaní a na základe výsledkov tejto olympiády dostávajú prémie. Po každom školení dostávajú zopár otázok ku koncu roka, či v nich ostali vôbec informácie, ktoré mali získať na školení. Táto olympiáda je raz ročne. Predajcovia majú systém vzdelávania internetového školenia a v podstate pokiaľ absolvujú tieto internetové školenia a školenia, ktoré sú im dané, môžu odchádzať na niekoľko dňové EURO- tréningy, ktoré sa organizujú v zahraničí na veľmi lukratívnych miestach.

Po celkovej analýze oboch VVO môžeme na **2.HVO** odpovedať takto: **Podnik má vypracovaný efektívny motivačný program. Pomocou neho sa snažia motivovať tak technikov a mechanikov ako i predajcov, aby sa aktívne zúčastňovali vzdelávacích programov vo firme.**

## **3. HVO: Nakoľko presne sa zhoduje názor riaditeľa podniku na poskytované vzdelávanie od ich zamestnancov?**

Pre lepšiu prehľadnosť sme jednotlivé odpovede vložili do tabuľky. V tejto tabuľke nájdeme odpovede zamestnancov, ktoré boli najpočetnejšie a odpovede riaditeľa. Pomocou tejto tabuľky môžeme vidieť, že odpovede riaditeľa a zamestnancov sa takmer zhodujú alebo sú rovnakého pozitívneho charakteru.

*Tabuľka č. 3. Porovnanie výsledkov dotazníka zamestnancov s riaditeľom*

Otázka	Zamestnanci	Riaditeľ	Otázka	Zamestnanci	Riaditeľ
6	Áno	Áno	13	Skôr áno	Skôr áno
7	Skôr pomáha	Skôr pomáha	14	Školenie prebieha v rámci pracovnej doby a majú ho zaplatené	Školenie je preplácané a majú + olympiádu
8	Nepravidelne	Pravidelne	15	Lepšie ohodnotenie zo strany zamestnávateľa	Určite napísali vyššie finančné ohodnotenie
9	Ročne	Štvrťročne	16	Nie	Nie
10	riadi vedenie	Aktu. Potrieb	17	Áno	Áno
11	Áno, vyhovuje	Nie, menej	18	Áno	Áno
12	Skôr spokojný	Skôr spokojný	19	Skôr áno	Rozhodne áno

*Zdroj: vlastné šetrenie*

#### **4. HVO: Ako je spokojný s konečnými výsledkami dotazníkového šetrenia zamestnancov?**

**VVO č. 1:** Čo si myslíte o výsledkoch dotazníka u vašich zamestnancov?

**R:** Výsledky ma potešili. Môžem povedať, že vzdelávací systém nášho podniku vnímam zo zamestnancami zhruba rovnako. Teší ma, že máme asi rovnakú víziu a to, že sa naše predstavy o dobrom vzdelávacom systéme veľmi neodkláňajú. Predsa len, dobrý spokojný zamestnanec= dobrý spokojný podnik.

**VVO č. 2:** Objasnenie otázok číslo 16 a 17 v dotazníku, prečo nemajú zamestnanci podniku možnosť voľby, či by chceli absolvovať školenie?

**R:** Bohužiaľ, tieto školenia sú zväčša povinné, hlavne čo sa týka odborných školení. V prípade štandardných školení už pracujem na tom, aby tieto školenia neboli povinné, pretože ich naozaj považujem za zbytočné. Dokonca sme jeden čas (chvíľu) mali i nepovinné jazykové školenia na angličtinu a nemčinu. O tento typ vzdelávania bol celkom i záujem. Niekedy tam chodili a inokedy tam nechodili, možno i preto to potom zrušili. Ale keby prišli za mnou, že by sa chceli v niečom vzdelávať, nebol by problém, dá sa všetko vybaviť. Nevidím dôvod, prečo by som im to nemohol splniť.

**VVO č. 3:** Bol Vám nejakým spôsobom tento výskum užitočný? Ak áno, akým? Ak nie, prečo?

**R:** Áno bol užitočný. Tento výskum vnímam veľmi pozitívne.

**V:** Akým spôsobom Vám bol užitočný?

**R:** Dozvedel som sa, že moji zamestnanci premýšľajú asi rovnako ako ja, tým pádom môžeme pokračovať v našej dobrej práci.

Z celkovej analýzy posledných troch VVO môžeme na 3. a 4. HVO odpovedať takto: **Riaditeľ podniku Zauko je veľmi spokojný s prebiehaným výskumom vo firme a ešte spokojnejší s jeho výsledkami. Potvrdil si, že pozná svojich zamestnancov a ich zmýšľanie.**

## Záver

V podnikoch a firmách čoraz častejšie začínajú preberať ľudský faktor stroje. Stroje môžu byť perfektne naprogramované, ale ľudský kapitál či kreativitu nikdy nebudú vedieť nahradiť na 100%. Preto sa ľudský kapitál v podnikoch stáva čoraz dôležitejším. Treba sa naučiť tento dôležitý faktor správne riadiť, motivovať, nasmerovať, neustále rozvíjať a oceniť ich úsilie. Aj tieto aspekty vedenia a riadenia podniku boli analyzované v tejto práci.

Teoretická časť slúži k získaniu potrebných informácií, výstupov a poznatkov v oblasti riadenia ľudských zdrojov, hlavne čo sa týka vzdelávania a motivácie zamestnancov. Prvá kapitola rozoberá jednotlivými pojmami, ktoré bolo potrebné lepšie pochopiť a získať tak nadhľad. Táto kapitola poukazuje i na rôznorodé pohľady jednotlivých autorov na dané termíny. Druhá polovica teoretickej časti sa zaoberá celkovým pochopením pojmu personalistika, jeho aspektmi, celkové riadenie ľudských zdrojov a najmä čo sa týka podnikového vzdelávania. Dokončenie druhej kapitoly predstavuje vstupnú bránu do empirického výskumu.

Diplomová práca „Podnikové vzdelávanie a riadenie ľudských zdrojov“ sa zaoberala najmä analýzou spokojnosti zamestnancov a riaditeľa so vzdelávacím systémom, ktoré má k dispozícii vybraný podnik, konkrétne Motor- Car Nové Zámky s.r.o. Jej hlavným cieľom v kvantitatívnom výskume bolo zistiť spokojnosť zamestnancov s kvalitou a rozsahom vzdelávania a následne s ich motiváciou sa tohto vzdelávania zúčastniť. V kvalitatívnom výskume bolo cieľom získať spätnú väzbu od vedenia podniku so spokojnosťou ich vzdelávania a rovnako i s dotazníkovým šetrením, ktoré v ich podniku prebehlo.

V teoretickej časti boli interpretované teoretické východiská, ktoré priblížili problematiku riadenia ľudských zdrojov a podnikového vzdelávania. Tieto východiská boli následne použité i pre pripravovaný empirický výskum. Tohto výskumu sa zúčastnil celý podnik, vrátane výkonného riaditeľa.

Na začiatku praktickej časti diplomovej práce boli predstavené ciele výskumu stanovili sa hypotézy, ktoré boli v empirickom výskume dotazníkového šetrenia verifikované. Druhá kapitola charakterizuje výskumný podnik, jeho stručnú históriu a zaoberá sa najmä vzdelávacím systémom daného podniku. Tretia kapitola popisuje jednotlivé postupy empirického výskumu. Prvým krokom empirického výskumu bolo rozoslanie dotazníkov zamestnancom podniku. Po získaní odpovedí od všetkých zamestnancov, nasledovala analýza a interpretácia výsledkov dotazníkového šetrenia. V tejto časti práce boli obe stanovené hypotézy potvrdené. To znamená, že zamestnanci sú dostatočne spokojní so vzdelávacím systémom v podniku a zároveň sú dostatočne motivovaní sa tohto vzdelávania aktívne zúčastňovať. Druhým krokom bol štruktúrovaný rozhovor s výkonným riaditeľom podniku, kde sme sa dozvedeli jeho konkrétne postoje k vzdelávaciemu systému podniku a možné vylepšenia, ktoré sa snaží vyriešiť. Ďalej nám prezradil, že s výsledkami výskumu bol veľmi spokojný a tento výskum mu pomohol k lepšiemu poznaniu zamestnancov.

Diplomová práca zhromažďuje významné informácie o terminológii riadenia ľudských zdrojov a podnikového vzdelávania, o fungovaní a vedení ľudských zdrojov a rovnako i o fungovaní a vedení podnikového vzdelávania. Ďalej práca obsahuje príklady empirického šetrenia v tejto oblasti a možné výsledky. Problematika danej témy je nekonečná tak ako sú nekonečné i riešenia. Ale hlavným prínosom tejto práce sú získané teoretické, ale i praktické východiská v oblasti riadenia ľudských zdrojov a podnikového vzdelávania, ktoré by mohli pomáhať ďalším generáciám študentov.

Spokojnosť a motivácia zamestnancov by mala byť prioritou číslo jeden každého podniku. Netreba zabúdať, že motivácia zamestnanca zúčastňovať sa vzdelávania je rovnako dôležitá ako prosperita celého podniku. Pretože len spokojný a dobre motivovaný zamestnanec môže v podniku vytvoriť príjemnú a fungujúcu atmosféru.

## Zoznam použitej literatúry

### Zoznam použitých slovenských zdrojov

ČIHOVSKÁ, V. – HASPROVÁ, M. – MATUŠOVIČOVÁ, M. 2010. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: EKONÓMIA. ISBN 978-80-225-3021-7.

KACHAŇÁKOVÁ, A. – NACHTMANNOVÁ, O. – JONIAKOVÁ, Z. 2008. *Personálny manažment*. Bratislava: EKONÓMIA. ISBN 978-80-8078-192-7.

REPKOVÁ, K. 1999. *Personálna práca v organizácii (vybrané kapitoly)*. Bratislava: Miroslav Mračko. ISBN 80-8057-103-1.

VETRÁKOVÁ, M. – A KOL. . 2011. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Zvolen: BRATIA SABOVCI, s.r.o. ISBN 978-80-557-0149-3.

### Zoznam použitých zahraničných zdrojov

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

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

BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3 roz. a dopl. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS. ISBN 978-80-7261-169-0

BARTÁK, J. 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA. ISBN 978-80-7452-020-4.

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

KOCIÁNOVÁ, R. 2004. *Personální řízení*. Teoretické východiska a vývoj. Praha: EUROLEX BOHEMIA s.r.o. ISBN 80-86432-97-7.

KOONTZ, H. - WEIHRICH, H. 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.

MARQUES, C. – JIRÁSEK, F. 2000. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut. ISBN 80-7265-038-6.

NAKONEČNÝ, M. 1992. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-01-2.

PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M. 1993. *Firemní kultúra*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-018-X.

STRECKOVÁ, Y. 1998. *Teorie veřejného sektoru*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta MU, 1998, ISBN 80-210-1737-6.

ŠIGUT, Z. 2004. *Firemní kultúra a lidské zdroje*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-046-7.

URBAN, J. 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Úslav práva a právní vědy. ISBN 978-80-905247-4-3.

### **Zoznam použitých zákonov**

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In Sběrka zákonů ČR, ročník 2012, částka 33. Dostupné na: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>> [cit. 2015-01-10]. ISSN 1211-124

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In Sběrka zákonů ČR, ročník 2006, částka 84. Dostupné na: <<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>> [cit. 2015-10-01]. ISSN 1211-1244

### **Zoznam použitých internetových zdrojov**

MANAGEMENT MANIA. *Personalistika a riadenie ľudských zdrojov*. Copyright © 2011-2013 (cit. 2015-10-10). ISSN: 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/personalistika-a-riadenie-ludskych-zdrojov>



MANAGEMENT MANIA. *Strategie řízení lidských zdrojů (Personální strategie)*. Copyright © 2011-2013 (cit. 2015-10-10). ISSN: 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategie-rizeni-lidskych-zdroju-personalni-strategie>

MANAGEMENT MANIA. *Herzbergova teória dvoch faktorov*. Copyright © 2011-2013 (cit. 2015-10-11). ISSN: 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/herzbergova-teoria-dvoch-faktorov>

MANAGEMENT MANIA. *Riadený štruktúrovaný rozhovor*. Copyright © 2011-2013 (cit. 2016-01-21). ISSN: 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/riadeny-strukturovany-rozhovor>

MEDIA GURU. *CAWI – Computer Assisted Web Interviewing*. Copyright © 2016 PHD.a.s. (cit. 2014-01-15). Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/cawi-computer-assisted-web-interviewing/>

MOTOR-CAR NOVÉ ZÁMKY, S.R.O. *Vitajte na stránkach firmy Motor-Car Nové Zámky*. (cit. 2016-01-21). Dostupné z: [http://www.mercedesnz.sk/Motor\\_Car\\_Nove\\_Zamky.html](http://www.mercedesnz.sk/Motor_Car_Nove_Zamky.html)

PALÁN, Zdeněk. *Andragogický slovník*. In: Andromedia [online]. (cit. 2015-10-04). Dostupné z : <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník>

TNS- GLOBAL. *Kvalitatívny výskum*. ©1998 - 2016 TNS Slovakia (cit. 2016-01-21). Dostupné z: <http://www.tns-global.sk/vyskumne-metody/kvalitativny-vyskum>

## **Iné zdroje**

SERESOVÁ, Sofia. *Starnutie a staroba*. Praha, 2014. Bakalárska práca. Univerzita Jana Amose Komenského.

## Zoznam grafov

<b>Graf č. 1.</b> Pohlavie respondentov.....	54
<b>Graf č. 2.</b> Vek respondentov .....	54
<b>Graf č. 3.</b> Dosiahnuté vzdelanie respondentov.....	55
<b>Graf č. 4.</b> Dosiahnuté vzdelanie respondentov .....	55
<b>Graf č. 5.</b> Dosiahnuté vzdelanie respondentov.....	56
<b>Graf č. 6.</b> Dôležitosť vzdelávania u zamestnancov .....	57
<b>Graf č. 7.</b> Podpora poskytovaného vzdelávania v pracovnej náplni.....	58
<b>Graf č. 8.</b> Perióda možnej účasti na vzdelávaní.....	58
<b>Graf č. 9.</b> Pravidelné vzdelávanie.....	59
<b>Graf č. 10.</b> Nepravidelné vzdelávanie.....	60
<b>Graf č. 11.</b> Možnosť vzdelávať sa častejšie .....	60
<b>Graf č. 12.</b> Spokojnosť zamestnancov so vzdelávaním.....	61
<b>Graf č. 13.</b> Motivácia zo strany zamestnávateľa.....	62
<b>Graf č. 14.</b> Samostatné rozhodovanie o účasti na školení.....	64
<b>Graf č. 15.</b> Možnosť voľby zúčastniť sa vzdelávania.....	64
<b>Graf č. 16.</b> Evaluácia vzdelávacieho procesu.....	65
<b>Graf č. 17.</b> Evaluácia vs. následné skvalitnenie vzdelávacieho procesu .....	66
<b>Graf č. 18.</b> Percentuálne rozloženie výsledkov vyhodnotenia hypotézy č.1.....	67
<b>Graf č. 19.</b> Rozloženie pravidelnosti vzdelávania na počet osôb.....	68

**Graf č. 20.** Percentuálne rozloženie prvej časti výsledkov

vyhodnotenia hypotézy č.2.....69

**Graf č. 21.** Percentuálne rozloženie druhej časti výsledkov

vyhodnotenia hypotézy č.2.....70

## **Zoznam tabuliek**

<b>Tabuľka č. 1.</b> Motivačné prvky zúčastňovať sa vzdelávania .....	63
<b>Tabuľka č. 2.</b> Možné motivačné prvky .....	63
<b>Tabuľka č. 3.</b> Porovnanie výsledkov dotazníka zamestnancov s riaditeľom .....	75

## **Zoznam obrázkov**

<b>Obrázok č.1.</b> Maslowova pyramída hierarchicky usporiadaných potrieb .....	24
<b>Obrázok č.2.</b> Porovnanie Herzbergerovej dvojfaktorovej teórie pracovnej motivácie s teórií potrieb od A.Maslowa.....	42

## **Zoznam príloh**

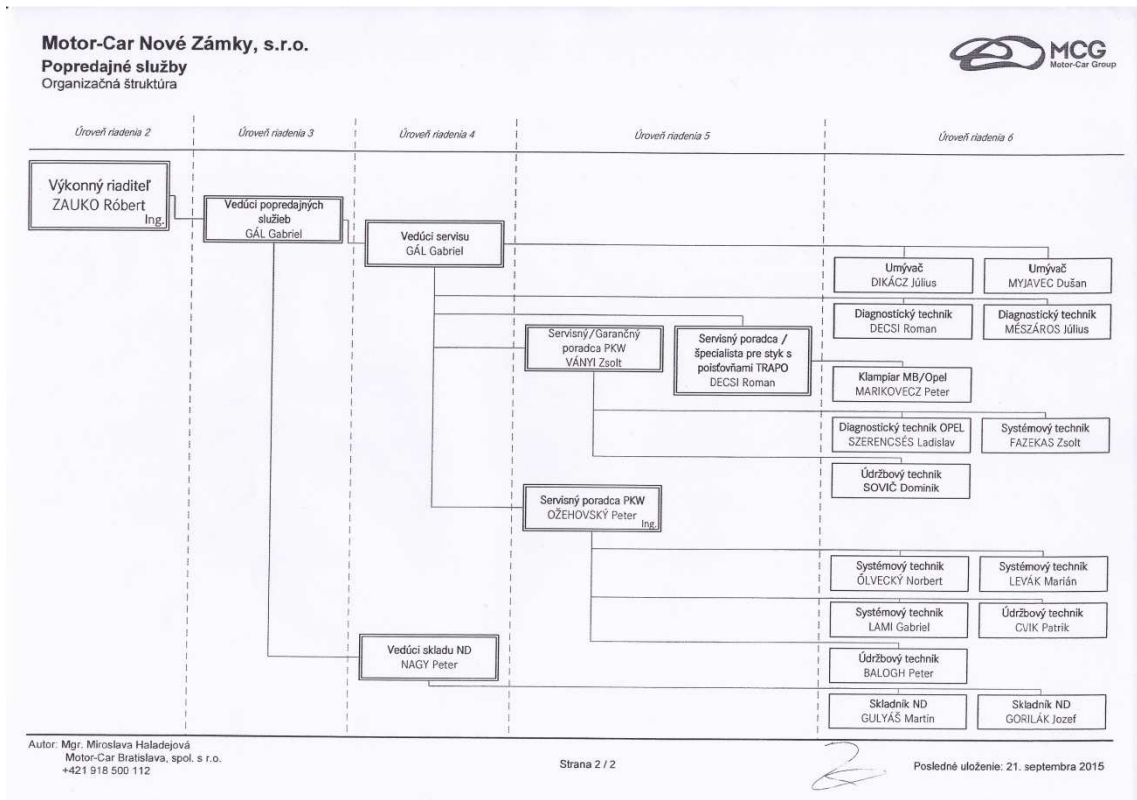
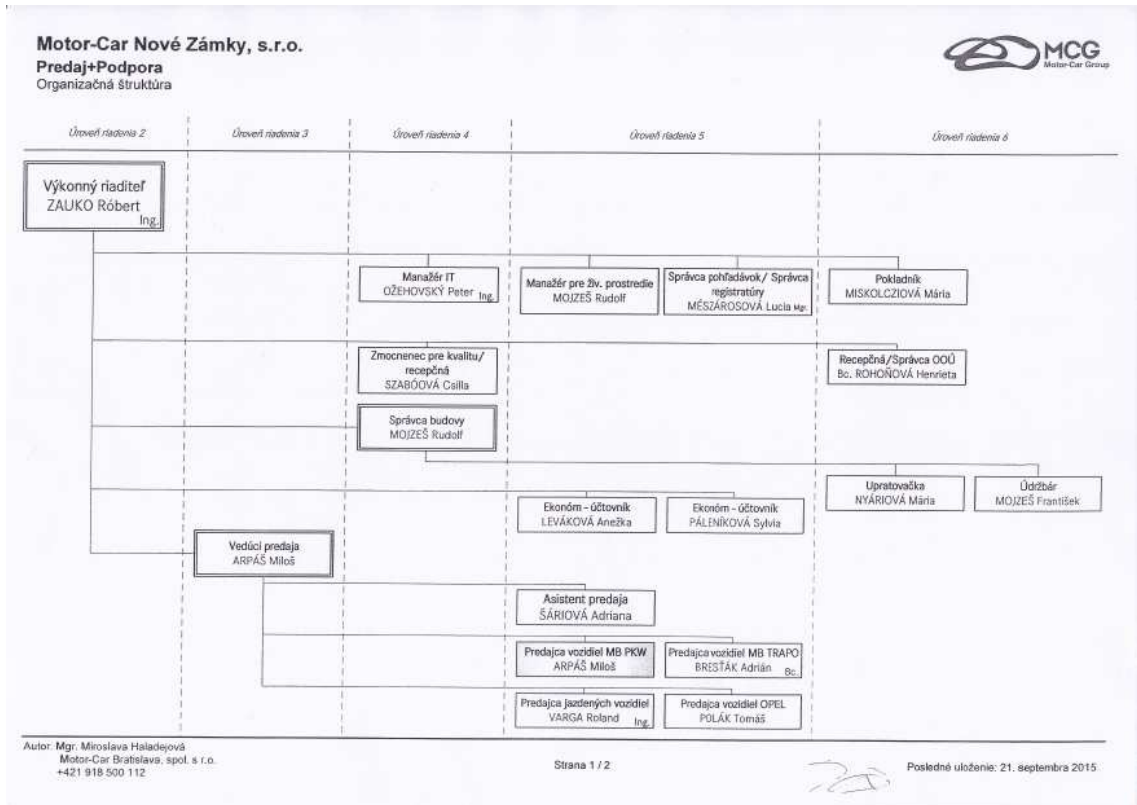
<b>Príloha A</b> – Fotografia podniku Motor-Car NZ.....	I
<b>Príloha B</b> – Organizačná štruktúra Motor- Car NZ .....	II
<b>Príloha C</b> – Dotazník pre zamestnancov Motor- Car NZ .....	III
<b>Príloha D</b> – Výsledky dotazníkového šetrenia.....	VII
<b>Príloha E</b> – Legenda k prílohe D.....	VIII
<b>Príloha F</b> – Štruktúrovaný rozhovor pre riaditeľa Motor-Car NZ .....	XII

# Prílohy

## Príloha A – Fotografia podniku Motor-Car NZ



## Príloha B – Organizačná štruktúra Motor- Car NZ





## **Príloha C – Dotazník pre zamestnancov Motor- Car NZ**

*„Dobrý deň,*

*volám sa Sofia Seresová a som študentkou Univerzity Jana Amose Komenského v Prahe. Chcela by som Vás veľmi poprosiť o vyplnenie tohto dotazníku, ktorý poslúži ako jeden z hlavných materiálov pri spracovávaní mojej diplomovej práce k téme Podnikové vzdelávanie a riadenie ľudských zdrojov.*

*Vyplnenie tohto dotazníku nezaberie viac ako 10 minút. Dotazník je anonymný a dobrovoľný. Prosím vyplňujte dotazník pravdivo tak, aby konečné výsledky priniesli mojej diplomovej práci veľa prínosov.*

*Prajem príjemné vyplňovanie a ďakujem, že mi venujete svoj drahocenný čas“ (Sofia Seresová, bakalárska práca, 2014).*

### **1. Pohlavie:**

- muž
- žena

### **2. Vek:**

- 18- 30 rokov
- 31- 40 rokov
- 41- 50 rokov
- 51- 60 rokov

### **3. Vzdelanie:**

- Základné vzdelanie
- Stredné vzdelanie s výučným listom
- Stredné vzdelanie s maturitnou skúškou
- Vysokoškolské vzdelanie

### **4. Bývam v meste s počtom obyvateľov:**

- Do 5000
- Do 10 000
- 10 000 a vyššie

**5. Dĺžka pôsobenia v zamestnaní:**

- do 1 roku
- roky
- 5 rokov
- 5- 10 rokov
- 10 a viac rokov

**6. Považujete poskytované vzdelávanie v podniku za veľmi dôležité s ohľadom na Vašu aktuálnu pracovnú pozíciu?**

- Áno
- Nie

**7. Podľa Vášho názoru, skutočne Vám pomáha aktuálne poskytované vzdelávanie vo Vašej pracovnej náplni?**

- Veľmi pomáha
- Skôr pomáha
- Skôr nepomáha
- Vôbec nepomáha

**8. Ako často sa môžete zúčastňovať na vzdelávacích aktivitách?**

- Pravidelne
- Nepravidelne

**9. Ak je odpoveď „Pravidelne“ tak:**

- Mesačne
- Štvrt'ročne
- Polročne
- Ročne

**10. Ak je odpoveď „Nepravidelne“ tak podľa:**

- podľa toho, čo Vám nariadi zamestnávateľ/ vedenie
- podľa Vašich aktuálnych potrieb/ aktuálne nových trendov

**11. Vyhovuje Vám frekvencia/perióda súčasného vzdelávania?**

- Áno, vyhovuje
- Nie, chcel by som častejšie
- Nie, chcel by som menej

**12. Ste spokojný/á s poskytovaným vzdelávaním vo firme?**

- Veľmi spokojný
- Skôr spokojný
- Skôr nespokojný
- Veľmi nespokojný

**13. Cítite podporu a motiváciu zo strany zamestnávateľa/ nadriadeného, aby ste sa zúčastňoval vzdelávania?**

- Rozhodne áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Rozhodne nie

**14. Pokiaľ ÁNO, uveďte prosím, akým spôsobom:**

---

---

**15. Pokiaľ NIE, uveďte prosím, čo by Vás mohlo motivovať:**

---

---

**16. Máte možnosť samy sa rozhodnúť, či sa vzdelávacej aktivity zúčastníte?**

- Áno
- Nie
- Niekedy

**17. Pokiaľ nemáte túto možnosť, chceli by ste ju mať?**

- Áno
- Nie
- Je mi to jedno

**18. Umožňuje Vám podnik zhodnotiť vzdelávanie, ktorého ste sa zúčastnil/a?**

- Áno
- Nie

**19. Myslíte si, že zhodnotenie vzdelávania môže viesť k skvalitneniu tohto vzdelávania?**

- Rozhodne áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Rozhodne nie

Príloha D – Výsledky dotazníkového šetrenia

Poradové číslo respondenta	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA																		
	Zamestnanci Moto- Car NZ																		
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.
1	1	2	4	3	4	1	2	2		1	1	2	2			2	3	1	3
2	1	2	3	3	4	2	3	2		1	1	3	3			2	3	1	3
3	1	4	2	3	5	1	2	2		1	1	2	2			2	1	1	2
4	1	4	2	3	5	2	3	2		1	1	2	2			3	3	2	3
5	1	3	3	3	4	2	2	2		1	1	2	2			3	1	1	4
6	1	2	3	3	4	2	3	2		2	1	2	2			2	1	1	3
7	1	2	3	2	5	1	1	2		2	1	1	1			2	1	1	2
8	1	2	2	3	4	1	2	2		1	3	2	2			2	1	1	3
9	2	3	4	3	4	1	2	2		1	1	2	2			3	1	1	1
10	1	3	2	3	4	1	1	2		1	1	2	2			2	1	1	3
11	1	2	3	2	1	1	2	2		1	1	2	2			2	3	1	3
12	1	3	2	2	2	1	1	1	1		1	2	2			2	1	1	2
13	1	1	2	3	4	1	2	2		1	1	2	2			2	3	1	3
14	1	3	3	3	5	1	1	1	2		1	1	1	1		3	2	1	1
15	1	1	2	2	3	1	2	1	3		2	2	2			2	3	1	2
16	2	2	3	3	4	2	3	1	4		1	2	3			3	3	2	3
17	1	1	2	1	2	1	1	1	3		3	1	1			2	2	1	2
18	1	2	3	2	4	1	2	2		1	1	2	2			2	1	1	3
19	1	1	2	2	3	1	1	1	2		1	2	2	1		2	3	1	2
20	2	3	3	3	5	1	2	2		2	1	3	3			2	1	1	1
21	1	2	4	2	5	1	2	1	4		2	2	2	1		3	3	1	2
22	1	1	3	3	4	2	3	1	4		1	2	2	1		2	3	1	2
23	2	1	4	1	3	2	4	2		2	3	3	3		1	1	1	2	2
24	1	3	3	3	5	1	2	1	4		1	3	2			1	1	2	1
25	1	2	4	2	5	2	1	1	1		1	1	1	1		2	1	1	1
26	1	2	3	3	3	1	2	2		2	1	2	2	1		3	1	1	2
27	2	3	3	3	5	1	1	2		2	1	2	1	1		1	1	1	2
28	2	2	3	2	4	1	1	2		2	1	1	1	1		1	1	1	1
29	1	2	3	3	4	1	2	2		1	1	2	2			2	1	1	2
30	1	3	4	3	5	1	2	2		1	1	2	2	1		2	1	1	3
31	1	2	4	3	5	1	2	1	2		1	2	2			1	3	1	1
32	1	2	3	1	5	1	2	2		1	1	2	3			2	3	1	1
Odpoved' 1	26	6	0	3	1	24	9	11	2	14	27	5	6	9	1	5	18	28	8
Odpoved' 2	6	15	9	9	2	8	17	21	3	7	2	23	21	0	0	20	2	4	12
Odpoved' 3	0	9	16	20	4	0	5	0	2	0	3	4	5	0	0	7	12	0	11
Odpoved' 4	0	2	7	0	13	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Odpoved' 5	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Celkom	32	32	32	32	32	32	32	32	11	21	32	32	32	9	1	32	32	32	32

## **Príloha E – Legenda k prílohe D**

### **1. Pohlavie:**

muž	1
žena	2

### **2. Vek:**

18- 30 rokov	1
31- 40 rokov	2
41- 50 rokov	3
51- 60 rokov	4

### **3. Vzdelanie:**

Základné vzdelanie	1
Stredné vzdelanie s výučným listom	2
Stredné vzdelanie s maturitnou skúškou	3
Vysokoškolské vzdelanie	4

### **4. Bývam v meste s počtom obyvateľov:**

Do 5000	1
Do 10 000	2
10 000 a vyššie	3

### **5. Dĺžka pôsobenia v zamestnaní:**

do 1 roku	1
1- 3 roky	2
3- 5 rokov	3
5- 10 rokov	4
10 a viac rokov	5

**6.** Považujete poskytované vzdelávanie v podniku za veľmi dôležité s ohľadom na Vašu aktuálnu pracovnú pozíciu?

Áno	1
Nie	2

**7.** Podľa Vášho názoru, skutočne Vám pomáha aktuálne poskytované vzdelávanie vo Vašej pracovnej náplni?

Veľmi pomáha	1
Skôr pomáha	2
Skôr nepomáha	3
Vôbec nepomáha	4

**8.** Ako často sa môžete zúčastňovať na vzdelávacích aktivitách?

Pravidelne	1
Nepravidelne	2

**9.** Ak je odpoveď „Pravidelne“ tak:

Mesačne	1
Štvrt'ročne	2
Polročne	3
Ročne	4

**10.** Ak je odpoveď „Nepravidelne“ tak podľa:

podľa toho, čo Vám nariadi zamestnávateľ/ vedenie	1
podľa Vašich aktuálnych potrieb/ aktuálne nových trendov	2

**11.** Vyhovuje Vám frekvencia/perióda súčasného vzdelávania?

Áno, vyhovuje	1
Nie, chcel by som častejšie	2
Nie, chcel by som menej	3

- 12.** Ste spokojný/á s poskytovaným vzdelávaním vo firme?
- |                  |   |
|------------------|---|
| Veľmi spokojný   | 1 |
| Skôr spokojný    | 2 |
| Skôr nespokojný  | 3 |
| Veľmi nespokojný | 4 |
- 13.** Cítite podporu a motiváciu zo strany zamestnávateľa/ nadriadeného, aby ste sa zúčastňoval vzdelávania?
- |              |   |
|--------------|---|
| Rozhodne áno | 1 |
| Skôr áno     | 2 |
| Skôr nie     | 3 |
| Rozhodne nie | 4 |
- 14.** Pokiaľ ÁNO, uveďte prosím, akým spôsobom: 1
- 15.** Pokiaľ NIE, uveďte prosím, čo by Vás mohlo motivovať: 1
- 16.** Máte možnosť samy sa rozhodnúť, či sa vzdelávacej aktivity zúčastníte?
- |         |   |
|---------|---|
| Áno     | 1 |
| Nie     | 2 |
| Niekedy | 3 |
- 17.** Pokiaľ nemáte túto možnosť, chceli by ste ju mať?
- |                |   |
|----------------|---|
| Áno            | 1 |
| Nie            | 2 |
| Je mi to jedno | 3 |
- 18.** Umožňuje Vám podnik zhodnotiť vzdelávanie, ktorého ste sa zúčastnil/a?
- |     |   |
|-----|---|
| Áno | 1 |
| Nie | 2 |



**19.** Myslíte si, že zhodnotenie vzdelávania môže viesť k skvalitneniu tohto vzdelávania?

Rozhodne áno	1
Skôr áno	2
Skôr nie	3
Rozhodne nie	4

## Príloha F – Štruktúrovaný rozhovor pre riaditeľa Motor-Car NZ

### **Hlavná výskumná otázka č. 1: Ako veľmi je spokojný so vzdelávacím systémom?**

*Vedľajšie výskumné otázky:*

1. Považujete Váš vzdelávací systém, s ohľadom na pracovné pozície za účinný?  
Prečo?
2. Ako ste spokojný so súčasným vzdelávaním?
  - a. Výborne
  - b. Dostatočne
  - c. Dobre
  - d. Nedostatočne
  - e. Nespokojný
3. Prečo? Čo by ste zmenil na súčasnom vzdelávacom systéme? (*v prípade, že odpoveď bude iná ako „výborne“*)

### **Hlavná výskumná otázka č. 2: Ako motivujú zamestnancov aby sa aktívne zapájali do vzdelávacieho procesu?**

*Vedľajšie výskumné otázky:*

1. Mate v podniku vytvorený motivačný program?
2. Ak áno, tak aký? Ak nie, tak ako sa snažíte motivovať zamestnancov do vzdelávania?

### **Hlavná výskumná otázka č. 3 : Nakolko presne sa zhoduje názor riaditeľa podniku na poskytované vzdelávanie od ich zamestnancov?**

*Na túto výskumnú otázku odpovieme tým, že riaditeľ podniku zodpovie rovnaký dotazník ako zamestnanci a následne tieto výsledky porovnáme a vyhodnotíme.*

**Hlavná výskumná otázka č. 4 : Ako je spokojný s konečnými výsledkami dotazníkového šetrenia zamestnancov?**

1. Čo si myslíte o výsledkoch dotazníka u vašich zamestnancov?
2. Objasnenie otázok číslo 16 a 17 v dotazníku, prečo nemajú zamestnanci podniku možnosť voľby či by chceli absolvovať školenie?
3. Bol Vám nejakým spôsobom tento dotazník užitočný? Ak áno, akým? Ak nie, prečo?

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Meno autora:** Sofia Seresová

**Odbor:** Andragogika

**Forma štúdia:** Prezenčná

**Názov práce:** Podnikové vzdelávanie a riadenie ľudských zdrojov

**Rok:** 2016

**Počet strán textu bez príloh:** 86

**Celkový počet strán príloh:** 13

**Počet titulov slovenských použitých zdrojov:** 4

**Počet titulov zahraničných použitých zdrojov:** 13

**Počet zákonov:** 2

**Počet internetových zdrojov:** 8

**Počet ostatných zdrojov:** 1

**Vedúci práce:** PaedDr. Josef Petrášek