

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA  
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107007/B/2023/36122167769521668

**VPLYV PANDÉMIE COVID-19 NA  
VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV VO  
VYBRANOM PODNIKU**

**Bakalárska práca**

**2023**

**Lucia Hockicková**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
PODNIKOVOHOSPODÁRSKA FAKULTA  
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**VPLYV PANDÉMIE COVID-19 NA  
VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV VO  
VYBRANOM PODNIKU**

**Bakalárska práca**

**Študijný program:** obchodné podnikanie  
**Študijný odbor:** ekonómia a manažment  
**Školiace pracovisko:** Katedra ekonómie a manažmentu  
**Vedúci záverečnej práce:** Ing. Miroslava Barkóciová

**Košice 2023**

**Lucia Hockicková**



Ekonomická univerzita v Bratislave  
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach

---

## ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

- Meno a priezvisko študenta:** Lucia Hockicková
- Študijný program:** obchodné podnikanie (Jednoodborové štúdium, bakalársky I. st., denná forma)
- Študijný odbor:** ekonómia a manažment
- Typ záverečnej práce:** Bakalárska záverečná práca
- Jazyk záverečnej práce:** slovenský
- Sekundárny jazyk:** anglický
- Názov:** Vplyv pandémie COVID -19 na vzdelávanie zamestnancov vo vybranom podniku
- Anotácia:** Ľudské zdroje sú kľúčovým faktorom konkurencieschopnosti podniku. Pre zabezpečenie konkurenčnej výhody a kvalitnej pracovnej sily je potrebné vzdelávanie zamestnancov. Vzdelaní zamestnanci sú pre podnik významní, pretože, vďaka novým poznatkom dokážu flexibilne reagovať na zmeny a byť výkonnejší. Záverečná práca sa venuje analýze vzdelávania pred a počas pandémie COVID-19. V teoretickej časti sú vysvetlené základné informácie spojené s riadením ľudských zdrojov a vzdelávaním zamestnancov. Následne sa pozornosť venuje celkovej miere vzdelávania, metódam vzdelávania a nákladom vynaloženým na vzdelávanie. Analytická časť práce aplikuje teoretické poznatky na konkrétny podnik a porovnáva celkovú mieru vzdelávania a náklady na vzdelávanie pred a počas pandémie COVID-19.
- Vedúci:** Ing. Miroslava Barkóciová
- Katedra:** KM PHF - Katedra manažmentu
- Dátum zadania:** 25.03.2022
- Dátum schválenia:** 31.05.2022
- prof. Ing. Bohuslava Mihalčová, PhD.  
vedúci katedry

### Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval(a) samostatne a že som uviedol (uviedla) všetku použitú literatúru.

Dátum: 16.05.2023

.....

(podpis študenta)

## Pod'akovanie

Touto cestou sa chcem poďakovať Ing. Miroslave Barkóciovej za odborný dohľad nad prácou, cenné rady, odporúčania a pripomienky, ktoré mi poskytla počas spracovávania bakalárskej práce.

## **ABSTRAKT**

HOCKICKOVÁ, Lucia: Vplyv pandémie Covid-19 na vzdelávanie zamestnancov vo vybranom podniku – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra ekonómie a manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: BARKÓCIOVÁ, Miroslava, Ing.. – Košice: PHF EU, 2023, počet strán 59.

Cieľom záverečnej práce je: Analýza úrovne vzdelávania zamestnancov pred a počas pandémie COVID-19. Práca je rozdelená do štyroch kapitol. Obsahuje zoznam grafov, tabuliek a príloh. Prvá kapitola je venovaná: Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí. Táto časť bude obsahovať základné pojmy, význam vzdelávania a rozvoja zamestnancov, cyklus podnikového vzdelávania a jeho štyroch fáz ( identifikácia potrieb, plánovanie programov, realizácia programov a vyhodnocovanie vzdelávania), metódy vzdelávania zamestnancov a porovnanie Slovenska so zahraničím.

V ďalšej časti sa charakterizuje: Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania. V tejto časti si priblížime vybraný podnik, ako vnímajú riadenie ľudských zdrojov a vzdelávanie zamestnancov, ich metódy vzdelávania a ako tento proces ovplyvnila pandémia Covid – 19, ďalej sa budeme venovať analýze päťúrovňového modelu hodnotenia vzdelávania podľa Kirkpatricka a Phillipsa v porovnaní s vybraným podnikom a výpočtu rentability prostriedkov vynaložených na vzdelávanie zamestnancov vo vybranom podniku.

Záverečná kapitola sa zaoberá: Implementácia a popis výsledkov, ku ktorým sme dospeli, vyhodnotenie prieskumu a komentár, porovnanie zistených výsledkov s poznatkami a skutočnosťami od iných autorov, zhrnutie dosiahnutých výsledkov vo vzťahu k stanoveným cieľom.

Výsledkom riešenia danej problematiky je: Porovnanie metód vzdelávania pred a po pandémie Covid – 19.

### **Kľúčové slová:**

Vzdelávanie zamestnancov, metódy vzdelávania, ľudské zdroje, pandémia Covid – 19.

## **ABSTRACT**

HOCKICKOVÁ, Lucia: The impact of the Covid-19 pandemic on employee education in a selected company – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Economics with seat in Košice; Department of Economics and Management. – Supervisor of the final thesis: BARKÓCIOVÁ, Miroslava, Ing.. – Košice: PHF EU, 2023

The aim of the final thesis is: Analysis of the level of employee education before and during the COVID-19 pandemic. The work is divided into four chapters. Contains a list of graphs, tables and appendices. The first chapter is dedicated to: The current state of the problem at home and abroad. This part will contain basic terms, the importance of employee training and development, the cycle of corporate training and its four phases (identification of needs, program planning, program implementation and training evaluation), employee training methods and a comparison of Slovakia with other countries.

The next part describes: The aim of the work, the methodology of the work and research methods. In this part, we will take a closer look at the selected company, how they perceive human resource management and employee training, their training methods and how this process was affected by the Covid-19 pandemic, then we will analyze the five-level model of education evaluation according to Kirkpatrick and Phillips in comparison with the selected company and calculate profitability of funds spent on training employees in the selected company.

The final chapter deals with: Implementation and description of the results we arrived at, evaluation of the survey and commentary, comparison of the results found with knowledge and facts from other authors, summary of the results achieved in relation to the set goals.

The result of solving the given problem is: Comparison of education methods before and after the Covid-19 pandemic.

### **Keywords:**

Employee education, education methods, human resources, COVID-19 pandemic.

# Obsah

<b>Zoznam ilustrácií a tabuliek .....</b>	<b>9</b>
<b>Zoznam grafov .....</b>	<b>10</b>
<b>Zoznam rovníc.....</b>	<b>11</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>12</b>
<b>1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....</b>	<b>13</b>
1.1 <i>Výmedzenie ľudských zdrojov v podniku.....</i>	13
1.2 <i>Vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov .....</i>	14
1.2.1 <i>Cyklus podnikového vzdelávania .....</i>	15
1.2.2 <i>Identifikácia potrieb vzdelávania.....</i>	16
1.2.3 <i>Plánovanie vzdelávania .....</i>	17
1.2.4 <i>Realizácia vzdelávacieho programu .....</i>	18
1.2.5 <i>Vyhodnotenie výsledkov vzdelávania a účinnosť .....</i>	18
1.2.6 <i>Kritické miesta vzdelávania .....</i>	21
1.3 <i>Metódy vzdelávania zamestnancov .....</i>	22
1.3.1 <i>Rotácia práce .....</i>	22
1.3.2 <i>Konzultácie.....</i>	23
1.3.3 <i>Poverenie úlohou .....</i>	23
1.3.4 <i>Projekty .....</i>	23
1.3.5 <i>Brainstorming .....</i>	24
1.3.6 <i>Outdoor training.....</i>	24
1.3.7 <i>E-learning .....</i>	26
1.4 <i>Vzdelávanie zamestnancov na Slovensku a vo svete.....</i>	26
1.4.1 <i>Slovensko .....</i>	28
1.4.2 <i>Čína.....</i>	30
1.4.3 <i>Nemecko.....</i>	30
1.4.4 <i>USA.....</i>	30
1.4.5 <i>Poľsko .....</i>	30
1.4.6 <i>Rakúsko.....</i>	31
1.4.7 <i>Česká republika .....</i>	31
1.5 <i>Trendy vo vzdelávaní a rozvoji zamestnancov.....</i>	32
<b>2 Cieľ práce .....</b>	<b>34</b>
<b>3 Metodika práce a metódy skúmania .....</b>	<b>35</b>
<b>4 Výsledky práce .....</b>	<b>37</b>

4.1	<i>Charakteristika subjektu skúmania</i> .....	37
4.1.1	O spoločnosti .....	37
4.1.2	ČSOB finančná skupina .....	38
4.1.3	Organizačná štruktúra .....	38
4.1.4	Ľudské zdroje v spoločnosti .....	39
4.1.5	Vzdelávanie zamestnancov a vplyv pandémie Covid – 19 .....	41
4.1.6	Proces vzdelávania ČSOB a. s. ....	44
4.1.7	Päťúrovňový model hodnotenia .....	46
4.1.8	Návratnosť investícií vzdelávania ROTI v ČSOB, a. s. ....	47
	<b>Záver</b> .....	<b>53</b>
	<b>Bibliografické zdroje</b> .....	<b>55</b>

## Zoznam ilustrácií a tabuliek

Obrázok 1 Cyklus podnikového vzdelávania .....	16
Obrázok 2 Päťúrovňový model hodnotenia vzdelávania.....	19
Obrázok 3 Postup pri meraní ROI .....	20
Obrázok 4 Vzdelávanie dospelých podľa OECD .....	27
Obrázok 7 Organizačná štruktúra ČSOB platná k 31. 12. 2020.....	38
Obrázok 8 Diverzita zamestnancov .....	39
Obrázok 9 Hodnoty PEARL .....	40
Obrázok 10 Vzdelávací portál ČSOB, a. s.....	43
Obrázok 11 Počet absolvovaných školení .....	44
Tabuľka 1 Plán, realizácia a vyhodnotenie procesov vzdelávania .....	45
Tabuľka 4 Zodpovednosti jednotlivých účastníkov vzdelávacích aktivít .....	46
Tabuľka 5 Päťúrovňový model hodnotenia .....	47
Tabuľka 6 Výpočet ROTI 2019 .....	48
Tabuľka 7 Výpočet ROTI 2020 .....	49
Tabuľka 8 Výpočet ROTI 2021 .....	50

## **Zoznam grafov**

Graf 1 Účasť dospelých na vzdelávaní v % podľa postavenia trhu práce, 2019 .....	29
Graf 2 Postupnosť práce .....	36
Graf 3 Štruktúra zamestnancov.....	40
Graf 4 Štruktúra zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním .....	41
Graf 5 Návratnosť investícií do vzdelávania v € .....	51

## **Zoznam rovníc**

Rovnica 1 Vzorec ROTI .....	20
Rovnica 2 Vzorec ROTI .....	48
Rovnica 3 Výpočet ROTI 2019 .....	48
Rovnica 4 Výpočet ROTI 2020 .....	49
Rovnica 5 Výpočet ROTI 2021 .....	50

## Úvod

Často sa predpokladá, že produktivita práce závisí od náročnosti práce, a že tie národy, ktoré sú takpovediac pracovitejšie, dosahujú vyššiu produktivitu práce. V dnešnej ekonomike však majú rozhodujúci význam vedomosti, informácie, moderné informačné technológie. Pretože ľudia pracujú viac mozgom ako rukami, inovácie sú dôležitejšie ako masová výroba, ľudský rozum a kreativita majú dôležitejšiu úlohu ako stroje. (Lisý, 2016)

Výsledky vedeckých výskumov, ako aj získané praktické poznatky ukazujú, že v modernej ekonomike je pre rast reálneho hrubého domáceho produktu rozhodujúci ľudský kapitál, teda vzdelanie, vedomosti a získané zručnosti. (Lisý, 2016)

Nápad pre študovanie ľudského kapitálu sa datuje prinajmenšom až do obdobia spisov škótskeho ekonóma z 18. storočia Adama Smitha. V praxi sa však začala formovať ako dôležitý ekonomický pojem až koncom 50. a v 60. rokoch 20. storočia. Vtedy ekonómovia ako Theodore Schultz začali používať metaforu „kapitálu“ – odvekého ekonomického pojmu – na vysvetlenie úlohy vzdelávania a odbornosti v budovaní prosperity a ekonomického rastu. Tvrdili, že ľudia investujú do svojej výchovy a vzdelania, aby si vytvorili zásobu zručností a schopností (kapitál), ktoré môžu priniesť dlhodobú návratnosť. Táto investícia je prospešná nielen pre národné hospodárstvo, ale je aj pomocou pri podpore hospodárskeho rastu. (OECD, 2007)

Vzdelávanie je najvýznamnejším spôsobom rozvoja ľudského kapitálu a je dôležitou súčasťou celoživotného vzdelávania. Nemalo by teda ísť len o okrajovú oblasť činnosti podniku, ale o ucelený, systematický a hlavne kontinuálny proces. Podľa Vodáka a Kucharčíkovej (2011) predstavuje vzdelávanie prostriedok zladenia meniacich sa nárokov na pracovné činnosti, kvalifikácie a správanie zamestnancov s cieľom efektívneho dosahovania strategických cieľov. Vzdelávanie je dôležitým signálom, ktorý zamestnancom ukazuje, že si ich organizácia váži a vidí v nich perspektívu. Umožňuje im dosahovať vyšší stupeň uspokojenia pri výkone ich činnosti a tiež byť konkurencieschopnejší na trhu práce. (Vodák, Kucharčíková, 2011)

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Cieľom každej organizácie je byť výkonnou, úspešnou, ziskovou a aby sa stále zlepšovala a napredovala. Úspešná organizácia môže fungovať len vtedy, ak sa jej podarí zhromaždiť, prepojiť a efektívne využívať finančné, informačné, materiálne a ľudské zdroje. Všetky tieto činnosti tvoria podstatu riadenia organizácie. V súčasnosti sú ľudské zdroje vnímané ako veľmi prospešný kapitál každej organizácie. Ich výkon môže byť pre zamestnávateľov aktívom alebo záväzkom. Podobne, ako každá ľudská činnosť, aj personálna práca, čiže práca s ľuďmi v pracovnom procese prechádzala určitým historickým vývojom. To, čo bolo účinné v minulom storočí, dnes už nestačí. Preto je potrebné neustále držať krok s okolitým svetom a aplikovať do praxe stále nové poznatky a skúsenosti.

Vzdelávanie nie je benefit. Je to nevyhnutnosť. Vzdelávanie je nevyhnutnou súčasťou nášho života. Nikdy nebolo celoživotné vzdelávanie kľúčovejšie pre fungovanie spoločnosti a ekonomiky ako v 21. storočí. Ak chce byť firma úspešná, je úlohou jej vedenia, akokoľvek sifyfovská práca to v našej slovenskej realite je, vytvárať podmienky a prostredie, v ktorom kvalitní ľudia chcú pracovať. To isté platí pre školstvo ako také, i jednotlivé vzdelávacie inštitúcie. (BEDNÁROVÁ, 2018)

*„Vzdelávanie je investícia do rastu a rozvoja firmy a tak by sme k nemu mali aj pristupovať. Chceme predsa rozvíjať svoju firmu a nie vzdelávať pre pracovný trh. Nastavme vzdelávanie tak, aby naši zamestnanci podali kvalitnejší výkon v reálnom čase, kým pracujú pre naše firmy. Nielen, že sa nám vráti investícia, ale aj zamestnanci sa veľmi pravdepodobne začnú reálne zlepšovať, lebo budú vidieť zmysel a cítiť potrebu rozvoja.“* (BEDNÁROVÁ, 2018)

## 1.1 Vymedzenie ľudských zdrojov v podniku

Podľa Majdúchovej a kol. (2020) je ľudská práca jedným zo základných faktorov ovplyvňujúcich charakter, úroveň a výsledky podnikového procesu. Ľudské zdroje sú preto primárnym zdrojom efektívneho fungovania a prosperity podniku a v súčasnosti sú rozhodujúcim predpokladom budovania sily a konkurenčnej výhody podniku.

G. Wöhe (2007) rozdelil pracovný výkon človeka do dvoch skupín:

1. fyzické a duševné schopnosti človeka (napr. jeho vek, odborné vzdelanie, prax, nadanie a pod.),
2. súbor faktorov, ktoré ovplyvňujú chuť a vôľu pracovať.

Personálni manažéri venujú svoju pozornosť predovšetkým druhej skupine, ktorá predstavuje motiváciu zamestnanca využívať svoje schopnosti a zručnosti na maximum. Motivácia sa sústreďuje na to, čo je potrebné uskutočniť, aby bol zamestnanec spokojný a chcel podávať čo najväčší výkon. G. Wöhe (2007) tiež vymedzuje štyri základné faktory motivácie:

1. výber pracovníkov,
2. pracovné podmienky,
3. podnikové sociálne služby,
4. odmeňovanie.

Tým v podniku v súvislosti s riadením ľudských zdrojov vznikajú štyri okruhy problémov: správny výber zamestnancov, tvorba priaznivých pracovných podmienok, poskytovanie podnikových sociálnych služieb a spravodlivé odmeňovanie. Treba si uvedomiť, že rozvíjaním práve týchto činností sa zlepší kvalita a výsledok práce zamestnancov. (Majdúchová a kol., 2020)

Ľudia so znalosťami, skúsenosťami a schopnosťami tvoria cenné aktívum a súčasnej dobe najviac ovplyvňujú hodnoty organizácie a konkurencieschopnosť. Preto je vysoko aktuálne zaoberať sa vhodným nastavením personálnych aktivít, aby si organizácia nielenže udržala svojich zamestnancov, ale tiež miesto na trhu. (URBANCOVÁ, VRABCOVÁ, 2023)

## **1.2 Vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov**

Podľa Armstronga (2007) je vzdelávanie proces, počas ktorého určitá osoba rozvíja a získava nové vedomosti, postoje, schopnosti a zručnosti. Vzdelávanie je nepretržitý proces, ktorý nielen zvyšuje existujúce schopnosti, ale tiež vedie k rozvíjaniu zručností, postojov a vedomostí, ktoré pripravujú ľudí na budúce náročnejšie, vyššie a širšie úlohy z hľadiska úrovne.

Kadlečíková a kol. (2015) tvrdia, že životodarnou silou podniku sú práve ľudia a pre podnik predstavujú najvzácnejší zdroj. Vytvárajú a udržiavajú obchodný úspech

poskytovanými znalosťami, vedomosťami a svojimi aktivitami. Na dosiahnutie vytýčených cieľov, musí byť podnik schopný prilákať a udržiavať si skúsených a potrebných zamestnancov.

Kachaňáková (2011) vníma vzdelávanie zamestnancov ako permanentný proces, v ktorom sa prispôsobuje a mení pracovné správanie, úrovne vedomostí, zručnosti a motivácie zamestnancov organizácie.

Koubek (2006) hovorí, že podnikové vzdelávanie sa zaoberá dvoma hlavnými oblasťami, a to oblasti kvalifikácie a oblasti rozvoja. Hlavným účelom oblasti kvalifikácie je prispôbienie zamestnanca požiadavkám na konkrétne zvolené miesto. Patrí sem adaptácia zamestnanca a preškolenie. Oblasť rozvoja sa orientuje na získanie širšej palety znalostí a schopností.

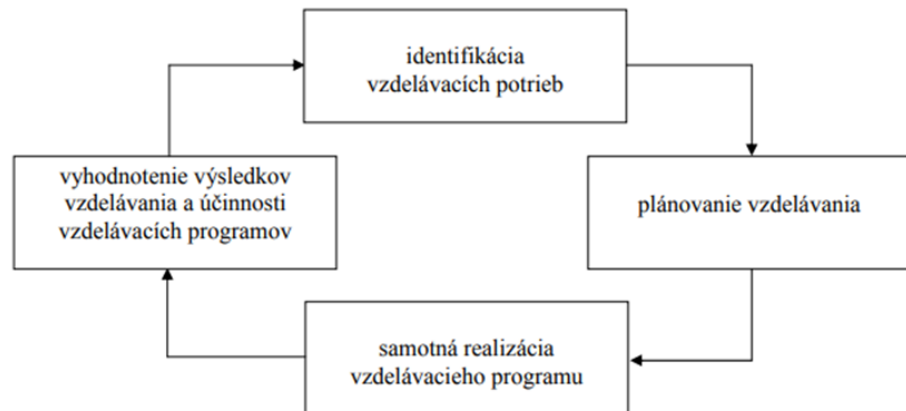
### *1.2.1 Cyklus podnikového vzdelávania*

Firemné vzdelávanie je orientované na dospelých ľudí. Hlavným cieľom je získať konkurenčnú výhodu prijatím kvalifikovaných a oddaných zamestnancov. Vzdelávanie zamestnancov v oblastiach, ktoré môžu prispieť k dosahovaniu lepších výsledkov z celopodnikového hľadiska a k neustálemu zdokonaľovaniu podnikových procesov prostredníctvom efektívnejšieho využívania ľudského potenciálu, patrí v súčasnosti k významným aktivitám v oblasti udržiavania kvality personálu. (FURMANNOVÁ, FURMANN, 2017)

Edukáciu môžeme rozdeliť do troch druhov procesov:

- permanentný vzdelávací proces,
- proces cyklického vzdelávania,
- jednorazový vzdelávací proces.

Systematické vzdelávanie predstavuje opakujúci sa cyklus vzdelávania, ktorého výsledky sa dosahujú v dlhšom časovom horizonte. Prechádza štyrmi základnými fázami. (FURMANNOVÁ, FURMANN, 2017)



**Obrázok 1** Cyklus podnikového vzdelávania

Zdroj: pracované podľa Koubek, 2015

Obrázok č. 1 nám presne znázorňuje cyklus vzdelávania. Prvým krokom v tomto cykle je identifikácia potrieb zamestnancov v tej oblasti, v ktorej sa musia zlepšiť. Ďalším krokom je naplánovanie vzdelávacieho procesu daných potrieb. Nasleduje realizácia tohto programu za pomoci rôznych lektorov alebo vedúcich pracovníkov organizácie, ktorí odovzdajú svoje znalosti zamestnancom zúčastnením vzdelávacieho procesu. Posledným krokom v cykle vzdelávania je komplexné vyhodnotenie výsledkov a zhodnotenie účinnosti procesu.

### 1.2.2 Identifikácia potrieb vzdelávania

Je to jedna z najdôležitejších aktivít predchádzajúcich vytvoreniu správneho vzdelávacieho programu alebo tréningového plánu. Z analýzy a identifikovania vzdelávacích potrieb vychádza celkové plánovanie vzdelávania zamestnancov v podniku.

Súčasťou analýzy potrieb odbornej prípravy je identifikácia nezhodností medzi požiadavkami týkajúcimi sa výkonu práce a zručnosti zamestnanca. Okrem toho sú to informácie o smerovaní a stratégii firmy, a samozrejme aj predstavy a očakávania samotného zamestnanca o vlastnej kariére a rozvoji. Je preto nevyhnutné, aby mali firmy zavedené pravidelné hodnotiace pohovory, ktorých súčasťou je okrem hodnotenia výkonu aj priestor pre identifikáciu vzdelávacích potrieb a plánovanie kariérneho rozvoja. Len takto identifikované vzdelávacie potreby majú skutočný význam nielen pre firmu, ale aj

pre samotného zamestnanca a jeho spokojnosť. Pre vedúceho zamestnanca je to však ďalšia agenda, ktorú musí zvládnuť. (ŽILKOVÁ, 2019)

Identifikácia potrieb vzdelávania či už jednotlivca alebo organizácie je úzko spätá s investíciou finančných prostriedkov. Lelková, Nemec a Kubák vo svojom článku uvádzajú: „Aby nedošlo k plytvaniu finančných prostriedkov, je potrebné dbať najmä o to, aby príprava a realizácia vzdelávacích programov bola v súlade s potrebami cieľovej skupiny zamestnancov. Preto je identifikácia potrieb zamestnancov veľmi dôležitá, nakoľko plán a jeho realizácia vychádza z určených potrieb, rozdielných pre každé odvetvie.“

Analýzu vzdelávacích potrieb zamestnancov tiež upravuje vyhláška č. 126 z roku 2017 úradu vlády Slovenskej republiky, ktorou sa ustanovujú podrobnosti o vzdelávaní štátnych zamestnancov.

### 1.2.3 Plánovanie vzdelávania

Po identifikovaní požiadaviek potrebných pre vzdelanie pracovníkov organizácií nasleduje plánovanie vzdelávacieho procesu. Aby bolo plánovanie efektívne, je potrebné zodpovedať kľúčové otázky:

- Pre koho je vzdelávanie určené?
- Kedy a kde bude uskutočnené?
- Kto bude vzdelávací proces viesť a riadiť?
- Čo bude obsahom školenia?
- Aké náklady sú potrebné a akú výšku nákladov je organizácia ochotná investovať?

Po zodpovedaní otázok by mal byť vypracovaný celkový plán, ktorý obsahuje presné údaje ako počet zamestnancov, ktorí sa zúčastnia školenia alebo vzdelávacieho procesu, rozpočet vyhradený pre tieto aktivity, oblasť, ktorá bude predmetom vzdelávania, časový rozsah vzdelávania a formy a metódy vzdelávania. Výber formy či už externej (mimo pracoviska) alebo internej (na pracovisku) má svoje výhody a nevýhody. Za externú formu sa považujú prednášky, semináre, samoštúdium, brainstorming alebo rôzne simulácie. Výhodou takejto formy vzdelávania je menšia formálnosť, venujú sa jej špecialisti daných odvetví a uvoľnenosť v neznámom prostredí. Nevýhodou býva často finančná náročnosť a absencia v práci počas školení. Interná výučba na pracovisku je naopak menej finančne náročná a má vyššie percento úspešnosti. Môže ísť napríklad

o rotáciu zamestnancov na rôznych pracovných pozíciách, pracovné porady, poradenstvá alebo mentorstvo. Za hlavnú nevýhodu môžeme považovať nesprávnu voľbu školiteľa na pracovisku, ktorý môže odovzdať nesprávne návyky a informácie zamestnancovi. Zamestnancom pri internej forme nemusí vyhovovať prostredie alebo technika vzdelávania.

#### *1.2.4 Realizácia vzdelávacieho programu*

Realizácia vzdelávacích programov obsahuje:

- definovanie cieľov vzdelávania,
- vytváranie prostredia v ktorom bude vzdelávanie prebiehať,
- používanie vhodne kombinovaných programov vzdelávania,
- uplatňovanie systematického plánovaného a vyváženého prístupu k zabezpečeniu vzdelávania,
- identifikovanie potrieb vzdelávania a rozvoja,
- vyhodnocovanie efektívnosti týchto procesov. (ARMSTRONG, 2007)

Pri realizácii volíme obsah vzdelávacieho programu a metódy vzdelávania. S ňou sú úzko späté formy motivácie. Motivácia závisí od kvality výuky a lektora. Dáva účastníkom pocit, že práve účasť na danom programe pomáha k zdokonaleniu schopností a to vedie ku kvalitnejším výsledkom v pracovnom živote a lepšiemu hodnoteniu zamestnancov.

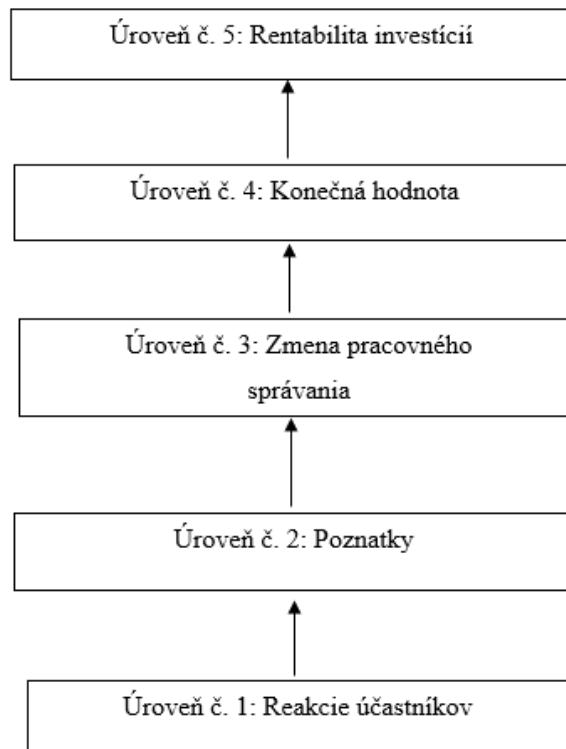
#### *1.2.5 Vyhodnotenie výsledkov vzdelávania a účinnosť*

Hodnotenie procesu vzdelávania dáva odpoveď na otázku, či boli splnené ciele vzdelávania a je východiskom pre určenie ďalších cieľov a potrieb organizácie. Pri výbere hodnotiacich kritérií by sa malo vychádzať z cieľov vzdelávania. (OLEXOVÁ, 2011)

Hodnotenie vzdelávania je dôležité pre identifikáciu silných a slabých stránok ako zamestnancov tak aj celej organizácie, zistenie celkového prínosu programov a napomáha manažérom pri voľbe správnych zamestnancov na dané pracovné pozície a pomocou hodnotenia zisťujú, ktorí zamestnanci majú pre firmu najväčší úžitok.

Hodnotenie výsledkov vzdelávania býva náročné a preto sa odporúča používať viacúrovňovú formu hodnotenia. D. L. Kirkpatrick vytvoril štvorúrovňový model

hodnotenia vzdelávania zamestnancov a neskôr bol tento model doplnený piatou úrovňou, ktorú pridal J. J. Phillips.



**Obrázok 2 Päťúrovňový model hodnotenia vzdelávania**

Zdroj: spracované podľa Phillips, 1997

Prvou úrovňou je reakcia účastníkov vzdelávania. Zväčša sa meranie hodnotenia tejto úrovne realizuje pomocou dotazníkov. Často sa oslovujú iba účastníci, ale pri rozsiahlejších programoch sú oslovení aj lektori alebo audítori, ktorí vyhodnocujú prínos programu vzdelávania. (JANIŠOVÁ, KŘIVÁNEK, 2013)

Druhá úroveň sa venuje poznatkom, ktoré boli nadobudnuté počas školenia. Hodnotí sa dosiahnutie získaných vedomostí a zručností, či sú nadobudnuté poznatky prospešné a či nastali zmeny v postojoch v súlade s cieľmi. Pre efektívne hodnotenie sa využíva postup porovnania vedomostí pred školením a po ňom.

Zmena pracovného správania je treťou úrovňou v modely hodnotenia. Pozitívne hodnotenie nastáva vtedy ak sa správanie zamestnancov zmení k lepšiemu, začnú využívať získané poznatky zo školení a zvýšia kvalitu a kvantitu svojej pracovnej činnosti.

Štvrtá úroveň sa venuje výsledkom. Cieľom je zodpovedanie otázky: Došlo v dôsledku zmeny v správaní alebo získaniu nových poznatkov k pozitívnej zmene

výkonu? Štvrtá úroveň meria vplyv vzdelávania na kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI) a to za predpokladu, že ukazovatele KPI sú pri vzdelávanej skupine známe a pravidelne monitorované. Predpoklady pre úspešné meranie štvrtej úrovne:

- identifikácia kľúčových ukazovateľov výkonu, ktoré sú vo vzťahu s cieľmi vzdelávacej akcie,
- odhad vplyvu vzdelávacej akcie na zlepšenie výkonu (získame tiež pomocou dotazníka),
- vytvorenie plánu zberu informácií o sledovaných ukazovateľoch, ktorý popisuje: Kde získame dáta (väčšinou u manažérov) a v akých časových intervaloch budeme hodnotiť vplyv vzdelávacieho programu na výkon. (JANIŠOVÁ, KŘIVÁNEK, 2013)

V poslednej piatej úrovni sa hodnotí rentabilita investícií. Označuje sa ako ROI (returns of investment) a meria návratnosť investícií do podnikového vzdelávania. ROI vo vzťahu k vzdelávaniu uvádza, koľko peňazí zarobí firma investovaním financií do vzdelávania. Na výpočet rentability možno použiť tento vzorec: (PHILLIPS, 1997)

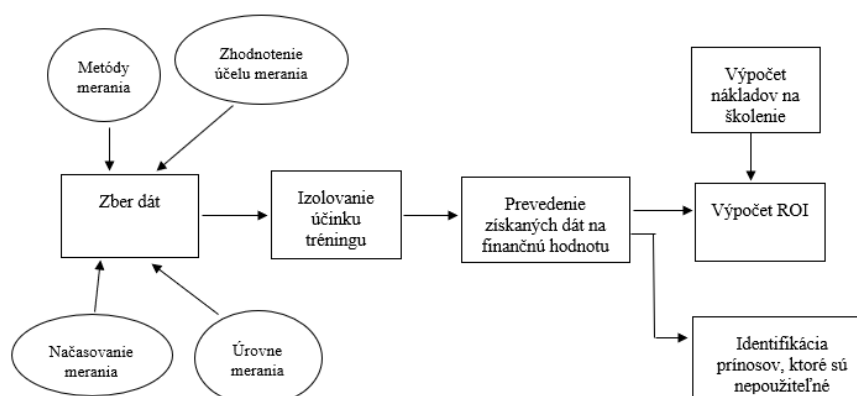
$$ROI (v \%) = \frac{\text{Čistý prínos vzdelávacieho programu}}{\text{Celkové náklady na vzdelávací program}} \times 100 \quad (1.1)$$

**Rovnica 1 Vzorec ROI**

Zdroj: spracované podľa Olexová, 2011

Kde: Čistý prínos vzdelávacieho programu = celkové prínosy – celkové náklady.

Tento vzorec Phillips (1997) aj vizualizoval formou schémy.



**Obrázok 3 Postup pri meraní ROI**

Zdroj: spracované podľa Phillips, 1997

Obrázok č. 3 nám znázorňuje postup merania metódy ROI (rentabilita investícií). Dôležitým faktorom v tejto metóde je zber dát. Tento zber býva ovplyvňovaný načasovaním merania, zhodnotením účelu, pre ktorý je meranie vykonávané a úrovne a metódy merania. V postupe po zbere dát nasleduje izolovanie účinku tréningu a prevedenie dát na finančnú hodnotu. Prevedenie je veľmi dôležité pri poslednom kroku. Posledný krok je výpočet ROI. Pri tomto výpočte je dôležité vypočítať náklady na školenie.

### *1.2.6 Kritické miesta vzdelávania*

Problémami pri podnikovom vzdelávaní môžu byť napríklad: žiadna koncepcia, nesprávne analyzovanie vzdelávacích potrieb zamestnancov a tým nevhodné vypracovanie plánu školení, neefektívne čerpanie investícií, zle nastavený rozpočet pre potreby vzdelávania, podceňovanie prípravy vzdelania zo strany manažérov, zamestnanci nemusia byť dostatočne motivovaní alebo neprejavujú dostatočný záujem o proces vzdelávania alebo uprednostňovanie šetrenia investícií pred kvalitou vzdelávacieho programu.

Ďalším kritickým bodom môžu byť nedocenení lektori. Niektorí učitelia a lektori sú nedocenení nielen finančne, ale i spoločensky. Je dôležité poskytnúť im dôstojné podmienky, ohodnotenie i dostatok príležitostí na ich osobnostný rast. Prirodzene sa tým zvyšuje i pravdepodobnosť, že na prácu lektora alebo učiteľa sa dajú tí najlepší ľudia, ktorých naša spoločnosť má. Je potrebné si uvedomiť, že práve lektori sú tí, ktorí nás vzdelávajú a teda posúvajú naše firmy i našu spoločnosť vpred. To isté platí pre školstvo ako také, i jednotlivé vzdelávacie inštitúcie. (LEARNING AND DEVELOPMENT AWARDS, 2018)

Na Slovensku je achillovou päťou vzdelávania odmeňovanie. Úmiera medzi ohodnotením a atraktivitou povolania pre šikovných ľudí je nerovnomerná. Problémom je, že čoraz menej mladých ľudí sa chce tomuto povolaniu venovať, pretože realita poukazuje na to, že práca lektora alebo učiteľa je finančne slabšie hodnotená, nedocenená a s minimálnym kariérom rastom. Tým pádom sa stáva menej atraktívnou pre pracovný trh. (BEDNÁROVÁ, 2018)

Vzdelávanie zamestnancov na Slovensku sa stále považuje za benefit a nie za nevyhnutnosť. Pritom edukácia je investícia do rastu a rozvoja firmy. (BEDNÁROVÁ, 2018)

### 1.3 Metódy vzdelávania zamestnancov

Cieľom učenia a rozvoja (zamestnancov) je rozvíjať alebo meniť správanie jednotlivcov alebo skupín k lepšiemu, zdieľanie vedomostí a poznatkov, ktoré im umožňujú lepšie vykonávať prácu, alebo kultivovať postoje, ktoré im pomáhajú dosahovať lepší výkon. (LIEVENS, 2011)

Ako už bolo spomínané, poznáme dva druhy foriem vo vzdelávaní a to externé a interné. Externé formy sa vykonávajú mimo pracoviska a interné sú označované za formy výučby na pracovisku.

Medzi interné formy vzdelávania patrí napríklad inštruktáž pri výkone práce, koučing, mentoring, konzultácie, asistovanie, delegovanie rôznych úloh, rotácia práce alebo pracovné porady a stretnutia. Do externých foriem radíme prednášky, diskusné prednášky, demonštrácie, prípadové štúdie, workshopy, brainstorming, simulácie alebo hranie rolí, development centre (označovaný ako DC, je to rozvojový program), outdoor training a samoštúdium. (OLEXOVÁ, 2010)

#### 1.3.1 Rotácia práce

Statt (1995) definoval rotáciu práce ako „*Systematické presúvanie ľudí v rámci organizácie, z jedného pracovného miesta na iné.*“

Významom tejto metódy je rozšírenie skúseností vykonávaním práce na rôznych pracovných pozíciách a v rôznych útvaroch. Úspešnosť je závislá od spracovania programu, ktorý určuje, čo sa má zamestnanec v každom útvare alebo na každom pracovisku naučiť. Mal by byť aj určený "kontrolór", ktorý by dohliadal na to, či vzdelávaná osoba má vhodné pracovné zážitky a príležitosti k učeniu. Ak rotácia práce nie je plánovaná a kontrolovaná, môže sa stať frustrujúcou a neúčinnou metódou získavania vedomostí a zručností. Dochádza k časovým stratám hlavne na miestach, kde nikto nevie ako má k vzdelávaným pristupovať z hľadiska vzdelávania. Využitie je pri vzdelávaní vedúcich zamestnancov (aby získali väčšie skúsenosti v rámci organizácie) alebo ak sú vzdelávaní radoví zamestnanci. Výhodou je rozširovanie skúseností a zručností a vytváranie nových záujmov. Nevýhodou môže byť pravdepodobnosť neúspechu na niektorom z pracovných miest, čo sa môže negatívne odraziť na zamestnancovom sebavedomí a aj v konečnom hodnotení jeho spôsobilosti zo strany nadriadených. (KRAVČÁKOVÁ, BERNÁTOVÁ, 2020)

### 1.3.2 Konzultácie

Koubek (2007) vníma konzultáciu ako „*Participatívna metóda vzdelávania spočívajúca vo vzájomnom konzultovaní (tzn. vzdelávaný a vzdelávateľ), pričom k procesu učenia dochádza u oboch.*“

V reakcii na stres súčasného pracoviska, výzvy spojené s udržiavaním uspokojivej rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom a náklady podnikov spojené s problémami duševného zdravia zamestnancov mnohé organizácie uzavreli zmluvu o sprístupnení poradenských služieb svojim zamestnancom. Je nevyhnutné vyhodnotiť účinnosť poradenstva na pracovisku s cieľom zachovať normy a identifikovať príklady osvedčených postupov. McLeod (2010) spracoval komplexný, systematický prehľad efektívnosti poradenstva na pracovisku. Výsledky jeho výskumu naznačujú, že poradenstvo je vo všeobecnosti účinné pri zmierňovaní psychologických problémov, má významný vplyv na práceneschopnosť a má mierny vplyv na postoje k práci.

### 1.3.3 Poverenie úlohou

Ide o zadanie špecifickej úlohy alebo problému školenému zamestnancovi, pričom má vytvorené všetky potrebné podmienky na splnenie danej úlohy a sú mu delegované aj potrebné právomoci. Plnenie úlohy je monitorované. Školiteľ môže do určitej miery školeného viesť, aby sa v prípade výskytu problémov ohrozujúcich vyriešenie úlohy zabezpečilo, že školený zamestnanec nestratí sebadôveru. Zamestnanec poverený úlohou, musí riešiť danú úlohu v určitom kontexte, preto zadávateľ úlohy má zamestnanca informovať o iných úlohách, s ktorými riešený problém súvisí, zdrojoch, ktoré prichádzajú do úvahy pri riešení problému, o hraniciach pri rozhodovaní a o spôsoboch riešenia, ktoré zabezpečia, že riešenie bude v súlade s naplnením cieľov organizácie. (KRAVČÁKOVÁ, BERNÁTOVÁ, 2020)

Poverovanie úlohou je rozvoj pomoci alebo jej konečná fáza. Školený je vedený k samostatnému rozhodovaniu a riešeniu úloh, rizikom je, že zamestnanec môže urobiť chyby alebo nesplniť úlohu. (OLEXOVÁ, 2010)

### 1.3.4 Projekty

Projekty sú „*V hrubých rysoch spracované štúdie alebo úlohy, ktoré majú účastníci vzdelávania vypracovať/dopracovať na základe všeobecných pokynov svojho školiteľa*“

*alebo manažera. Povzbudzujú iniciatívu pri vyhľadávaní a analyzovaní informácií, vytváraní nápadov a na príprave a prezentácii výsledkov projektu.“ (ARMSTRONG, 2007)*

Pre absolventov môžu byť projekty praktickým cvičením, kde si vypracujú návrh projektu, odprezentujú ho a následne zrealizujú. Projekty, ktoré bývajú určené manažérom sa zvyčajne zameriavajú na prieskum a riešenie problémov v organizácii. Keďže na projektoch pracuje viac ľudí, zvyknú sa riešiť tímovo. Zamestnanci sa tak učia pracovať v kolektíve a rozvíjajú aj komunikačné schopnosti. Hodnotení sú však samostatne ako jednotlivci. Zamestnancov pracujúcich na projekte je tiež dobré motivovať k aktívnym vstupom do diskusie a aktívne sa podieľať na vypracovávaní čiastkových úloh. Táto metóda rozvoja potenciálu zamestnancov je efektívna a môže byť inovačným prvkom v rozvoji ľudských zdrojov. Projekty poskytujú príležitosť aplikovať naučené do praxe a prehĺbiť svoje skúsenosti, ako aj príležitosť učiť sa navzájom. (KRAVČÁKOVÁ, BERNÁTOVÁ, 2020)

### *1.3.5 Brainstorming*

Brainstorming je jednou z veľkého množstva techník riešenia problémov a tieto techniky sú analytické aj kreatívne. Všetci manažéri zostavujú súpravu nástrojov na riešenie problémov a túto súpravu neustále dopĺňajú. Hoci brainstorming prinesie veľké množstvo nápadov – vo väčšine prípadov stovky – môže priniesť iba víťazov. Správnou perspektívou je považovať brainstorming a s ním spojené techniky preformulovania problému na najdivokejšie myšlienky. Rovnako ako ktorýkoľvek iný nástroj, ani tento nemôže zaručiť úspech, dať víťazom nápady. Brainstormingom sa proces nekončí. V skutočnosti je najťažšia časť vyhodnotenie množstva nápadov získaných počas brainstormingu. Ďalším aspektom zloženia brainstormingovej skupiny je otázka pozorovateľov a najmä nezúčastnených pozorovateľov stretnutia. (RAWLINSON, 2017)

### *1.3.6 Outdoor training*

Outdoor tréning je špecifická metóda vzdelávania zamestnancov a zaraďuje sa medzi metódy vzdelávania používané mimo pracoviska. Zamestnanec rozširuje, formuje, ale tiež získava nové zručnosti počas osobného prežívania nevšedných situácií vznikajúcich v skupine, pri riešení zadaných úloh. Ide predovšetkým o činy, nielen o úvahy a názory. Outdoorové tréningy sú aktivity organizované v prírode a sú založené na teórii

učenia zážitkom, vlastnou praktickou skúsenosťou. Outdoor tréning je vo svojej podstate kurz, ktorý ponúka dynamický program, založený na osobnom zážitku, riešenie modelových situácií, prekonávanie reálnych prekážok, aktívnu činnosť v malých skupinách, všetko sa realizuje v atraktívnom prírodnom prostredí. (KRAVČÁKOVÁ, BERNÁTOVÁ, 2020)

Najčastejšími cieľmi outdoor tréningov sú podľa Dubovského (2004):

- budovanie pracovného tímu,
- poznávanie vlastnej EQ (emocionálnej inteligencie – sebapoznanie, sebariadenie, sebamotivácia, empatia, schopnosť kontaktu s inými),
- zdokonalenie a prehĺbenie komunikácie,
- budovanie dôvery, zodpovednosti a spoluzodpovednosti,
- prekonávanie obáv z neznámych situácií,
- pochopenie tímových úloh a vyjasnenie si svojej úlohy v tíme,
- posun individuálnych a tímových hraníc a limitov,
- stmelenie kolektívu, zlepšenie medziľudských vzťahov,
- vymanenie sa z pocitu obmedzenia.

McEvoy, Cragun a Appleby (1997) uvádzajú, že *„outdoor tréningy sú tiež využívané s cieľom napomôcť účastníkom k rozšíreniu si obzorov prostredníctvom riskovania a uskutočnenia skutkov, o ktorých predpokladajú, že sú za hranicami ich možností. Predpokladá sa, že osobný rast a rozvoj realizovaný týmto spôsobom bude mať významný výstup pre organizáciu.“*

Prednosti outdoor vzdelávacích programov podľa Hanuša (2004):

- oproti automatizovaným činnostiam sa rozvíjajú tvorivé postupy,
- oproti odcudzeným vzťahom sa lepšie vytvárajú priateľské väzby,
- oproti pasívnej zábave stojí aktívne konanie, ktorým sa zvyšuje odolnosť a posilňuje sa zdravie,
- oproti pasívnemu zhromažďovaniu poznatkov stojí aktívny prístup k vytváraniu rozvinutej osobnosti,
- oproti odcudzujúcemu sa vzťahu človeka a prírody sa vytvára dôverný, estetický a ekologicky podložený vzťah k prírodnému prostrediu.

### 1.3.7 E-learning

E-learning sa v poslednej dobe teší obľube pretože tento trend sa začal využívať hlavne počas pandémie a od vtedy nepoľavuje. Vzdelávanie online prostredníctvom rôznych portálov využíva čoraz viac zamestnávateľov kvôli šetreniu nákladov. Využitie tejto novej metódy našli aj v školstve počas pandémie.

Online vzdelávanie ovplyvnilo všetky aspekty života, od zdravotných predpisov, ekonomických zápasov až po sociálne a politické dopady. Globálne sa implementovalo veľa reštriktívnych pravidiel a predpisov, od hromadnej karantény, blokovania spoločností, ako aj sociálnych a fyzických dištancov až po zatváranie škôl, podnikov a iných inštitúcií. Tieto nariadenia zmenili mnoho sektorov. Boli prijaté opatrenia, aby sa pracovná sila počas pandémie mohla adaptovať, vrátane plánov zmien pracovných zmien, práce na diaľku a práce z domu. A, ako funguje práca z domu alebo dištančné vyučovanie? Prostredníctvom online prístupu. Pretože e-learning počas tejto pandémie umožňuje firemné školenie, pracovná sila sa úplne spolieha na online kurzy a vzdelávanie. Stratégie učenia a rozvoja v súčasnosti maximalizujú využitie online výučbových platforiem a aj používanie technológií na umožnenie prístupných metód výučby a komunikácie. Zvýšené používanie e-learningu tiež formuje spôsob ukladania údajov, a to prostredníctvom cloudových úložísk, ako sú Google Drive, DropBox, Microsoft One Drive a iné osobné zariadenia. Pre spoločnosti s dôvernou správou údajov môže byť ukladanie údajov pomocou tejto metódy rizikom. Napriek riziku je e-learning stále jedným z najefektívnejších spôsobov, ako udržať pracovnú silu v kontakte. Digitálne vzdelávanie môže formovať pracovnú silu pomocou kreatívnych metód. Neobmedzené hranice prístupu k e-learningu môžu podnietiť zaujímavé prístupy, ako sú napríklad online spolupráce, kurzy a rôzne koncepty výučby. Online výučba môže tiež zvýhodniť zamestnancov, ktorí uprednostňujú samo výučbu alebo tých, ktorí uprednostňujú výučbu prostredníctvom platforiem sociálnych médií, virtuálnych udalostí, webinárov a online kurzov s inštruktormi či bez nich. (ELEARNING.SK, 2023)

## 1.4 Vzdelávanie zamestnancov na Slovensku a vo svete

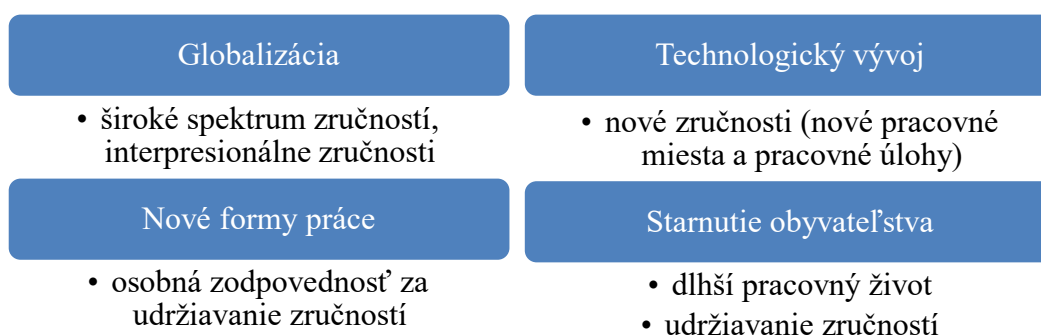
V dnešnej dobe sú organizácie obklopené meniacim sa politickým, ekonomickým a technologickým prostredím. Okrem globalizácie je pre nich hlavnou výzvou tiež meniaci sa demografia. Vzhľadom na starnúcu pracovnú silu na západe a na rýchlo sa rozvíjajúcu sa mladú generáciu s vlastnými postojmi a očakávaniami, najväčším strategickým významom pre firmy po celom svete je rozvoj a vzdelávanie zamestnancov. Dave Ulrich

(2012) vysvetľuje, že „Vzhľadom na to, že počas vedomostí sa skraca, schopnosti jednotlivcov ako aj schopnosti organizácií sa musia rýchlejšie adaptovať. V minulosti boli organizácie úspešné vďaka jasnosti a predvídateľnosti rolí. Dnes môžu byť organizácie úspešné len vďaka adaptabilite a inováciám.“

Európska únia v roku 2021 vypracovala stratégiu celoživotného vzdelávania (CŽV) a poradenstva pre roky 2021 – 2030. Európska rada konštatovala, že úspešný prechod k ekonomike a spoločnosti založenej na vedomostiach v EÚ musí sprevádzať príklon celoživotnému vzdelávaniu sa. (EURÓPSKA KOMISIA, 2021)

Základné princípy tejto stratégie sú:

1. Zabezpečenie celoživotného prístupu každého občana k možnostiam vzdelávať sa a zvyšovať tak svoje schopnosti a zručnosti.
2. Zvyšovanie flexibility formálneho vzdelávania, budovanie flexibilného a otvoreného systému vzdelávacích ciest a efektívneho systému vzdelávania dospelých.
3. Zvyšovanie dostupnosti vzdelávacích príležitostí a podpory učiacich sa.
4. Zvyšovanie medzirezortnej spolupráce a koordinácie, uplatňovanie participatívnych a inovatívnych riešení so zapojením aktérov CŽV.
5. Budovanie dôkazov zberom dát a realizáciou výskumu so záberom na CŽV pre informované rozhodovanie a riadenie systému zručností (tracking absolventov, zber dát o účastníkov vzdelávania dospelých (VD) analýza bariér).



**Obrázok 4 Vzdelávanie dospelých podľa OECD**

Zdroj: spracované podľa OECD, 2019

Obrázok č. 4 nám znázorňuje stratégiu celoživotného vzdelávania a vzdelávania dospelých podľa OECD. Opísané sú konkrétne výhody vzdelávania v štyroch kategóriách. Príčinami potreby vzdelávania obyvateľstva sú globalizácia, starnutie obyvateľstva, nové formy práce na trhu a technologický vývoj v rôznych oblastiach. Všetky tieto príčiny so sebou prinášajú silné stránky vzdelávania.

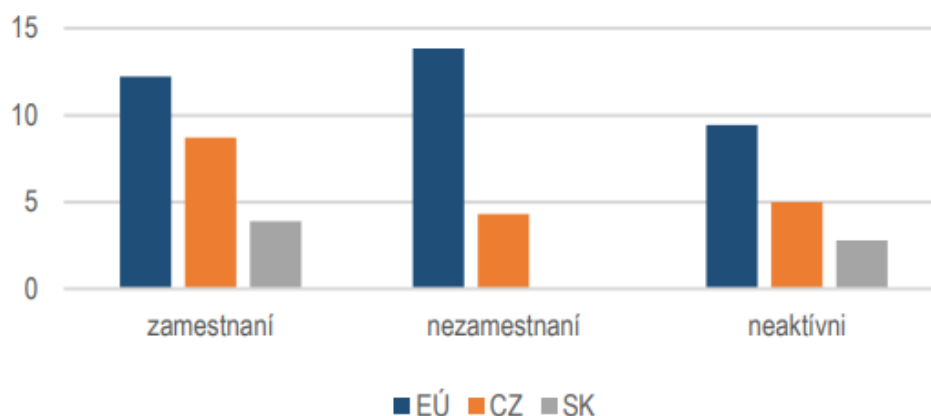
#### 1.4.1 Slovensko

Európska komisia uviedla, že: „*Oblasť celoživotného vzdelávania na základe medzinárodnej praxe odporúčame vnímať cez problematiku nadobúdania a využívania zručností počas celého života jednotlivcov. Slovensko má medzery aj v nadobúdaní aj vo využívaní zručností. Meraná účasť dospelých na vzdelávaní je síce priemerná, problematickou je skôr jej štruktúra. Existujúci systém vzdelávania dospelých marginalizuje nízko vzdelaných.*“ (EURÓPSKA KOMISIA, 2021)

Slovenská populácia je jedna z najviac zaškolených s dostatočnými zručnosťami, avšak mladšie generácie vykazujú zhoršenie. Podiel populácie s minimálne stredoškolským vzdelávaním je na Slovensku v európskom porovnaní jeden z najvyšších.<sup>1</sup> Základné digitálne zručnosti potrebuje Slovensko posilniť. Európska komisia v spolupráci s Eurostatom merali v rámci prieskumu dĺžku priemerného trvania vzdelávania ľudí na Slovensku. Tento prieskum bol realizovaný v rámci stratégie celoživotného vzdelávania a poradenstva na roky 2021 – 2030. Priemerný počet hodín, ktorý respondenti uvádzajú ako čas venovaný vzdelávaniu je hlboko pod priemerom. Zatiaľ čo na Slovensku je to 49 hodín, európsky priemer je 113 hodín. Účasť dospelých na vzdelávaní klesá s vekom a rastie so vzdelaním, najväčšiu účasť majú zamestnaní. Motivácia vzdelávať sa klesá s vekom a Slovensko tento trend kopíruje. Na rozdiel od európskych krajín, v ktorých najvyššiu účasť dosahujú nezamestnaní, u nás sú to práve zamestnaní. Slovensko takisto kopíruje trend, v ktorom účasť dospelých na vzdelávaní rastie so stupňom vzdelania, čo v prípade Slovenska súvisí aj s tým, že vzdelávanie sa odohráva najmä vo firmách a zamestnanosť rastie so stupňom vzdelania. (EURÓPSKA KOMISIA, 2021)

---

<sup>1</sup> V roku 2020 vo vekovej skupine 25-64 mal podiel na Slovensku hodnotu 92,7 %, priemer EÚ 82,3 %



**Graf 1 Účast' dospelých na vzdelávaní v % podľa postavenia trhu práce, 2019**

Zdroj: Eurostat, 2019

Obrázok č. 5 nám predstavuje účasť dospelých na vzdelávaní v % podľa postavenia na trhu práce za rok 2019. V porovnaní s Európskou úniou a Českou republikou je účasť slovenských občanov na oveľa nižšej úrovni. Znamená to, že účasť je pod 5% napriek tomu, že Európska únia má hodnoty nad 10% u zamestnaných a nezamestnaných ľudí.

Pre dosiahnutie cieľa stanoveného európskou komisiou by Slovensko malo zvýšiť celkovú účasť dospelých na vzdelávaní o 5 % do roku 2025. Súčasná pandémia koronavírusu (COVID-19) zvýraznila potrebu vzdelávania dospelých. Pri zmiernovaní dôsledkov sociálnej a hospodárskej krízy, ktorá bude nasledovať po pandémii COVID-19, bude vzdelávanie dospelých potrebné, viac ako kedykoľvek predtým. Pandémia COVID 19 ukázala aj zvýšenú potrebu podpory skupín, ktoré nemajú prístup k vzdelávaniu, resp. online vzdelávaniu. (EURÓPSKA KOMISIA, 2021)

V pracovnom prostredí je vo veľkom množstve firiem a podnikov viac a viac obľúbené vzdelávanie pomocou formy „just-in-time“. Označuje sa aj ako forma „práve včas“. Táto forma sa zaoberá predovšetkým na aktuálne potreby firmy. Hlavnou výhodou je rýchlosť a flexibilita. Pri výskyte problému zamestnanci nadobudnuté poznatky a zručnosti okamžite využívajú na jeho riešenie. Na Slovensku je platná vyhláška č. 361/2019 Z. z. Vyhláška Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky o vzdelávaní v profesijnom rozvoji.

### *1.4.2 Čína*

Vďaka prísny a hierarchickým tradíciám v minulosti sa zistilo, že posilnenie moci a angažovanie zamestnancov v Číne neboli prijímané veľmi ochotne. Takisto lojalita týchto zamestnancov bola na veľmi nízkej úrovni. Vznikli však nové trhové reformy, vďaka ktorým v krajine vzrástla aj potreba rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Silná vzájomná kultúra znamená, že zamestnanci, ktorým je ponúkané vyššie vzdelanie a lepší pracovný a osobný rozvoj sú svojim organizáciám oddanejší.

### *1.4.3 Nemecko*

Každý zamestnanec a jeho nadriadený v nemeckej organizácii si dlhé roky cenia odborné prípravy. V priemyselných oblastiach je technické vzdelanie a správna príprava do zamestnania veľmi dôležité. Oblúbeným systémom vzdelávania v Nemecku je duálny systém. Venuje sa teoretickej aj praktickej forme vzdelania. V minulosti však možnosti duálneho vzdelávania neboli a preto sa vzdelávanie zamestnancov orientovalo skôr na klasické kurzy, ktoré boli venované ľuďom pracujúcim na vyšších pozíciách.

### *1.4.4 USA*

Spojené štáty zaznamenávajú vzostupy a poklesy záujmu o podnikové vzdelávanie. Počas veľkej ekonomickej krízy poskytovala vláda USA pracovné miesta aj možnosti vzdelávania a školenia spojené s prípravou do zamestnania. Je známe, že v osemdesiatych rokoch začali americké korporácie znižovať náklady na školenia. U zamestnávateľov vtedy nemali veľkú obľubu. Účasť amerických zamestnancov na vzdelávaní sa pohybuje okolo 1%-10%. Zaujímavosť sú daňové úľavy. Každý zamestnávateľ si môže odpočítať, čo platí za náklady na vzdelanie, ako podnikateľské náklady.

### *1.4.5 Poľsko*

Poľsko realizovalo komplexnú sériu vzdelávacích reforiem od začiatku 90-tych rokov. Dnes je však krajina považovaná za vzor v Európe aj po celkom svete za kvalitu vzdelávania. Napriek tomu poľský trh práce prechádza hlbokými zmenami. Po prvé, keďže poľská populácia starne a znižuje sa, menej pracujúcich bude musieť podporovať viac dôchodcov. Po druhé, technologické a štrukturálne zmeny v ekonomike menia požiadavky na zamestnancov. Medzi silné stránky patrí poľská ekonomika, vysoká úroveň

základného a stredoškolského vzdelávania a značný počet absolventov. Vynikajúce univerzity a technické školy poskytujú množstvo akademických talentov. (DMOWSKI, 2017)

Poľská pracovná sila zostáva jednou z najlepšie vzdelaných v Európe a tiež jednou z najkvalifikovanejších. Zamestnanci chcú, aby zamestnávateľ prispel k ich rastu. Cenovo dostupné výhody, ako je investovanie do osobného rozvoja, pomáhajú pracovníkom naučiť sa nové zručnosti. Tieto programy tiež zlepšujú udržanie zamestnancov a zároveň ukazujú vášmu tímu, že vám záleží na ich profesionálnom postupe. (GILBERT, 2023)

#### *1.4.6 Rakúsko*

Rakúsko je lákavým cieľom pre medzinárodných zamestnávateľov vďaka vysoko vzdelanému trhu práce a povesti kvalifikovaných odborníkov v oblasti odborných služieb, finančných služieb a informačných technológií. (GILBERT, 2023)

Rakúsko v Európe vysoko hodnotí školenia sponzorované zamestnávateľmi. Okrem toho je krajina známa svojimi rozsiahlymi systémami kolektívneho formovania odborných zručností so silnou tradíciou denného odborného vzdelávania a učňovského vzdelávania. Je príznačné, že vysoké školy odborného vzdelávania a prípravy v Rakúsku sa tešia vynikajúcej povesti u mladých ľudí aj u rakúskych zamestnávateľov. Z hľadiska prijímania zamestnancov je pohľad na kvalifikáciu vysokých škôl odborného vzdelávania a prípravy často na rovnakej úrovni ako univerzitné tituly v Rakúsku. (WALKEROVÁ, 2023)

#### *1.4.7 Česká republika*

Charakter a rozsah vzdelávania a prípravy dospelých určujú najmä sociokultúrne, ekonomické a politické faktory. Podstatnú úlohu zohráva existujúca vedomostná základňa obyvateľstva a potreby národného hospodárstva a trhu práce. Právna úprava tejto oblasti je pokrytá širokou škálou zákonných ustanovení (napr. školský zákon, zákon o vysokých školách, zákon o overovaní a uznávaní výsledkov ďalšieho vzdelávania a pod.). Rôzne aspekty vzdelávania dospelých spadajú do pôsobnosti viacerých úradov (najmä MŠVVaŠ, MPSVR, MK SR, krajov a obcí). Rekvalifikácia je v Českej republike jednou z najdôležitejších súčastí vzdelávania dospelých. Je to jeden z nástrojov aktívnej politiky zamestnanosti (využívaný najmä v prípadoch nezamestnanosti). Nezamestnaní v evidencii uchádzačov o zamestnanie môžu za určitých podmienok navštevovať kurzy plne hradené

úradom práce; cieľom je zamestnanosť. (ČESKÁ NÁRODNÁ AGENTÚRA PRE MEDZINÁRODNÉ VZDELÁVANIE A VÝSKUM, 2018)

## 1.5 Trendy vo vzdelávaní a rozvoji zamestnancov

Súčasnú etapu vývoja názorov na riadenie personálnej práce predstavuje aktívne riadenie znalostí. Ľudský kapitál a jeho znalosti sú čoraz častejšie považované za najcennejší kapitál podniku v novej ekonomike. Neznamená to však, že pri tvorbe výstupov nebudú dôležité hmotné aktíva či fyzická práca, ale znamená to, že sa zmenili priority: prednosť dostávajú znalosti. Aj podľa futurológa J. Barkera je v 21. storočí intelektuálny kapitál vzácnejší ako hmotný kapitál. Jedna z najvýstižnejších definícií riadenia znalostí hovorí, že riadenie znalostí zahŕňa prepojenie tých, ktorí poznajú s tými, ktorí poznať potrebujú, a premenu osobných znalostí na znalosti organizácie. Nositeľom kapitálu znalostí môže byť kvalifikovaný robotník, rovnako ako tvorivý odborník alebo manažér. Budúcnosť ukáže, či vzniknú ďalšie prevratné koncepcie personálnej práce, alebo sa kruh uzavrie. (ČAMBÁL A KOL., 2013)

Pandémia spôsobila vážne narušenia poskytovania programov vysokoškolského vzdelávania, odborného vzdelávania a prípravy, čo mohlo spôsobiť ťažkosti pri prechode z povinnej školskej dochádzky do mladej dospelosti a zvýšiť riziko nízkych investícií do vzdelávania dospelých. Ochota zúčastňovať sa na vzdelávaní dospelých je už skromná: v priemere približne každý druhý dospelý v krajinách OECD nebol zapojený do vzdelávania dospelých už pred pandémiou. Dosiadnuté vzdelanie bolo jedným z najsilnejších prediktorov ochoty učiť sa: dospelí s terciárnym vzdelaním mali v priemere o polovicu nižšiu pravdepodobnosť, že nebudú zapojení do vzdelávania dospelých, než pracovníci s nižším sekundárnym alebo nižším vzdelaním. COVID-19 spôsobil vážne narušenia trhov práce na celom svete vrátane veľkého poklesu zamestnanosti a tvorby pracovných miest. Počet pracovných ponúk, ktoré od jednotlivcov vyžadovali, aby pracovali z domu, prudko vzrástol, čo viedlo k potrebe pracovníkov mať digitálne zručnosti. Pokles počtu otvorených pracovných miest v počiatočnej fáze pandémie zasiahol najmä pracovníkov s nízkym vzdelaním. Z dlhodobého hľadiska bude vplyv pandémie na pracovné miesta pravdepodobne interagovať s existujúcimi štrukturálnymi zmenami, ako je digitalizácia a starnutie obyvateľstva, čím sa pretvorí dopyt po digitálnych zručnostiach a povolaniach v sektore zdravotnej starostlivosti. Podobne v rámci OECD plánované investície do ekologických technológií a energie z obnoviteľných zdrojov pravdepodobne zvýšia dopyt

po špecialistoch v týchto oblastiach, čo potenciálne vytvorí medzery v zručnostiach, ktoré budú musieť systémy celoživotného vzdelávania vyplniť. OECD vypracovalo nasledovné odporúčania vo vzdelávaní do budúcnosti. Diverzifikované vzdelávacie príležitosti môžu zvýšiť kvalitu vzdelávania a odbornej prípravy. Môžu tiež umožniť jednotlivcom, aby prijímali relevantné rozhodnutia, čím si udržia svoju motiváciu zúčastňovať sa na celoživotnom vzdelávaní. Návrh politiky musí byť inkluzívny, cenovo dostupný, prístupný a prispôsobivý. Politiky by mali využívať silu technológie, ale mali by tak robiť vzhľadom na účinky, ktoré môžu mať technológie na existujúce nerovnosti v oblasti zručností a vytváranie nových. Diverzifikované vzdelávacie systémy môžu podnietiť inovácie pri vytváraní úspešných vzdelávacích programov. Politiky by však mali budovať silnú koordináciu, riadenie poznatkov a výmenu informácií s cieľom rozšíriť takéto iniciatívy. Politiky by sa mali zameriavať aj na zlepšenie postupov uznávania, potvrdzovania a akreditácie s cieľom zvýšiť viditeľnosť a prenosnosť zručností vyučovaných v týchto programoch. Napokon by sa mali podporovať partnerstvá medzi rôznymi aktérmi s cieľom vytvoriť synergie a maximalizovať vzdelávacie príležitosti. (OECD, 2021)

Úrad práce, sociálnych vecí a rodiny vytvoril s platnosťou od 16. 02. 2023 program REPAS pre uchádzačov o zamestnanie. Týka sa poskytovania príspevkov na rekvalifikačné kurzy. Rekvalifikácia je príprava kandidáta o zamestnanie na uplatnenie sa na trhu práce v profesii, ktorú má záujem vykonávať. Úrad práce podporuje prostredníctvom príspevkov na rekvalifikačný kurz kurzy realizované prezenčnou, dištančnou alebo kombinovanou formou. Ak má kandidát záujem o poskytnutie príspevku na rekvalifikačný kurz, požiadavku je možné podať na úrad práce, sociálnych vecí a rodiny e-mailom, poštou, elektronicky (prostredníctvom elektronickej schránky) alebo osobne. (ÚRAD PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY, 2023)

## 2 Cieľ práce

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov podporuje konkurencieschopnosť podnikov a zvyšuje kvalitu práce. Je veľmi prospešné pre ekonomiku štátu aby odborná vzdelanosť pracovníkov dosahovala vysoké hodnoty a aby boli zamestnanci dostatočne motivovaní v celoživotnom vzdelávaní a v rozvíjaní svojich schopností a zručností. Hlavným cieľom bakalárskej práce je analýza úrovne vzdelávania zamestnancov pred a počas pandémie COVID-19. Pre dosiahnutie tohto hlavného cieľa nám pomôže vypracovanie čiastkových cieľov:

1. Predstavenie teoretických poznatkov o ľudských zdrojoch a ich vzdelávaní.
2. Opísanie procesov cyklu podnikového vzdelávania od identifikácie potrieb až po vyhodnotenie vybraných vzdelávacích procesov.
3. Vymenovanie niekoľkých metód vzdelávania zamestnancov ako napríklad E – learning alebo rotácia práce atď.
4. Porovnanie metód a trendov vzdelávania na Slovensku a v zahraničí.
5. Charakteristika vybraného podniku pre vypracovanie praktickej časti bakalárskej práce.
6. Vyhodnotenie ich vzdelávacích procesov a metód a následné aplikovanie päťúrovňového modelu na postupy oddelenia rozvoja a vzdelávania vybraného podniku.
7. Výpočet návratnosti investícií do vzdelávania vybraného podniku a porovnanie investovania do vzdelávania pred pandemiou Covid – 19 a po nej.

### 3 Metodika práce a metody skúmania

Predmetom skúmania záverečnej práce je ČSOB, a. s. finančná skupina. Táto skupina pozostáva z viacerých inštitúcií: ČSOB Banka, leasing, stavebná sporiteľňa, nadácia, poisťovňa, advisory a KBC Asset Management. ČSOB, a. s. je súčasťou KBC Group, ktorá sa radí medzi najsilnejšie finančné skupiny v Európe.

K vypracovaniu záverečnej práce sme použili knižné a prevažne internetové zdroje. Pre splnenie cieľov zadania sme použili interné zdroje a výročné správy ČSOB, a. s., ktoré boli dostupné na internete a po rozhovore s pracovníkom spoločnosti nám boli objasnené vzdelávacie metódy finančnej skupiny. Ako prvý krok bolo potrebné predstavenie spoločnosti a jej predmet činností.

V praktickej časti sme sa venovali hlavne finančnej skupine. Nasledovalo predstavenie organizačnej štruktúry zameranej na hlavné a najdôležitejšie oddelenia v spoločnosti. Ďalším krokom boli ľudské zdroje a ich postavenie v organizácii, dôležitosť ich odbornosti a vzdelania a ich rozvoj. Oboznámili sme sa s vplyvom pandémie Covid - 19 na vzdelávacie procesy organizácie a celkovo na chod inštitúcií ČSOB finančnej skupiny.

Uplatnený bol päťúrovňový model hodnotenia podľa Kirkpatricka a Phillipsa na zvykoch a systémoch vzdelávania zamestnancov v ČSOB, a. s. V prvej úrovni sme analyzovali reakcie zamestnancov pomocou krátkych prieskumov a zhromažďovanie dát na podporu tvorby stratégie vzdelávania a rozvoja. Druhá úroveň bola venovaná poznatkom zamestnancov zozbieraných pred školením a po ňom. Tejto úrovni sa venujú manažéri oblasti vzdelávania a rozvoja. V tretej úrovni sme pozorovali zmeny správania v pracovnom čase a vplyv vzdelávacích procesov a školení na pracovný výkon zamestnancov. Toto pozorovanie prinieslo výhodu v podobe zistenia chýb a následných korektúr školení. Predposledná úroveň bola zameraná na konečnú kontrolu. Kontrolovali sme konečný výkon zamestnancov, ktorí sa zúčastnili procesov vzdelávania. V tejto úrovni sme zistili pozitívny vplyv pandémie Covid – 19 na vzdelanie zamestnancov hlavne v oblasti IT a digitalizácie. Bol zistený zvýšený výkon práce. V poslednej úrovni sme zisťovali rentabilita investícií vložených do vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Táto metóda priamo súvisela s výpočtom rentability týchto investícií označovaná aj ako ROTI. V závere sme využili tento výpočet návratnosti investícií do vzdelávacieho programu podľa Phillipsa ROTI.

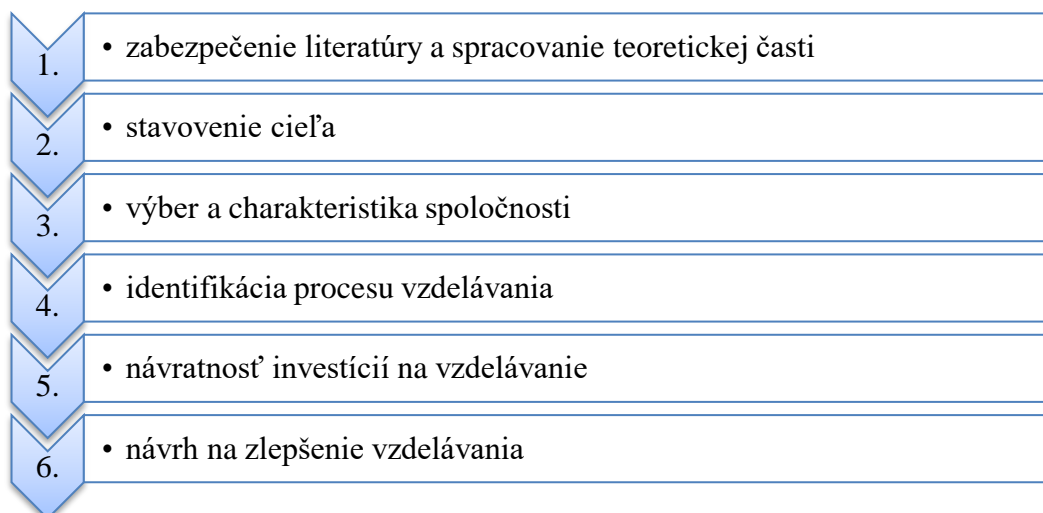
$$ROTI (v \%) = \frac{\text{Čistý prínos vzdelávacieho programu}}{\text{Celkové náklady na vzdelávací program}} \times 100 \quad (3.2)$$

### **Rovnica 2 Vzorec ROTI**

Zdroj: spracované podľa Olexová, 2011

Výsledok hodnoty ROTI je uvádzaný v percentách. Čistý prínos vzdelávacieho programu predstavuje rozdiel celkových prínosov a celkových nákladov. Údaje vložené do výpočtu návratnosti investície nám boli poskytnuté z výročných správ ČSOB stavebnej sporiteľne za roky 2019, 2020 a 2021. Výpočet ROTI sme realizovali hlavne pre porovnanie výsledkov a zistenie vplyvu pandémie Covid – 19 na investovanie do druhov vzdelávania.

Výpočet bol aplikovaný na vzdelávací program, ktorý sa týkal 20 zamestnancov ČSOB stavebnej sporiteľne pracujúcich v informačných linkách pobočiek. Program bol organizovaný pomocou externých lektorov, ktorí sa venujú práve tomuto odvetviu. Štruktúra vzorca pozostávala z čistého zisku spoločnosti, od ktorého boli odčítané celkové náklady na vzdelávanie spoločnosti. Táto hodnota bola nakoniec predelená celkovými nákladmi a konečný výsledok sa pre násobil 100. Výsledok predstavoval percentuálnu hodnotu rentability investícií.



### **Graf 2 Postupnosť práce**

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

## 4 Výsledky práce

V tejto časti sme sa venovali vybranému podniku a jeho postupom pri vzdelávaní zamestnancov. Skúmali sme tento podnik a jeho vnímanie rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Pre praktickú časť práce sme zvolili postup modelu hodnotenia vzdelávania podľa Kirkpatricka a Phillipsa a ako sa táto metóda uplatňuje vo vybranom podniku. Ďalšou časťou bol výpočet rentability investícií vložených do vzdelávania zamestnancov. Poslednou časťou bolo opísanie ovplyvnenia pandémie Covid – 19 na činnosti podniku a do akej miery táto pandémia ovplyvnila rozvoj zamestnancov podniku.

### 4.1 Charakteristika subjektu skúmania

Za objekt skúmania v praktickej časti sme zvolili Československú obchodnú banku. Patrí medzi najväčšie banky na slovenskom trhu, je súčasťou ČSOB finančnej skupiny so širokým portfóliom produktov a služieb a pravidelne získava odborné ocenenia doma aj v zahraničí. (ČSOB, 2023)

#### 4.1.1 O spoločnosti

Československá obchodná banka je poprednou spoločnosťou na Slovensku, ktorá má vyše päťdesiatročnú tradíciu. Vznik tejto banky sa datuje ešte do čias Československa, preto nesie takýto názov. V roku 1964 sa na založení ČSOB podieľal štát prostredníctvom majoritného akcionára – Štátnej banky Československej. Produktová expanzia súvisela so zvyšovaním počtu obchodných miest/pobočiek. V roku 1999 došlo k privatizácii viacerých bankových domov vo vtedajšom Československu a akcionárom ČSOB sa stala belgická banka KBC Bank, ktorá patrí do finančnej skupiny KBC Group - jednej z najväčších a najsilnejších finančných skupín v Európe. S cieľom zvýšiť trhovú podiel ČSOB na Slovensku, pristúpil akcionár v roku 2009 k odkúpeniu vtedajšej Istrobanky. O 11 rokov neskôr, v roku 2020, akcionár KBC Group opäť s rovnakým cieľom pristúpil aj k odkúpeniu vtedajšej OTP Banky Slovensko, ktorá na Slovensku patrila maďarskej bankovej skupine OTP Group. Cieľom ČSOB je sprostredkovať klientom profesionalitu, komfort a spoľahlivosť finančných služieb bez ohľadu na to, či preferujú osobný kontakt v pobočke alebo pohodlnú správu financií v mobile. (ČSOB, 2023)

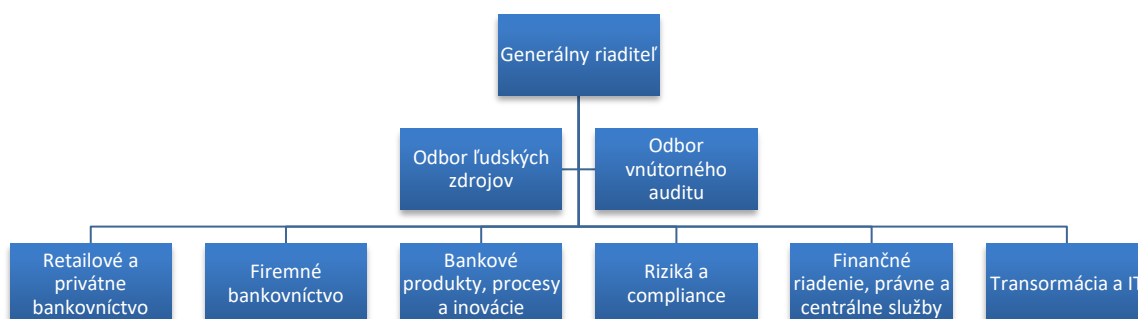
### 4.1.2 ČSOB finančná skupina

ČSOB Finančná skupina vznikla v roku 2006 s cieľom sústrediť všetky svoje dcérske spoločnosti pod „jednu strechu“. V tom čase to boli ČSOB Banka, ČSOB Poist'ovňa, ČSOB stavebná sporiteľňa, ČSOB Leasing, ČSOB Asset Management, ČSOB d.s.s. a ČSOB Faktoring. Vývoj na slovenskom finančnom trhu, ako aj meniace sa finančné potreby obyvateľstva postupne ovplyvňovali aj jednotlivé spoločnosti patriace do ČSOB Finančnej skupiny, a preto sú jej členmi aktuálne tieto spoločnosti:

- ČSOB Banka,
- ČSOB Poist'ovňa,
- ČSOB stavebná sporiteľňa,
- ČSOB Leasing,
- ČSOB Advisory,
- KBC Asset Management,
- ČSOB nadácia.

Skupina KBC (KBC Group) je jednou z najväčších a najsilnejších finančných skupín v Európe. Do jej portfólia patrí aj ČSOB Finančná skupina, ktorej je 100% akcionárom. KBC vznikla v roku 1998 zlúčením 2 belgických bánk (Kredietbank a CERA Bank) a belgickej poisťovne ABB Insurance. Sídli v Bruseli. (ČSOB, 2023)

### 4.1.3 Organizačná štruktúra



**Obrázok 5 Organizačná štruktúra ČSOB platná k 31. 12. 2020**

Zdroj: spracované podľa Československá obchodná banka, a. s., 2020

Obrázok č. 7 znázorňuje schému hlavnej organizačnej štruktúry ČSOB finančnej skupiny. Na vrchole hierarchie je generálny riaditeľ. Za asistenčné odvetvia považuje finančná skupina odbor ľudských zdrojov a odbor vnútorného auditu. Generálny riaditeľ má pod sebou odvetvia, ktoré sa venujú retailovému a privátnemu bankovníctvu, firemnému bankovníctvu, odvetvie zamerané na bankové produkty, inovácie a bankové produkty. Ďalšími dôležitými odvetviami sú odbory venujúce sa rizikám, finančnému riadeniu, právnym a centrálnym službám a transformácii spojenou s IT sektorom.

K 31. 12. 2020 bol celkový počet evidovaných zamestnancov 2 291. Počet vedúcich zamestnancov v organizácii bol 250. Z aktuálnej výročnej správy za rok 2022 bol počet zamestnancov k 31. 12. 2022 2 458. Počet vedúcich zamestnancov bol 243.

#### 4.1.4 Ľudské zdroje v spoločnosti

Československá obchodná banka patrí medzi dynamicky sa rozvíjajúce spoločnosti, k čomu prispieva nielen spokojnosť ich klientov, ale i profesionalita a spoľahlivosť vlastných zamestnancov. ČSOB, a. s. podporujú víziu kariérneho rastu a podporujú napredovanie zamestnancov. V rámci kariéry sa zameriavajú na implementáciu modelu rozvoja zručností, pri ktorom je hlavné získavanie odborných znalostí priamo počas pracovnej doby, pri plnení náročnejších úloh prácou v kolektíve. Priame vzdelávacie aktivity, medzi ktoré patria napr. školenia, prednášky, workshopy, konferencie či online vzdelávacie kurzy sú plánované na základe individuálnych potrieb jednotlivých zamestnancov tak, aby im pomohli plniť stanovené pracovné ciele. Spoločnosť sa riadi etickým kódexom, ktorý predstavuje základné princípy a očakávania pre zamestnancov ČSOB, a. s. Hlásia sa k hodnotám PEARL+. (ČSOB, 2023)

Diverzita - evidenčný stav k 31.12.2021	
Diversity - the documented number as of 31 December 2021	
počet mužov / number of males	887
počet žien / number of females	1 821
počet zamestnancov na úplný prac. úväzok / number of full-time employees	2 627
počet zamestnancov na skrátený prac. úväzok / number of part-time employees	81
počet VŠ vzdelaných 1 aj 2 stupeň / number of employees with 1 <sup>st</sup> and 2 <sup>nd</sup> stage university education	1 778

**Obrázok 6 Diverzita zamestnancov**

Zdroj: Výročná správa ČSOB, a. s., 2022

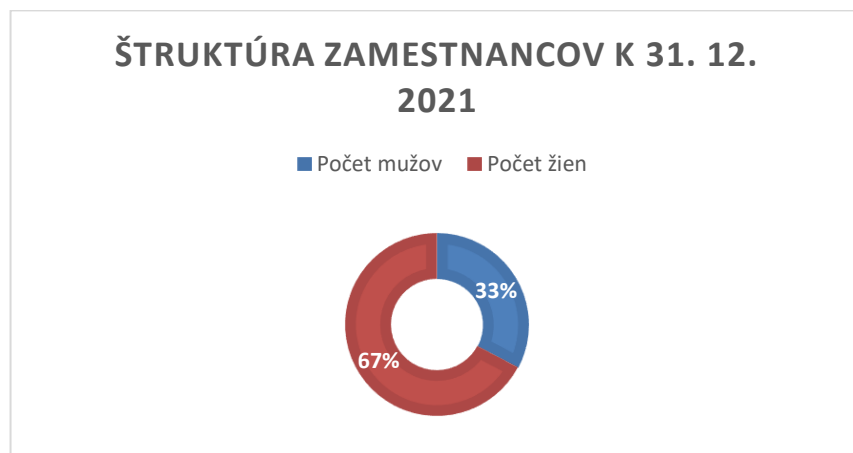
Obrázok č. 8 opisuje diverzitu zamestnancov k 31. 12. 2021. Zamestnaných bolo na konci roka 2021 viac žien ako mužov. Počet mužov bol 887 a žien bolo zamestnaných až 1 821. Na úplný pracovný úväzok pracovalo 2 627 zamestnancov a na skrátenej úväzok bolo ku konci roka 81 zamestnancov. Počet vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov s ukončeným prvým alebo druhým stupňom bolo 1 778.



**Obrázok 7 Hodnoty PEARL**

Zdroj: Správa o zodpovednom podnikaní ČSOB, 2020

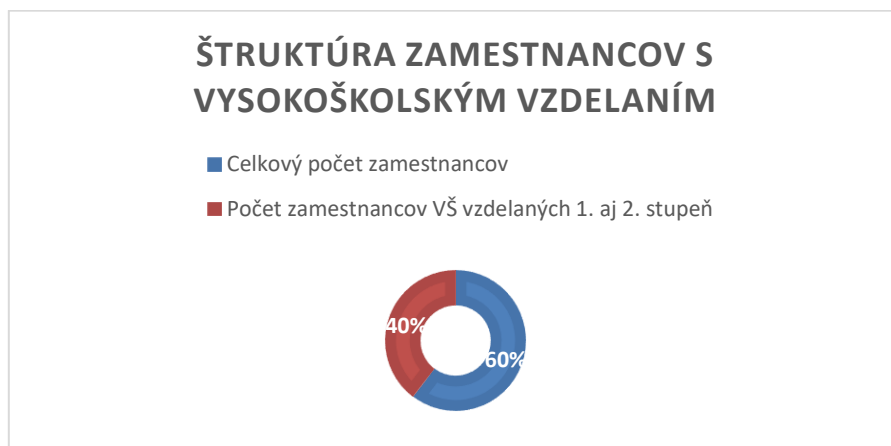
Hodnoty, ktoré ČSOB, a. s. zastávajú sú popísané v obrázku č. 9. Na prvom mieste je rovnako ako u manažérov tak aj u zamestnancov pracovný výkon. Ďalej dodržiavajú hodnoty skompetentňovania, osobnej zodpovednosti, schopnosti správne a včas reagovať a lokálnemu rozhodovaniu.



**Graf 3 Štruktúra zamestnancov**

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Z grafu vyplýva, že zamestnaných žien je v organizácii o 24 % viac ako mužov. Najviac žien je však zamestnaných na nižších pracovných pozíciách v strednej úrovni manažmentu. Vrcholový manažment obsadzujú prevažne muži.



**Graf 4 Štruktúra zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním**

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

V grafe je znázornené, že 60% celkového počtu zamestnancov za rok 2021 je vysokoškolsky vzdelaných. Pracovným pozíciám strednej úrovne manažmentu je zväčša postačujúce ukončené stredoškolské vzdelanie s maturitou no zamestnanci s ukončeným vysokoškolským vzdelaním sú uprednostňovaní vo výberových konaniach a pri osobných hodnoteniach vedia získať so svojimi zručnosťami vyššie skóre.

#### 4.1.5 Vzdelávanie zamestnancov a vplyv pandémie Covid – 19

Pandémia Covid-19 otestovala operačnú odolnosť a svižnosť (agilnosť) ČSOB Banky, ktorá od samého začiatku reagovala stanovením vhodných riadiacich a reportovacích kanálov. Bol zriadený stály krízový tím pod vedením člena Predstavenstva zodpovedného za riziká a Compliance (CRO). Vrcholový manažment ČSOB Banky rozhodoval o stave a vhodných opatreniach na dennej (neskôr týždennej) báze. Intenzívna koordinácia a krízový manažment zabezpečili, že ČSOB Banka plynule prešla na nový spôsob práce bez výrazného vplyvu na úroveň služieb zákazníkom a výkonnosť zamestnancov, pričom na prvom mieste bola bezpečnosť zamestnancov a klientov. Okrem toho pandémia Covid-19 spolu so zrýchlenou digitálnou adopciou (podpora digitálneho predaja, práca na diaľku) výrazne zmenili rizikové prostredie a priniesli väčšie zameranie na určitý typ rizík, ako napríklad kybernetické riziko. ČSOB, a. s. aktívne a flexibilne reagovala na trendy dynamicky sa meniaceho trhu, digitalizovala a automatizovala prácu

za účelom zjednodušenia procesov a zvyšovania pridanej hodnoty poskytovanej zamestnancami. V reakcii na celosvetovú situáciu ohľadom pandémie pokračovali v transformácii v rozvojových programov aj produktových školení pre retailových zamestnancov do webinárovej formy a tak zabezpečili vysokú a profesionálnu úroveň poradenstva klientovi. V online forme pokračovali aj všetky ostatné rozvojové aktivity, ako úvodný deň pre novo nastúpených zamestnancov, program Change management, či rozvojový program pre nových manažérov Manažérska akadémia a Positive leadership pre skúsených manažérov. Manažérov podporili v novej riadiacej situácii nastavením nových Manažérskych štandardov v súvislosti s riadením hybridných tímov a sériou workshopov na túto tému. Postupne do online formy vzdelávania implementovali všetky vzdelávacie programy v rámci ČSOB, ako aj úvodný deň pre novo nastúpených zamestnancov. Nová situácia priniesla aj nový pohľad na leadership a hybridné riadenie ľudí, na čo zareagovali prípravou nových manažérskych štandardov v tzv. New Normal. (ČSOB, 2022)

Finančná skupina spustila projekt IT-Univerzita, ktorý je zameraný na rozvoj zamestnancov s potenciálom presunúť sa do oblasti IT. V rámci tohto programu sa pre uchádzačov pripravuje individuálny rozvojový program, ktorý im umožní posunúť sa v kariére na vybrané IT pozície. Banka sa naďalej aktívne zameriava na využitie interných zdrojov pri obsadzovaní manažérskych pozícií, k čomu výrazne prispieva aj práca so zamestnancami s potenciálom v rámci rozvojového programu talent manažment. ČSOB podporuje interné rotácie, pričom k tomu využíva možnosť stáží, aktivitu „Svet ČSOB“, kde sa zamestnanci môžu oboznámiť s agendou a fungovaním iných útvarov v banke a takisto zamestnanci majú možnosť využívať služby interného kariérneho poradcu. Manažérske vzdelávanie zamerali aj na oblasť riadenia tímov na diaľku v nadväznosti na opatrenia súvisiace s pandemiou Covid-19. (ČSOB, 2020)

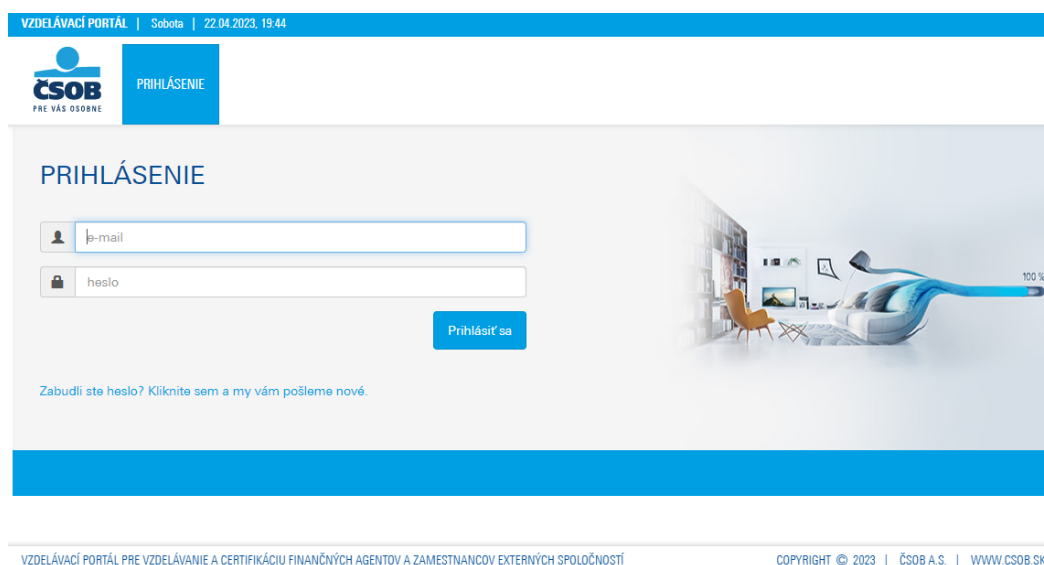
ČSOB pokračuje v budovaní značky TOP zamestnávateľa a sleduje vývoj na pracovnom trhu. Výber vhodných kandidátov je podporovaný programom Odporuč svojho kolegu, účasťami na pracovných veľtrhoch a aj programom Trainee pre vysokoškolákov. Trainee program predstavuje polročnú stáž v oblasti bankovníctva a poisťovníctva, ktorý je určený pre študentov 4. a 5. ročníka vysokých škôl. Cieľom Trainee programu je umožniť študentom prepojiť ich teoretické znalosti s praktickými skúsenosťami, oboznámiť sa s jednotlivými produktmi a procesmi či zoznámiť sa s odborníkmi z daných oblastí pôsobenia. Jednou z možností kariérneho rastu v rámci ČSOB Finančnej skupiny je i program Talent Manažment v retaile. Je určený pracovníkom retailovej pobočkovej siete a

jeho cieľom je príprava na riadiacu pozíciu riaditeľa pobočky. Každý účastník programu absolvuje tréningy manažérskych zručností, rôzne rozvojové aktivity a má možnosť mentoringu od regionálneho riaditeľa alebo riaditeľa pobočky. ČSOB finančná skupina podporuje digitálne vzdelávanie vo finančnom sektore. Využívajú svoj vlastný portál e-learningu kde ponúkajú desiatky kurzov z rôznych oblastí. (ČSOB, 2020)

Finančný sektor je ostro regulovanou a sledovanou oblasťou. Každý prijatý zamestnanec musí byť po nástupe riadne preškolený a informovaný o chode spoločnosti. Opätovné preškolenie vzhľadom na inovácie a neustále aktualizácie sa koná raz do roka. Ďalšie vzdelávacie procesy prebiehajú v prípade záujmu, potreby a nevyhnutných požiadaviek na odbornosť určitej oblasti. ČSOB, a. s. spolupracuje s vybranou agentúrou, ktorá im tvorí testy a kurzy podľa požiadaviek. Kurzy sú nahrávané do ich vzdelávacieho portálu.

Vzdelávanie vo finančnom sektore môže sprevádzať aj niekoľko výhodných bodov, ktoré ponúka agentúra ako napríklad:

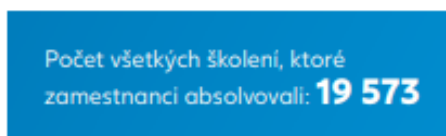
- snaha o uľahčenie vzdelávania
- vo veľmi krátkom čase posúvať informácie vzdelávania veľkej skupine zamestnancov
- určenie vlastného tempa vzdelávania a možnosť opakovania kurzu
- vhodné grafické spracovanie
- rýchlá a presná aktualizácia obsahu vzdelávania



**Obrázok 8 Vzdelávaci portál ČSOB, a. s.**

Zdroj: Čsob.sk, 2023

ČSOB, a. s. disponuje vlastným vzdelávacím portálom znázorneným na obrázku č. 10. Tento vzdelávací portál využívajú pre vzdelávanie a certifikáciu finančných agentov a zamestnancov externých spoločností. Každý zamestnanec finančnej spoločnosti vlastní svoje prihlasovacie údaje. V portály sú k dispozícii katalógy kurzov dostupných pre vybrané skupiny zamestnancov. Zamestnanci sú povinní tieto kurzy absolvovať pre potreby ich pracovnej činnosti a pre zvyšovanie kvality odbornosti.



**Obrázok 9 Počet absolvovaných školení**

Zdroj: Správa o zodpovednom podnikaní ČSOB, a. s., 2020

V roku 2020 absolvovali zamestnanci finančnej skupiny 19 537 školení či už interných alebo externých za pomoci vedúceho personálu alebo lektorov aby boli dostatočne odborne pripravení na rôzne situácie. Hlavným cieľom všetkých absolvovaných školení je predísť prípadným rizikám spojeným s nevedomosťou zamestnancov a zvýšiť kvalitu práce a výkonu. Zodpovednosť je v tomto odvetví veľmi dôležitá, preto je potrebné udržiavať vzdelanosť na pracovisku a ďalší rozvoj zamestnancov.

#### *4.1.6 Proces vzdelávania ČSOB a. s.*

Na základe rozhovoru so zamestnancom sme zistili, že proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov v ČSOB, a. s. vychádza zo strategických cieľov firmy:

- Aktuálne potreby vzdelávania a potreby obchodu a prevádzky ČSOB, a. s.
- Dlhodobé plánovanie rozvoja zamestnancov a manažérov.
- Dlhodobé strategické ciele rastu a rozvoja spoločnosti.

Vzdelávacie aktivity delia na prezenčné a e-learningové. Vplyvom pandémie Covid-19 sú teraz vo väčšej obľube práve e-learningové kurzy, ktoré môžu byť absolvované kdekoľvek. Organizácia sa člení na interné, externé a nadstavbové školenia. Interné školenia sú zabezpečované lektormi a sú vyhradené pre radových zamestnancov. Externé školenia sú realizované v spolupráci s externými vzdelávacími organizáciami a organizujú sa v skupinách alebo je prítomná aj široká verejnosť. Skupina ČSOB, a. s. v spolupráci s so skupinou KBC má v ponuke aj nadstavbové štúdium, kde nominuje

zamestnancov, ktorí spĺňajú rôzne špecifické kritériá. Tí sa môžu následne zúčastniť nadstavbových kurzov. Všetky kritériá sú dostupné v internom online priestore ČSOB, a. s.

**Tabuľka 1 Plán, realizácia a vyhodnotenie procesov vzdelávania**

<b>Plán a jeho schválenie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Počas hodnotiaceho obdobia je to 1x ročne, zvyčajne je to od januára do marca</li> <li>■ Mimo hodnotiaceho obdobia ide o výnimky, napríklad pri nástupe nového zamestnanca</li> </ul>
<b>Realizácia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Oddelenie rozvoja a vzdelávania spracuje po hodnotiacom období zoznam požiadaviek a priorít pre školenia</li> <li>■ Príprava vzdelávacích kapacít a rozpočet</li> <li>■ Následné schválenie priebežnej realizácie vzdelávacích aktivít</li> </ul>
<b>Vyhodnocovanie vzdelávania</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Oddelenie rozvoja a vzdelávania hodnotí každú aktivitu</li> <li>■ Používajú sa hodnotiace formuláre, ktoré následne slúžia na kontrolu a zvyšovanie kvality rozvoja</li> </ul>

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Každá aktivita vzdelávania vedená manažérom a oddelením rozvoja a vzdelávania musí byť označená správnym názvom, výberom cieľovej skupiny účastníkov, cieľmi konkrétnej aktivity, časovým rozsahom, obsahom, rozpočtom vyhradeným na školenie, požiadavky pre daných účastníkov, počtom účastníkov, potrebnými pomôckami, spôsobom ukončenia aktivity. Ak ide o pravidelne sa opakujúcu vzdelávaciu aktivitu, môže byť zahrnutá do katalógu školení.

Manažéri ale aj zamestnanci majú rôzne zodpovednosti, ktoré súvisia s plánom a realizáciou vzdelávania a rozvoja. Všetky tieto zodpovednosti sú z oboch strán poctivo dodržiavané. Bližšie si ich popíšeme v nasledujúcej tabuľke:

**Tabuľka 2 Zodpovednosti jednotlivých účastníkov vzdelávacích aktivít**

<b>Manažéri</b>	Stanovujú vzdelávacie plány a schvaľujú ich (minimálne mesiac pred realizáciou), komunikujú so zamestnancami v prípade rôznych požiadaviek, vytvárajú vhodné podmienky a prostredie pre rozvoj, aktualizujú rozvojové plány a informujú oddelenie rozvoja a vzdelávania o prípadných zmenách.
<b>Zamestnanci</b>	Priebežne kontrolujú svoje stavy svojich školení, sú povinní akceptovať alebo odmietnuť pozvánku o účasti na kurzoch, prihlasujú sa na dané termíny, zabezpečujú si dopravu, stravu a ubytovanie v mieste konania vzdelávacej aktivity a vyhodnocujú aktivity prostredníctvom hodnotiaceho formulára.
<b>Oddelenie rozvoja a vzdelávania</b>	Podporujú manažérov prostredníctvom konzultácií, vypracujú návrh, priebežnú kontrolu a sledovanie rozpočtu, vytvárajú komplexné organizačné zabezpečenie aktivít, zasielanie pozvánok, vyberajú poskytovateľov externého vzdelávania a udržiavajú s nimi kontakt, aktualizujú ponuku školení v katalógu a v internom online priestore ČSOB, a. s. v časti HR web, komplexne vyhodnocujú aktivity a poskytovateľov vzdelávania za účelom dosiahnutia požadovanej kvality.

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

#### *4.1.7 Päťúrovňový model hodnotenia*

V bakalárskej práci sme sa bližšie pozreli na Kirkpatrickov model hodnotenia, ktorý bol doplnený o piatu úroveň Phillipsom z pohľadu ČSOB, a. s., koľko spoločnosť investuje do svojich vzdelávacích programov a aká je rentabilita týchto investícií. Päťúrovňový model hodnotenia je prispôsobený na konkrétne kroky vybranej spoločnosti. Predstavené sú spôsoby hodnotenia daných úrovní, koho tieto spôsoby zahŕňajú, kto hodnotenie vytvára a pre koho.

**Tabuľka 3 Päťúrovňový model hodnotenia**

<b>Úroveň modelu:</b>	<b>Spôsob hodnotenia:</b>
<b>Reakcia</b>	V prvej úrovni hodnotenia využíva ČSOB, a. s. krátke prieskumy u svojich zamestnancov. Zhromažďujú tak údaje o ich reakciách na školenia a tréningy. Pozitívne dáta na tejto úrovni sú dôkazom dobrej stratégie ich vzdelávania a rozvoja.
<b>Poznatky</b>	Zamestnanci vyplňujú rôzne úlohy alebo kvízy pred školením a po ňom. Manažéri oddelenia vzdelávania a rozvoja tieto odpovede interpretujú, aby určili, koľko vedomostí zamestnanci získali.
<b>Zmena pracovného správania</b>	Oddelenie vzdelávania a rozvoja skúmalo využitie nových poznatkov zo školení u svojich zamestnancov a ich zmeny správania počas pracovnej doby. Manažéri sa zameriavajú na výkon pred vyškolením a po ňom. Zisťujú, ktoré chyby zamestnanci opakujú a ktoré sa procesom vzdelávania podarilo odstrániť.
<b>Konečná hodnota</b>	Pomocou štvrtej úrovne merajú manažéri vplyv rozvoja zamestnancov na ich konečný výkon. Pandémia Covid – 19 priniesla do spoločnosti nutnosť vzdelávania zamestnancov hlavne v oblasti IT a digitalizácie. Rozvoj v tejto oblasti mal pozitívny vplyv na vyšší výkon zamestnancov počas Home-office.
<b>Rentabilita</b>	V poslednej úrovni analyzujú návratnosť investícií. Premieňajú výsledky vzdelávania na peňažný prínos a súbor nehmotných prínosov. Manažéri školení môžu tieto údaje použiť na meranie a komunikáciu výhod svojho programu s ostatnými oddeleniami v spoločnosti a poskytnúť vedúcim pracovníkom presvedčivé dôkazy o hodnote ich vzdelávacích programov.

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

V tabuľke č. 5 sme aplikovali päťúrovňový model hodnotenia na organizáciu ČSOB, a. s. Každá úroveň obsahuje vysvetlenie celkového procesu práce manažerov a zamestnancov od reakcie na vzdelávací proces až po výpočet konečnej rentability investícií do toho procesu.

#### *4.1.8 Návratnosť investícií vzdelávania ROTI v ČSOB, a. s.*

Pre príklad výpočtu rentability vynaložených prostriedkov na vzdelanie zamestnancov sme zvolili príklad školenia zamestnancov v ČSOB stavebnej sporiteľni a. s. z rokov 2019, 2020 a 2021. Dané roky boli vybrané pre porovnanie stavu pred a po pandémie Covid – 19. Školenie bolo zamerané na zlepšenie komunikačných schopností

zamestnancov call centra aby sa zlepšila kvalita telefonickej pomoci klientom. Kurz trval jeden deň a bol realizovaný externou formou mimo pracoviska za pomoci lektorov.

**Tabuľka 4 Výpočet ROTI 2019**

<b>PRÍNOSY</b>	
Čistý zisk k 31. 12. 2019	1 157 000 €
<b>CELKOVÉ PRÍNOSY</b>	1 157 000 €
<b>NÁKLADY</b>	
Náklady na školenie 20 zamestnancov	5 760 €
Mzdové náklady	533 €
Poistné 13,4%	71,47 €
Priestory na prenájom	450 €
Stravné	272 €
Lektori	2 300 €
Sprostredkovanie pomôcok	220 €
Cestovné	115 €
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	45 661,47 €

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

V tabuľke č. 6 je znázornené rozdelenie celkových prínosov a celkových nákladov. Náklady na vzdelávací program predstavovali v roku 2019 výšku 45 661,47€. Čistý zisk spoločnosti bol k 31. 12. 2019 vo výške 1 157 000€.

$$ROTI (\%) = \frac{1\,157\,000 - 45\,661,47}{45\,661,47} \times 100 = 2\,433,86 \% \quad (4.1)$$

**Rovnica 2 Výpočet ROTI 2019**

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Výpočet metódy ROTI je prezentovaný v rovnici č. 4.1. Celková rentabilita investícií vložených do vzdelávacieho programu predstavuje 2 433,86 % čo je 24,33 € za

každé investované 1 €. Postupom pre výpočet príkladu bol výsledok rozdielu čistého zisku spoločnosti a celkových nákladov na školenie predelený celkovými nákladmi na školenie.

**Tabuľka 5 Výpočet ROTI 2020**

<b>PRÍNOSY</b>	
Čistý zisk k 31. 12. 2020	833 000 €
<b>CELKOVÉ PRÍNOSY</b>	833 000 €
<b>NÁKLADY</b>	
Náklady na školenie 20 zamestnancov	2 880 €
Mzdové náklady	633,33 €
Poistné 13,4%	84,87 €
Priestory na prenájom	0 €
Stravné	0 €
Lektori	3 000 €
Sprostredkovanie pomôcok	80 €
Cestovné	0 €
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	26 789,20 €

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Tabuľka č. 7 rovnako ako v predchádzajúcej tabuľke ukazuje rozdelenie nákladov a prínosov. Celkové prínosy predstavovali k 31. 12. 2020 833 000 € čo bolo v porovnaní s rokom 2019 oveľa menej. Rovnako sa znížili náklady na vzdelávanie, ktoré po pripočítaní variabilných nákladov na vybrané školenie predstavovali sumu 26 789,20 €. Keďže v roku 2020 vypukla prvá vlna pandémie Covid – 19, nevznikli náklady na cestovné, stravné a nájomné, pretože školenie bolo realizované online v rámci home-office.

$$ROTI (\%) = \frac{833\,000 - 26\,789,20}{26\,789,20} \times 100 = 3\,009,47 \% \quad (4.3)$$

**Rovnica 4 Výpočet ROTI 2020**

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

V rovnici č. 4.2 je uplatnený výpočet ROTI pre rok 2020. Prvá vlna pandémie mala na svedomí nižší čistý zisk v hodnote 833 000 €, ale aj nižšie náklady na vzdelávací program, ktoré mali hodnotu 26 789,20 €. Napriek tomu bola rentabilita vyššia oproti roku 2019. Každé investované euro bolo vrátené v sume 30,09 €.

**Tabuľka 6 Výpočet ROTI 2021**

<b>PRÍNOSY</b>	
Čistý zisk k 31. 12. 2021	1 234 000 €
<b>CELKOVÉ PRÍNOSY</b>	1 234 000 €
<b>NÁKLADY</b>	
Náklady na školenie 20 zamestnancov	13 000 €
Mzdové náklady	968 €
Poistné 13,4%	130 €
Priestory na prenájom	862 €
Stravné	340 €
Lektori	5 000 €
Sprostredkovanie pomôcok	500 €
Cestovné	200 €
<b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>	24 000 €

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Tabuľka č. 8 obsahuje rozdelenie celkových nákladov pre výpočet ROTI. Celkové náklady vo výške 24 000 € v sebe zahŕňajú náklady na školenie 20 zamestnancov informačných liniek a lektorov.

$$ROTI (v \%) = \frac{1\,234\,000 - 24\,000}{24\,000} \times 100 = 5\,041\% \quad (4.4)$$

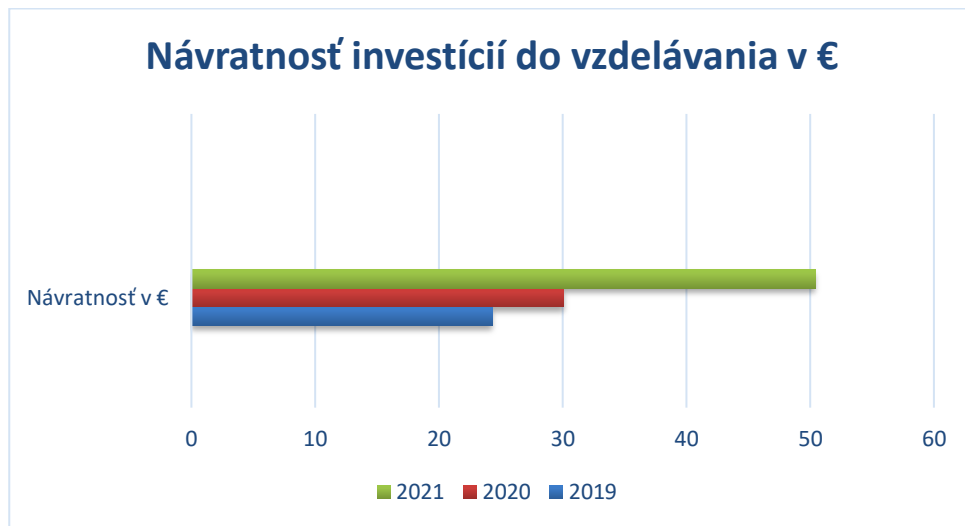
**Rovnica 5 Výpočet ROTI 2021**

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Pre dosadenie do vzorca sme potrebovali určiť čistý prínos vzdelávacieho programu, ktorý predstavoval sumu 1 213 000 €. Táto suma bola vypočítaná ako rozdiel

celkových prínosov/zisku (1 234 000 €) a celkových nákladov na vzdelanie (24 000 €). Následne sa tento čistý prínos vydělil celkovými nákladmi a výsledok sa pre násobil 100. Vypočítaná hodnota, ktorá nám vyšla predstavuje percentuálnu návratnosť investície do príkladného školenia zamestnancov v ČSOB stavebnej sporiteľni a. s. Výsledkom je, že náklady sú plne pokryté pretože každé investované euro predstavuje 50,41 € návratnosti.

Pre porovnanie sme vypočítali rentabilitu investícií aj za roky 2019 a 2020 aby sme videli, či pandémia Covid – 19 mala vplyv na vzdelávacie procesy a investovanie do nich.



*Graf 5 Návratnosť investícií do vzdelávania v €*

Zdroj: vlastné spracovanie, 2023

Rok 2019 predstavoval stabilný čistý zisk v hodnote 1 157 000 €. Vzdelávanie prebiehalo prezenčnou formou a celkové náklady na vzdelávanie predstavovali sumu 44 000 €. Po pripočítaní variabilných nákladov na vybraný kurz sa táto suma zvýšila na 45 661,47 €. Výsledok vypočítanej rentability bol 2 433,86 % čo v prepočte znamenalo návratnosť 24,33 € na investované euro. V roku 2020 po vypuknutí pandémie Covid – 19 nastali zmeny rovnako v zisku aj v nákladoch. Vzdelávanie zamestnancov bolo zmenené na dištančnú formu vzhľadom na opatrenia vydané vládou a tak sa ušetrili náklady spojené s presunom zamestnancov a nájomným kongresových sál. Zisk bol tiež znížený na hodnotu 833 000 €. Aj napriek zmenám v oblasti vzdelávania sa rentabilita oproti predošlému roku zvýšila na 3 009,47 %. To znamenalo, že na každé investované euro pripadla suma 30,09 €. V roku 2021 sa ČSOB stavebná sporiteľňa začala vracat' späť do normálu. Aj napriek ustupujúcej pandémie zistili, že je pre nich výhodné vzdelávanie a rozvoj zamestnancov prostredníctvom home-office alebo online cez ich vlastný e – learningový

portál. Výhodou bolo šetrenie nákladov, ale aj napriek tomu rovnaká účinnosť školení. Ušetril sa čas a zvýšil sa výkon zamestnancov. Rentabilita ku konci roka 2021 predstavovala hodnotu 5 041 %. V prepočte to znamenalo, že na každé investované euro pripadlo vrátených 50,41 €. Z porovnaných troch rokov to bola najvyššia rentabilita aj napriek tomu, že konkrétne vybrané školenie pre výpočet bolo realizované prezenčne. ČSOB stavebná sporiteľňa zaviedla systém povinných online vzdelávacích kurzov a prezenčnú formu vzdelávania začala využívať len v nevyhnutných prípadoch alebo pri kurzoch s výberom vhodných uchádzačov. Čistý zisk v roku 2021 predstavoval najvyššiu hodnotu z posledných troch rokov. S ústupom pandémie a návratom späť do pôvodu to bola hodnota 1 234 000 €. ČSOB stavebná sporiteľňa v súčasnosti uprednostňuje dištančné vzdelávanie zamestnancov pomocou svojich internetových portálov určených pre kurzy a školenia. Pandémia poukázala na šetrenie nákladov v tejto oblasti a zvýšenie kvality vzdelávacích procesov. Takéto formy vzdelávania majú dobrý vplyv nielen na zamestnancov ale aj na zamestnávateľa.

## Záver

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov vo vybranom podniku bolo zamerané hlavne na uplatňovanie dosiahnutých poznatkov a skúseností do praxe. To viedlo k zvýšeniu kvality služieb, ktoré podnik ponúkal. Hlavne ľudské zdroje a ich rozvoj prinášali úspech každej spoločnosti.

Nami vybraná spoločnosť ČSOB, a. s. sa venovala rozvoju a procesu vzdelávania svojich zamestnancov permanentne a kládla na to veľký dôraz. Boli presvedčení, že odbornosť, tvorivosť a prax sú kľúčom k úspechu a stabilite na trhu. Vplyvom pandémie Covid – 19, ktorá nás zasiahla v roku 2020 sa do popredia dostávali rôzne digitálne formy vzdelávania. Práve pandémie mala na svedomí obľubu e-learningu a online vzdelávania v spoločnosti. Zamestnanci si uvedomovali dôležitosť vzdelávania a tak nemali problém s rôznymi školeniami a kurzami, ktoré ČSOB, a. s. ponúkala. Aktívne sa zapájali do procesov vzdelávania a venovali sa celoživotnému vzdelávaniu, aby prinášali do spoločnosti tie najlepšie výsledky.

Bakalárska práca bola zameraná na analýzu úrovne vzdelávania zamestnancov pred a počas pandémie Covid – 19 vo vybranej komerčnej banke ČSOB, a. s.

Teoretická časť nám slúžila na objasnenie problematiky doma a v zahraničí. Úspešne sme vysvetlili cyklus podnikového vzdelávania, ktorý bol znázornený v schéme a jeho štyri časti. Prvá časť cyklu bola venovaná vysvetleniu dôležitosti identifikácie potrieb vzdelávania. Nasledovala druhá časť, ktorá interpretovala plánovanie vzdelávania. Ďalšími bodmi cyklu bola realizácia vzdelávacieho programu a vyhodnotenie výsledkov a celková úspešnosť a prínosy vzdelávania. Okrajovo sme sa venovali aj kritickým miestam, ktoré môžu nastať pri vzdelávaní zamestnancov. Nasledovala kapitola Metódy vzdelávania zamestnancov, ktorá sa venovala konkrétnym spôsobom, ktoré môžu byť uplatňované v podnikovom vzdelávaní. V teoretickej časti sme tiež porovnali rozvoj ľudských zdrojov na Slovensku a vo vybraných krajinách a predstavili sme najnovšie trendy v oblasti vzdelávania.

Praktická časť bola venovaná vybranému podniku, konkrétne finančnej skupine ČSOB, a. s. Boli úspešne naplnené ciele z úvodu práce ako napríklad predstavenie podniku a jeho vnímanie rozvoja ľudského kapitálu, akými metódami realizujú svoje vzdelávacie procesy a ako veľmi ich zasiahla pandémie Covid – 19. Ďalším cieľom bolo zhodnotenie

vzdelávania zamestnancov pomocou päťúrovňového hodnotiaceho modelu a jeho implementácie na finančnú skupinu. V závere praktickej časti sme sa venovali výpočtu rentability investícií vložených do vzdelávacieho kurzu zamestnancov informačnej linky ČSOB, a. s. Na vypracovanie praktickej časti boli použité prevažne sekundárne zdroje získané z interných materiálov spoločnosti.

## Bibliografické zdroje

BEDNÁROVÁ, K. 2018. *Vzdelávanie zamestnancov - benefit alebo nutnosť?* [Online]. 29. 05. 2018. [Dátum: 06. 05. 2023.] <https://www.linkedin.com/pulse/vzdel%C3%A1vanie-zamestnancov-benefit-alebo-nutnos%C5%A5-lektor-roka/>

CZECH NATIONAL AGENCY FOR INTERNATIONAL EDUCATION AND RESEARCH. 2017. *The education system in Czech Republic*. [Online]. 01. 01. 2017. [Dátum: 28. 04. 2023] [https://www.studyin.cz/soubory/clanky/0021\\_publications/StudyIN-EduSystem-2017.pdf](https://www.studyin.cz/soubory/clanky/0021_publications/StudyIN-EduSystem-2017.pdf)

ČAMBÁL, M., CHLPEKOVÁ, A., GYURÁK BABELOVÁ, Z., LENHARDTOVÁ, Z. *Manažment podniku: kľúčové manažérske kompetencie*. Bratislava: Nakladateľstvo STU. ISBN 978-80-227-3926-9.

ČSOB, A. S. 2019. *Dokumenty: Organizačná štruktúra*. [Online]. 01. 07. 2019. [Dátum: 28. 04. 2023.] [https://www.csob.sk/documents/11005/98092/organizacna\\_struktura.pdf?fbclid=IwAR0iZOyTvA\\_PaLIMuEOYSpVNt5JGyckUAbIKLnbZ7r5xNu4LSVKHdCAeXo](https://www.csob.sk/documents/11005/98092/organizacna_struktura.pdf?fbclid=IwAR0iZOyTvA_PaLIMuEOYSpVNt5JGyckUAbIKLnbZ7r5xNu4LSVKHdCAeXo)

ČSOB, A. S. 2021. *Etický kódex spoločnosti*. [Online]. 01. 01. 2021. [Dátum: 28. 04. 2023.] <https://www.csob.sk/documents/11005/416075/CSOB-2021-Eticky-kodex.pdf>

ČSOB, A. S. 2021. *Polročná finančná správa Československej obchodnej banky, a. s. za I. polrok 2021*. [Online]. 01. 07. 2021. [Dátum: 28. 04. 2023] [https://www.csob.sk/documents/11005/98584/Polrocna\\_financna\\_sprava\\_za\\_I\\_polrok\\_2021.pdf](https://www.csob.sk/documents/11005/98584/Polrocna_financna_sprava_za_I_polrok_2021.pdf)

ČSOB, A. S. 2021. *Výročná správa*. [Online]. 30. 03. 2022. [Dátum: 28. 04. 2023.] [https://www.csob.sk/documents/11005/98584/VS\\_CSOb\\_Banka\\_2021.pdf](https://www.csob.sk/documents/11005/98584/VS_CSOb_Banka_2021.pdf)

ČSOB, A. S. 2022. *Individuálna účtovná závierka*. [Online]. 31. 12. 2022. [Dátum: 28. 04. 2023.] <https://www.csob.sk/documents/11005/98584/Individualna-uctovna-zavierka-31122022.pdf>

ČSOB, A. S. 2023. *Banka: O spoločnosti*. [Online]. 13. 04. 2023. [Dátum: 28. 04. 2023.] <https://www.csob.sk/o-nas/banka>

ČSOB, A. S. 2023. *Kariéra: Študenti a absolventi*. [Online]. 13. 04. 2023. [Dátum: 28. 04. 2023.] <https://www.csob.sk/o-nas/kariera/studenti-a-absolventi>

- DAVIS, K. 1977. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies. 583 s. ISBN 9780070155169.
- DMOWSI, C. 2017. *Education system in Poland - at what we are specialists*. [Online]. 06. 07. 2017. [Dátum: 28. 04. 2023.] <https://www.linkedin.com/pulse/education-system-poland-what-we-specialists-cezary-piotr-dmowski/>
- ELEARNING. 2023. *Pandémia a rozmach online vzdelávania*. [Online]. 28. 04. 2023. [Dátum: 28. 04. 2023.] <https://www.elearning.sk/blog/pandemia-a-rozmach-online-vzdelavania-10>
- EURÓPSKA KOMISIA. 2021. *Stratégia celoživotného vzdelávania a poradenstva na roky 2021 – 2030*. [Online]. 30. 11. 2021. [Dátum: 28. 04. 2023.] [https://epale.ec.europa.eu/system/files/2021-12/Strat%C3%A9gia-CZVaP-\\_21102021\\_0.pdf](https://epale.ec.europa.eu/system/files/2021-12/Strat%C3%A9gia-CZVaP-_21102021_0.pdf)
- EUROSTAT. 2019. *Participation rate in education and training by sex and labour status*. [Online]. 30. 11. 2021. [Dátum: 06. 05. 2023.] [https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/TRNG\\_LFSE\\_02](https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/TRNG_LFSE_02)
- FINSTAT. 2023. *ČSOB stavebná sporiteľňa, a.s.* [Online]. 09. 05. 2023. [Dátum: 09. 05. 2023.] <https://www.finstat.sk/35799200>
- GILBERT, B. 2023. *Employee benefits in Austria: All you need to know*. [Online]. 28. 04. 2023. [Dátum: 28. 04. 2023.] <https://remote.com/blog/austria-employee-benefits>
- HART, W. E. 2009. *Seven Keys to Successful Mentoring*. Severná Karolína: Center for Creative Leadership. 36 s. ISBN 978-1-60491-061-2.
- HROMKOVÁ, M. VAVERČÁKOVÁ, M. 2018. *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava: Vydavateľstvo Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave. 79 s. ISBN 978-80-568-0135-2.
- JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Vydavateľstvo Grada Publishing a. s. 400 s. ISBN: 978-80-247-8859-6
- KADLEČÍKOVÁ, M a kol. 2015. *Základy manažmentu*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. 204 s. ISBN 978-80-552-1417-7.
- KIRKPATRICK, D. L. 1996 *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers. 379 s. ISBN 978-1-57675-348-4.

- KOSTELNÍK, J. 2004. *Základy pedagogiky a vybraných pedagogických disciplín: Učebný text pre DPŠ*. Bratislava: Vydavateľstvo STU. 105 s. ISBN 80-227-2160-3
- KOUBEK, J. 2015. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press. 400 s. ISBN 9788072612888.
- KRAVČÁKOVÁ, G., BERNÁTOVÁ, D. 2020. *Manažment ľudských zdrojov*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika. 217 s. ISBN: 978-80-8152-952-8
- KRENGEL, M. 2015. *Tajemství efektivního učení: Dvakrát lepší výsledky s polovičním úsilím*. Praha: Vydavateľstvo Grada. 232 s. ISBN 9788024755434.
- LEARNING AND DEVELOPMENT AWARDS. 2018. *Vzdelávanie zamestnancov - benefit alebo nutnosť?*. [Online] 29. 05. 2018 [Dátum: 28. 04. 2023.] <https://www.linkedin.com/pulse/vzdel%C3%A1vanie-zamestnancov-benefit-alebo-nutnos%C5%A5-lektor-roka/>
- LELKOVÁ, A., NEMEC, J., KUBÁK, M. 2013. *Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky*. Prešov: Univerzitná knižnica Prešovskej univerzity v Prešove. 152 s. ISBN: 978-80-555-0848-1.
- LISÝ, J. a kol. 2016. *Ekonomía*. Praha: Wolters Kluwer. 621 s. ISBN: 978-80-7552-275-7
- MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. 2020. *Podnikové hospodárstvo*. Praha: Wolters Kluwer. 423 s. ISBN: 978-80-571-0271-7
- MCEVOY, G. M., CRAGUN, J. R., & APPLEBY, M. 1997. *"Using Outdoor Training to Develop and Accomplish Organizational Vision."* *Human Resource Planning*. New York: Utah State University. 28 s. ISBN 978-3-322-83820-9
- MCLEOD, J. 2010. *The effectiveness of workplace counselling: A systematic review*. *Counselling and Psychotherapy Research*. New York: McGraw-Hill Education. ISSN: 1746-1405
- OECD.ORG. 2021. *Vyhliadky OECD v oblasti zručností na rok 2021: Vzdelávanie pre život*. [Online]. 18. 06. 2021. [Dátum: 06. 05. 2023.] <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/0ae365b4-en/index.html?itemId=/content/publication/0ae365b4-en>
- OLEXOVÁ, C. 2011. *Riadenie ľudských zdrojov: praktikum*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. 105 s. ISBN 978-80-225-3260-0.

- PHILLIPS, J. J. 1997. *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs: A step-by-step Manual for Calculating the Financial Return*. Oxford, Gulf Publishing. 379 s. ISBN 978-0-7506-7601-4.
- RAWLINSON, J. G., 2017. *Creative Thinking and Brainstorming*. Londýn: Routledge. 144 s. ISBN: 9781315259000
- REH, F. J. 2019. *Cross-Training Employees*. [Online]. 05. 03. 2019. [Dátum: 19. 01. 2023.] <https://www.liveabout.com/cross-training-employees-2275317>
- SABLÍK, J. 1997. *Motivačný program ako nástroj manažmentu podnikového vzdelávania*. Žilina: Vydavateľstvo MASM. 51 s. ISBN 80-85348-38-1
- SMEREK, L. ĎURIAN, J. 2021. *Manažment ľudských zdrojov*. Banská Bystrica: Vydavateľstvo Belianum. 294 s. ISBN 978-80-557-1892-7.
- ŠOKOVÁ, K. 2016. *Európska komisia: Poznáte nové trendy metód vzdelávania na pracovisku?* [Online]. 16. 08. 2016. [Dátum: 28. 04. 2023.] <https://epale.ec.europa.eu/sk/content/poznate-nove-trendy-metod-vzdelavania-na-pracovisku#:~:text=Outdoor%20training%20%28vzdel%20vanie%20v%20ter%20C3%A9ne%29%20je%20met%20B3da%20ktor%20C3%A1,o%20hru%20%28akciu%29%20spojen%20s%20ur%20C4%8Ditou%20C5%A1portovou%20atraktivitou>
- TAHA, A., SIRKOVÁ, M. 2014 *The View on selected practices of talent management in Slovak conditions: targeting to strategic level. Journal of management and business: research and practice*. Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity. 6(1), 55-65. ISSN 1338-0494.
- ULRICH, D. 2012. *HR talent and the new HR competencies. Strategic HR Review*, Michigan: University of Michigan. 11.4: 217-222. ISSN 1475-4398
- ÚRAD PRÁCE, SOCIÁLNYCH VECÍ A RODINY. *REPAS+ pre uchádzačov o zamestnanie okrem BSK*. [Online]. 15. 02. 2023. [Dátum: 09. 05. 2023.] [https://www.upsvr.gov.sk/sluzby-zamestnanosti/nastroje-aktivnych-opatreni-na-trhu-prace/repas-pre-uchadzacov-o-zamestnanie-okrem-bsk.html?page\\_id=908624](https://www.upsvr.gov.sk/sluzby-zamestnanosti/nastroje-aktivnych-opatreni-na-trhu-prace/repas-pre-uchadzacov-o-zamestnanie-okrem-bsk.html?page_id=908624)
- WALKEROVÁ, A. 2023. *Austrian employment law*. [Online]. 28. 03. 2023. [Dátum: 28. 04. 2023.] <https://www.expatica.com/at/working/employment-law/austrian-employment-law-87823/>

WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E. 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: Vydavatelství C. H. Beck. ISBN 8071798972

ZÁKONY PRE ĽUDÍ. 2017. *Vyhláška č. 126/2017 Z. z. Vyhláška Úradu vlády Slovenskej republiky, ktorou sa ustanovujú podrobnosti o vzdelávaní štátnych zamestnancov*. [Online]. 01. 06. 2017. [Dátum: 28. 04. 2023.] <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2017-126>

ŽILKOVÁ, K. 2019. *Ako plánovať vzdelávanie zamestnancov a vedúcich zamestnancov*. [Online]. 01. 01. 2019. [Dátum: 28. 04. 2023.] <https://www.e-learnmedia.sk/blog/ako-planovat-vzdelavanie-zamestnancov-a-veducich-zamestnancov/>