

## VPLYV REGIONÁLNÝCH ROZDIELNOSTÍ NA MOŽNOS VZDELÁVANIA SA ZAMESTNANCOV V PODNIKU

### INFLUENCE OF THE REGIONAL DIFFERENCES ON THE POSSIBILITIES OF EDUCATION OF EMPLOYEES IN THE COMPANY

ING. MARCELA KORENKOVÁ, PHD.

Ústav manažmentu a informačných technológií | Inst. of Management and Information Technologies  
Fakulta prírodných vied | Faculty of Natural Sciences  
Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre | Constantine the Philosopher University in Nitra  
✉ Tr. A. Hlinku 1, 949 74 Nitra, Slovak Republic  
E-mail: mkorenkova@ukf.sk

#### **Anotácia**

V súasnosti to, o najviac odlišuje jeden podnik od druhého sú ľudia. Práve ľudia, svojimi vedomosťami a zručnosťami, svojím aktívnym a kreatívnym prístupom k inováciám a samotným zákazníkom rozhodujú, či podnik bude úspešný alebo nie. Práve preto, je podpora vzdelávania pre udržanie konkurencieschopnosti podniku veľmi dôležitá. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov by malo byť súčasťou celkovej stratégie a politiky firmy a malo by byť usporiadané, systematický proces. Článok popisuje, do akej miery majú podniky systematický prístup k vzdelávaniu zamestnancov. Cieľom bolo tiež zistiť, či existujú rozdiely v prístupe k vzdelávaniu zamestnancov medzi podnikmi Bratislavského a Košického kraja. Informácie sme získavali z dotazníkového prieskumu. Výskum ukazuje, že len málo nami skúmaných podnikov uplatňuje systematický prístup vzdelávania svojich zamestnancov, čo hodnotíme negatívne.

#### **Kľúčové slová**

vzdelávanie zamestnancov, konkurencieschopnosť podniku, prístup k vzdelávaniu

#### **Annotation**

It is the people, what distinguishes one company from the other at most nowadays. It is the people, who decide by their knowledge and skills, active and creative approach to innovations and customers, if the company is successful or not. That is why the support of education is very important to keep the competitiveness of the company. Education and development of the employees should be the part of the overall strategy and politics of the company and it should be the compact and systematic process. The article describes to which measure the companies have the systematic approach to education of employees. The goal was to find out if there exist any differences in the approach to education of the employees among the companies of the Bratislava and Kosice regions. The questionnaire survey was the source of information. According to the results of our survey, only few of the surveyed companies apply the systematic approach to the employees' education, which we evaluate negatively.

#### **Key words**

education of employees, competitiveness of the company, approach to education

**JEL classification:** M12, M53

#### **Úvod**

V dobe vysokej konkurencie, kedy podniky disponujú rovnakými alebo podobnými technológiami, rozhodujú o úspechu podniku predovšetkým procesy, za ktorými stojí ľudia, či už sú to inovácie,

zákazníci, výrobná ale aj predajná efektivita a al-ie. To je dôvod, pre o by podniky mali investova do rozvoja svojich zamestnancov (Hudáková, M., 2014). Vzdelávanie zamestnancov je potrebné realizova v spojitosti s plánovaním a riadením ich kariérneho rozvoja a postupu. Len tak možno utvára a posil ova lojalitu zamestnancov, ktorá je dôležitým predpokladom na to, aby asto ve ké investície do formovania udského kapitálu nevy-í nazmar, resp. sa nepremenili na investície, z ktorých budú erpa úffitok iní zamestnávateľa (Novák, J., 2014). Tento nepretržitý a cie avedomý proces rozvoja zamestnancov od najnižších afl po vedúce pozície sa odli-uje v rozsahu a forme a samozrejme od vy lenených finan ných prostriedkov a plánovania udských zdrojov (Rigá ová, A., 2013). Podnikové vzdelávanie nemá tú najlep-íu povos , akú by mohlo ma , pretože existuje mnoho skúseností, ke vzdelávanie nenaplnilo o akávania. asto býva dokonca vnímané ako mí anie asu a pe azí. Práve preto je potrebné dosta podnikové vzdelávanie do polohy nástroja na budovanie efektivity a výkonnosti podniku (Burger, I., 2013).

Stratégia vzdelávania sa týka dlhodobého poh adu na potreby organizácie a vyjadruje dôležitost , akú ona sama vzdelávaniu pripisuje. Na základe toho je možné identifikova v praxi tri stratégie:

- Organizácia bez stratégie vzdelávania ó uplat uje pasívny prístup, systematicky sa procesom vzdelávania nezaobera , asto to považuje za súkromnú vec zamestnanca, realizuje iba obligatórne aktivity nevyhnutné pre chod organizácie a vyplývajúce z legislatívy.
- Organizácia s nesystémovou stratégiou ó realizujú vzdelávanie náhodne pod a ponuky vzdelávacích in-titúcií alebo momentálnych vnútorných požiadaviek, nie je to cie avedomé formovanie pracovnej sily.
- Organizácia s pozitívnou systémovou stratégiou ó chápu, že konkuren né výhody sa získavajú prostredníctvom udi, aj ke je efektívnos vynaložených investícií do vzdelávania len ve mí aflko vy íslite ná, pre tieto organizácie je vzdelanie investíciou, ktorá sa oplatí (Tej, J. ó Sláviková, G. ó Hrvolová, M., 2010).

Podnikové vzdelávanie sa považuje za nástroj budovania výkonnosti podniku prostredníctvom rozvoja spôsobilosti zamestnancov. Je to podniková investícia ako každá iná a preto ju potrebujeme hodnoti vo svetle podnikových záujmov ó aj pred rozhodnutím o realizácii a aj po realizácii (Burger, I., 2013).

## Cie a metodika

Cie om príspevku je predstavi parciálne výsledky vlastného výskumu. Ten bol zameraný na zistenie, aký je prístup vedenia (manažérov) k vzdelávaniu zamestnancov a do akej miery sa v podnikoch realizuje vzdelávanie zamestnancov. Sú as ou výskumu bolo tiež zisti , i existujú rozdiely v uvedenej problematike medzi podnikmi Bratislavského a Ko-ického kraja a tiež v podnikoch pod a ve kosti. Na získanie podkladových údajov sme využili dotazníkovú formu. Predmetom záujmu boli podniky Bratislavského a Ko-ického kraja. V Bratislavskom kraji bolo 99 podnikov ochotných spolupracova na výskume a v Ko-ickom kraji 62.

Podniky boli rozdelené aj pod a ve kosti do 3 skupín:

- malý podnik (0 - 49 zamestnancov) ó 51,6 % (83 podnikov)
- stredný podnik (50 ó 249 zamestnancov) ó 41,61 % (67 podnikov)
- veľký podnik (nad 250 zamestnancov) ó 6,83 % (11 podnikov)

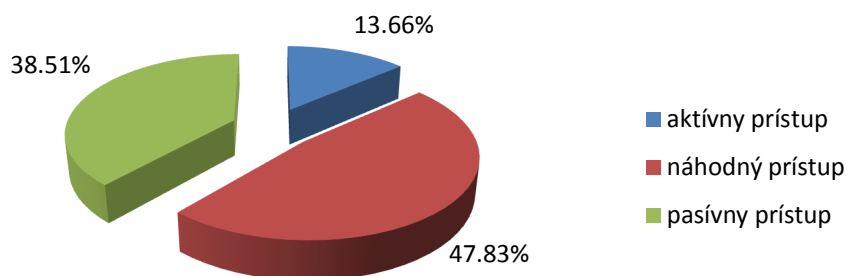
## Dosiahnuté výsledky

V úvode sme opísali tri stratégie (prístupy), ktoré podniky uplat ujú v súvislosti so vzdelávaním. Hovorili sme o organizácii bez stratégie vzdelávania, ktorú v lánku ozna ujeme ako pasívny prístup. Druhou stratégiou bola organizácia s nesystémovou stratégiou ó tú v lánku ozna ujeme ako náhodný prístup a poslednou stratégiou bola organizácia s pozitívnou systémovou stratégiou, ktorú v lánku ozna ujeme ako aktívny prístup.

Na základe dosiahnutých výsledkov môžeme poveda , že vä -ina manažérov (93,79 %) si uvedomuje, že na výkonnos a úspe-nos podniku má vplyv okrem iného aj kvalita zamestnancov a s tým spojené

ich vzdelávanie. To ale neznamená, že v súvislosti so vzdelávaním podniky uplatujú aktívny (systematický) prístup, ktorý sa považuje za najlepší.

**Obr. 1: Prístup podnikov k vzdelávaniu zamestnancov**



Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe uvedeného môžeme povedať, že len malé percento (13,66 %) nami skúmaných podnikov sa venuje aktívne, teda systematicky (pravidelne) vzdelávaniu zamestnancov. To znamená, že podnik si vety svoje vzdelávacie aktivity plánuje a požiadavky na vzdelávacie kurzy si presne špecifikuje podľa potreby a požiadaviek podniku. Väčšina podnikov zabezpečuje vzdelávacie aktivity len podľa momentálnych potrieb (ak sa zistia nedostatky alebo ak nastanú nejaké zmeny). Je to nesystematický prístup, kedy vzdelávacie aktivity sa realizujú viac-menej vtedy, ak firma dosahuje kladný hospodársky výsledok. Pomerne veľa podnikov (38,51 %) realizuje len povinné školenia, ktoré vyplývajú zo zákona a podniky zvyšovanie kvalifikácie ponechávajú na samotných zamestnancoch.

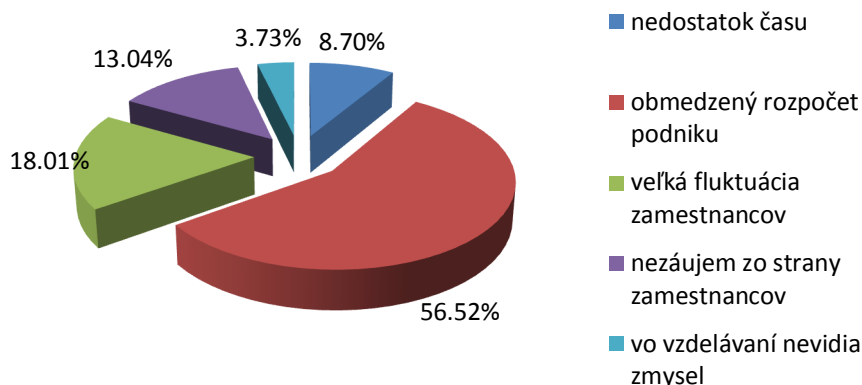
**Tab. 1: Prístup podnikov k vzdelávaniu zamestnancov v Bratislavskom a Košickom kraji**

Prístup k vzdelávaniu	podniky Bratislavského kraja		podniky Košického kraja	
	počet podnikov	percentuálny podiel	počet podnikov	percentuálny podiel
aktívny	17	17,17 %	5	8,06 %
náhodný	51	51,52 %	26	41,94 %
pasívny	31	31,31 %	31	50 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Situácia v Bratislavskom kraji je o niečo lepšia, t. j. vo väčšej miere sa podporuje systematický (aktívny) prístup k vzdelávaniu. Podľa odpovedí respondentov za hlavný dôvod môžeme považovať, že podniky v Bratislavskom kraji v menšej miere zápasia s nedostatkom finančných prostriedkov. To môžeme znamenať, že tieto podniky majú možnosť si zo svojho rozpočtu vyčleniť viac peňazí na vzdelávacie aktivity. Druhý dôvod, ktorý spomínajú podniky, spočíva v tom, že v Bratislavskom kraji majú podniky viac možností využiť služby externých vzdelávacích firiem v porovnaní s podnikmi Košického kraja. Tiež vo väčšej miere si uvedomujú skutočnosť, že práve kvalita zamestnancov hovorí o úspešnosti firmy (konkurencieschopnosti). Podniky z Bratislavského kraja majú vo väčšine prípadov väčšiu konkurenciu a preto ak chcú obstáť v tvrdom konkurenčnom boji a majú aspoň čiastočne vyčlenené na to prostriedky považujú to za výbornú investíciu. Tiež faktom ale zostáva, že v Bratislavskom kraji je väčšia fluktuácia zamestnancov, čo hovorí v neprospech vzdelávania kvôli odlivu učených zamestnancov ku konkurencii. Za problém je možné považovať to, že polovica podnikov z Košického kraja realizuje len povinné školenia, ktoré vyplývajú zo zákona. V Bratislavskom kraji je situácia o niečo lepšia. Najviac podnikov aj v Bratislavskom aj v Košickom kraji sa venuje vzdelávaniu len sporadicky, teda uplatňuje náhodný prístup.

Manažéri si síce uvedomujú význam a aj prednosti systematického (aktívneho) vzdelávania, avšak jeho realizácii bránia určité bariéry, ktoré uvádzame na nasledovnom obrázku.

**Obr. 2: Bariéry vzdelávania**

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe uvedených výsledkov môžeme povedať, že za najväčšiu bariéru manažéri považujú obmedzený rozpočet podniku. Podľa nich ak má podnik nejaké prostriedky je prioritné investovať skôr do obnovy technológie a techniky, čo často súvisí so zavádzaním nových produktov. Ďalšou bariérou je veľká fluktuácia zamestnancov, z čoho vyplýva, že manažéri nemajú záruku aspoň čiastočnej návratnosti finančných prostriedkov, ktoré by investovali do vzdelávania zamestnancov. Veľkou bariérou je aj nezáujem zo strany zamestnancov o vzdelávacie aktivity. To môže spôsobovať nevhodné zvolené zameranie vzdelávania.

**Tab. 2: Bariéry vzdelávania v podnikoch Bratislavského a Košického kraja**

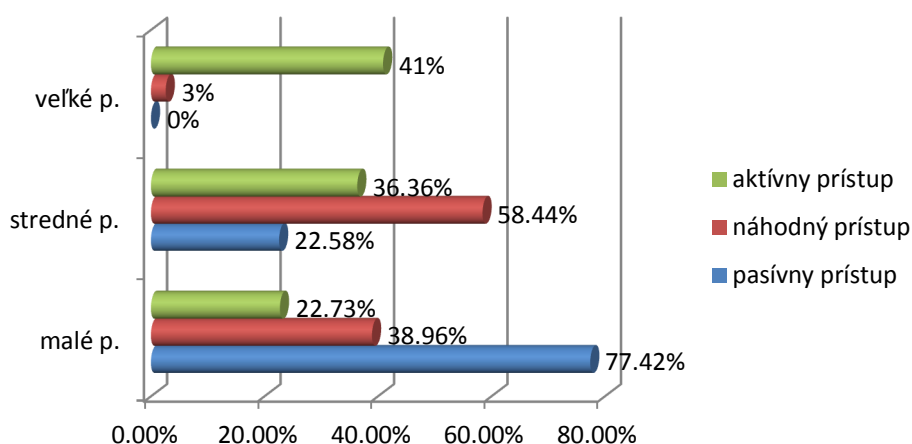
Bariéry	podniky Bratislavského kraja		podniky Košického kraja	
	počet podnikov	percentuálny podiel	počet podnikov	percentuálny podiel
nedostatok času	11	11,11 %	3	4,84 %
obmedzený rozpočet podniku	43	43,43 %	48	77,42 %
veľká fluktuácia zamestnancov	29	29,29 %	0	0 %
nezáujem zo strany zamestnancov	12	12,12 %	9	14,52 %
vo vzdelávaní nevidia zmysel	4	4,04 %	2	3,23 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Určité rozdiely v tejto oblasti medzi podnikmi uvedených krajoch sú. Obmedzený rozpočet podniku súce podniky v oboch krajoch považujú za najväčšiu bariéru, avšak v podnikoch Košického kraja je situácia oveľa horšia. Veľká fluktuácia zamestnancov ako bariéra je v podnikoch Bratislavského kraja pomerne často zastúpená (až v 29,29 % podnikov), ale v podnikoch Košického kraja táto bariéra nie je zastúpená vôbec. Môže to byť spôsobené väčšou nezamestnanosťou a menšími pracovnými príležitosťami. Za ďalšiu bariéru môžeme považovať aj nezáujem zo strany zamestnancov, ktorý sa vo väčšej miere prejavuje v podnikoch Košického kraja.

Zisovali sme, že existuje nejaký rozdiel v prístupe podnikov ku vzdelávaniu zamestnancov v podnikoch rôznych veľkostí.

Obr. 3: Prístup k vzdelávaniu zamestnancov v podnikoch pod a ve kosti



Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe získaných údajov môžeme povedať, že so zväčšovaním sa podniku možnosti a aj záujem o uplatnenie systematického (aktívneho) prístupu k vzdelávaniu zamestnancov sa v podnikoch zväčšuje. Naopak uplatnenie pasívneho prístupu klesá so zväčšovaním sa podniku. Podľa našich zistení vo veľkej miere to súvisí s uhlom spomínanými finančnými prostriedkami. Malé podniky vo väčšine prípadov investujú do inovácií, do obnovy techniky a technológie a samotné vzdelávanie zamestnancov ponechávajú na samotných zamestnancoch. Naopak vo veľkých podnikoch sa takýto prístup vôbec nerealizuje. Rozdiely medzi podnikmi Bratislavského a Košického kraja uvádzame v nasledovnej tabuľke.

Tab. 3: Prístup k vzdelávaniu zamestnancov v podnikoch Bratislavského a Košického kraja v členení podľa veľkosti

Veľkosť podniku	podniky Bratislavského kraja			podniky Košického kraja		
	aktívny prístup	náhodný prístup	pasívny prístup	aktívny prístup	náhodný prístup	pasívny prístup
malé p.	25 %	30,23 %	60 %	20 %	50 %	82,98 %
středné p.	33,33 %	67,44 %	40 %	40 %	47,06 %	17,02 %
veľké p.	41,67 %	2,33 %	0 %	40 %	2,94 %	0 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Podniky realizujú v najväčšej miere vzdelávanie v oblasti legislatívy, odborných a počítačových kurzov. Avšak najväčší dopyt zo strany zamestnancov je po jazykových, počítačových, marketingových, odborných kurzoch ale aj v oblasti time managementu, zvládania stresu, komunikačných zručností a riešenia konfliktov. V tejto oblasti nie sú žiadne rozdiely v jednotlivých krajoch.

Môžeme povedať, že zo strany vedenia podnikov je poľahované a aj čiastočne podporované neustále sebazvdelávanie zamestnancov a následné vzájomné učenie. Avšak problém je v tom, že často podľa výpovedí zamestnancov nemajú na to vytvorené podmienky, ktoré by podporovali aj vzájomné učenie. Najčastejšie sa jedná o nasledovné oblasti: cudzie jazyky, práca s počítačom, vytváranie pracovných podkladov, zákonov a vyhlášok a u vyššie postavených zamestnancov a tiež klientskych zamestnancov sa jedná skôr o soft skills a hard skills. Väčšina manažérov uvádza, že zamestnanci majú možnosti prísť s návrhom konkrétnej vzdelávacej aktivity, ale vo väčšine prípadov o samotných vzdelávacích aktivitách rozhoduje vedenie.

## Záver

Kvalita vzdelávania a kvalifikované ľudské zdroje majú v sú asnom svete nezastupiteľný význam najmä v procese vzniku a transferu znalostí, ktoré vnímame ako predpoklad dlhodobého ekonomického rozvoja (Mesík, P., 2012). V sú asnosti to, čo dnes odlišuje úspešné podniky od neúspešných, je množstvo informácií a znalostí, s ktorými podnik disponuje. Vzdelaní zamestnanci môžu prispieť k atraktivite podniku a robia podnik jedinečným a tým konkurencieschopnejším. Preto podnikové vzdelávanie sa pre udržanie konkurencieschopnosti podniku považuje za mimoriadne dôležité. Cieľom je, aby podniky sa snažili pristupovať k vzdelávaniu zamestnancov systematicky, lebo práve kvalifikovaný personál je pre podnik významným konkurenčným nástrojom. Zmyslom vzdelávania je podporovať ciele podniku, to znamená, že by malo byť zamerané na tie cieľové skupiny zamestnancov podniku, ktoré v najväčšej miere môžu prispieť k ich dosiahnutiu. Teda odporúča sa, aby sa podniky venovali aspoň vzdelávaniu zamestnancov, ktorí pôsobia na kľúčových miestach podniku. Je to aj z toho dôvodu, že podniky väčšinou majú na vzdelávanie menej zdrojov, ako indikujú samotné potreby.

Prístup nami skúmaných podnikov ku vzdelávacím aktivitám v sú asnosti nie je na dostatočnej úrovni. Aj keď si podniky uvedomujú potrebu investovania do zamestnancov aj vo forme vzdelávania, tak práve nedostatok finančných prostriedkov je ten fakt, ktorý im v najväčšej miere bráni vzdelávacie aktivity realizovať. Situácia v Košickom kraji je oveľa horšia a súvisí to aj s tým, že kúpyschopnosť obyvateľstva v tomto kraji je na oveľa nižšej úrovni ako v Bratislavskom kraji. To má za následok aj menšie zisky hlavne pre menšie a stredné podniky a tým pádom aj nižší rozpočet, ktorý by mohli dať na vzdelávacie aktivity. Ako už bolo povedané, zo strany vedenia podnikov je poľahované a aj čiastočne podporované neustále sebavzdelávanie zamestnancov. Problémom však je, že sebavzdelávanie je vhodné na získavanie nových vedomostí, ale ak zamestnanec potrebuje získať aj nové zručnosti (napr. hovorenie a používanie v cudzom jazyku, používanie strojov, prezentovanie pred skupinou ľudí a pod.) táto forma sa nepovažuje za veľmi efektívnu. Je to z toho dôvodu, že zručnosti sa vytvárajú pri častom opakovaní určitých úkonov, ktoré požaduje zamestnanec ani neuvedomuje a to si vyžaduje práve nácvik týchto činností.

Je dôležité, aby podniky ak majú na to vyčlenené prostriedky, aby sa snažili nastaviť o najefektívnejší proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Tu je potrebné, aby sa potenciál ľudí vyúžil čo najviac ako sa dá a to je potrebné zladať s podnikovými cieľmi a potrebami podniku.

## Literatúra

- [1] BURGER, I., (2013). Potrebujeme vzdelávanie hodnotiť alebo zlepšovať? *Manaflér.*, vol. 70, iss. 3, pp. 32-34. ISSN 1335-1729.
- [2] HUDÁKOVÁ, M., (2012). Súčasné trendy vo vzdelávaní manaflérov vo svete a na Slovensku. *Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, Sectio A.*, vol. 2012, iss. 1, pp. 193-200. ISSN 2300-1799.
- [3] MESÍK, P., (2012). *Vzdelaná spoločnosť ako kľúč k rastu zamestnanosti*. Manaflément ľudského potenciálu v podniku. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela. ISBN 978-80-557-0361-9.
- [4] NOVÁK, J. *Podnikateľské vzdelávanie ako fundamentálny predpoklad fungovania trhovej ekonomiky*. [online]. [cit. 2014-04-12]. Dostupné na: <[www.siov.sk/sccef/Data/Prispevky/Novak.doc](http://www.siov.sk/sccef/Data/Prispevky/Novak.doc)>
- [5] RIGÁČOVÁ, A., (2013). *Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov*. [online]. 2013 [cit. 2014-04-12]. Dostupné na: [http://www.agenturavzdelavania.sk/index\\_main.php?id=17&clid=1&desc=Rozvoj%20a%20vzdel%C3%A1vanie%20zamestnancov](http://www.agenturavzdelavania.sk/index_main.php?id=17&clid=1&desc=Rozvoj%20a%20vzdel%C3%A1vanie%20zamestnancov)
- [6] TEJ, J., SLÁVIKOVÁ, G., HRVOLOVÁ, M., (2010). *Vybrané kapitoly z manaflémentu ľudských zdrojov*. Dubnický technologický inštitút v Dubnici nad Váhom. 2010. ISBN 978-80-89400-06-5.

**Príspevok vznikol v rámci riešenia projektu VEGA 1/0699/14 šPrincípy fiskálnej ekvivalencie vo vzťahoch k preneseným kompetenciám zo štátu na obce. 2014 a 2016.**