

**Manažérsko-právne aspekty
vzdelávania a rozvoja zamestnancov
ako ľudských zdrojov podniku**

**Managerial and Legal Aspects
of Training and Development of Employees
as Human Resources of Company**

Silvia Treľová

Abstract: *The major source of the success of organisations is qualified workforce by which the recent period places the emphasis on flexibility, adaptability, and proactivity. The paper is focused on training and staff development as a means to achieve these properties. The analysis with using the comparative method brings the issues of deepening of qualification and increasing of qualification in terms of labour regulations. The aim of this paper is to point to the close link between the law and management in the issue of employees' education as human resources of company.*

Key Words: *Human Resources; Employee Education; Training and Development of Employees; Deepening of Qualification of Employees; Increasing of Qualification of Employees; the Slovak Republic.*

Abstrakt: *Významným zdrojom úspechu organizácií je kvalifikovaná pracovná sila, pri ktorej sa v ostatnom období kladie dôraz na flexibilitu, adaptabilitu a proaktívnosť. Príspevok je zameraný na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov ako prostriedok k dosiahnutiu uvedených vlastností. Analýza s použitím metódy komparácie približuje problematiku prehlbovania a zvyšovania kvalifikácie zamestnancov z hľadiska pracovnoprávných predpisov. Cieľom príspevku je poukázať na úzke prepojenie práva a manažmentu v otázke vzdelávania zamestnancov ako ľudských zdrojov podniku.*

Kľúčové slová: *Ľudské zdroje; vzdelávanie zamestnancov; vzdelávanie a rozvoj zamestnancov; prehlbovanie kvalifikácie zamestnancov; zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov; Slovenská republika.*

Úvod

Každý podnik sa chce na trhu presadiť a získať čo najlepšie postavenie v rámci svojej konkurencie. V zmysle § 5 Zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov sa pod podnikom rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania.¹ K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty patriace podnikateľovi, ktoré slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť. Podnikom sa rozumie určitý celok podnikateľskej činnosti uskutočňovanej v rámci jedného podnikateľského subjektu. Tvoria ho nielen vecné prostriedky, ale aj osobná zložka podnikateľskej činnosti a práva s daným podnikaním spojené. Hodnota podniku sa určuje nielen zostatkovou hodnotou vecných prostriedkov podniku, ako to bolo u nás prijímané skôr, ale aj hodnotou nehmotných práv, akými sú obchodné meno, práva k priemyselnému vlastníctvu a podobne, pričom v neposlednom rade sa hodnotí tiež osobná zložka. Možno poznamenať, že osobné zložky sú zastúpené podnikateľom, ako i jeho schopnosťami, dôležitá je odborná úroveň riadiacich osôb ako členov orgánov spoločnosti, významná je štruktúra, kvalifikačná úroveň zamestnancov, ich zručnosti, skúsenosti a vedomosti. „Časy, kedy najdôležitejším aktívom organizácie bol hmotný majetok, sú nenávratne preč. Niektoré podniky dnes nevlastnia žiadne nehnuteľnosti ani výrobné linky a zdrojom ich konkurenčnej výhody sa stali znalosti ich zamestnancov a podniku ako celku.“² Je nevyvrátiteľným faktom, že zdrojom úspešného fungovania samotnej organizácie sú v ostanom období predovšetkým ľudia. „Ľudské zdroje uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a determinujú ich využívanie a predstavujú najcennejší a v rozvinutých trhových podmienkach spravidla aj najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti organizácií.“³

Význam vzdelávania zamestnancov

„Úspešné podniky si stále viac uvedomujú a doceňujú dôležitosť ľudského kapitálu a jeho využitie pre dosiahnutie ich celkového úspechu.“⁴ Ús-

¹ Bližšie pozri *Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov*.

² Bližšie pozri VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektívni vzdelávaní zamestnanců*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 15. ISBN 978-80-247-3651-8.

³ Bližšie pozri PIŠKANIN, A., J. RUDY, L. BAJZÍKOVÁ, R. SULÍKOVÁ, H. ŠAJGALÍKOVÁ a E. WOJČÁK. *Manažment: Klasické teórie a moderné trendy*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, 2010, s. 202. ISBN 978-80-89037-26-1.

⁴ Bližšie pozri KRAUSZOVÁ, A. a E. SZOMBATHYOVÁ. Význam vzdelávania pre rozvoj ľudského potenciálu. *Transfer inovácií* [online]. 2009, č. 14, s. 208 [cit. 2017-02-15]. ISSN

pech organizácie je totiž produktom schopností jej ľudí. Na zamestnancov sa v súvislosti s výkonom práce kladie viacero požiadaviek. Ako uvádza Szarková,⁵ požiadavky na zamestnanca možno charakterizovať oblasťami, medzi ktoré patrí najmä odborná, osobná, výkonová, motivačná a spoločenská pripravenosť.

V rámci konkurencieschopnosti zohrávajú dôležitú úlohu kvalita a úroveň zamestnancov. K hlavným konkurenčným výhodám podniku patria vysoká odbornosť zamestnancov, ich zodpovednosť, férové jednanie, dôveryhodnosť, tímový duch, a v neposlednom rade i ochota a chuť ďalej na sebe pracovať a vzdelávať sa.

Aplikačná prax ukazuje, že v súčasnosti nároky na vzdelanie ustavične rastú. Vyžaduje sa nielen kvalitná príprava v rámci školského vzdelávania ešte pred nástupom do zamestnania (dnes je napríklad využívaná tiež forma duálneho vzdelávania), ale je potrebné aj neustále doplňovanie a rozvíjanie vedomostí, schopností a zručností v príslušnej profesionálnej oblasti. Človek si počas svojej ekonomickej aktivity už nevystačí s tým, čo sa naučil v priebehu prípravy na povolanie, a aby mohol úspešne existovať ako potrebná pracovná sila, musí neustále prehĺbovať a rozširovať svoje vedomosti a zručnosti. Môžeme povedať, že sa jedná o celoživotné vzdelávanie. Ako uvádza Matulčíková,⁶ permanentné vzdelávanie sa stáva významným nástrojom na vytváranie súladu medzi kvalifikačnými požiadavkami zamestnávateľov a kvalifikačnou kompetentnosťou zamestnancov.

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov umožňuje maximalizovať ich prínos pre samotný podnik. Vplyvom vývojových zmien tradičné formy vzdelávania, ako sú prednášky, semináre, školenia, už nie sú postačujúce a je potrebné využívať tiež iné, nové formy tréningov, zamerané okrem „soft skills“ (rozvíjanie „soft skills“ si vyžaduje uplatňovať také metódy a formy vzdelávania, ktoré sú založené najmä na aktívnej účasti, praktických aplikáciách a reflexívnom porozumení) aj na „hard skills“ (t.j. „tvrdé zručnosti“, ktoré predstavujú výbavu zručností a schopností vykonávať

1337-7094. Dostupné na: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/14-2009/pdf/208-210.pdf>.

⁵ Bližšie pozri SZARKOVÁ, M. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. 2. dopln. vyd. Bratislava: Sprint, 2007, s. 137. ISBN 80-89085-77-6.

⁶ Bližšie pozri MATULČÍKOVÁ, M. Požiadavky výkonu pracovných činností a príprava vzdelávacích aktivít. *Societas et Iurisprudentia* [online]. 2015, roč. 3, č. 4, s. 69-87 [cit. 2017-02-15]. ISSN 1339-5467. Dostupné na: <http://sei.iuridica.truni.sk/archive/2015/04/SEI-2015-04-Studies-Matulcikova-Marta.pdf>.

určitý typ úloh a aktivít), koučing pri projektoch a workshopoch, mentoring, kde starší a skúsenejší zamestnanci dokážu odovzdávať svoje vedomosti mladším kolegom, a iné.

Vzdelávanie zamestnancov z pohľadu manažérskeho a právneho

V praxi moderného riadenia ľudských zdrojov sa niekedy rozlišuje medzi vzdelávaním (ktoré sa týka rozvoja zručností potrebných pre lepšie vykonávanie momentálneho zamestnania) a rozvojom (ktorý je zameraný širšie a často je prínosný najmä z hľadiska budúceho profesionálneho rastu, a to nielen v danej organizácii, ale i mimo nej). V niektorých publikáciách sú však oba uvedené pojmy a ich významy zastrešené pod súhrnné pomenovanie podnikové vzdelávanie.⁷ Podstatou systému podnikového vzdelávania je umožniť zamestnancom podniku stále si rozširovať a obnovovať teoretické poznatky, ako aj praktické skúsenosti. „Cieľom podnikového vzdelávania je odstrániť rozdiely medzi profesiou a zamestnaním zamestnancov podniku tak, aby sa zvýšila prosperita podniku, výkonnosť zamestnancov, konkurencieschopnosť zamestnancov na vnútornom trhu práce.“⁸

V moderne riadenom podniku môžeme problematiku vzdelávania zamestnancov rozdeliť na oblasť vzdelávania zamestnancov a oblasť rozvoja zamestnancov. Oblasť vzdelávania je oblasťou prispôsobovania sa zamestnancov požiadavkám pracovných miest. Konkrétne ide o zapracovanie (zaučenie) novoprijatého zamestnanca, so snahou o skrátenie času a zefektívnenie jeho adaptácie v podniku. Na výkon práce, ktorú má zamestnanec vykonávať, získa všetky potrebné informácie, vrátane špecifických znalostí a zručností. Do oblasti vzdelávania zamestnancov sa zaraďuje tiež doškolovanie (training) ako získavanie vedomostí, zručností a postojov, ktoré smerujú k zlepšeniu pracovného výkonu na súčasnom pracovisku. Zamestnanec pokračuje v odbornej príprave v rámci svojej profesie, prispôsobuje sa novým požiadavkám vyvolaným najmä zmenami technológie či trhu. Preškolovanie (rekvalifikácia) zasa smeruje k osvojeniu si nových pracovných schopností, pretože zamestnanec pre-

⁷ Bližšie pozri CZIKK, P. a A. ČEPELOVÁ. Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov. *Manažment v teórii a praxi* [online]. 2006, roč. 2, č. 2, s. 19 [cit. 2017-02-15]. ISSN 1336-7137. Dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2006/cepelova.pdf>.

⁸ Bližšie pozri ALI TAHA, V. a M. SIRKOVÁ. Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov. In: R. KOTULIČ, ed. *Zborník vedeckých prác Katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2011* [online]. 1. vyd. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, 2011, s. 15-27 [cit. 2017-02-15]. ISBN 978-80-555-0415-5. Dostupné na: http://www.publib.sk/elpub2/FM/Kotulic14/pdf_doc/2.pdf.

šiel na nové pracovisko alebo na nový druh práce, prípadne na nový spôsob práce. „Oblasť rozvoja je orientovaná na získanie širšej palety znalostí a zručností, než ktoré sú nevyhnutné k vykonávaniu súčasnej práce pracovníka v organizácii. Popri formovaní len pracovných schopností sa venuje pozornosť aj formovaniu sociálnych zručností, emocionálnej inteligencie. Takýto rozvoj je orientovaný viac na budúci kariérny rast pracovníka, a to jednak v rámci organizácie, ale prípadne aj mimo nej.“⁹

Vzdelávanie zamestnancov upravujú §§ 153 až 155 siedmej časti Zákona č. 311/2001 Z.z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov (ďalej len „Zákonník práce“). Zamestnávateľ sa v rámci podnikovej sociálnej politiky stará o kvalifikáciu zamestnancov, pričom zamestnancom buď zabezpečí, umožní získať, respektíve prehlbiť si kvalifikáciu alebo zvýšiť si kvalifikáciu. Pokiaľ zamestnanec vstupuje do pracovného pomeru bez kvalifikácie, zamestnávateľ mu zabezpečuje získanie kvalifikácie zaškolením alebo zaučením. Po skončení zaškolenia alebo zaučenia vydá o tom zamestnávateľ zamestnancovi potvrdenie. Zákonník práce pojmy zaškolenie a zaučenie bližšie nekonkretizuje; jedná sa o krátkodobé formy a spôsoby získavania kvalifikácie.¹⁰

Zamestnancovi, ktorý prechádza na nové pracovisko alebo na nový druh práce, alebo pôjde o nový spôsob práce, je zamestnávateľ povinný zabezpečiť rekvalifikáciu, pokiaľ je to nevyhnutné, najmä pri zmenách v organizácii práce alebo pri iných racionalizačných opatreniach. Rekvalifikácia sa uskutočňuje v pracovnom čase a je prekážkou v práci na strane zamestnanca, za ktorú mu patrí náhrada mzdy vo výške priemerného mesačného zárobku (mimo pracovného času sa uskutočňuje len vtedy, ak je to nevyhnutné vzhľadom na spôsob jej zabezpečenia).

Povinnosti zaškoliť alebo zaučiť zamestnanca, ako aj rekvalifikovať ho zodpovedá povinnosť zamestnanca sústavne si prehlbovať – udržiavať a obnovovať svoju kvalifikáciu, ktorá mu umožní kvalifikovane vykonávať prácu dohodnutú v pracovnej zmluve. Pojem prehlbovanie Zákonník práce presne nevymedzuje, i keď zakotvuje, že sa tým rozumie aj udržiavanie a obnovovanie kvalifikácie. Ide o vzdelávanie v rámci toho istého kvalifikačného stupňa získaného príslušným vzdelaním. Prehlbovanie kvalifikácie je teda systematické odborné vzdelávanie zamestnan-

⁹ Bližšie pozri CZIKK, P. a A. ČEPELOVÁ. Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov. *Manažment v teórii a praxi* [online]. 2006, roč. 2, č. 2, s. 20 [cit. 2017-02-15]. ISSN 1336-7137. Dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2006/cepelova.pdf>.

¹⁰ Bližšie pozri Zákon č. 311/2001 Z.z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov.

cov s cieľom udržiavať, zdokonaľovať a dopĺňať vedomosti a schopnosti už raz nadobudnuté a potrebné na výkon konkrétnej práce, pričom stupeň kvalifikácie zamestnanca zostáva nezmenený. Prehľbovanie kvalifikácie sa zabezpečuje spravidla formou školení, seminárov, absolvovaním špeciálnych kurzov (odborných, jazykových a podobne). Účast' na ďalšom vzdelávaní sa považuje za výkon práce, uskutočňuje sa v rámci pracovného času zamestnanca, za čo patrí zamestnancovi mzda, a nie náhrada mzdy.

Zamestnávateľ je oprávnený uložiť zamestnancovi povinnosť zúčastniť sa na ďalšom vzdelávaní s cieľom prehĺbiť si kvalifikáciu. Takéto prehľbovanie kvalifikácie zamestnávateľ nariadi, ak to vyplýva z jeho potrieb. V súvislosti s tým môže zamestnávateľ (je to jeho oprávnenie, nie povinnosť) so zamestnancom uzatvoriť dohodu o prehľbovaní kvalifikácie (podľa § 155 ods. 2 a 5 Zákonníka práce), ak predpokladané náklady vynaložené na prehľbenie kvalifikácie dosahujú výšku aspoň 1 700 EUR. Podstatou takejto dohody je stabilizovať si zamestnanca v zamestnaní po ukončení prehľbovania kvalifikácie na určitý čas, prípadne zabezpečiť si návratnosť vynaložených prostriedkov, ak by zamestnanec odišiel zo zamestnania. V tomto prípade je však potrebné zdôrazniť, že zamestnancovi nemožno uložiť povinnosť uzatvoriť takúto kvalifikačnú dohodu.

Povinnosť zamestnávateľa spočíva v jeho starostlivosti nielen o prehľbovanie kvalifikácie zamestnancov, ale tiež o zvyšovanie ich kvalifikácie. Ako vyplýva z § 153 Zákonníka práce, zamestnávateľ sa stará o prehľbovanie kvalifikácie zamestnancov alebo o jej zvyšovanie, pričom opatrenia zamerané na starostlivosť o kvalifikáciu zamestnancov, jej prehľbovanie a zvyšovanie zamestnávateľ prerokuje so zástupcami zamestnancov.

Zvyšovanie kvalifikácie je, na rozdiel od prehľbovania kvalifikácie, prekážkou v práci na strane zamestnanca (§ 140 Zákonníka práce). Obdobne ako pojem prehľbovanie kvalifikácie, ani pojem zvyšovanie kvalifikácie Zákonník práce nedefinuje, avšak na základe právnej teórie a aplikáčnej praxe je pod zvyšovaním kvalifikácie potrebné rozumieť takú zmenu v obsahu získaného vzdelania, ktorá sa prejaví zvýšením stupňa vzdelania. Pri zvyšovaní kvalifikácie ide aj o získanie alebo zvýšenie (rozšírenie) kvalifikácie o vyšší stupeň vzdelania, v ktorom má zamestnanec získať predpoklady ustanovené právnymi predpismi alebo splniť požiadavky nevyhnutné na riadny výkon práce, dohodnuté v zmluve (pre vyššiu funkciu). Takáto účasť na ďalšom vzdelávaní predstavuje kvalitatívnu

zmenu kvalifikácie zamestnanca na vertikálnej úrovni, nakoľko výsledkom uvedeného vzdelávania je dosiahnutie vyššieho stupňa vzdelania. Typickým príkladom je ukončenie stredoškolského či vysokoškolského štúdia, ak zamestnanec takéto vzdelanie doposiaľ nemal.

Vo všeobecnosti možno konštatovať, že zamestnanec nemá právny nárok na pomoc zamestnávateľa pri zvyšovaní jeho kvalifikácie. Pri zvyšovaní kvalifikácie dáva Zákonník práce zamestnávateľovi oprávnenie poskytovať zamestnancovi pracovné voľno s náhradou mzdy. Ide teda o oprávnenie zamestnávateľa, nie o jeho povinnosť, z čoho vyplýva, že poskytnutie pracovného voľna s náhradou mzdy je prakticky nenárokovateľné. Zamestnávateľ bude poskytovať zamestnancovi pracovné voľno a náhradu mzdy v sume jeho priemerného zárobku, ak sa predpokladá zvýšenie kvalifikácie v súlade s potrebou zamestnávateľa.

Ak zamestnávateľ podporí zamestnanca pri zvyšovaní kvalifikácie, bude v jeho záujme, aby so zamestnancom ešte pred začatím kvalifikačného procesu uzatvoril dohodu o zvýšení kvalifikácie, tzv. kvalifikačnú dohodu (§ 155 Zákonníka práce). Predmetnou dohodou si zamestnávateľ zabezpečí nielen stabilizáciu zamestnanca na určitú dobu, uvedenú v dohode (maximálne päť rokov), ale i návratnosť prostriedkov vynaložených na kvalifikačný záväzok, ak zamestnanec nezotrvá u zamestnávateľa po dohodnutý čas.

Záver

Ak si chce podnik udržať svoje vedúce postavenie, musí byť stále o niečo lepší než jeho konkurenti. Vzdelanie a pracovné schopnosti zamestnancov sa stávajú rozhodujúcou silou rozvoja, jednou z významných „silných stránok“ každého prosperujúceho podniku. Je zrejmé, že iba podniky, ktoré si uvedomujú význam ľudského faktora a ktoré sú pripravené investovať do rozvoja vzdelávania a pracovných schopností zamestnancov, si môžu zabezpečiť realizáciu podnikateľských zámerov, významné postavenie na trhu a výhodnú pozíciu medzi špičkovými podnikmi.

Každý zamestnanec, ktorý chce získať alebo udržať si miesto v pracovnom kolektíve prosperujúceho podniku, sa musí snažiť udržiavať svoje vedomosti a praktické skúsenosti na úrovni doby. Zo strany podniku je zasa nevyhnutné pre každého zamestnanca vytvoriť priestor a podmienky pre jeho profesionálny a osobnostný rozvoj.

Vzdelávanie, formovanie pracovných schopností, aplikovanie návykov a zručností získaných vzdelávaním a ich využitie v profesionálnej

praxi sa v modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom. Veľký význam v ostatnom období nadobúda oblasť vzdelávania jednotlivcov, podporovanie a presadzovanie individuálneho vzdelávania, ako aj vytváranie takého prostredia, v ktorom sa tieto znalosti rozvíjajú a systematicky riadia. Investovanie do kvality vzdelávania predstavuje základný faktor rozvoja ľudských zdrojov a celkového rozvoja vôbec.

Zoznam bibliografických odkazov

- ALI TAHA, V. a M. SIRKOVÁ. Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov. In: R. KOTULIČ, ed. *Zborník vedeckých prác Katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2011* [online]. 1. vyd. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, 2011, s. 15-27 [cit. 2017-02-15]. ISBN 978-80-555-0415-5. Dostupné na: http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic14/pdf_doc/2.pdf.
- CZIKK, P. a A. ČEPELOVÁ. Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov. *Manažment v teórii a praxi* [online]. 2006, roč. 2, č. 2, s. 19-25 [cit. 2017-02-15]. ISSN 1336-7137. Dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2006/cepelova.pdf>.
- KRAUSZOVÁ, A. a E. SZOMBATHYOVÁ. Význam vzdelávania pre rozvoj ľudského potenciálu. *Transfer inovácií* [online]. 2009, č. 14, s. 208-210 [cit. 2017-02-15]. ISSN 1337-7094. Dostupné na: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/14-2009/pdf/208-210.pdf>.
- MATULČÍKOVÁ, M. Požiadavky výkonu pracovných činností a príprava vzdelávacích aktivít. *Societas et iurisprudentia* [online]. 2015, roč. 3, č. 4, s. 69-87 [cit. 2017-02-15]. ISSN 1339-5467. Dostupné na: <http://sei.iuridica.truni.sk/archive/2015/04/SEI-2015-04-Studies-Matulcikova-Marta.pdf>.
- PIŠKANIN, A., J. RUDY, L. BAJZÍKOVÁ, R. SULÍKOVÁ, H. ŠAJGALÍKOVÁ a E. WOJČÁK. *Manažment: Klasické teórie a moderné trendy*. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, 2010. 345 s. ISBN 978-80-89037-26-1.
- SZARKOVÁ, M. *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. 2. dopln. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. 286 s. ISBN 80-89085-77-6.
- VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2011. 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Zákon č. 311/2001 Z.z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov.

JUDr. PhDr. Silvia Trel'ová, PhD.

Fakulta managementu
Univerzita Komenského v Bratislave
Odbojárov 10
820 05 Bratislava 25
Slovenská republika
silvia.trelova@fm.uniba.sk