

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104002/I/2022/36109009461538052

**INVESTÍCIE DO ĽUDSKÉHO KAPITÁLU AKO
PREDPOKLAD ROZVOJA PODNIKU**

Diplomová práca

2022

Bc. Bianka Szabó

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**INVESTÍCIE DO ĽUDSKÉHO KAPITÁLU AKO
PREDPOKLAD ROZVOJA PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program: ekonomika podniku

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra podnikovohospodárska

Vedúci záverečnej práce: Ing. Ľubica Foltínová, PhD.

Bratislava 2022

Bc. Bianka Szabó

PodĎakovanie

Touto cestou by som chcela poďakovať Ing. Ľubici Foltínovej, PhD., vedúcej mojej záverečnej diplomovej práce za jej ochotu, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky. Ďakujem spoločnosti TSPC za odbornú komunikáciu a poskytnutie požadovaného materiálu.

ABSTRAKT

SZABÓ, Bianka: *Investovanie do ľudského kapitálu ako predpoklad rozvoja podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikovohospodárska. – Vedúca záverečnej práce: Ing. Ľubica Foltínová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2022, 57 s.

Záverečná práca je vypracovaná na tému Investície do ľudského kapitálu ako predpoklad rozvoja podniku. Cieľom záverečnej práce bolo definovať ľudský kapitál, charakterizovať podstatu a význam ľudského kapitálu, poukázať na možnosti investovania do ľudského kapitálu. Na základe zosumarizovaných teoretických poznatkov poukázať na vplyv ľudského kapitálu na prosperitu podniku. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 16 grafov, 6 tabuliek a 1 prílohu. Prvá kapitola je venovaná charakteristiky ľudského kapitálu, investície do ľudského kapitálu a financovanie vzdelávania. V ďalšej časti sa charakterizujú ciele a metódy diplomovej práce. Záverečná kapitola sa zaoberá analýzou možnosti investovania do ľudského kapitálu, spokojnosťou možností vzdelávania v konkrétnom podniku. Výsledkom riešenia danej problematiky je posúdenie foriem investícií do ľudského kapitálu v konkrétnom podniku a návrhy na zlepšenie súčasného stavu.

Kľúčové slová:

ľudský kapitál, prosperita podniku, vzdelávanie, investícia

ABSTRACT

SZABÓ, Bianka: *Investment in human capital as a prerequisite for business development*– University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Business Economy. – Thesis supervisor: Ing. Ľubica Foltínová, PhD.. – Bratislava: FBM UE, 2022, 57 p.

The final work is developed on the topic of investment in human capital as a prerequisite for business development. The aim of the final work was to define human capital, to characterize the nature and importance of human capital, to point out the possibilities of investing in human capital. On the basis of summarized theoretical knowledge to point out the influence of human capital on the prosperity of the company. The work is divided into 5 chapters. It contains 16 graphs, 6 tables and 1 appendix. The first chapter is devoted to the characteristics of human capital, investment in human capital and financing of education. The next part characterizes the goals and methods of the thesis. The final chapter deals with the analysis of the possibility of investing in human capital, the satisfaction of educational opportunities in a particular company. The result of solving the problem is an assessment of the form of investment in human capital in a particular company and proposals to improve the current situation.

Keywords:

human capital, business prosperity, education, investment

OBSAH

Úvod.....	9
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Definícia ľudského kapitálu	11
1.1.1 Meranie hodnoty ľudského kapitálu	13
1.2 Možnosti investície do ľudského kapitálu	17
1.2.1 Ukazovatele ľudského kapitálu.....	18
1.3 Vzdelávanie ľudského kapitálu	20
1.3.1 Vzdelávanie ako predpoklad rozvoja podniku.....	21
1.3.2 Prínosy vzdelávania	24
1.3.3 Nepeňažné prínosy vzdelávania.....	25
1.4 Vzdelávanie v rámci spoločností	27
1.4.1 Externá a interná forma vzdelávania	27
1.4.2 Hlavné prínosy vzdelávania zamestnancov	28
1.4.3 Fázy vzdelávania zamestnancov	29
2. Cieľ práce.....	31
3. Metodika práce a metódy skúmania	32
3.1 Charakteristika objektu skúmania	32
3.2 Pracovné postupy	34
3.3 Spôsob získavania údajov	35
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	35
4. Výsledky práce	36
4.1 Analýza ekonomickej situácie podniku	36
4.2 Analýza dotazníkového prieskumu	38
5. Diskusia	48
Záver	52
Použitá literatúra	53
Prílohy.....	55

Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Obrázok 1 Cyklus systematického podnikového vzdelávania zamestnancov

Obrázok 2 Logo spoločnosti TSPC

Tabuľka 1 Externá a interná forma vzdelávania

Tabuľka 2 Benefity vzdelávania zamestnancov na pracovisku pre jednotlivcov

Tabuľka 3 Štruktúra spoločnosti TSPC.

Tabuľka 4 Zložky výsledku hospodárenia SR za účtovné obdobia 2021, 2020, 2019

Tabuľka 5 Charakteristika respondentov

Tabuľka 6 Výhody a nevýhoda e-learningu

Graf 1 KPIs pre HR Scorecard na úrovni organizácie

Graf 2 Fázy vzdelávania zamestnancov

Graf 3 Vývoj tržieb z predaja vlastných výrobkov

Graf 4 Výsledok hospodárenia spoločnosti TSPC

Graf 5 Dĺžka praxe v spoločnosti TSPC .

Graf 6 Účasť na školení za posledné dva roky

Graf 7 Vplyv pandémie COVID-19 na školenia

Graf 8 Potreba školení v profesijnej oblasti

Graf 9 Náklady na školenia.

Graf 10 Účel školenia

Graf 11 Spokojnosť s intenzitou školení

Graf 12 Spokojnosť kvalitou školení

Graf 13 Organizátor školenia

Graf 15 Spokojnosť s pripravenosťou lektorov na školeniach

Graf 16 Oblasti na školenie

Úvod

Teória ľudského kapitálu upozorňuje na to, že ľudia vynakladajú peňažné i nepeňažné zdroje s cieľom dosiahnuť nepeňažné a peňažné výnosy v budúcnosti, a nie s cieľom dosiahnuť uspokojenie v súčasnosti. Môžu sa rozhodnúť, získať ďalšie vzdelanie, zakúpiť si zdravotnú starostlivosť, vynaložiť čas pri hľadaní práce, ktorá im poskytne maximálne zárobok, zakúpiť si informácie o voľných pracovných miestach, vybrať si prácu, v ktorej síce dosiahnu nižší zárobok, ale poskytne im napríklad možnosť ďalšieho vzdelávania alebo iné nepeňažné benefity. Všetky tieto aktivity je možné považovať skôr za investíciu ako za spotrebu, a to bez ohľadu na to, či ich uskutočňujú jednotlivci samostatne alebo s príspevkom spoločnosti ako celku.¹

Hlavným cieľom záverečnej diplomovej práce je definovať ľudský kapitál, charakterizovať podstatu a význam ľudského kapitálu, poukázať na možnosti investovania do ľudského kapitálu. Na základe zosumarizovaných teoretických poznatkov poukázať na vplyv ľudského kapitálu na prosperitu podniku.

Diplomová práca sa delí do štyroch kapitol. V prvej kapitole je opis súčasného stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí, definovanie ľudského kapitálu podľa autorov. Ďalej v tejto kapitole sa zaoberáme meraním hodnoty ľudského kapitálu, formami investícií do ľudského kapitálu, financovaním vzdelávania a formami vzdelávania v rámci spoločnosti.

V druhej kapitole popisujeme hlavný cieľ a čiastkové ciele diplomovej práce.

Tretia kapitola sa zaoberá charakteristikou informačných zdrojov, ktoré sú k dispozícii na analýzu podniku a popisom metód skúmania záverečnej diplomovej práce.

Štvrtá kapitola sa zaoberá analýzou podniku TSPC, analýza ľudských zdrojov v podniku, prieskumom medzi zamestnancami v podniku TSPC a ich spokojnosťou, následná analýza prieskumu.

V závere analyzujeme možné riešenia na skvalitnenie a zlepšenie vzdelávacích procesov a kurzov v podniku. Stanovenie vlastných odporúčaní na zlepšovanie súčasnej situácii.

¹ ČAPLÁNOVÁ, A., MARTINCOVÁ, M., 2013. *Inflácia, nezamestnanosť a ľudský kapitál z makroekonomického pohľadu*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2013, s. 97

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Pojem ľudský kapitál poukazuje na to, že s rozvojom a zlepšením schopností a zručností jednotlivcov sú spojené náklady, ktoré vyžadujú vynaloženie peňažných prostriedkov, t.j. investície, ktoré následne povedú k rastu ich zárobkového potenciálu a zvýšia tak ich disponibilný dôchodok v budúcnosti.²

Výdavky na vzdelanie vedú k formovaniu schopností a zručností ľudí, ktoré sa považujú za ľudský kapitál. To však neznamená, že ľudia sami sú kapitálom. Z toho dôvodu náklady na zachovanie a zvýšenie schopností a zručností ľudí, ktoré využijú v pracovnom procese a zvýšia ich produktivitu, možno považovať za investíciu. Na druhej strane zdroje vynaložené na zachovanie a reprodukciu fyzickej existencie človeka sa v kontexte teórie ľudského kapitálu považujú za spotrebu.³

Teória ľudského kapitálu sa využíva aj v predikciách odhadu záujmu o stredoškolské a vysokoškolské štúdium, o štúdium rôznych študijných smerov a škôl. Nie je však možné predpokladať, že využitie tejto teórie umožňuje jednoznačne určiť dopyt po stredoškolskom a vysokoškolskom vzdelaní. Sociológovia často zdôrazňujú, že ľudia si nie vždy dostatočne uvedomujú, že dodatočné vzdelanie otvára prístup k dobre plateným zamestnaniam. Ak by sme chceli presne odhadnúť dopyt jednotlivcov po vzdelaní, museli by sme poznať aj ich postoj k riziku. V kontexte tohto prístupu sa študenti o úrovni svojho vzdelania rozhodujú na základe očakávaných budúcich výnosov, ktoré však nemusia nikdy dosiahnuť. Tí, ktorí sú averzní voči riziku, si môžu vybrať alternatívnu formu investície s nižšou mierou rizika. Tento proces rozhodovania sa je však komplexný, preto možno predpokladať, že uchádzači nedokážu presne odhadnúť dodatočný výnos, ktorý im štúdium na kvalitnejšej škole prinesie.⁴

Teória ľudského kapitálu výrazným spôsobom prispela k pochopeniu determinantov výšky zárobku jednotlivca. S vekom bude človek znižovať investície do formovania vlastného ľudského kapitálu, nakoľko výnosy z nich budú v dôsledku obmedzenej dĺžky

² ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 50

³ BARTOŇKOVÁ, H., 2008. *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 89

⁴ ČAPLÁNOVÁ, A., MARTINCOVÁ, M., 2013. *Inflácia, nezamestnanosť a ľudský kapitál z makroekonomického pohľadu*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2013, s. 98

(produktívneho) života človeka nižšie. Teória ľudského kapitálu dospieva k záveru, že variabilnosť rozdelenia zárobkov je až spoločne podmienená počtom rokov vzdelávania a pracovných skúseností človeka. Platnosť tohto záveru je však v reálnom svete obmedzená tým, že jednotlivé parciálne trhy práce nie sú dokonale konkurenčné.⁵

Teória ľudského kapitálu zásadným spôsobom prispela ku kvantifikácii miery výnosov do investícií do formálneho vzdelania. Vypočítané miery výnosov sa spravidla pohybujú na úrovni 5-15%. Najvyššia miera výnosov sa podľa týchto výpočtov dosahuje z investícií do základného vzdelania. Najnižšiu mieru výnosov prináša postgraduálne vzdelávanie, keď miera výnosov z tohto typu vzdelania môže byť až negatívna. Súkromná miera výnosov má tendenciu s dodatočnými rokmi školskej dochádzky klesať, čo možno vysvetliť nadmernými investíciami i existujúcimi nedokonalosťami na trhu ľudského kapitálu.⁶

1.1 Definícia ľudského kapitálu

Ľudský kapitál zvyšuje produktívne schopnosti jednotlivca, čo sa prejaví nielen v raste jeho zárobkových možností, ale aj v lepších možnostiach nájsť si zamestnanie. Vlastníctvo ľudského kapitálu sa v slobodnej spoločnosti obmedzuje na osobu, ktorá schopnosťami disponuje a nemôže predať právo na disponovanie svojimi budúcimi zárobkami iným. Z toho dôvodu možno služby poskytované ľudským kapitálom analyzovať aj ako špecifickú formu nájomných vzťahov. Ekonómovia v súvislosti s procesom tvorby ľudského kapitálu používajú pojem investícia, aby takto zdôraznili, že na rozdiel od spotreby, ktorá prináša okamžité uspokojenie, prinesú výdavky vynaložené na tvorbu ľudského kapitálu jednotlivcovi dôchodok až v budúcnosti.⁷

Koncepcia ľudského kapitálu zohráva v ekonómii ľudských zdrojov významnú úlohu. Je relevantná pre určenie úrovne miezd, analýzu trhu práce a analýzy faktorov, ktoré ovplyvňujú tempo ekonomického rastu krajiny. Spolu s vplyvom vzdelania na tvorbu

⁵ ČAPLÁNOVÁ, A., MARTINCOVÁ, M., 2013. *Inflácia, nezamestnanosť a ľudský kapitál z makroekonomického pohľadu*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2013, s. 99

⁶ ČAPLÁNOVÁ, A., MARTINCOVÁ, M., 2013. *Inflácia, nezamestnanosť a ľudský kapitál z makroekonomického pohľadu*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2013, s. 99

⁷ ČAPLÁNOVÁ, A., MARTINCOVÁ, M., 2013. *Inflácia, nezamestnanosť a ľudský kapitál z makroekonomického pohľadu*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2013, s. 94

Ľudského kapitálu sa v tomto smere skúma aj vplyv iných faktorov na jeho tvorbu. Patria k nim napríklad výdavky na zdravotnú starostlivosť, ktoré zlepšujú zdravotný stav pracovníkov, dĺžku ich života, a tým prispievajú k rastu výšky zárobku, ktorý pracovník dosiahne počas obdobia svojej ekonomickej aktivity. K akumulácii ľudského kapitálu prispievajú aj pracovné skúsenosti nadobudnuté v zamestnaní, migrácia pracovníkov, školenia a iné.⁸

Ľudský kapitál podniku predstavuje kombináciu inteligencie, znalostí, skúseností, ktoré dávajú podniku osobitý charakter a teda ľudské zložky organizácie sú tie zložky, ktoré sú schopné učenia sa, zmeny, inovácie a kreatívneho úsilia, a ak sú riadne motivované, zabezpečujú dlhodobé prežitie organizácie.⁹

Z hľadiska organizácie vytvára riadenie ľudského kapitálu nasledovné praktické otázky:

- Aké sú rozhodujúce hnacie sily výkonu, ktoré vytvárajú hodnotu?
- Aké schopnosti máme k dispozícii?
- Aké schopnosti naozaj potrebujeme v súčasnosti a v budúcnosti k dosiahnutiu svojich strategických cieľov?
- Ako budeme získavať, rozvíjať a udržiavať tieto schopnosti?
- Ako môžeme vytvárať a rozvíjať kultúru a prostredie, v ktorých prebieha učenie ako na úrovni organizácie, tak na individuálnej úrovni, učenie, ktoré uspokojuje jednak potreby organizácie a tiež potreby ich pracovníkov?
- Ako môžeme zabezpečiť, aby explicitné a tacitné znalosti vytvorené v organizácii, boli podchytené, zaznamenané a efektívne využívané?¹⁰

Riadenie ľudského kapitálu sa týka merania, poskytovania výsledkov merania a vytvárania záverov o význame výsledkov merania ako návodov pre budúce akcie. Je to práve proces merania ľudského kapitálu a poskytovanie jeho výsledkov. Riadenie ľudského kapitálu je viac než len meranie. Riadenie ľudského kapitálu zameriava pozornosť

⁸ ČAPLÁNOVÁ, A., MARTINCOVÁ, M., 2013. *Inflácia, nezamestnanosť a ľudský kapitál z makroekonomického pohľadu*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2013, s. 97,

⁹ BARTOŇKOVÁ, H., 2008. *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 90

¹⁰ ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 52-53

vrcholového tímu organizácie na stratégie, ktoré je potrebné prijať k zvýšeniu pridanej hodnoty, ktorej zdrojom sú ľudia. Identifikuje také stránky riadenia ľudí, ktoré úplne jasne znamenajú najväčší prínos k výkonu podniku. Riadenie ľudského kapitálu ukazuje spôsoby dosahovania výhody ľudského kapitálu tým, že ozrejmuje, kde a ako investície do ľudí prinášajú najväčšiu návratnosť. Zaisťuje, aby politika a prax riadenia ľudských zdrojov sa utvárala tak, aby bol tento cieľ dosiahnutý.¹¹

1.1.1 Meranie hodnoty ľudského kapitálu

Armstrong¹² uvádza, že existuje pádny dôvod pre vypracovanie metód hodnotenia ľudského kapitálu ako pomôcky pre rozhodovanie. Znamená to rozpoznať rozhodujúce hnacie sily riadenia ľudí a modelovať efekt ich obmeňovania. Problémom je vytvoriť rámec, v ktorom možno zhromažďovať a analyzovať spoľahlivé informácie, ako je napríklad pridaná hodnota na jedného pracovníka, produktivita a ukazovatele správania sa pracovníkov (miera fluktuácie a absencie, ukazovatele nehodovosti, resp. úrazovosti, ukazovatele úspory nákladov vyplývajúce zo zlepšovacích návrhov).

Becker a kol.,¹³ poukazujú na potrebu vytvoriť hľadisko vysokého výkonu, v rámci ktorého by personalisti a ostatní vedúci pracovníci videli oblasť ľudských zdrojov ako systém pevne ukotvený v širšom systéme realizácie firemnej stratégie. Spoločnosť riadi a meria vzťah medzi týmito dvoma systémami a výkonom spoločnosti. Systém vysokého pracovného výkonu je kľúčovou súčasťou tohto prístupu v tom, že:

- prepája firemné rozhodnutia o výbere a povyšovaní pracovníkov s preverenými modelmi schopností,
- vytvára stratégie, ponúkajúce skorú a efektívnu podporu pre schopnosti požadované v záujme realizácie firemnej stratégie,

¹¹ ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 52

¹² ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 54

¹³ BACKER a kol., 2001 in ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 54

- vytvára a realizuje politiku odmeňovania a politiku riadenia pracovného výkonu, ktoré priťahujú, stabilizujú a motivujú vysoko výkonných pracovníkov.

Uznanie významu dosahovania výhod plynúcich z ľudského kapitálu viedlo k tomu, že sa objavil záujem o metódy merania hodnoty tohto kapitálu. Malo to nasledovné dôvody:

- ľudský kapitál je kľúčovou zložkou trhovej hodnoty podniku. Výskum prevedený v roku 2003 (CFO Research Studies) zistil, že hodnota ľudského kapitálu predstavuje viac ako 36% celkových tržieb typickej organizácie,
- ľudia v organizáciách sú zdrojom pridanej hodnoty a existuje dôvod pre vyčíslenie, pre odhady tejto hodnoty ako základne pre plánovanie ľudských zdrojov a pre sledovanie efektívnosti a dopadu politiky a prax ľudských zdrojov,
- proces identifikácie spôsobu merania a proces zisťovania a analyzovania zodpovedajúcich informácií orientujú pozornosť organizácie na to, čo je potrebné urobiť pre nájdenie, stabilizáciu, rozvoj a optimálne využívanie ich ľudského kapitálu,
- meranie možno využiť k sledovaniu pokroku v dosahovaní strategických cieľov v oblasti ľudských zdrojov a vôbec k hodnoteniu efektívnosti personálnej práce,
- nemôžeme riadiť, bez toho, aby sme merali.¹⁴

Spoločnosť by sa mala vybrať vhodnú formu na meranie ľudského kapitálu. Je viacero prístupov podľa ktorých sa dá hodnotiť ľudský kapitál, len každá spoločnosť má nájsť, čo je pre jej najlepšia.

Vo svete sa využívajú nasledovné prístupy k meraniu hodnoty ľudského kapitálu:

- **Index ľudského kapitálu (Watson Wyatt):** na základe prieskumu podnikov, ktorý skúmal väzbu postupov v riadení ľudských zdrojov a trhovej hodnoty Watson Wyatt identifikoval štyri hlavné kategórie aktivít či postupov v oblasti ľudských zdrojov, ktoré by mohli byť spojené s 30% tvorby prírastkov hodnoty pre akcionárov. Sú to a) celkové odmeny a zodpovednosť, b) vysokoškolské vzdelanie, flexibilita

¹⁴ ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 54

pracovnej sily, c) dokonalosť získavania a stabilizácie pracovníkov, d) početnosť, poctivosť v komunikácii.

- **Model výkonnosti organizácie (Mercer HR Consulting):** je založený na nasledovných zložkách: ľudia, pracovné procesy, štruktúra/profil riadenia, informácie a znalosti, rozhodovanie a odmeny, z ktorých každá v podmienkach organizácie funguje rôznym spôsobom, pričom spolu vytvárajú unikátnu DNA organizáciu.
- **Monitor ľudského kapitálu (Andrew Mayo):** Mayo (2001) vytvoril „monitor ľudského kapitálu“, aby identifikoval hodnotu ľudí podniku, ktorá sa rovná nákladu na zamestnávanie x multiplikátor individuálnej hodnoty. Druhá zo zložiek je váženým priemerom ohodnotenia schopnosti, rastového potenciálu, osobného výkonu a rešpektovania súboru hodnôt organizácie v podmienkach pracovného prostredia. Absolútne vyjadrenie ukazovateľov nie je dôležité. Dôležité je však, že proces merania vedie k úvahám, či je ľudský kapitál postačujúci, rastúci alebo klesajúci, a osvetľuje problémy a záležitosti, ktorými sa bude potrebné zaoberať.
- **Model Sears Roebuck:** definuje reťazec pracovník-zákazník-zisk. Niekedy sa pre neho používa názov model záväzku, angažovanosti. Model hovorí, že ak budete udržiavať vysokú mieru spokojnosti pracovníkov, pokiaľ ide o ich postoje k organizácii a k ich vykonanej práci, vytvoríme akési podmanivé, atraktívne pracovisko, ktoré bude pozitívne ovplyvňovať stabilizáciu pracovníkov, povedie k poskytovaniu užitočných služieb a presadzovaniu žiadúcich hodnôt, čo ďalej povedie k tomu, že zákazníci budú spokojní, udržíme si ich a budú nás odporúčať.
- **Karta vyváženého skóre (balanced scorecard):** je často používaná ako základňa pre meranie. Táto metóda nastoľuje stratégiu a víziu, nie kontrolu z centra. I keď definuje ciele, predpokladá, že si ľudia osvoja určité správanie a podniknú určité akcie, ktoré sú potrebné k dosiahnutiu tohto cieľa. Vrcholoví manažéri vedia, ako by mal vyzeráť konečný výsledok, ale nemôžu presne povedať pracovníkom, ako tohto výsledku dosiahnuť, pretože podmienky, v ktorých ľudia pracujú sa neustále menia. Môže prepojiť individuálny výkon pracovníkov s celkovou stratégiou.
- **EFQM model kvality:** model kvality Európskej nadácie pre riadenie kvality (European Foundation for Quality Management – EFQM) ponúka inú možnosť merania a informovania o riadení ľudského kapitálu. Model ukazuje, že spokojnosť zákazníkov, spokojnosť ľudí (pracovníkov) a vplyvu či dopadu na spoločnosť sa

dosahuje pomocou vedenia (leadership). To je hnací silou politiky a stratégie, zdrojov a procesov vedúcich k dokonalosti výsledkov podniku a podnikania. Tento model pozostáva z nasledovných deviatich zložiek:

1. **Vedenie (leadership):** ako správanie a kroky vrcholového tímu a ostatných lídrov inšpirujú, podporujú a propagujú kultúru vysokého výkonu.
2. **Politika a stratégia:** ako organizácie formuluje, realizuje a vyhodnocuje svojou politikou a stratégiou a premieta ich do plánov a akcií.
3. **Riadenie ľudí:** ako organizácia realizuje plný potenciál svojich ľudí.
4. **Zdroje:** ako efektívne a účinne organizácia riadi svoje zdroje.
5. **Procesy:** ako organizácia identifikuje, riadi, vyhodnocuje a zlepšuje svoje procesy.
6. **Spokojnosť zákazníkov:** čoho organizácia dosahuje, pokiaľ ide o spokojnosť jej externých zákazníkov.
7. **Spokojnosť ľudí:** čoho organizácia dosahuje, pokiaľ ide o spokojnosť jej pracovníkov.
8. **Vplyv na spoločnosť:** čoho organizácia dosahuje v uspokojovaní potrieb a očakávaní lokálnej, národnej a medzinárodnej komunity ako celku.
9. **Výsledky podnikania:** čoho organizácia dosahuje, pokiaľ ide o jej plánované podnikateľské ciele a o uspokojovanie potrieb a očakávania všetkých, ktorí majú finančný alebo iný záujem na organizácii.¹⁵

Kachaňáková¹⁶ uvádza nasledovné body, ktoré je potrebné mať na pamäti, keď meriame ľudský kapitál:

- Identifikovať zdroje hodnoty, vrátane všetkých typov schopností, ktoré sú motorom výkonu podniku.
- Analyzovať vzťahy medzi postupmi v riadení ľudí a výsledkami a efektívnosťou organizácie.
- Pamätať, že meranie ľudského kapitálu sa týka dopadu postupov v riadení ľudí na výkon, takže možno podnikat kroky smerujúce k zlepšeniu práce. Nejde len

¹⁵ ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 55-59

¹⁶ KACHAŇÁKOVÁ, A., 2003. *Riadenie ľudských zdrojov : ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2003, s. 42

o meranie účinnosti útvaru ľudských zdrojov na základe úrovne aktivít. Je potrebné sa skôr zamerať na hodnoty ako sa opierať o aktivity.

- Používať jednoduché merania a ukazovatele, sústrediť sa na kľúčové oblasti výsledkov a správania.
- Merať aktivity len vtedy, keď je jasné, že tieto merania prinesú informácie pre rozhodovanie.
- Analyzovať a vyhodnocovať skôr trendy ako jednoduché záznamy súčasného stavu vecí, porovnať súčasný stav s údajmi v okamihu štartu.
- Zamerať sa na ľahko dostupné a spoľahlivé kvantitatívne informácie.
- Pamätať na to, že meranie je prostriedkom k dosiahnutiu nejakého cieľa, nie cieľom samým.

Proces identifikácie metód merania ľudského kapitálu a analýza zodpovedajúcich informácií pomáha spoločnosti zistiť, čo je potrebné urobiť, aby stabilizovala, rozvíjala a optimálne využila svoj ľudský kapitál.

1.2 Možnosti investície do ľudského kapitálu

Investovaním do ľudského kapitálu rozumieme všetky peňažné a nepeňažné výdavky, ktoré prispievajú ku skvalitneniu úrovni ľudského kapitálu v podniku. Investovanie do ľudského kapitálu nie je len o investíciách jednotlivcov do svojho vzdelania, ale investície spoločnosti do vzdelávania svojich zamestnancov. Investície do ľudského kapitálu sa líšia v troch ohľadoch:

- svojou formou (vzdelanie, odborná príprava na pracovisku, zdravie)
- vplyvom na príjem a spotrebu
- objemom investície, mierou návratnosti

Najdôležitejšia investícia je investícia do vzdelania. Spoločnosti majú možnosť investovať do ľudského kapitálu rôznymi formami:

Investície do zdravotného stavu zamestnancov – spoločnosť organizuje rozdielne rekreačné a kúpeľné pobyty, pravidelné návštevy fitness centra, wellness centra, plavární, zabezpečenie pravidelných zdravotných prehliadok, zabezpečenie zdravotnej stravy na pracovisku, poskytovanie finančných príspevkov na kúpu vitamínov

Investície na zlepšenie pracovných podmienok – spoločnosť zabezpečuje modernejšie a efektívnejšie pracovné prostredie, zabezpečuje ochranné pomôcky na predchádzanie pracovným úrazom

Investície na zlepšenie pracovných zručností a vedomostí – spoločnosť zabezpečuje vzdelávanie, odborné kurzy pre svojich zamestnancov

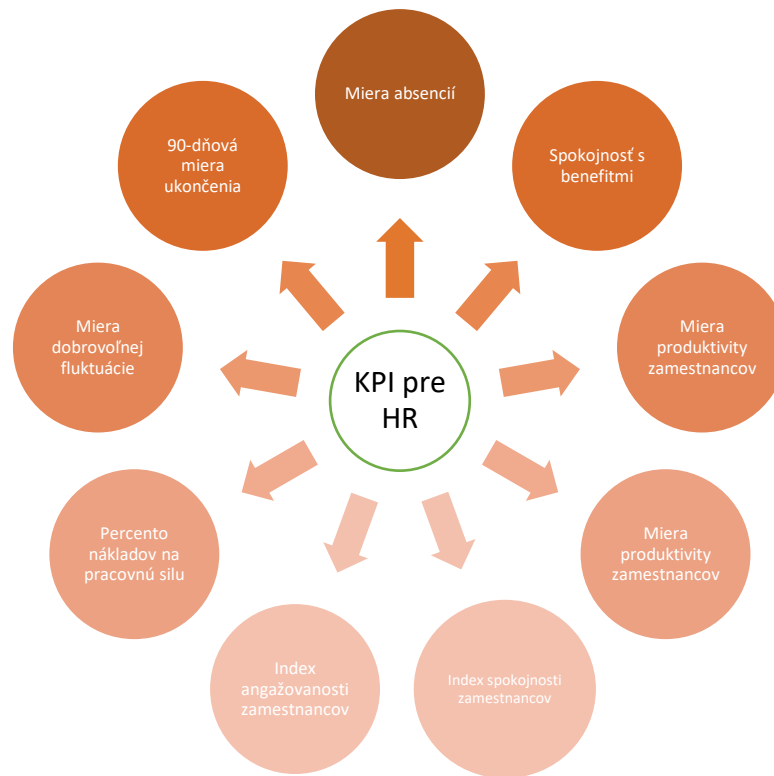
Hlavným cieľom investícií do ľudského kapitálu, je vynakladanie peňažných prostriedkov v súčasnosti, aby v budúcnosti dosiahli výnosy.

1.2.1 Ukazovatele Ľudského kapitálu

Ukazovatele výkonnosti, teda KPI zohrávajú dôležitú úlohu v riadení spoločnosti, ktoré používajú na meranie efektívnosti rôznych procesov v čase. Výkon organizácie a ľudí sú spojené s KPI a v súčasnosti predstavujú modernú formu riadenia spoločnosti. Väčšinou takéto metriky používajú veľké a stredné spoločnosti, ktoré majú veľké množstvo dát z rôznych zdrojov.

Ich vytvorenie je úlohou HR controllingu, potrebné je k tomu využívať Balanced Scorecard a HR Scorecard.

KPIs pre HR Scorecard na úrovni organizácie môžu byť:



Graf 1 KPIs pre HR Scorecard na úrovni organizácie

Zdroj: vlastné spracovania podľa <https://www.aihr.com/blog/human-resources-key-performance-indicators-hr-kpis/#List>

Miera absencií: Miera absencií v organizácii sa zvyčajne vypočítava vydelením počtu pracovných dní, v ktorých bol zamestnanec neprítomný a ich celkovým počtom pracovných dní

Spokojnosť s benefitmi: Spokojnosť so zamestnaneckými benefitmi sa zvyčajne meria prostredníctvom prieskumu angažovanosti zamestnancov. Tie môžu byť veľmi nápomocné pri znižovaní fluktuácie zamestnancov

Miera produktivity zamestnancov: Je ťažké vypočítať túto metriku, hovorí o kapacite rastu z hľadiska produkcie ľudského kapitálu

Index spokojnosti zamestnancov: Spokojnosť zamestnancov sa meria prostredníctvom prieskumov postojov a angažovanosti zamestnancov. Nespokojnosť je častou príčinou fluktuácie zamestnancov

Index angažovanosti zamestnancov: Angažovanosť zamestnancov sa meria aj prostredníctvom prieskumov postojov alebo angažovanosti. Vysoká angažovanosť zamestnancov predpovedá vyššiu produktivitu, lepšie služby

Percento nákladov na pracovnú silu: Je metrika, ktorá berie náklady na pracovnú silu a delí ich celkovými nákladmi, ktorým organizácia čelí

Miera dobrovoľnej fluktuácie: Ide o počet rezignácií vedených zamestnancami ako percento z celkového počtu rezignácií

90-dňová miera ukončenia: Alebo 360-dňová miera ukončenia. Je počet zamestnancov, ktorí odídu do 3 mesiacov alebo roka. Dvojciferné percento je už veľmi zlé. Úlohou HR je zamestnať správnych ľudí

HR KPIs analyzujú, aký efektívny je tím HR spoločnosti pri plnení svojej HR stratégie. HR stratégia organizácie je definovaná na základe výsledkov HR potrebných na dosiahnutie obchodných cieľov spoločnosti. Stanovenie HR KPI je nevyhnutné na dosiahnutie čo najlepšieho výnosu z ľudského kapitálu spoločnosti. HR KPI sa tiež ukázali ako nevyhnutné na splnenie kľúčových cieľov oddelenia ľudských zdrojov.

1.3 Vzdelávanie ľudského kapitálu

Hodnotenie vzdelávania je považované za veľmi dôležitú fázu vzdelávacieho procesu. Vzdelanie je kvalitatívna charakteristika, a z toho dôvodu je vyhodnocovanie jeho efektívnosti v praxi môžeme považovať za veľmi zložité a často len nepriame vzhľadom na náročnosť vyčíslenia prínosov vzdelávania. Napriek tomu je potrebné venovať tejto oblasti veľkú pozornosť, nakoľko umožňuje zlepšovať proces vzdelávania zvyšovaním relevantnosti cieľov a obsahu vzdelávania a jeho orientovaním na finančné prínosy, identifikovať príčiny neúspešnosti vzdelávania a zvyšovať rozpočet na vzdelávanie, ak vzdelávanie prispieva k cieľom podniku, poskytuje informácie na skvalitnenie rozhodovania o podnikovom vzdelávaní. Zároveň podporuje zvýšiť záujem účastníkov vzdelávania a ich snahu o seriózny prístup k učeniu uvedením si prínosov vyplývajúcich z absolvovania vzdelávacích aktivít.¹⁷

¹⁷ OLEXOVÁ, C., BOSÁKOVÁ, M., 2002. *Hodnotenie návratnosti investícií do vzdelávania*. [online]. [cit. 19.11.2021]. Dostupné na: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/Hodnotenie-navratnosti-investicii-do-vzdelavania.htm>

1.3.1 Vzdelávanie ako predpoklad rozvoja podniku

„Pre modernú spoločnosť je typické, že požiadavky na zručnosti a vedomosti človeka sú nielen vysoké, ale aj neustále sa meniace. Aby mohol človek úspešne fungovať v organizácii je dôležité, aby neustále rozširoval a prehľboval svoje zručnosti a vedomosti. Formovanie a vzdelávanie pracovných schopností sa stáva v modernej spoločnosti celoživotným procesom, kde zohráva veľmi dôležitú úlohu organizácia a jej vzdelávacie aktivity.“¹⁸

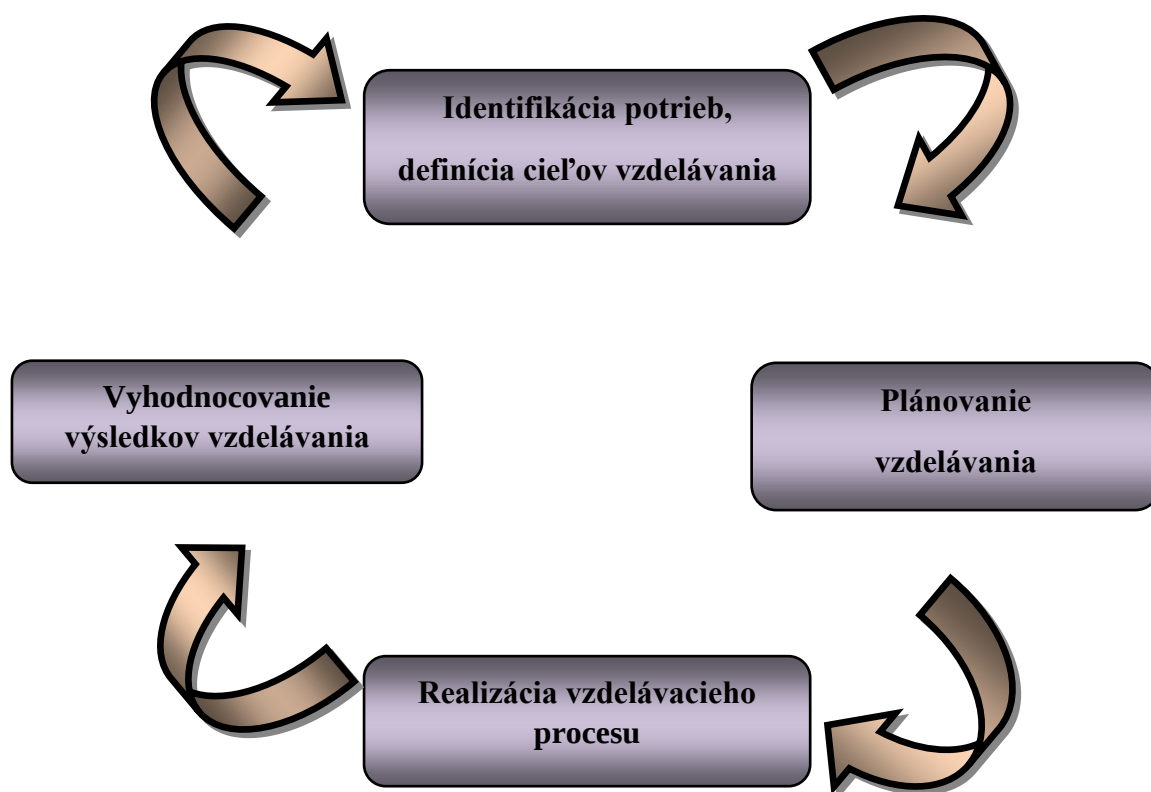
Vzdelávanie v spoločnosti plní dve hlavné úlohy, ktoré zabezpečujú pozdĺžnu a priečnu flexibilitu. Pozdĺžna, teda prispôsobovanie pracovných schopností zamestnancov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta – flexibilita v rámci pracovného miesta. Táto časť tvorí hlavnú úlohu firemného vzdelávania. Priečna, teda zvyšovanie použiteľnosti zamestnancov tak, aby zvládali znalosti a schopnosti potrebné k vykonávaniu ďalších, iných pracovných miest. U zamestnancov tak dochádza k rozširovaniu pracovných schopností.¹⁹

K rozvoju žiaducich schopností zamestnancov podniku prispievajú predovšetkým výchova a vzdelávanie. Proces výchovy a proces vzdelávania spolu úzko súvisia a vzájomne sa dopĺňajú. Výchova predstavuje proces vytvárania osobnosti človeka. Vzdelávanie je formou dotvárania a rozvoja osobnosti. Výchova a vzdelávanie sú dôležitou zložkou činnosti personálneho manažmentu podniku. Je to nástroj na zladenie meniacich sa nárokov na pracovné činnosti, kvalifikácie a správania zamestnancov s cieľom efektívne dosiahnuť ciele podniku. Zároveň ide o prostriedok k dosiahnutiu vyššieho stupňa uspokojenia pracovníkov pri výkone ich jednotlivých činností.²⁰

¹⁸ CZIKK, P., ČEPELOVÁ, A., 2006. *Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov*. In: Manažment v teórii a praxi, 2/2006. s. 19

¹⁹ BARTKOŇKOVÁ, H. 2010. *Firemní vzdělávání*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 11

²⁰ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 25



Obrázok 2 Cyklus systematického podnikového vzdelávania zamestnancov.
Zdroj: Foot, Hook, 2005.

Vzdelávanie je dlhodobý proces, ktorý predchádza 4 fázami, ktoré sú zobrazené na obrázku č. 1.

Náklady na vzdelávanie

Investície do vzdelávania vedú k vynakladaniu finančných prostriedkov, zároveň však prinášajú rôzne efekty. Interné efekty vznikajú, keď uvedené investície prispievajú ku zvyšovaniu odborných a profesionálnych schopností ľudí, a zaisťujú tak rast produktivity zamestnancov. K externým efektom dochádza vtedy, ak sa zvyšovaním schopností a vedomostí zvyšuje produktivita iných zamestnancov, podniku, a efektivita ekonomiky ako

celku. Nakoľko vzdelávanie predstavuje jeden z hlavných procesov investovania do ľudí a ich kapitálu, musí byť vzdelávania systematické a riadené.²¹

Nákladmi sa chápu všetky prostriedky a výdaje, ktoré sú spojené so vzdelaním a okrem priamych finančných prostriedkov sa berie do úvahy aj čas. Pri nákladoch uvažujeme či ide o priame alebo nepriame. Priame náklady súvisia predovšetkým so školným a ďalšími nákladmi na vzdelávanie ako platy učiteľov, vybavenie, ubytovanie, stravovanie a pod. Nepriame sú predovšetkým odrieknuté zárobky behom doby štúdia. Jednotlivci hradia náklady na vzdelanie prostredníctvom daní a pokiaľ sú súčasne aj účastníkmi vzdelávania, hradia ďalšie poplatky spojené so štúdiom zo svojich úspor, úspor rodiny či formou pôžičky. K nákladom možno priradiť tiež psychické náklady, ktoré so sebou vzdelanie prináša, pričom máme na mysli napríklad prípravu na skúšku, stres. Zo spoločenského hľadiska tvoria náklady hlavne výdaje štátneho rozpočtu na počiatočné vzdelanie, ktoré je poskytované bezplatne.²²

Medzi postupy, ako posúdiť efektivitu investície do výcviku možno zaradiť metódu siedmych krokov, ktorá uľahčuje prevod prínosu vzdelávania na finančné hodnoty a ďalej štatistický a dynamický postup výpočtu efektívnosti investície. Za štatistický prínos možno považovať porovnávanie s tým, čo by podnik získal, ak by sa rovnaká čiastka vložila na účet v banke, kde však poukazuje, že očakávané prínosy investícií a vstupné náklady sú diskontované úrokovou mierou za dané obdobie. V prípade ak sú výnosy z investície väčšie ako náklady, potom hovoríme o kladnej návratnosti investícií. Dynamický postup na rozdiel od štatistického berie ohľad kvalitu a vplyv vzdelávacieho programu za zmenu výkonnosti.²³

Formálne vzdelanie je merané priamo ako výdavky na daný typ vzdelania, neformálne vzdelanie je merané nepriamo prostredníctvom nákladov stratených príležitosti. Náklady na neformálne vzdelanie sú zisťované tak, že sa počet hodín venovaných neformálnemu vzdelaniu vynásobí priemernou čistou hodinou mzdou v danej krajine v danom čase. Ukazovateľ je potom vyjadrený ako suma celkových investícií do piatich typov vzdelávania :

1. Vzdelanie v rodine - to je merané ako ušlý príjem rodičov.
2. Formálne školstvo je merané priamo prostredníctvom priamych výdavkov.

²¹ KACHAŇÁKOVÁ, A., 2003. *Riadenie ľudských zdrojov : ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2003, s. 27

²² VOMÁČKOVÁ, H., a kol., 2007. *Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, 2007, s. 12

²³ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 160

3. Formálne terciárne vzdelanie je merané tiež priamo prostredníctvom priamych výdavkov.
4. Formálne a neformálne vzdelávanie dospelých je merané ako náklad ušlej príležitosti, pričom sa jedná o znalosti, ktoré dospelí získavajú mimo pravidelnú prácu, avšak tento typ vzdelávania je priamo alebo nepriamo viazaný s vykonávanou profesiou.
5. Neformálne učenie sa praxou je absorbované automaticky pri výkone povolania. Tento náklad je tiež meraný prostredníctvom nákladov ušlej príležitosti.²⁴

1.3.2 Prínosy vzdelávania

Vzdelávanie je nepretržitý proces, ktorý nielen zvyšuje existujúce schopnosti, ale tiež vedie k rozvíjaniu schopností, znalostí a postojov, ktoré pripravujú ľudí na budúce širšie, náročnejšie a z hľadiska úrovne i vyššie úlohy.²⁵

Maľa²⁶ uvádza nasledovné prínosy vzdelávania pre jednotlivca:

- **Ekonomický:** potenciálne zvýšenie miezd, čo znamená teda vyšší príjem a lepšia zamestnateľnosť jednotlivcov. Umožňuje pracovníkom získavať poznatky prepojením starých a nových vedomostí, naučených konceptov, ktoré využijú priamo v praxi, čím si môžu doplniť nedostatky vo vedomostiach, zručnostiach a skúsenostiach, ktoré môžu mať pre organizácie dobrý ekonomický význam.
- **Sociálny:** vzdelávanie vo všeobecnosti môže viesť k zlepšeniu dispozície k dobrovoľníckym a komunitným činnostiam, ďalej aj k zlepšeniu politickej účasti a občianskych postojov. Z tohto dôvodu môže účasť na vzdelávaní na pracovisku viesť k lepšiemu zapojeniu sa do občianskych aktivít a komunity. Vzdelávanie na pracovisku navyše umožňuje pracovníkom rozvíjať základné pracovné návyky a tak isto aj profesijnú identitu.
- **Spokojnosť:** účasť na vzdelávaní zvyšuje spokojnosť so životom a stimuluje sebavedomie zamestnancov. Poskytuje im možnosti pôsobiť ako vzdelávatelia a mentori, čím sa dostávajú do pozície skúsených zamestnancov a tým narastá aj ich

²⁴ FILIPOVÁ, L., 2008. *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice*. Praha: Národnohospodářský ústav Jozefa Hlávky, 2008, s. 14

²⁵ ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 462

²⁶ MALA, P., 2019. *Prínosy vzdelávania dospelých na pracovisku*. [online]. [cit. 19.11.2021]. Dostupné na: <https://epale.ec.europa.eu/sk/blog/prinos-vzdelavania-dospelych-na-pracovisku>

sebavedomie a pocit uznania. Vzdelávanie na pracovisku narušuje monotónnosť práce, stará sa o duševné zdravie zamestnancov a pomáha predchádzať vyhoreniu zamestnancov.

Vzdelávanie má prínosy tiež pre zamestnávateľa a to nasledovné:

- **Ekonomický:** účasť na vzdelávaní vo všeobecnosti stimuluje ekonomický blahobyt krajiny, pretože krajiny s vyššou úrovňou zručností a schopností sú konkurencieschopnejšie a majú vyššie HDP. Prevodom nákladov na dosiahnutie vzdelávacích výsledkov z formálnych vzdelávacích inštitúcií na podniky a spoločnosti sa znížia verejné výdavky, čo umožní efektívnejšie využívanie finančných prostriedkov na dosiahnutie širšej účasti na vzdelávaní a odbornej príprave. (Toto zníženie verejných výdavkov je ešte výraznejšie, ak vezmeme do úvahy množstvo potrebného vybavenia, ktoré je ľahko dostupné v podnikoch a firmách, a ktoré by inak museli vzdelávacie inštitúcie zakúpiť.) Vzdelávanie na pracovisku môže navyše prispieť k zvýšeniu prispôsobivosti pracovnej sily s cieľom lepšie sa pripraviť na budúce požiadavky na kompetencie a meniace sa prostredie zamestnanosti.
- **Občianska a sociálna participácia:** krajiny s vyššou úrovňou základných zručností preukázali zvýšenú účasť svojich občanov na dobrovoľníckych činnostiach, vyššiu úroveň záujmu o politické dianie s vyššou mierou hlasovania vo voľbách. Aj keď sa to nevzťahuje výlučne na vzdelávanie dospelých na pracovisku, aj ono prispieva k vyššej úrovni sociálnej súdržnosti v komunite.
- **Rovnosť:** vzdelávanie dospelých na pracovisku môže predstavovať dôležitý základ pre sociálnu (opätovnú) integráciu a účasť všetkých osôb, najmä osôb zo zraniteľných skupín. Okrem toho odbúrava stereotypy a predsudky a podporuje toleranciu a spoluprácu nielen na pracovisku ale aj mimo neho.²⁷

1.3.3 Nepeňažné prínosy vzdelávania

Jedny z príjmov, ktoré človek očakáva sú peňažného charakteru. Čím vyššie investície a viac času do ľudského kapitálu človek vloží, tým väčšie môže byť jeho neskoršie zhodnotenie. Vyššie vzdelanie predstavuje vyššiu šancu získať lepšie platené zamestnanie, nakoľko vzdelanejší ľudia majú väčšiu schopnosť riešiť problémy, čo zamestnávateľ veľmi

²⁷ MALA, P., 2019. *Prínosy vzdelávania dospelých na pracovisku*. [online]. [cit. 19.11.2021]. Dostupné na: <https://epale.ec.europa.eu/sk/blog/prinos-vzdelavania-dospelych-na-pracovisku>

oceňuje. Uvedomenie si svojich silných a slabých stránok znamená tiež väčšiu názorovú toleranciu či ochotu nechať si poradiť. Príjmom nepeňažného charakteru pre jedinca zo vzdelania by mal byť lepší spoločenský a kultúrny rozhl'ad. Jedinci si dokážu usporiadať svoje životné hodnoty lepšie a nemalú pozornosť venujú i svojmu zdraviu.²⁸

Lepšie vzdelaní pracovníci sú viac zdatní v reakciách na technologické zmeny a tým pádom sú viac produktívni ako menej vzdelaní spolupracovníci. Investície do ľudského kapitálu majú tiež vplyv na rast firemného statusu zamestnanca, na pokles fluktuácie, pohybu zamestnancov a zníženie ich nezamestnanosti. Na vzdelávanie sa je potrebné pozerat' ako na určitý druh poistenia. V zmysle, kto nemá vzdelanie, tak sa prepadá nižšie na spoločenskom rebríčku, je postihnutý vyššou nezamestnanosťou a má v živote celkovo menej volieb. Z toho dôvodu je potrebné klásť dôraz na to, že vzdelávanie človeku zaist'uje šancu na lepšiu prácu, slušný príjem a vyšší spoločenský status.²⁹

Prínos a príjem pre zamestnávateľa predstavujú zamestnanci vzdelanejší, inovatívnejší, s ktorými podnik získava konkurenčnú výhodu na trhu, ekonomický rast, produktivitu. Zamestnávateľia dotujú výcvik svojich zamestnancov v presvedčení, že dosiahnu vyššiu produktivitu práce, konkurencieschopnosť a taktiež vyšší zisk v budúcnosti. Úspešnosť organizácií je veľmi závislá na kvalitnom ľudskom kapitále. Nie je vôbec jednoduché určiť alebo zmerať, aký efekt vzdelania spoločnosti prináša. Predovšetkým je veľmi náročné získať dostupné informácie týkajúce sa firemnej produktivity, konkurencieschopnosti a dokonca zisku. Navyše je pre spoločnosti zložité rozlíšiť, ktoré školenie spadá do skupiny všeobecných a ktoré do skupiny špecifických a ako sa na nákladoch na vzdelávanie podieľa zamestnanec a ako spoločnosť.³⁰

²⁸ VOMÁČKOVÁ, H., a kol., 2007. *Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, 2007, s. 11

²⁹ VOMÁČKOVÁ, H., a kol., 2007. *Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, 2007, s. 11

³⁰ VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 161

1.4 Vzdelávanie v rámci spoločností

Vzdelávanie je neustály rozvojový proces zamestnancov od najnižších pozícií až po vrcholový manažment. Cieľom vzdelávania je zvýšiť kvalitu a potenciál zamestnancov.

1.4.1 Externá a interná forma vzdelávania

Zamestnanci v jednotlivých spoločnostiach majú možnosť si vybrať internú alebo externú formu vzdelávania, resp. školenia. Obidve možnosti majú svoje prednosti aj nedostatky.

Tabuľka 1 Externá a interná forma vzdelávania

Externá forma vzdelávania	Interná forma vzdelávania
• Odborné prednášky • Semináre • Samoštúdium • Prípadové štúdium • Brainstroming	• Coaching • Mentoring • Pracovná porada • Inštruktáž • Sounseling

Zdroj: vlastné spracovanie podľa ARMSTRONG, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10. vyd. London: KoganPage, 2009, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1

Externá forma vzdelávania v rámci spoločností znamená, že zamestnanci sa vzdelávajú mimo pracoviska. Tzv. „off the job“ aby sa neustále rozvíjali svoje vedomosti, aby sledovali najnovšie trendy a získali dôležité poznatky v ich odbore. Keď hovoríme o externej forme vzdelávania v rámci podnikov, teda vzdelávanie „off the job“, si môžeme spomenúť metódy ako:

Jednou z výhod externej formy školenia je, že prednášajúci majú dlhoročný prax a skúsenosti, školenia sa zameriavajú na konkrétny odbor, problém, resp. na konkrétnu spoločnosť. Takéto formy vzdelávania sú menej formálne, stresujúce, to môže byť kvôli mimopracovného prostredia a zamestnanci sa dokážu rýchlejšie uvoľniť. Negatívne stránky externej formy vzdelávania sú, že tieto kurzy sú oveľa drahšie a nie každý podnik si môže dovoliť pre svojich zamestnancov.

Internú formu vzdelávania môžeme nazývať ako „on the job“. Táto forma vzdelávania je vhodná pre také spoločnosti, ktoré si môžu dovoliť zamestnať zamestnancov

takých, ktorí majú dostatočne vyhovujúce vedomosti na školenie ostatných zamestnancov. Medzi najvýznamnejšie metódy internej formy vzdelávania patria:

Najväčšou výhodou tejto formy vzdelávania je, že zamestnanci nemusia cestovať z pracoviska. Pri tejto forme sa dá uplatniť individuálny prístup, čím sa dá dosiahnuť väčší úspech. Je nevyhnutné, aby bol vypracovaný individuálny študijný plán. Ďalej veľmi dôležitý aj výber správnych školiteľov kvôli kvalite vzdelávania a spokojnosti zamestnancov. Medzi nevýhody patria nesprávny výber školiteľov, nevhodné prostredie, resp. technika.

Výber správnej formy vzdelávania je veľmi dôležitý. Vzdelávanie zamestnancov v spoločnostiach sa angažuje personálny útvar zamestnancov. Bez poznania potenciálu vlastných zamestnancov, je veľmi ťažké urobiť správne rozhodnutia.

1.4.2 Hlavné prínosy vzdelávania zamestnancov

Vzdelávania zamestnancov na pracovisku je také vzdelávanie, kde zamestnanci získavajú vedomosti a požadované zručnosti na výkon ich práce. Z iného pohľadu, zručnosti, ktoré zamestnanci získajú počas vzdelávania na pracovisku, nemusia uplatňovať len pri výkone ich zamestnania. Školenie a odborné kurzy na pracovisku už nie sú len o poskytovaní kompetencií, dodržiavaní harmonogramu práce a dodržiavaní predpisov. Je určený predovšetkým na podporu učenia zamestnancov rôznymi spôsobmi a z rôznych dôvodov – napr. riešenie problémov s výkonom.

Tabuľka 2 Benefity vzdelávania zamestnancov na pracovisku pre jednotlivcov

Ekonomické	zvýšený, resp. vyšší príjem; získanie nových vedomostí pomocou prepojenia starých a nových naučených konceptov, ktoré môžu používať v praxi, tým si môžu dopĺňať nedostatky vo vedomostiach, ktoré môžu mať ekonomický význam spoločnosti
Sociálne	vzdelávanie dospelých môže zlepšiť možnosti účasti na dobrovoľníckych činnostiach, ako aj zlepšiť občiansky postoj a politickú účasť; umožňuje zamestnancom rozvíjať pracovné návyky

Spokojnosť	účasť na školeniach zvyšuje zamestnancom spokojnosť so životom; monotónnosť práce môže byť narušený so vzdelávaním na pracovisku; pomáha duševné zdravie
-------------------	--

Zdroj: vlastné spracovanie podľa <https://epale.ec.europa.eu/sk/blog/prinos-vzdelavania-dospelych-na-pracovisku>

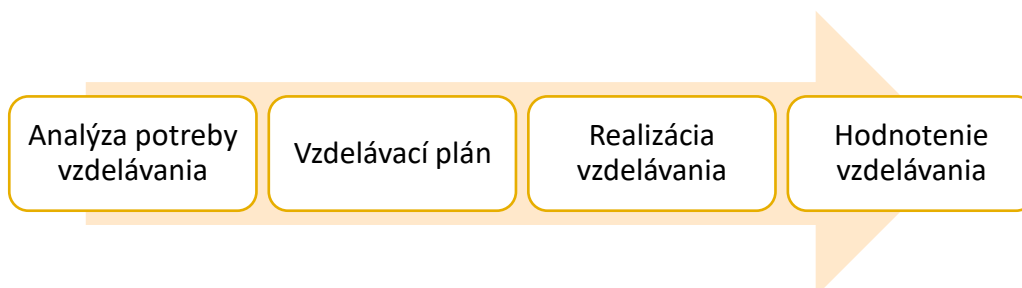
Benefity vzdelávania zamestnancov na pracovisku pre spoločnosť:

- Kvalifikované odborné vedomosti zamestnancov
- Formovanie požadovaných zručností zamestnancov podľa potreby spoločnosti
- Stále zlepšovanie vedomostí, schopností
- Zlepšenie produktivity práce
- Neustále zlepšenie vzdelávacieho procesu
- Prispieva k zvýšeniu motiváciu zamestnancov
- Zlepšovanie vzťahov medzi zamestnancov
- Prispieva k zvýšeniu atraktivity podniku na trhu

Benefity vzdelávania môžeme sledovať z hľadiska jednotlivcov aj z hľadiska spoločnosti. V oboch prípadoch hovoríme o takých benefitoch, ktoré prispievajú k efektívnejšiemu fungovaniu spoločnosti a kvalitnejším ľudským zdrojom. Tieto ukazovatele pomáhajú spoločnosti dodržiavať stabilnú pozíciu na trhu.

1.4.3 Fázy vzdelávania zamestnancov

Tak ako vzdelávanie v základných, stredných a vysokých školách má jednotlivé fázy, aj vzdelávanie zamestnancov v spoločnosti prechádza niekoľkými fázami.



Graf 2 Fázy vzdelávania zamestnancov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa <https://oskole.detiamy.sk/clanok/vzdelavanie-a-rozvoj-zamestnancov>

1. **Analýza potreby vzdelávania:** Ide o identifikáciu medzier a nedostatkov vo vedomostiach a zručnosti zamestnancov a následné zistenie požadovaných vzdelávacích potrieb. Používajú rôzne metódy, napríklad dotazník, prieskum, porovnanie s konkurenciou a ďalšie. Vzdelávanie a školenie na pracovisku má na starosti personálny útvar. Potrebné vzdelávanie pre zamestnancov navrhujú manažéri na základe vyhodnotenia osobnej karty vzdelanostného rastu, ktorá má väčšina zamestnancov vo väčších spoločnostiach.
2. **Vzdelávací plán:** Podľa požiadaviek manažérov, personálny útvar vypracuje ročný plán školení. Vymedzujú sa v ňom plány a rozpočty vzdelávaní, metódy, spôsoby a časový plán vzdelávania.
3. **Realizácia vzdelávania:** Podľa plánu školení sa realizujú jednotlivé vzdelávacie procesy
4. **Hodnotenie vzdelávania:** pomocou rôznych metód, ako dotazník, finančné ukazovatele.

2. Cieľ práce

Diplomová práca sa zameriava na ľudský kapitál, investície do ľudského kapitálu, rôzne školenia, odborné a jazykové kurzy súvisiace s rozvojom vybranej spoločnosti. Cieľom diplomovej práce je analyzovať možnosti vzdelávania zamestnancov v spoločnostiach a jeho vplyv vo vybranej spoločnosti.

Hlavným cieľom záverečnej diplomovej práce je definovať ľudský kapitál, charakterizovať podstatu a význam ľudského kapitálu, poukázať na možnosti investovania do ľudského kapitálu. Na základe zosumarizovaných teoretických poznatkov poukázať na vplyv ľudského kapitálu na prosperitu podniku

Čiastkové ciele teoretickej časti diplomovej práce sú:

- Charakteristika ľudského kapitálu
- Identifikácia formy investícií do ľudského kapitálu
- Analýza možností financovania vzdelávania ľudského kapitálu

Cieľom praktickej časti záverečnej diplomovej práce je zistiť postoje zamestnancov spoločnosti TSPC k problematike vzdelávania v ich spoločnosti. V praktickej časti práce sme využili kvantitatívnu metódu skúmania problému a to dotazník. Nášho prieskumu sa zúčastnilo celkovo 18 respondentov uvedenej spoločnosti. Jednotlivé zistenia sme zhrnuli v diskusii a v závere sme navrhli odporúčania pre prax.

Čiastkové ciele praktickej časti diplomovej práce sú:

- Zostavenie dotazníkového prieskumu pre spoločnosť TSPC
- Implementácia dotazníkového prieskumu v spoločnosti TSPC
- Formulácia návrhov na zlepšenie súčasného systému

3. Metodika práce a metody skúmania

Spoločnosť, ktorú budeme analyzovať v rámci metodiky práce a metodiky skúmania a následne zistené vedomosti a poznatky o možnostiach vzdelávania a investícií do ľudského kapitálu z prvej časti diplomovej práce, sme si vybrali spoločnosť TSPC.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

Spoločnosť TSPC bola založená v roku 2012, keď na prvom spoločnom projekte spolupracovalo 7 kolegov. Počas nasledujúcich rokov okrem Maďarska úspešne otvorila pobočky aj na Slovensku, v Hong Kongu a v Chorvátsku.



Obrázok 2 Logo spoločnosti TSPC

Popredná maďarská strojárská spoločnosť od roku 2012 dodáva riešenia so všeobecným dizajnovým prístupom, komplexnou víziou a inovatívnym technologickým zázemím. Skupina vznikla s cieľom poskytovať svojim zákazníkom kompletné riešenie, sprevádzať ich pri ich projektoch od nápadu až po realizáciu.

Stručná história skupiny TSPC:

- 2012 – v spoločnosti 7 kolegov pracuje na prvých projektoch.
- 2013 – Otvorenie pobočky v Hong Kongu. Pracujú na 30 projektoch.
- 2015 – Spoločnosť sa presťahovala do novej kancelárie v centre Budapešti s vynikajúcou infraštruktúrou. Pracujú na takmer 30 projektoch.

- 2016- Zameranie na inovatívne riešenia: Vznik spoločnosti TSPC BIM. Počet zamestnancov sa zvyšuje na 60.
- 2018 - Zaoberajú sa kompletným projektovaním plavární a športových areálov. Stávajú sa partnermi Graphisoftu. Skupinu už tvorí 5 spoločností. Otvárajú pobočku na Slovensku.
- 2019 - Rok sa uzatvára so 120 zamestnancami a 4 pracoviskami.
- 2020 – Počíta sa viac ako 100 dokončených projektov. V Chorvátsku sa otvorila kancelária. Počet zamestnancov sa zvýši na 140 ľudí.

Spoločnosť TSPC jedinečným spôsobom na trhu zorganizovala odborníkov na architektonické a inžinierske projekty do skupiny spoločností, aby svojim zákazníkom poskytla komplexné odborné znalosti potrebné na rýchle a efektívne riadenie celého procesu projektu. Svojím zamestnancom poskytujú možnosti ďalšieho vzdelávania a vynikajúce technologické zázemie.

TSPC v číslach:

- 15 miliónov naprojektovaných metrov štvorcových
- 165 dodávateľov
- 110 odborných pracovníkov
- 100+ dokončených projektov

Služby spoločnosti TSPC:

Tabuľka 3 Štruktúra spoločnosti TSPC

Generálne projektovanie stavieb	• Projekty pre stavebné povolenia, realizačné projekty a projekty skutočného vyhotovenia • Príprava rozpočtov • Prevádzkové plány
BIM projektovanie	• BIM poradenstvo • BIM management • Sharepoint
Inžinierske projekty	• Návrhy statických posudkov • Návrhy cestnej infraštruktúry • Návrhy verejnoprospešných stavieb • Strojárske inžinierstvo
Stavebný design	• Vizualizácia projektu • Animácia

Diagnostika	• Preverenie a posúdenie stavu stavebných objektov • Geodézia • Energetika stavieb
Realizácia projektov	• Odborná kontrola • Manažovanie projektov • Poradenstvo v oblasti obstarávania • Projektové riadenie stavieb
Odborné poradenstvo	• Kontrola projektov • Realitný development

Zdroj: vlastné spracovanie podľa <https://issuu.com/tspcgroup/docs/tspc-kulturalis?fr=sN2ZmNzQ0NTMwMDU>

Spoločnosť TSPC ponúka zamestnancom možnosť zúčastniť sa rôznych školení. Keďže hovoríme o veľkej skupine spoločností, pokrývajú viacero oblastí vzdelávania, ako sú soft skills, rôzne odborné školenia a jazykové školenia.

Každý zamestnanec sa môže ročne zúčastniť 2 odborných školení, ktoré mu hradí zamestnávateľ. Okrem toho sú aj takí, ktorí sa zúčastňujú na viacerých školení, ale tie školenia už nie sú bezplatné, prípadne si náklady rozdelia medzi sebou zamestnávateľ a zamestnanec po vzájomnej dohode.

Účast' na jazykových kurzoch v spoločnosti TSPC je možné až po ukončení skúšobnej doby. Okrem toho v skupine spoločností TSPC prebiehajú interné školenia, kde si zamestnanci navzájom prednášajú a odovzdávajú si už nadobudnuté vedomosti. Tie sa konajú týždenne, vo vopred dohodnutom čase, na vopred dohodnuté témy.

Fungovanie systému v rámci spoločnosti TSPC bolo analyzované a oboznámené prostredníctvom dotazníka, ktorý vyplnili zamestnanci.

3.2 Pracovné postupy

V teoretickej časti záverečnej diplomovej práce sme sa zameriavali na ľudský kapitál, investície do ľudského kapitálu, formy vzdelávania. Charakterizovali sme náklady a prínosy vzdelávania, nepenažné prínosy zo vzdelávania. Skončením teoretickej časti diplomovej práce sme si vybrali jednu spoločnosť na vypracovanie praktickej časti, v našom prípade spoločnosť TSPC.

V praktickej časti pomocou dotazníkového prieskumu sme zistili postoje zamestnancov spoločnosti TSPC k problematike vzdelávania v ich spoločnosti. Analyzovali sme výsledky dotazníkového prieskumu.

3.3 Spôsob získavania údajov

Pomocou dotazníka, ktorý bol vypracovaný pre zamestnancov spoločnosti TSPC sme získali potrebné informácie na analýzu fungovania vzdelávania v podniku. Vybrali sme si túto metódu, nakoľko v podniku pracujú aj zo zahraničia, sú takí zamestnanci, ktorí po celosvetovej pandémie ostali doma a naďalej využívajú Home Office. Pomocou dotazníkového prieskumu sme ľahko a v čo najkratšom čase získali potrebné informácie. Vypracovaný dotazník sme preposlali zamestnancom v elektronickej podobe.

Na začiatku dotazníka, sme sa zameriavali na charakteristiku respondentov, ako pohlavie, vek a ich vzdelanie. V ďalších otázkach dotazníka sme sa zameriavali na formy vzdelávania, frekvencia školení a kurzov, spokojnosť zamestnancov a ich požiadavky.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

V našej záverečnej diplomovej práci boli použité metódy syntézy a dedukcie. Pri spracovaní teoretickej časti z literatúry sme používali metódu syntézy. Pomocou metódy dedukcie sme aplikovali už známe poznatky z literatúry.

V praktickej časti diplomovej práce využijeme kvantitatívnu metódu skúmania problému a to dotazník, ktorý je prílohou práce. Naš dotazník pozostával z 19 otázok, pričom v prvých troch otázkach sme zisťovali všeobecné informácie o respondentoch. Ďalšiu časť sme interpretovali pomocou grafov, ktoré sme potom jednotlivo analyzovali. Na konci sme používali syntézu a dedukciu, pomocou ktorých sme vyhodnotili získané informácie.

4. Výsledky práce

V tejto kapitole sme analyzovali ekonomickú situáciu spoločnosti TSPC, analyzovali sme dotazníkový prieskum pomocou grafov a tabuliek.

4.1 Analýza ekonomickej situácie podniku

V prvej časti kapitoly sme sa zameriavali na výsledky hospodárenia za posledné 3 roky.

Tabuľka 4 Zložky výsledku hospodárenia SR za účtovné obdobia 2021, 2020, 2019

Zložky výsledku hospodárenia			
	2021	2020	2019
Výsledok hospodárenie pred zdanením	9610€	6085€	5266€
Výsledok hospodárenia po zdanení	7584€	4767€	4151€
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	10075€	6390€	5499€
V hospodárenia z finančnej činnosti	-465€	-305€	-233€

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výkazu ziskov a strát spoločnosti

Analýza tržieb

V rámci analýzy ekonomickej situácie podniku je veľmi dôležité analýza tržieb z predaja vlastných výrobkov.



Graf 3 Vývoj tržieb z predaja vlastných výrobkov

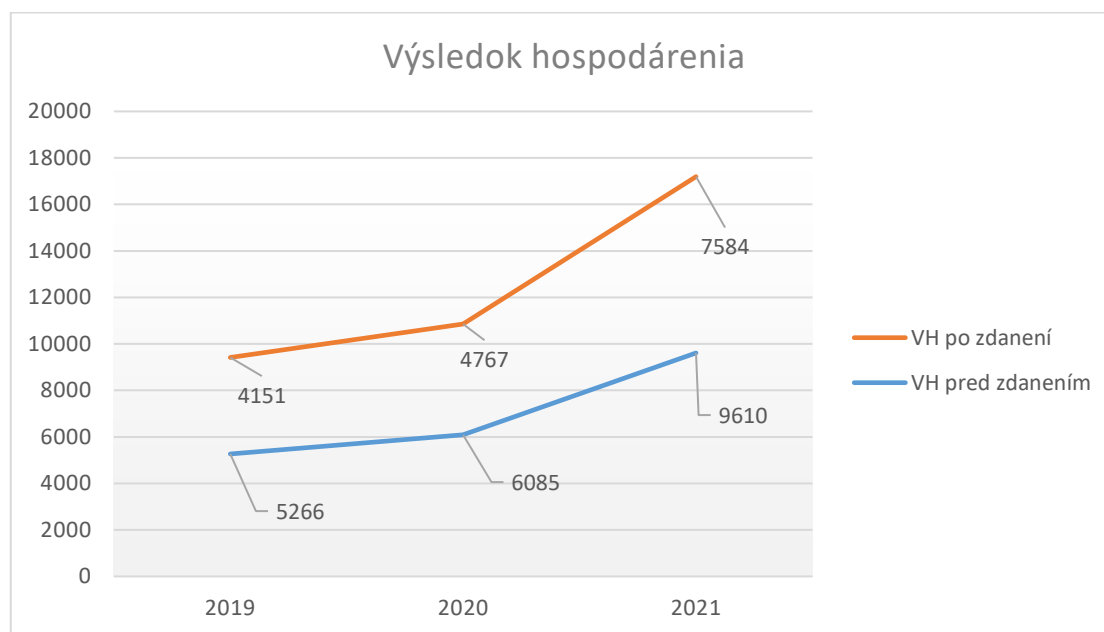
Zdroj: vlastné spracovanie podľa výkazu ziskov a strát spoločnosti

Ako na grafe vidíme vývoj tržieb z predaja vlastných výrobkov ukazuje rastúcu tendenciu. Analyzovali sme roky 2019 až 2021. V roku 2019 tržby predstavovali 52 000 €

a v roku 2020 vzrástli o 70 000 €, čo znamená, že tržby v roku 2020 predstavovali 122 000€. V ďalšom roku opäť evidovali rast tržieb o 5 000€ a tržby v roku 2021 vzrástli na 125 000€. V rokoch 2020 a 2021 spoločnosť dosahovala relatívne rovnaké tržby.

Analýza výsledku hospodárenia

Spoločnosť TSPC za posledné 3 roky dosahovala nasledujúce výsledky hospodárenia, ktoré ukazujeme na grafe.



Graf 4 Výsledok hospodárenia spoločnosti TSPC

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výkazu ziskov a strát spoločnosti

Pri porovnávaní výsledku hospodárenia v rokoch 2019, 2020 a 2021 môžeme zaznamenať rastúci charakter. Výsledok hospodárenia pred zdanením v roku 2019 predstavoval 5 266 €, čo v nasledujúcom roku 2020 vzrástol o 15%, teda na 6 085 €. V ďalšom roku opäť zaznamenal rastúcu tendenciu o 57% a výsledok hospodárenia pred zdanením bol 9 610 €.

Na záver môžeme posúdiť, že spoločnosť v posledných troch obdobiach dosahovala zisk. Týmto je zabezpečené jej pozícia na trhu.

4.2 Analýza dotazníkového prieskumu

Hlavným cieľom praktickej časti práce je zistiť postoje zamestnancov spoločnosti TSPC k problematike vzdelávania v ich spoločnosti. Dotazníkový prieskum sme spracovávali pomocou Google formulára, na základe čoho sme mali spätnú väzbu od 18 respondentov.

Tabuľka 5 Charakteristika respondentov

Pohlavie	Muž	10
	žena	8
Vek	18-25	2
	25-40	15
	Nad 40	1
Vzdelanie	Bakalársky stupeň	5
	Univerzita	5
	Magisterský stupeň	8

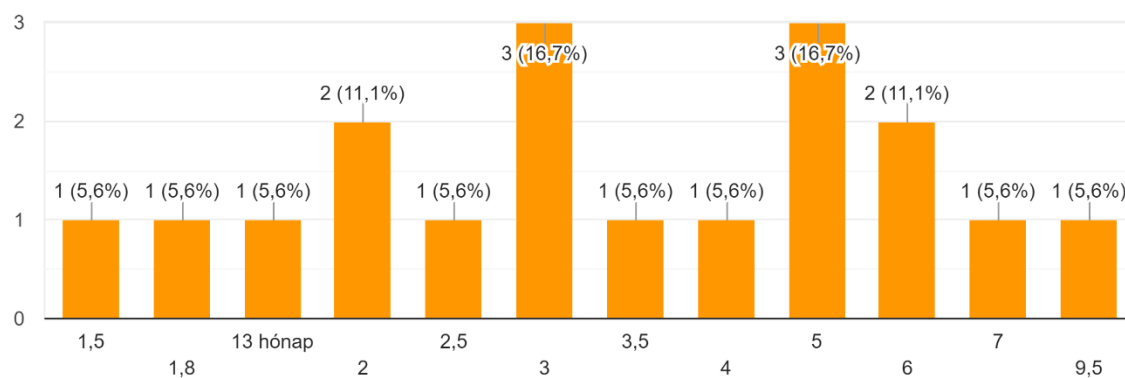
Zdroj: vlastné spracovanie podľa dotazníkového prieskumu

V otázkach 1 až 3 sme charakterizovali základné údaje o respondentoch ako pohlavie, vek a vzdelanie.

Z hľadiska vekovej štruktúry sa nášho prieskumu zúčastnil jeden respondent (5,6%) vo veku nad 40 rokov, 15 respondentov (83,3,1%) vo veku 25-40 rokov a dvaja respondenti (11,1%) vo veku 18-25 rokov.

Pri tretej otázke sme zisťovali vzdelanie respondentov. Pri tejto otázke označilo 28% respondentov označilo bakalársky stupeň vysokoškolského vzdelania, 28% označilo univerzitu a 44% respondentov označilo magisterský stupeň vysokoškolského vzdelania.

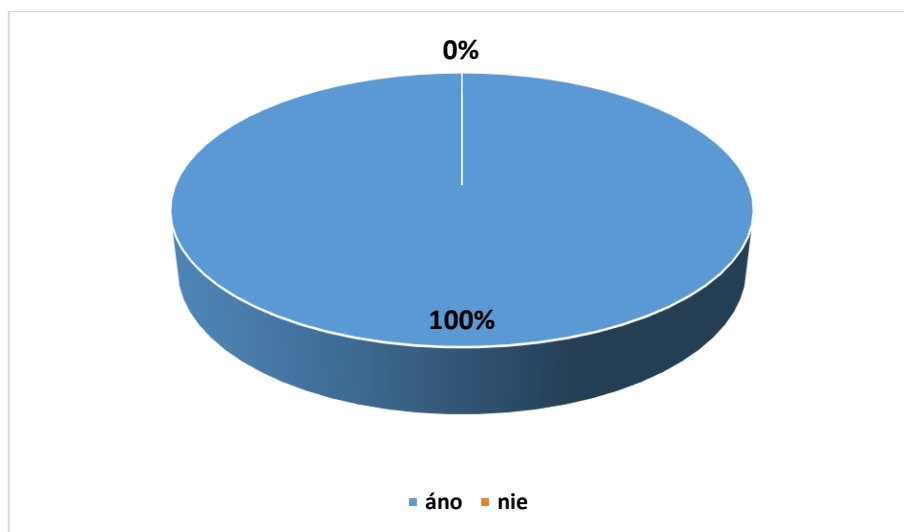
4. Dĺžka praxe v spoločnosti TSPC



Graf 5 Dĺžka praxe v spoločnosti TSPC .

Pri štvrtej otázke sme zisťovali, koľko rokov respondenti pracujú v spoločnosti TSPC. Dĺžka praxe našich respondentov je znázornená na grafe 4.

5. Účasť na školení za posledné dva roky



Graf 6 Účasť na školení za posledné dva roky.

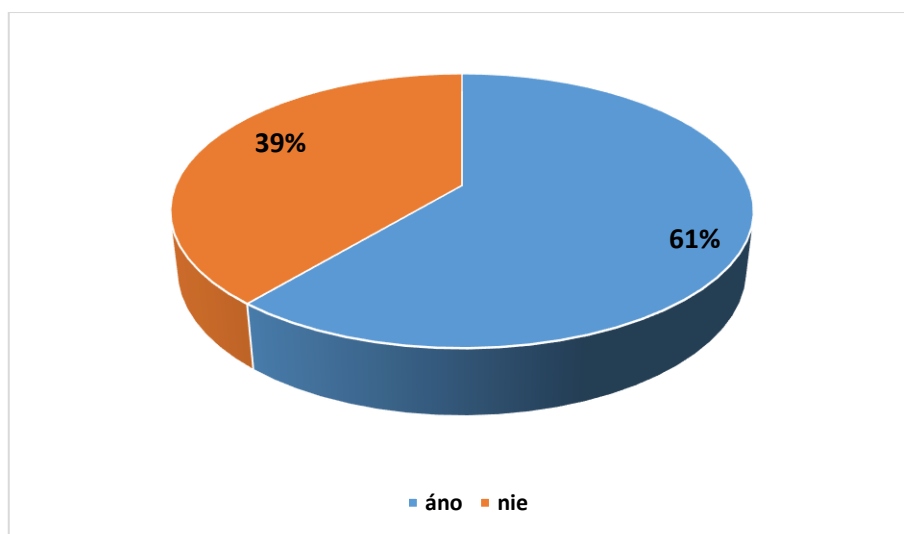
Pri piatej otázke sme zisťovali, či sa respondenti za posledné dva roky zúčastnili nejakého školenia. Zistili sme, že všetci respondenti sa zúčastnili za posledné dva roky nejakého školenia.

6. Intenzita školení

Pri šiestej otázke nás zaujímalo, ako často majú respondenti možnosť navštevovať tieto školenia. Táto otázka bola otvorená. Na túto otázku sme dostali nasledovné odpovede:

- odborné inžinierske školenie je prerušované a kurzy angličtiny sú pravidelné,
- každé 2 týždne,
- keď mi to čas dovoľí,
- týždenne,
- aj pár týždňov,
- približne každých šesť mesiacov,
- v prípade komplexnejších školení sú interné školenia v piatok každý týždeň, ale môžem sa zúčastniť približne každých pár mesiacov, pretože téma a moja práca sú rovnaké,
- jazykové školenia každý týždeň, odborné soft skills školenia 2x ročne,
- týždenne na jazykové školenia a raz ročne na soft-skill školenia,
- dvakrát ročne,
- takmer kedykoľvek po skončení skúšobnej doby,
- niekoľkokrát do roka, v závislosti od hĺbky a intenzity,
- len máločo ovplyvňuje našu profesiu,
- ako často chcem,
- 1-2 tréningové dni ročne,
- 1-2 mesiace,
- 2x do roka,
- typicky mám možnosť absolvovať niekoľkodňové školenie v spoločnosti každé 1-2 roky, ako aj kratšie, 1-2 hodinové interné školenia niekoľkokrát do roka. Môžem sa zúčastniť aj jazykových školení organizovaných spoločnosťou. Momentálne pokračujem v magisterskom štúdiu s vlastným financovaním.

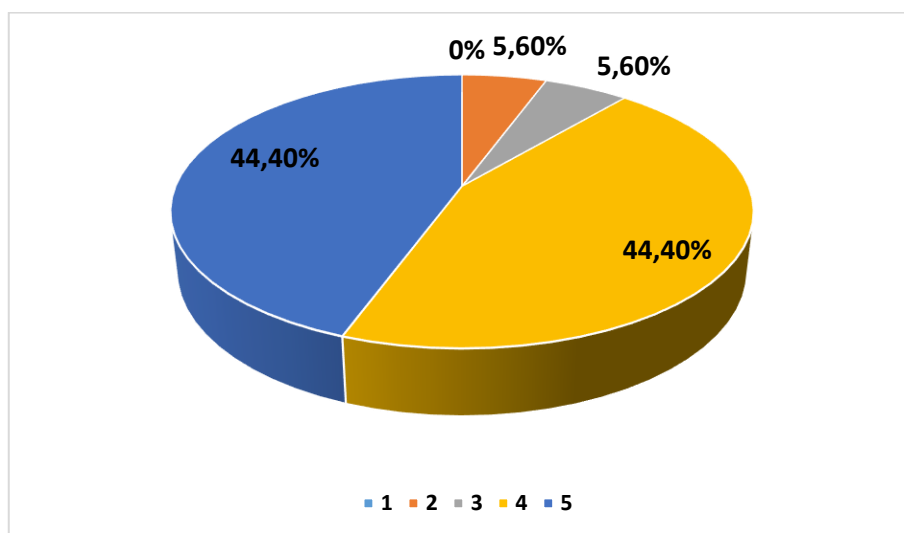
7. Vplyv pandémie COVID-19 na školenia



Graf 7 Vplyv pandémie COVID-19 na školenia.

Pri siedmej otázke sme zisťovali u respondentov, či ovplyvnila epidemiologická situácia ich účasť na školení. Pri tejto otázke 61,1% respondentov odpovedalo kladne.

8. Potreba školení v profesijnej oblasti

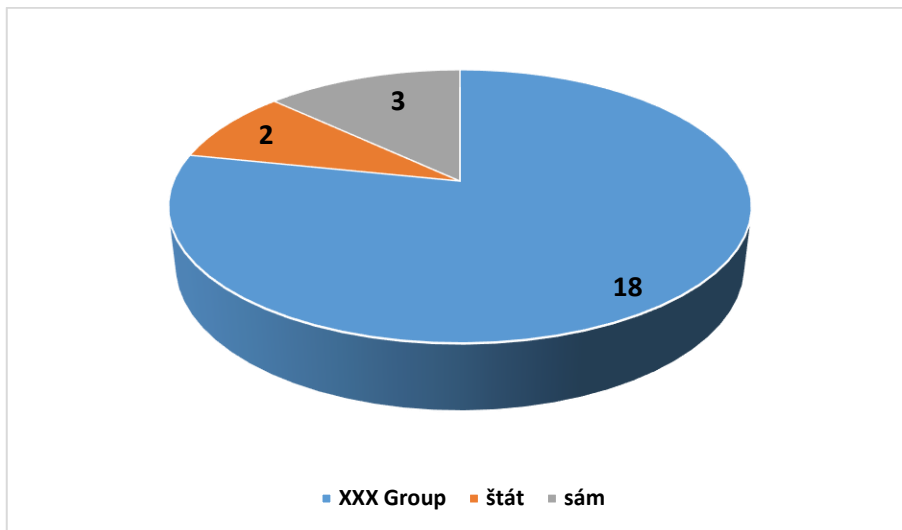


Graf 8 Potreba školení v profesijnej oblasti.

Pri ôsmej otázke sme zisťovali u respondentov, do akej miery je podľa nich potrebné zúčastňovať sa školení vo vašej profesijnej oblasti. Odpoveď mali respondenti označiť na

škále 1-5, pričom (1-vôbec, 5-veľmi dôležité). Ako znázorňuje graf 7 respondenti považujú za dôležité zúčastňovať sa školení v ich profesijnej oblasti.

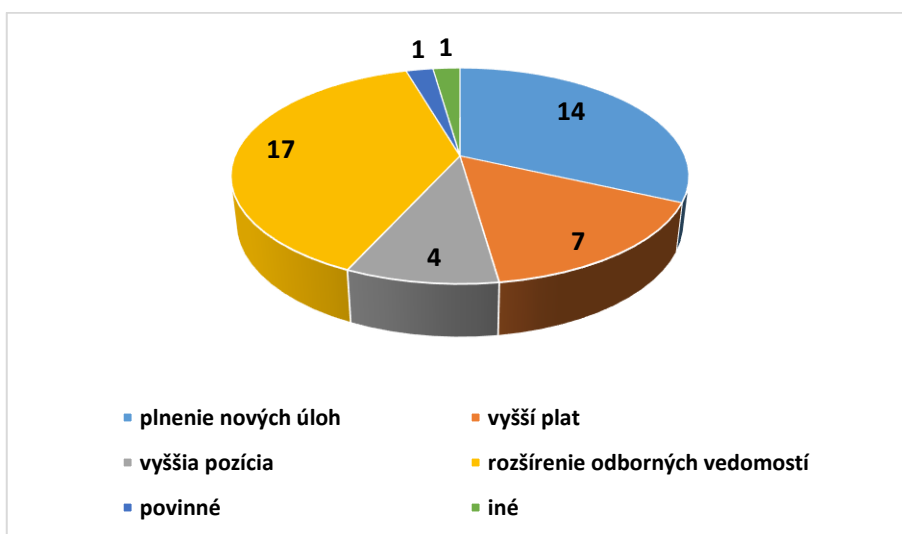
9. Náklady na školenie



Graf 9 Náklady na školenia.

Pri deviatej otázke sme zisťovali, kto platí u respondentov náklady na školenie. Pri tejto otázke označili respondenti viac ako jednu možnosť. Všetci respondenti označili možnosť, že ich platí spoločnosť TSPC, dvaja respondenti uviedli, že ide o štátom platené školenia a 3 respondenti si platia školenia za seba.

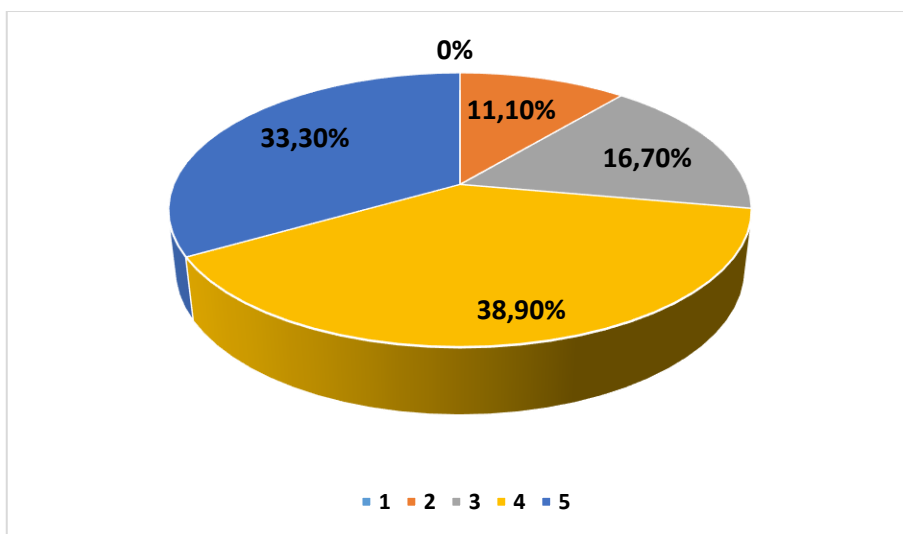
10. Účel školenia



Graf 10 Účel školenia.

Pri desiatej otázke mali respondenti uviesť, aký je účel ich školenia. Zistili sme, že u väčšiny respondentov a to 77,8% ide o školenia pre plnení nových úloh, 38,9% respondentov označilo možnosť vyšší plat, 22,2% respondentov označilo vyššiu pozíciu, 94,4% respondentov označilo rozšírenie odborných vedomostí, 5,6% označilo povinné školenia a 5,6% možnosť iné.

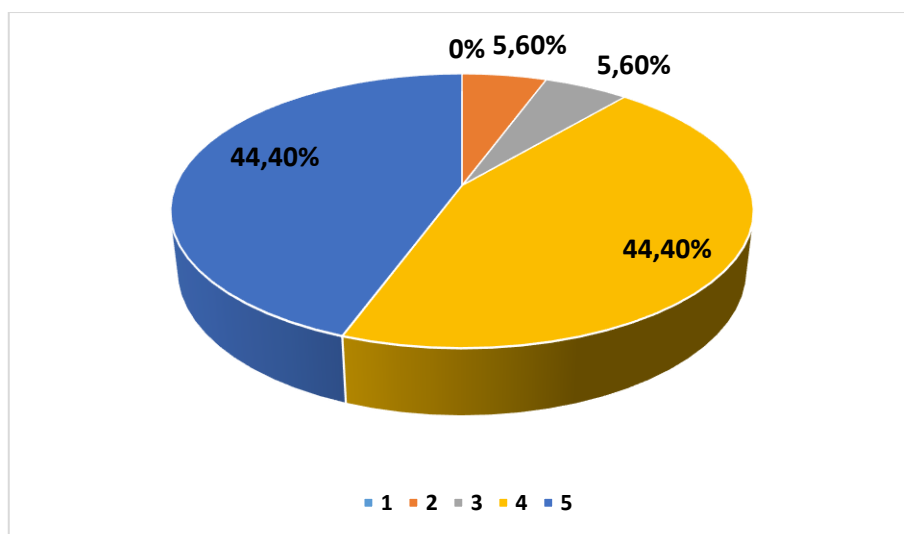
11. Spokojnosť s intenzitou školení



Graf 11 Spokojnosť s intenzitou školení.

Pri jedenástej otázke sme zisťovali u respondentov, ako sú spokojný s intenzitou školení, ktoré poskytuje spoločnosť TSPC. Respondenti mali na škále 1-5 vyjadriť mieru spokojnosti, pričom (1-vôbec, 5-veľmi spokojný). Zistili sme, že väčšina respondentov je spokojná, čo potvrdzuje graf 10.

12. Spokojnosť s kvalitou školení



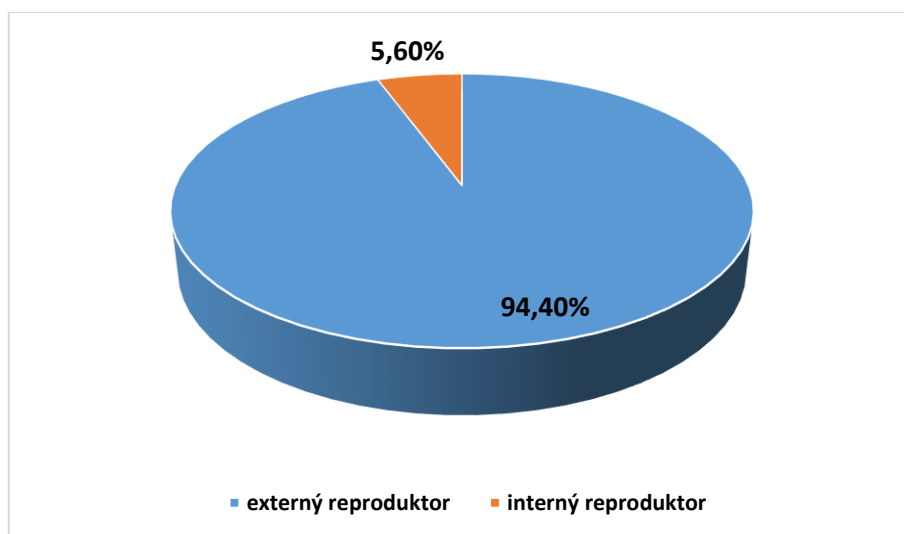
Graf 12 Spokojnosť s kvalitou školení.

Pri dvanástej otázke sme zisťovali u respondentov, ako sú spokojný s kvalitou školení, ktoré poskytuje spoločnosť TSPC. Respondenti mali na škále 1-5 vyjadriť mieru spokojnosti, pričom (1-vôbec, 5-veľmi spokojný). Zistili sme, že väčšina respondentov je spokojná s kvalitou školení, čo potvrdzuje graf 11.

13. Účel zabezpečenia školenia spoločnosťou TSPC

Trinásta otázka bola otvorená, respondenti mali uviesť, aký je podľa nich hlavný účel spoločnosti pri podpore a zabezpečovaní účasti na školeniach. Z odpovedí je zrejmé, že snahou spoločnosti je zabezpečovať pre zamestnancov odborný a profesionálny vývoj, neustále ich vzdelávať, aby mali zručnejších a odbornejších zamestnancov, ktorí budú mať požadovanú odbornosť, školením zamestnancov zabezpečia vyššiu kvalitu práce. Respondenti ďalej uvádzali, že zabezpečením požadovaných vedomostí zamestnancov dosiahne ich spoločnosť vyššiu efektivitu práce, úspešnosť projektov a pre zamestnancov podporia profesijnú dráhu. Preškolený zamestnanec tak bude splňať predstavy spoločnosti.

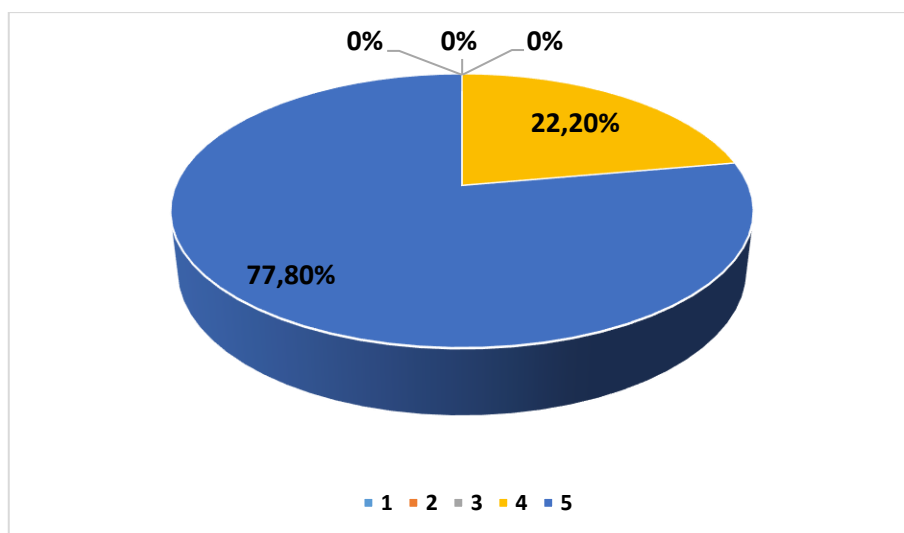
14. Organizátor školenia



Graf 13 Organizátor školenia.

Pri štrnástej otázke sme zisťovali u respondenti, kto organizuje resp. vyučuje školenia. Väčšina respondentov a to 94,4% označilo externého reproduktora.

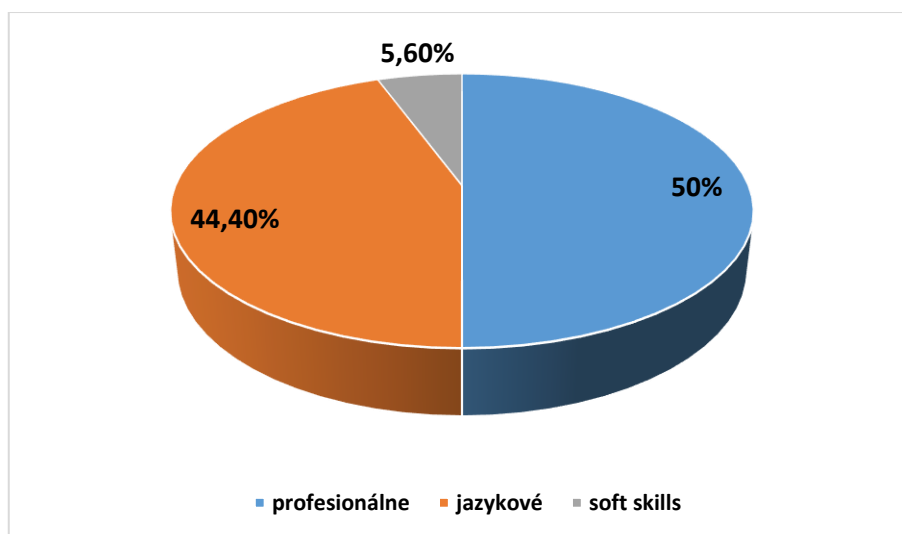
15. Spokojnosť s pripravenosťou lektorov na školeniach



Graf 14 Spokojnosť s pripravenosťou lektorov na školeniach.

Pri tejto otázke sme zisťovali, ako sú respondenti spokojní s pripravenosťou lektorov na školeniach. Respondenti na škále 1-5 mali vyjadriť mieru spokojnosti, pričom (1-nespokojný, 5-veľmi spokojný). Zistili sme, že všetci respondenti vyjadrili vysokú mieru spokojnosti.

16. Oblasti na školenie



Graf 15 Oblasti na školenie.

Pri šiestnástej otázke sme zisťovali u respondentov, v ktorej oblasti je podľa nich najviac príležitostí na školenie. Pri tejto otázke nám 50% respondentov označilo profesionálne oblasti, 44,4% jazykové oblasti, 5,6% označilo soft skills.

17. Druh školenia

Pri predposlednej otázke sme zisťovali u respondentov, aký druh školenia by chceli absolvovať v budúcnosti. Táto otázka bola otvorená. V súčasnej dobe existuje množstvo školení, ktoré môžu zamestnanci absolvovať. Je iba na konkrétnom zamestnávateľovi, aké podmienky vytvorí pre rozvoj ich vzdelávania. Respondenti uvádzali napríklad jazykovedné školenia, školenia zamerané na zvyšovanie odbornosti, súvisiace s profesiou, niektorí respondenti nevedeli uviesť presný druh školenia, ďalej uvádzali napríklad školenie zamerané na pozemné inžinierstvo, školenie na technický a parametrický dizajn, ekonomické znalosti, rozvoj komunikačných zručností, soft skill, školenie zamerané na zvládanie konfliktov, školenie dielenského typu, motivačný tréning a pod.

18. Zmena v tréningu

Pri poslednej otázke sme zisťovali u respondentov, čo by zmenili v budúcnosti na tréningoch. Táto otázka bola otvorená. Odpovede boli rôzne, dvaja respondenti uviedli, že by nezmenili nič. Ďalej sme zistili, že by respondenti zmenili ich frekvenciu, rozšírili by ich,

informácie o vzdelávaní by sa mohli zlepšiť a mohlo by sa poskytnúť viac štruktúrálnych školení. Z ďalších odpovedí vyberáme:

- najlepšie školenie je pre niekoho, kto zažije alebo sa naučí veci v reálnom živote alebo na projekte. Pri zostavovaní projektových tímov to možno bude potrebné brať ešte vážnejšie do úvahy,
- ďalej po absolvovaní niekoľkých školení nebolo možné začleniť nadobudnuté vedomosti do pracovných procesov, pretože tam boli iné úlohy. Získané poznatky by bolo dobré do pol roka zúročiť, pretože pri absencii uplatnenia sa nadobudnuté vedomosti zabudnú,
- možnosť výberu tém, prípadne viacerých paralelne prebiehajúcich tréningov (pri dlhých to môže platiť ako pri piatkových raňajkách),
- povinné doškoľovanie / účasť na konferenciách, komplexnejšia koordinácia a predĺženie piatkového dopoludnia, rozvoj interného systému vzdelávania zamestnancov pre nových kolegov,
- viac možností odborného vzdelávania nielen v oblasti architektúry, lepšia informovanosť o možnostiach.

5. Diskusia

Záverečná diplomová práca je zameraná na problematiku investícií do ľudského kapitálu. Diplomová práca je koncipovaná ako teoreticko-praktická. Teoretická časť práce pozostáva zo štyroch kapitol. Prvá kapitola diplomovej práce sa venuje teórii ľudského kapitálu. Druhá kapitola popisuje investície do ľudského kapitálu. Tretia kapitola sa zameriava na analýzu formy vzdelávania. Štvrtá kapitola je zameraná na formy vzdelávania v rámci spoločnosti.

Cieľom záverečnej práce je definovať ľudský kapitál, charakterizovať podstatu a význam ľudského kapitálu, poukázať na možnosti investovania do ľudského kapitálu. Na základe zosumarizovaných teoretických poznatkov poukázať na vplyv ľudského kapitálu na prosperitu podniku.

Hlavným cieľom praktickej časti práce je zistiť postoje zamestnancov spoločnosti TSPC k problematike vzdelávania v ich spoločnosti.

Nášho prieskumu sa zúčastnilo celkovo 18 respondentov, pričom 10 bolo mužov (55,6%) a 8 žien (44,4%). Z hľadiska vekovej štruktúry sa nášho prieskumu zúčastnil jeden respondent (5,6%) vo veku nad 40 rokov, 15 respondentov (83,3,1%) vo veku 25-40 rokov a dvaja respondenti (11,1%) vo veku 18-25 rokov.

Z výsledkov vyplýva, že všetci respondenti sa zúčastnili za posledné dva roky nejakého školenia. Väčšina respondentov a to 61,1% uviedla, že epidemiologická situácia ovplyvnila ich účasť na školení. V tomto kontexte je z nášho pohľadu efektívnym spôsobom vzdelávania e-learning.

Z výsledkov ďalej vyplýva, že väčšina respondentov považuje za dôležité zúčastňovať sa školení v ich profesijnej oblasti, čo hodnotíme pozitívne. Z hľadiska nákladov na školenie sme zistili, že ich väčšinou platí spoločnosť TSPC, prípadne ide o školenia, ktoré sú zo zákona a traja respondenti uviedli, že si školenia platili sami. Z hľadiska účelu školenia sme zistili, že u väčšiny respondentov a to 77,8% ide o školenia pre plnenie nových úloh, 38,9% respondentov označilo možnosť vyšší plat, 22,2% respondentov označilo vyššiu pozíciu, 94,4% respondentov označilo rozšírenie odborných vedomostí, 5,6% označilo povinné školenia a 5,6% možnosť iné.

Ďalej sme zistili, že väčšina respondentov je spokojná s intenzitou školení v ich spoločnosti, rovnako tak väčšina respondentov vyjadrila aj spokojnosť s kvalitou týchto

školení. Z výsledkov vyplýva, že respondenti si uvedomujú účel školení, čo považujeme za dôležité zistenie. Väčšinu školení zabezpečuje pre respondentov externý lektor. Väčšina respondentov vyjadrila spokojnosť s tým, ako sú lektori pripravení na školenia.

Z hľadiska druhu školení, ktoré by chceli respondenti absolvovať nám respondenti uvádzali najmä jazykové školenia, školenia zamerané na zvyšovanie odborných zručností. Ako sme už v práci uvádzali, v dnešnej dobe existuje množstvo školení, ktoré môžu zamestnanci absolvovať. Je iba na konkrétnom zamestnávateľovi, aké podmienky vytvorí pre rozvoj ich vzdelávania.

Na základe teoretických poznatkov, ako aj na základe výsledkov nášho prieskumu navrhujeme v rámci skúmanej problematiky nasledovné odporúčania pre prax:

- Pre spoločnosť TSPC navrhujeme vo zvýšenej miere využívať v rámci vzdelávania E-learning. Napríklad by mohli zamestnancom zaplatiť online školenie, ktorého by sa mohli zúčastniť doma, napríklad aj cez víkend. V tabuľke 2 uvádzame výhody a nevýhody E-learningu.

Tabuľka 6 Výhody a nevýhody E-learningu.

Výhody	Podmienka/ poznámky
Úspora financií na vzdelávanie	Ak v spoločnosti existuje interný systém vzdelávania, s ktorým sú spojené náklady (lektor, miestnosť, logistika, čas zamestnancov)
Úspora času zamestnancov v súvislosti so vzdelávaním	Za predpokladu, že zamestnanci aktuálne trávia pracovný čas kurzami a vzdelávaním, musia niekde cestovať a pod.
Väčšia flexibilita pre zamestnávateľa aj zamestnancov	Za predpokladu, že zamestnanci môžu pristupovať k e-learningu napr. z domu alebo v rôznych časoch počas dňa
Lepšia kontrola vzdelávania a jeho vyhodnocovania	Ak bude v spoločnosti existovať osoba, ktorá sa bude e-learningu venovať, sledovať aktivitu zamestnancov, vyhodnocovať to a pod.
Jednoduchá škálovateľnosť vzdelávania	Ak bude v spoločnosti krátkodobá a dlhodobá stratégia toho, kde a ako rozvíjať kurzy a systém e-learning vzdelávania
Celé vzdelávanie pod jednou strechou	Ak sa využije LMS systém ako centrálné miesto pre všetky kurzy naprieč spoločnosťou
Jednoduchší onboarding nových zamestnancov	Ak sa dajú úvodné kurzy a zaškolenia prerobiť do e-learning podoby
Nevýhody	Podmienka/ poznámky
Väčšia investícia na úvod	Ak neexistuje infraštruktúra, kurzy v digitálnej podobe ani procesy

Potreba zaškoliť ľudí a zmeniť procesy v spoločnosti	Ak ľudia ešte nepracovali s LMS systémom a procesy interného vzdelávania sú nastavené úplne inak, treba sa špeciálne venovať ľuďom a pochopeniu systému aj zmyslu takéhoto typu vzdelávania
Potreba mať človeka, ktorý sa v spoločnosti e-learningu venuje	Ak neexistuje osoba zodpovedná za LMS platformu a systém e-learning vzdelávania, nebude projekt úspešný
Možné poplatky za kurzy, licencie alebo rozvoj systému	Existujú rôzne typy LMS systémov a kurzov na mieru. Niekde sa platia ročné licencie, inde podľa počtu užívateľov a typov kurzov
Technicky náročnejšie riešenie pre zamestnávateľa aj zamestnancov	Podľa typu LMS systému sa líši technická náročnosť na strane zamestnávateľa ale aj technická bariéra používania na strane zamestnancov
Nezáživnosť vzdelávania a možné podvádžanie	Ak nie sú kurzy správne a vhodne metodicky spracované a e-learning je v spoločnosti len preto, že "musí" byť, hrozí nezáživnosť kurzov a tendencia zamestnancov podvádzať pri testoch

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: <https://implemento.sk/e-learning-vyhody-nevyhody/>

- Pre spoločnosť TSPC ďalej navrhujeme, aby zisťovali u zamestnancov o aký druh školenia majú záujem a na základe toho im v rámci možnosti poskytnú daný druh vzdelávania.
- Navrhujeme pre každého zamestnanca vytvoriť individuálny vzdelávací plán, v ktorom by mali zamestnanci presne uvedené v ktorom čase a aký druh školenia majú absolvovať. Zamestnanci by tak získali dokonalý prehľad o svojich vzdelávacích aktivitách.
- Pre manažment podniku navrhujeme zabezpečiť pravidelné školenia, ktoré budú zamerané na rozvoj komunikačných zručností. Manažéri by si mohli vybrať konkrétny druh školenia, lektora, prípadne e-learning.
- Navrhujeme pre spoločnosť vytvoriť miestnosť, v ktorej by mali zamestnanci prístup k odbornej literatúre. Zamestnanci by si napríklad mohli zobrať doma odbornú literatúru a vzdelávať sa v oblasti, o ktorú majú záujem.

Investovanie do ľudského kapitálu v dnešnej dobe je veľkým trendom v podnikoch a spoločnostiach. Investovanie je taká forma, ktorá prispieva k rozvoju kvalifikácie zamestnancov. Väčšie spoločnosti a podniky majú oveľa viac možností v rámci investícií do ľudského kapitálu, kvôli nákladovosti vzdelávania, odborných kurzov a pod. V súčasnosti je veľmi dôležité, aby sme venovali pozornosť na soft skills. V rámci tímu bez správneho používania soft skills sa jednotlivci veľmi ľahko môžu dostať do nepríjemných konfliktov.

Podľa nášho názoru zamestnanci spoločnosti TSPC sú spokojní, radi pracujú v spoločnosti, či už hovoríme o tuzemských alebo zahraničných podnikoch. Zamestnanci sú motivovaní, ich práca je hodnotená rôznymi benefitmi.

Záver

V predloženej diplomovej práci sme sa venovali problematike investícií do ľudského kapitálu. Diplomová práca pozostávala z teoretickej a praktickej časti. Pri písaní práce sme vychádzali z odbornej literatúry, časopisov a článkov zaoberajúcich sa skúmanou problematikou. Teoretická časť diplomovej práce pozostávala z štyroch kapitol.

V prvej kapitole teoretickej časti diplomovej práce sme sa venovali teórii ľudského kapitálu. V úvode sme charakterizovali ľudský kapitál z pohľadu viacerých autorov. Venovali sme sa meraniu hodnoty ľudského kapitálu.

V druhej kapitole teoretickej časti diplomovej práce sme sa zamerali na investície do ľudského kapitálu. V úvode sme sa venovali formám investovania do ľudského kapitálu.

V tretej kapitole teoretickej časti sme sa venovali vzdelávania ľudského kapitálu.

V štvrtej kapitole práce sme sa zamerali na problematiku formy vzdelávania v rámci spoločnosti a benefity.

Hlavným cieľom praktickej časti práce je zistiť postoje zamestnancov spoločnosti TSPC k problematike vzdelávania v ich spoločnosti. V praktickej časti práce sme využili kvantitatívnu metódu skúmania problému a to dotazník. Nášho prieskumu sa zúčastnilo celkovo 18 respondentov uvedenej spoločnosti. Jednotlivé zistenia sme zhrnuli v diskusii a v závere sme navrhli odporúčania pre prax.

Skúmanú problematiku považujeme v súčasnej dobe za veľmi aktuálnu. Investície do ľudského kapitálu majú viaceré formy: investície do zdravotného stavu zamestnancov, na zlepšenie pracovných podmienok a pracovných zručností. Vzdelávanie predstavuje dôležitú súčasť v rámci riadenia ľudských zdrojov. Z nášho pohľadu je veľmi dôležité, aby sa spoločnosti venovali problematike vzdelávania, nepodceňovali a snažili sa umožniť pre svojich zamestnancov zabezpečiť školenia. Len vzdelaní a vyškolení zamestnanci dokážu pre podnik prinášať požadovaný efekt, budú pre neho prínosom a podnik si tak zabezpečí kvalitný ľudský kapitál.

Vzdelávanie zamestnancov má aj svoje prínosy aj pre jednotlivca, aj pre zamestnávateľa. Pre jednotlivca to znamená ekonomické a sociálne prínosy, spokojnosť. Pre zamestnávateľa tiež ekonomické prínosy, občianske a sociálne participácie.

Použitá literatura

Knižná literatúra:

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 769s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2008. *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, 125s. ISBN 80-244-1442-2.

BARTKOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 204s. ISBN 978-80-247-2914-5.

CZIKK, Peter, ČEPELOVÁ, Anna, 2006. *Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov*. In: *Manažment v teórii a praxi*, 2/2006. s. 19-25. ISSN 1336-7137 19.

ČAPLÁNOVÁ, Anetta, MARTINCOVÁ, Marta, 2013. *Inflácia, nezamestnanosť a ľudský kapitál z makroekonomického pohľadu*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2013, 128s. ISBN 978-80-8168-024-3.

FILIPOVÁ, L, 2008. *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice*. Praha: Národnohospodářský ústav Jozefa Hlávky, 2008. 95 s. ISBN 80-8672-938-9.

FOOT, M, HOOK, C. 2005. *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s., 2005. 468 s. ISBN 80-7226-515-6.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna, 2003. *Riadenie ľudských zdrojov : ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, 2003, 212s. ISBN 80-89085-22-9.

MIOVSKÝ, M 2010. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha : Grada Publishing, 2010. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

VOMÁČKOVÁ, H., a kol., 2007. *Ekonomický rozměr lidského a sociálního kapitálu*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně, 2007. 129 s. ISBN 978-80-70449-55-4.

Internetové zdroje:

Financovanie vysokoškolského vzdelávania, 2020. [online]. [cit. 19.11.2021]. Dostupné na: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/higher-education-funding-72_sk

MAĽA, P., 2019. *Prínosy vzdelávania dospelých na pracovisku*. [online]. [cit. 19.11.2021]. Dostupné na: <https://epale.ec.europa.eu/sk/blog/prinos-vzdelavania-dospelych-na-pracovisku>

OLEXOVÁ, C., BOSÁKOVÁ, M., 2002. *Hodnotenie návratnosti investícií do vzdelávania*. [online]. [cit. 19.11.2021]. Dostupné na: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/Hodnotenie-navratnosti-investicii-do-vzdelavania.htm>

TSPC (online). Dostupné na: <https://www.tspc.hu/>

Prílohy

Príloha č. 1 dotazník

Dobrý deň, chceli by sme Vás požiadať o vyplnenie nasledovného anonymného dotazníka, ktorý je súčasťou praktickej časti našej práce.

Ďakujeme za spoluprácu

1. Pohlavie:

- a) muž
- b) žena

2. Vek:

- a) 18-25 rokov
- b) 25-40 rokov
- c) 40 rokov a viac

3. Kvalifikácia:

- a) bakalársky stupeň Bc.
- b) magisterský stupeň
- c) vysoká škola
- d) univerzita
- e) gymnázium
- f) stredná odborná škola
- g) odborná škola

4. Koľko rokov pracujete pre spoločnosť TSPC?

5. Zúčastnili ste sa za posledné 2 roky nejakého školenia organizovaného alebo podporovaného Vašou spoločnosťou?

- a) áno
- b) nie

6. Ako často máte možnosť navštevovať tieto školenia?
7. Ovplynula epidemická situácia chov a účasť na školení?
- a) áno
 - b) nie
8. Na škále 1-5 označte, do akej miery je podľa vás potrebné zúčastňovať sa školení vo vašej profesijnej oblasti? (1-vôbec, 5-veľmi dôležité).
- 1 2 3 4 5
9. Kto hradí áklady na Vašu účasť na školení?
- a) spoločnosť
 - b) platené školenia zo zákona
 - c) sám
 - d) iné...uved'te
10. Aký je Váš účel účasťi na školeniach?
11. Na škále 1-5 označte, ako ste spokojný s frekvenciou školení, ktoré poskytuje Vaša spoločnosť. (1-vôbec, 5-veľmi spokojný).
- 1 2 3 4 5
12. Na škále 1-5 označte, ako ste spokojný s kvalitou školení, ktoré poskytuje/organizuje Vaša spoločnosť. (1-vôbec, 5-veľmi spokojný).
- 1 2 3 4 5
13. Aký je podľa Vás hlavný účel TSPC pri podpore a zabezpečí účasti na školení?
14. Kto zvyčajne organizuje/vyučuje školenia?
- a) externý lektor
 - b) interný lektor

15. Vyjadrite na škále 1-5, ako ste spokojný s pripravenosťou lektorov na školeniach. (1-
nespokojný, 5-veľmi spokojný).

1 2 3 4 5

16. V ktorej oblasti je podľa Vás najviac príležitostí na školenie?

- a) profesionálne
- b) jazykové
- c) soft skills
- d) iné...uved'te

17. Aký druh školenia by ste chceli absolvovať v budúcnosti?

18. Čo by ste zmenili na tréningu v budúcnosti?