

# Obchod a vzdelávanie

Jana ŠTOFILOVÁ

## Úvod

Učenie znamená zvyšovanie vedomostí, zručností a schopností tak, aby sme mohli vykonávať činnosti efektívnejšie – bez ohľadu na to akou formou sa uskutočňuje. Potrebu učiť sa môžeme chápať ako prekonávanie rozdielu medzi tým, čo je známe a tým, čo je treba vedieť. Explózia nových poznatkov predovšetkým v oblastiach komunikačných, výrobných high-tech technológií a marketingu pripraví ktorúkoľvek firmu, bez ohľadu na to, či u nás alebo kdekoľvek vo svete o konkurenčnú výhodu, pokiaľ nie je schopná rozvíjať sa, prispôbovať sa a predovšetkým učiť sa. Ľudské zdroje uvádzajú do pohybu ostatné zdroje obchodnej firmy a determinujú ich využívanie, predstavujú najcenejší zdroj firmy, ktorý vo firme rozhoduje o prosperite i konkurencieschopnosti. Z toho dôvodu je riadenie ľudských zdrojov jadrom celého podnikového riadenia. Podstatou riadenia ľudských zdrojov v každej a teda aj obchodnej firme je riadenie ľudí takým spôsobom, ktorý vedie k zvýšeniu výkonnosti organizácie. Výkonnosť zamestnancov sa riadi nielen pomocou hodnotenia a odmeňovania, ale aj ich rozvojom – tzv. triáda riadenia výkonnosti. Hlavným účelom riadenia ľudských zdrojov je umožňovať manažmentu skvalitňovať individuálne a kolektívne prínosy ľudí ku krátkodobému aj dlhodobému úspechu podniku. Práve preto sa riadenie ľudských zdrojov zameriava na vytváranie prostredia, ktoré umožňuje manažmentu okrem iného získať, vzdelávať a motivovať ľudí potrebných na zabezpečenie momentálnych, ale i budúcich pracovných činností.

Úlohou pracovísk výchovy je prispieť resp. pomôcť v príprave nových – mladých ľudí vstupujúcich do ekonomických procesov, ako aj podieľať sa na transformácií vedomostí, návykov, resp. osvojovaní si nového myslenia už ekonomicky aktívnych členov spoločnosti.

## Vzdelávanie v obchode

Jedným z najvýznamnejších faktorov ovplyvňujúcich úspešnosť či neúspešnosť obchodných firiem v náročnom konkurenčnom prostredí trhového hospodárstva je kvalita fungovania ľudského potenciálu. Človek, ľudská pracovná sila je takmer nevyčerpatelným zdrojom konkurencie-schopnosti a prosperity organizácii. Kvalitní a lojálni zamestnanci predstavujú kľúčový faktor rozvoja podniku. Pre organizácie sú podstatné schopnosti a zručnosti ľudí, ich predpoklady na vykonávanie príslušnej práce. Riadenie ľudských zdrojov sa prezentuje ako nový systém personálnej práce, ktorá považuje ľudí za nový zdroj hodnôt. Uznáva zamestnancov ako hodnotové aktíva spoločnosti. Vzdelávanie zamestnancov

ukladá zamestnávateľovi aj Zákonník práce, pričom náklady spojené so vzdelávaním sú plne uznanými daňovými výdavkami.

Prevádzkové procesy a riadenie v obchode kladú náročné podmienky na pracovníkov. Väčšina pracovníkov je v priamom kontakte so zákazníkmi. Od nich vo veľkej miere závisí, či získajú zákazníkov, či vybudujú stálu klientelu alebo naopak. To znamená, že na pracovníkov obchodu sama povaha práce kladie mimoriadne vysoké nároky – osobnostné charakteristiky, predajné zručnosti, komunikácia. Mnohé obchodné spoločnosti si stále neuvedomujú dôležitosť vzdelávania svojich zamestnancov. Nie su si vedomé, že nevyškolený obchodný personál odrádza zákazníkov a “posiela” ich ku konkurencii. Druhá stranu tej istej mince tvorí celý rad faktorov, ktoré spôsobujú nemalé problémy pri získavaní pracovníkov pre obchod a pri utváraní kolektívov žiadúcich vlastností a kvalít pri ich vedení a výchove. Medzi tie najvypuklejšie patria – relatívne nízke mzdy, náročná pracovná doba najmä z pohľadu žien (práca v sobotu i v nedeľu, prerušované smeny, pracovný deň posunutý až do večerných hodín a pod.), hmotná zodpovednosť, kontakt so zákazníkmi, v niektorých prípadoch stereotypná práca.. V tom spočíva aj príčina častej fluktuácie ľudí v obchode.

Realizácia predaja tovaru a služieb je spojená s viacerými obsahovo odlišnými činnosťami – nákup, prebierka tovaru, uskladnenie, presun do predajnej miestnosti, ponuka, vlastný predaj a ďalšie činnosti spojené s riadením a zavádzaním technológií, v niektorých prípadoch i vlastnou výrobou tovaru. Pri realizácii týchto činností dochádza k deľbe práce, špecializácii a diferenciacii činností a profesii.

Pracovníkov v obchode možno rozdeliť na dve veľké skupiny a to

1. obchodno-prevádzkových pracovníkov - kvalifikovaných, ktorí sú vyučení v odbore (predavač, aranžér, ... ), a nekvalifikovaní – bez odborného vzdelania,
2. technicko-hospodárskych a administratívnych pracovníkov – sú to hlavne vedúci pracovníci/manažéri, ktorí riadia celé podniky a prevádzky a ostatní, ktorí rozpracúvajú resp. vykonávajú pokyn manažérov.

Obchod v Slovenskej republike je druhým najväčším zamestnávateľom a v súčasnosti zamestnáva 12,6% z celkového počtu pracujúcich evidovaných Štatistickým úradom SR podľa ekonomických činností (OKEČ)<sup>1</sup> a v maloobchode je to 6,77% . Priemerný evidenčný počet zamestnancov v obchode na Slovensku v roku 2006 bol 300 425 osôb z toho v maloobchode 146 291 osôb, vo veľkoobchode 131 020 a predajom a údržbou vozidiel sa zaoberalo 23 114 osôb.

Odvetvie obchodu je typické vysokou zamestnanosťou žien. Zatiaľ čo celková zamestnanosť žien na Slovensku za posledných 13 rokov (1994 – 2006)<sup>2</sup> sa

---

<sup>1</sup> Štatistická ročenka SR

<sup>2</sup> ŠU SR a vlastné prepočty

pohybovala v rozpätí 43,9 – 46,1%, zamestnanosť žien v obchode za to isté obdobie sa nachádza v rozpätí 55,5 – 60,4%.

Mzdové ohodnotenie pracovníkov sa odlišuje v jednotlivých odvetviach národného hospodárstva. V oblasti maloobchodu bola v roku 2006 výška priemernej mzdy 12 831,- Sk, čo znamená približne 31% pod úrovňou celkového priemeru v národnom hospodárstve. Maloobchod v celkovom vykazovaní je zahrnutý do skupiny - Maloobchod, veľkoobchod, oprava motorových vozidiel, motocyklov a spotrebného tovaru za ktorú priemerná mesačná mzda v roku 2006 bola 18 222,- Sk, z toho vyplýva, že finančne najmenej ohodnotenou z troch uvedených podskupín bol maloobchod.

Napriek tomu, že priemerná mesačná mzda v maloobchode patrí medzi najnižšie na Slovensku – z dôvodu že na mnohé pozície v maloobchode sa nevyžaduje vysoký stupeň kvalifikácie, možno na základe štatistiky spracovanej v novembri 2006, ktorá porovnávala hrubú mesačnú mzdu podľa jednotlivých odvetví a stupňa vzdelania za rok 2005 konštatovať, že zamestnanec s ukončenou základnou školou zarobil v sektore maloobchodu 10 489,- Sk, zamestnanec s ukončenou strednou školou bez maturity zarobil 11 398,- Sk, vysokoškolsky vzdelaný pracovník (2. stupeň) - 33 674,- Sk a paradoxne vysokoškolsky vzdelaný (3.stupeň) pracovník len 26 757,- Sk.

Muži zamestnaní v sektore maloobchodu odpracujú mesačne 150 hodín a priemerná výška ich mzdy je 17 774,- Sk, naproti tomu ženy odpracujú mesačne 147,78 hodín a priemerná výška ich mzdy je 13 008,- Sk.

Rozdielnosti vo výške mzdy v maloobchode v roku 2005 možno vidieť aj v jednotlivých krajoch ako uvádza tabuľka č. 1

### **Priemerná mzda v maloobchode v Sk podľa krajov SR**

Tabuľka č. 1

<b>Kraj</b>	
Bratislavský	16 208,-
Trnavský	13 153,-
Trenčianský	12 186,-
Nitriansky	11 676,-
Žilinský	11 870,-
Banskobystrický	11 441,-
Prešovský	11 811,-
Košický	11 860,-

Vzdelávanie pracovníkov je v súčasnosti nevyhnutnosťou, je to jedna zo základných požiadaviek napredovania firmy aj v obchode a preto vzdelávanie

v obchode musí byť zamerané na vykonávanie kvalifikovaného povolania v tomto odbore a môže mať podobu od učňovskej výučby až po vysokoškolskú výučbu podľa toho na ktorom stupni riadenia a ktorej pozícii sa nachádza obchodný pracovník resp. aké je zameranie jeho práce.

Vzdelanostná úroveň zamestnaných sa na Slovensku tak isto ako aj v ostatných krajinách postupne mení. Od roku 1995 sa zvýšil počet pracujúcich s úplným stredným odborným vzdelaním, s vyšším odborným vzdelaním a vyučených s maturitou na úkor tých, ktorí mali len základné vzdelanie resp. stredné vzdelanie bez maturity alebo boli bez vzdelania. Kontinuálne sa zvyšuje aj počet pracujúcich s vysokoškolským vzdelaním. Taký istý trend kopíruje aj odvetvie obchodu, čo možno dokumentovať údajmi o vývoji siete školských zariadení s ekonomickým zameraním.

V roku 1991 bolo na trhu 13 vysokých škôl so 6 ekonomickými fakultami a počtom študentov 53965/6032 a v roku 2005 to bolo 26 vysokých škôl s 18 ekonomickými fakultami a počtom študentov 116195/21580. Nárast v počte študentov za sledované obdobie je na vysokých školách cca dvojnásobný a na ekonomických fakultách 3,5 násobný. Na stredných odborných školách v globále bol v sledovanom období pokles počtu študentov z 95 195 na 81 496, avšak na SEŠ/OA (bez DOŠ), ktorých počet narástol zo 41 na 89 sa počet študentov zvýšil o 57,3%. Čo sa týka stredných odborných učilíšť na Slovensku, tu bol zaznamenaný celkový pokles v počte študentov o 54,83%<sup>3</sup>. Údaje len za obchodné učilišťa sa nepodarilo získať.

Okrem škôl či už stredných alebo vysokých ponúkajú vzdelávanie vo forme školení, kurzov, seminárov či tréningov aj rôzne vzdelávacie agentúry.

V poslednom období sa veľa hovorí o vytváraní a rozvoji *učiach sa organizácií*. Učiacu sa organizáciu možno charakterizovať ako organizáciu, ktorá podporuje vzdelávanie všetkých zamestnancov a neustále sa zlepšuje prostredníctvom vytvárania a zdokonaľovania schopností potrebných pre budúcu úspešnosť. Táto organizácia umožňuje vytvárať, získať a prenášať nové poznatky a vzhľadom na ne sa transformuje. Učiacu sa organizáciu charakterizuje predovšetkým – systémové správanie a riešenie problémov, učenie sa z minulých skúseností, učenie sa od ostatných, rýchly a účinný prenos informácií, nepretržitý interný pracovný rast, slobodný prístup k informáciám, experimentovanie, vytváranie atmosféry zmien podnecujúcich k neustálemu vývoju, tímový prístup, sebavzdelávanie a pod.

COOP Jednota Slovensko, spotrebné družstvo, ktorého maloobchodnú sieť predstavuje 2 326 predajní zaradených do reťazcov COOP Jednota POTRAVINY (2 079), COOP Jednota SUPERMARKET (232) a COOP Jednota TERNO

---

<sup>3</sup> Štatistické ročenky školstva, UpaI MŠ a vlastné prepočty

SUPERMARKET (15) a k 31.12.2005 zamestnávalo cca 13 012 zamestnancov má vytvorený dlhoročný vzdelávací systém.

COOP Jednota, sa stará nielen o vzdelávanie zamestnancov ale začína výchovou a vzdelávaním mládeže. Je zriaďovateľom 7 stredných odborných učilíšť (Bratislava, Trnava, Šamorín, Námestovo, Revúca, Prešov, Gíraltovce), ktoré vykonávajú svoju činnosť prípravou mládeže na povolanie predovšetkým pre oblasť obchodných a reštauračných služieb. V niektorých SOU sú zriadené po dohode s príslušným samosprávnym krajom aj iné typy stredných škôl a to Obchodná akadémia ( Revúca), Hotelová akadémia (Šamorín) a Stredná škola podnikania (Gíraltovce). Cieľom je príprava kvalifikovaných absolventov, ktorí sa uplatnia v praxi, ale majú aj možnosť pokračovať v ďalšom štúdiu. Naplnenie poslania Stredných odborných učilíšť SD Jednota smeruje k spokojnosti zákazníkov a hostí na prevádzkach spoločného stravovania. Kvalitnou teoretickou prípravou v nadstavbovom štúdiu umožňujú absolventom pokračovať v štúdiu na vysokých školách príslušného smeru. Pre zabezpečenie praktickej výučby žiakov je COOP Jednota zriaďovateľom aj stredísk praktického vyučovania. Návrhy hostí, zákazníkov ako aj majiteľov prevádzok, na ktorých je zabezpečené praktické vyučovanie rieši Rada školy na svojich rokovaníach. Lojalita a záujem o firmu sa budujú už od stredoškolských lavíc, a preto spotrebné družstvá mladým ľuďom pripravujúcim sa na svoje povolanie vo vzdelávacích zariadeniach vstúpajú úctu k družstevným tradíciám a hodnotám. Neskôr v rámci družstevného vzdelávacieho systému si postupne dopĺňajú svoje praktické i teoretické vedomosti potrebné pre prácu v obchode.

COOP Jednota, s.d. vynakladá nemalé finančné čiastky na vzdelanie a rozvoj svojich zamestnancov vo forme jednak bežných kurzov - zameraných na rozvoj ich odborných, ale aj osobnostných zručností a jednak na školenia, ktorých potreba vznikne počas roka mnohokrát v súvislosti s rôznymi legislatívnymi zmenami, zmenami technickými i ekonomickými.

Vzdelávania sa zúčastňujú vrcholoví manažeri, zamestnanci správneho aparátu, vedúci zamestnanci prevádzkových jednotiek aj predavači. Obsahová náplň vzdelávania je prispôbená cieľovým skupinám a tvoria ju nielen odborné vedomosti (tzv. hard skills), ale aj mäkké zručnosti – tzv. soft skills (sú to zručnosti, ktoré nesúvisia priamo s výkonom práce, ale sú zamerané na osobnostné predpoklady zamestnanca). Hlavne zamestnanci prevádzkových jednotiek – či už vedúci alebo predavači sú pomocou externého lektora – psychológa vedení ako majú komunikovať so zákazníkom, ako zvládať stres, ako organizovať svoju prácu a pod. Ďalšou formou vzdelávania sú jazykové kurzy – ktoré sa uskutočňujú pravidelne priamo na pracovisku prostredníctvom vybranej jazykovej školy v troch úrovniach – pre začiatočníkov, pokročilých a konverzačný kurz.

Spotrebné družstvá majú na realizáciu svojich vzdelávacích aktivít vlastné zariadenie s celoslovenskou pôsobnosťou – Vzdelávací inštitút COOP, a.s. v Mojmírovciach, ktorý organizuje špecializované celoživotné vzdelávanie,

profesijné vzdelávanie, podnikové vzdelávanie, organizuje študijno-poznávacie pobyty v zahraničí ako napr. Vinná cesta do Paríža – študijná cesta pre výrobcov vína a obchodníkov. Vzdelávacie inštitút má dlhoročnú tradíciu a je využívaný aj inými obchodnými spoločnosťami.

COOP Jednota Slovensko, spotrebné družstvo od 1.mája 2006 realizuje *Projekt zefektívnenia riadenia a rozvoja ľudských zdrojov so zameraním na manažerov COOP Jednota Slovensko, spotrebné družstvo, ako súčasť projektu reštrukturalizácie spoločnosti s cieľom zvýšenia jej konkurencieschopnosti na slovenskom trhu*, ktorý je spolufinancovaný z prostriedkov Európskeho sociálneho fondu. Do projektu je zaradených 40 manažerov v cieľových skupinách top manažment, stredný manažment a výkonní manažeri. Pre každú skupinu bol vpracovaný modulový systém vzdelávania s dôrazom na individuálne vzdelávacie a tréningové potreby jednotlivcov a ciele spoločnosti, pričom indoor a outdoor tréningové aktivity boli zostavené na základe výsledkov personálneho auditu. Projekt prebieha v dvoch základných oblastiach – rozvoj manažerských zručností a jazykové vzdelávanie. Projekt bude ukončený 31.12.2007. Jeho kontinuita bude zabezpečená prostredníctvom systému riadenia a hodnotenia výkonnosti, ktorého výstupy sú kľúčové pre kariérové plány zamestnancov (talent manažment), vzdelávanie a profesionálny rozvoj, motiváciu.

COOP Jednota Slovensko, s.d. úzko spolupracuje so vzdelávacími inštitúciami a školami na Slovensku. Príkladom je aktívna spolupráca s Obchodnou fakultou EU v Bratislave, kde sa vedúci pracovníci COOP Jednota Slovensko s.d., aktívne zapájajú do pedagogického procesu vo forme prednáškovej činnosti, úzkej spolupráci pri nvrhovaní tém diplomových prác. Každoročne OF EU v spolupráci s COOP Jednota Slovensko, s.d. vypisuje súťaž o Cenu predsedu COOP Jednota Slovensko, ktorá je venovaná výborným diplomovým prácam tematicky zameraným na oblasť maloobchodnej resp. veľkoobchodnej činnosť v sieti COOP, ale tiež iných obchodných sietí na Slovensku.

COOP Jednota Slovensko, s.d. má vypracovaný dlhodobý projekt efektívneho vzdelávacieho systému na všetkých stupňoch riadenia od vrcholového manažmentu po predavačov s prioritnou orientáciou na zákazníka. Vzdelávanie zamestnancov je zamerané v súlade s Konceptiou rozvoja spotrebných družstiev predovšetkým na vzdelávacie aktivity kvalitnej prípravy na plnenie náročných úloh obchodu formou zvýšenia ich výkonnosti a kvality poskytovaných služieb zákazníkom.

## **Záver**

Úspech každej obchodnej firmy je založený na zamestnancoch, ktorí ju tvoria a ktorí predstavujú akýsi tvorivý potenciál s ktorým môže obchodná firma počítať do budúcnosti, môže ho využívať a rozvíjať. Cieľom je, aby každý zamestnanec bol prínosom jednak pre firmu ako takú, ale i pre ostatných kolegov s ktorými

spolupracuje. Zamestnanec, ktorého morálne i finančne oceňujeme je kreatívny, lojálny voči spoločnosti, flexibilný pri postupnom zavádzaní a zvládnutí náročných odborných požiadaviek. Je pozitívne orientovaný pri riešení problémov a je ochotný spolupracovať aj ako člen tímu a nebojí sa zodpovednosti aj ako hlavný riešiteľ.

### **Zoznam bibliografických odkazov:**

1. VIESTOVÁ, K. a kol.: *Lexikón obchodu*, Bratislava, Ekonóm, 2006, ISBN 80-225-2131-0
2. Interné materiály COOP Jednota Slovensko, s.d.
3. Štatistické ročenky SR 1995 – 2006
4. Štatistické ročenky školstva 1995 – 2006, ÚPaI MŠ- SR

**Kľúčové slová:** pracovníci obchodu, vzdelávanie pracovníkov, učiaci sa organizácia

### **Summary**

Human resources are launching to motion other resources of a trade company and are influencing their exploitation; they represent the most valuable resource of a company which decides within the company about prosperity and competitiveness. Management of human resources is from this reason merit of a global company management. The essence of human resources management in each; as well as in a trade company; is managing people the way which leads to increase of company performance. Performance of employees is not only managed by evaluation and remuneration but as well by their development – so called triad of managing performance. The main purpose of human resources management is the ability of management to improve the quality of individual and collective people's contribution to the short and long term success of the company. That's the reason of focusing human resources management on a creation of such environment which allows attracting, educating and motivating people who are needed to support actual and future working activities.

The paper presents a partial output from the research project of Ministry of Education VEGA number 1/3760/06 named „Market, trade and individual consumption“ which treats the relation employee, education and performance in one of its partial goals.

## **Adresa autora**

Doc. Ing. Jana Štofilová, CSc.  
Katedra marketingu  
Obchodná fakulta  
Ekonomická univerzita v Bratislave  
Dolnozemska cesta 1  
852 35 Bratislava  
Tel.: +0421(02)67291559  
E-mail: stofilov@euba.sk