

UNIVERZITA JANA AMOSA KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované štúdium
2012-2014

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Bc. Erika Cabalová

Strategické riadenie ľudských zdrojov v podniku a vzdelávanie
pracovníkov

Praha 2014

Vedúci diplomovej práce: Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies
2012-2014

DIPLOMA THESIS

Bc. Erika Cabalová

Strategic human resources management in the company and
employee education

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor:
Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Literatúru a ďalšie zdroje z ktorých som pri spracovávaní práce čerpala riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 28.2.2014

Autor práce

Pod'akovanie

Chcela by som sa pod'akovať vedúcemu mojej diplomovej práce Doc. PhDr. Jaroslavovi Mužíkovi, DrSc. za cenné pripomienky a odborné usmernenie pri vypracovaní diplomovej práce.

Rovnako moje pod'akovanie patrí koordinátorom školení za prejavenu ochotu a spoluprácu pri poskytovaní potrebných informácií a podkladov spoločností, v ktorých bol vykonaný prieskum.

Anotácia

Diplomová práca sa zaoberá problematikou rozvoja ľudských zdrojov a analýzou súčasného systému vzdelávania vo vybraných podnikoch. Cieľom práce je navrhnuť opatrenia efektívneho vzdelávania zamestnancov podniku, ktorý vznikne zlúčením analyzovaných podnikov.

Práca je rozdelená do piatich kapitol. V prvej kapitole sa zameriavam na vzdelávanie a s ním súvisiace pojmy, ako podnikové vzdelávanie a systém podnikového vzdelávania, lebo vzdelávanie je zárukou, že zamestnanci podniku disponujú schopnosťami a znalosťami, ktoré sú potrebné k uspokojovaniu ich práce nielen v súčasnosti, ale aj v budúcnosti. V druhej kapitole sa snažím opísať základné pojmy súvisiace s riadením ľudských zdrojov, vymedziť pojmy ako subjekty riadenia ľudských zdrojov a proces strategického riadenia ľudských zdrojov. V tretej kapitole stručne popisujem vznik, organizáciu, stratégiu a štruktúru zamestnancov skúmaných podnikov. Ďalej v nej analyzujem systém podnikového vzdelávania, ku ktorému som dospela metódou neštruktúrovaných rozhovorov s manažérmi podnikov. Aby porovnanie, komparácia výsledkov analýzy vzdelávania v podnikoch, ktorá je súčasťou štvrtej kapitoly nebola len jednostranným úkonom, rozhodla som sa, že dodatočne vykonám prieskum metódou dotazníka. Prieskum zameriam na názory zamestnancov na systém vzdelávania v podnikoch a na návrh hlavných akcionárov skupiny Veolia zlúčiť spoločnosti do jedného podniku z dôvodu úspor nákladov. Obsahom piatej časti práce je návrh opatrení pre novovzniknutý podnik, ktoré posilnia jeho postavenie.

Na dosiahnutie cieľa práce bola použitá odborná literatúra zameraná na podnikové vzdelávanie ľudských zdrojov, analýza interných dokumentov skúmaných podnikov, časopisecké publikácie a internetové zdroje.

Kľúčové pojmy

Ľudské zdroje, riadenie ľudských zdrojov, stratégia, vzdelávanie, identifikácia potrieb vzdelávania, hodnotenie vzdelávania, plán vzdelávania, systém vzdelávania

Annotation

This thesis deals with human resource development and analysis of the current education system in selected companies. The aim of this work is to propose measures of effective employee training company formed by the merger of enterprises analyzed.

The work is divided into five chapters. The first chapter focuses on education and related concepts such as business education and corporate training system, because education is a guarantee that the company employees have skills any knowledge that are necessary for meeting their work not only today but in the future. In the second chapter I try to describe the basic concepts related to human resource management, to define the terms as subjects of human resource management and strategic management of human resources. In the third chapter briefly describes the origin, organization, strategy and structure of employees surveyed enterprises. In further analyzes the system of vocational education, which I reached by the method of unstructured interviews with managers of enterprises. To comparison, comparison analysis results training in the workplace, which is part of the fourth chapter was not a unilateral atc, I decided that, in addition to conduct a survey questionnaire method. The survey will focus on the view of staff in the education system in enterprises and on a proposal from the major shareholders of Veolia merge into a single enterprise due to cost savings. The fifth part is the proposed measures for start-ups to strengthen his position.

We have achieved the objectives of the thesis by the use of professional literature focused on enterprise human resources training, analysis of internal documents of the companies, journal publications, and Internet resources.

Key words

Human resources, human resources management, strategy, education, identification of the educational needs, education evaluation, education plan, education system

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 8 |
| 1 ZÁKLADNÉ POJMY A TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV | 11 |
| 1.1 Vymedzenie základných pojmov | 12 |
| 1.2 Podnikové vzdelávanie a rozvoj zamestnancov | 15 |
| 2 ĽUDSKÉ ZDROJE – PODSTATA A VÝZNAM..... | 27 |
| 2.1 Riadenie ľudských zdrojov | 27 |
| 2.2 Strategické riadenie ľudských zdrojov..... | 31 |
| 3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PODNIKOV A ICH POSLANIE | 35 |
| 3.1 Charakteristika podniku Podtatranská vodárenská prevádzková spoločnosť, a.s. | 35 |
| 3.2 Charakteristika podniku Dalkia a.s. | 40 |
| 4 ANALÝZA SYSTÉMU VZDELÁVANIA VO VYBRANÝCH SPOLOČNOSTIACH..... | 45 |
| 4.1 Analýza systému vzdelávania v spoločnosti PVPS a.s. | 47 |
| 4.2 Analýza systému vzdelávania v spoločnosti Dalkia a. s. | 52 |
| 4.3 Prieskum..... | 57 |
| 5 NÁVRH OPATRENÍ PRE NOVOVZNIKNUTÝ PODNIK..... | 77 |
| ZÁVER | 81 |
| ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY..... | 84 |
| ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV | 87 |
| ZOZNAM PRÍLOH..... | 88 |

ÚVOD

Súčasnú dynamickú a rýchlo sa meniacu ekonomickú prostredie vytvára nové podmienky vo všetkých oblastiach života. Nie vždy je jednoduché porozumieť tomu, čo sa v okolitom prostredí deje a odhadnúť, ako sa prostredie bude vyvíjať. O úspechu či neúspechu však nerozhodujú iba externé vplyvy, ale hlavne spôsob reakcie na tieto zmeny. Informácie, resp. znalosti a ich kvalita, pohotovosť a využiteľnosť nadobúdajú čoraz väčší význam v posilnení konkurencieschopnosti v akejkoľvek oblasti činnosti. Zvýšená konkurencia, technologické inovácie a širší okruh potrieb vzdelanejších zákazníkov je len časť vplyvov, ktoré nútia organizácie k tomu, aby boli schopné pružne sa prispôbovať meniacim sa podmienkam. Je potrebné nielen získať, ale aj vedieť efektívne využívať jedinečné osobnosti, ktoré môžu zvyšovať výkon podniku, jeho produktivitu, flexibilitu a priniesť inovácie.

Kým ľudský kapitál prezentuje zásobu vedomostí, schopností a skúseností ľudí, ľudský potenciál vyjadruje predpoklad jednotlivca na vykonávanie práce a uskutočňovanie rôznych činností. Ide o akúsi základňu, na ktorej sa rozvíja ľudský kapitál. Organizácia by mala poznať potenciál, ktorý má vo svojich zamestnancoch, pre aktívne a čo najefektívnejšie využívanie svojich talentov. Ľudský potenciál je výsledkom životnej aktivity ľudí, je možné ho postupne rozvíjať a závisí od každého jednotlivca, či ho rozvíja a pri svojej pracovnej činnosti aj efektívne využíva. Človek sa stavia k pracovnej činnosti aktívne, hodnotí ju, formuje si postoje, čo sa najvýraznejšie prejavuje v jeho pracovnej spokojnosti. (Kollárik, 1986). Hodnotenie aspektov práce potom prenáša do svojho správania, čo má vplyv na jeho výkon, motiváciu a celkovú stabilitu v spoločnosti.

Tému diplomovej práce som si vybrala z dôvodu, že ju považujem za stále veľmi aktuálnu. Kvalita a úroveň zamestnancov predstavujú v súčasnej dobe významný prvok pri dosahovaní konkurencieschopnosti a nároky na vzdelanie neustále stúpajú. Úspešné podniky si stále viac uvedomujú a docenujú dôležitosť ľudského kapitálu a jeho využitie pre dosiahnutie celkového úspechu. Prax vyžaduje neustále doplňovanie a rozvíjanie vedomostí z príslušnej profesionálnej oblasti. Rozvoj vedomostí, schopností a zručností zamestnancov tak umožňuje maximalizovať ich príspevok pre samotný podnik.

Hlavným cieľom diplomovej práce je na základe vykonaných analýz vzdelávania a prieskumu názorov zamestnancov navrhnúť opatrenia efektívneho vzdelávania zamestnancov podniku, ktorý vznikne zlúčením vybraných spoločností.

Z obsahového hľadiska sa práca skladá z dvoch častí, teoretickej a praktickej a piatich kapitol.

Prvá kapitola je zameraná na vzdelávanie a s ním súvisiace pojmy, ako podnikové vzdelávanie a systém podnikového vzdelávania. Podnikové vzdelávanie je hlavným nástrojom rozvoja ľudských zdrojov v podniku, neustále vzdelávanie a osobný rozvoj je dnes jednou z hlavných podmienok efektívnej pracovnej činnosti.

Druhá kapitola obsahuje popis spoločenského prvku existujúcich organizácií, ktorým sú ľudské zdroje. Spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu sa podieľajú na splnení cieľov podniku ako celku. Nakoľko v odbornej literatúre existuje v súvislosti s pojmovým vymedzením riadenia ľudských zdrojov veľká rôznorodosť, je zameraná na charakteristiku ich základných úloh a cieľov. Obsahová analýza interných dokumentov vybraných podnikov je súčasťou tretej kapitoly, v ktorej je stručne popísaná história vzniku vybraných spoločností, ich organizácia, štruktúra, ciele a poslanie. Predmetom prieskumu práce bola analýza systému vzdelávania vo vybraných spoločnostiach. Analýza sa vykonala na základe neštruktúrovaných rozhovorov so zástupcami spoločností. Pre doplnenie údajov o systéme vzdelávania a vzdelávacích aktivitách spoločností, bol vykonaný prieskum metódou dotazníka. Cieľom prieskumu bolo na základe dosiahnutých výsledkov navrhnúť opatrenia efektívneho vzdelávania zamestnancov podniku, ktorý vznikne zlúčením vybraných spoločností. Z hlavného cieľa vyplynuli tri čiastkové ciele a štyri hypotézy, na ktoré sa budú v priebehu vypracovania práce hľadať odpovede. Tieto tvrdenia sa vyhodnotia na základe metódy porovnávania, metódy dotazníka a syntézou získaných informácií. Potvrdenie/nepotvrdenie hypotéz je úlohou výskumnej časti.

Piata kapitola práce je zameraná na vznik nového podniku, ktorý vznikne zlúčením vybraných spoločností a predstavenie jeho cieľov a zdrojov rastu.

Na základe výsledkov analýz a prieskumu boli pre posilnenie ľudského kapitálu a predovšetkým na podporu vzdelávania v závere piatej kapitoly navrhnuté odporúčania pre efektívne vzdelávanie zamestnancov tak, aby boli aplikovateľné v praxi.

Za hlavný prínos diplomovej práce považujem syntézu teoretických poznatkov o vzdelávaní. Aj keď každý autor uvádza jeho vlastnú definíciu, cieľom autorky bolo skĺbiť tieto názory do jedného uceleného textu.

V praktickej časti bola použitá metóda porovnávania – komparácie analýz vzdelávania skúmaných podnikov. Uvedenou metódou sa ani jeden z podnikov nezaobrá. Použité metódy boli funkčné pre splnenie cieľa prieskumu.

1 ZÁKLADNÉ POJMY A TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV

Vzdelanosť patrí k základným cieľom, ale zároveň aj k dôsledkom modernej spoločnosti. V praxi to znamená, že podniky si potrebu zamestnancov s vysokou úrovňou pracovnej spôsobilosti riešia nielen systematickým vyhľadávaním schopných, uchádzačov o prácu z vonkajších zdrojov, ale aj odbornou prípravou a rozvojom vlastných zamestnancov v súlade so svojimi strategickými záujmami a potrebami. (Mattová, 2010).

Hlavnou úlohou vzdelávania pracovníkov je prispôbiť ich pracovné schopnosti meniacim sa požiadavkám pracovných miest. Dôležitý je rozvoj flexibility a pripravenosti na zmeny. (Koubek, 1998).

Zmyslom vzdelávania zamestnancov je napomôcť naučiť sa novým zručnostiam, ktoré sa následne rozvíjajú. Vzdelávanie nie je cieľom, ale nástrojom na získanie a využitie nových vedomostí a zručností a na zmenu výkonu. Získané poznatky je nutné inovatívne a tvorivo adaptovať na súčasné potreby a možnosti konkrétnych organizácií a celej ekonomiky. Moderné podniky si túto skutočnosť uvedomujú a začínajú spájať svoju výkonnosť a konkurencieschopnosť s formovaním takého pracovného potenciálu, pre ktorý je charakteristická vysoká úroveň talentu, vedomostí, zručností a motivácie. Aktivity zamerané na formovanie pracovného potenciálu sa odvíjajú od strategických cieľov podniku, pričom sa predpokladá premyslený komplexný a nepretržitý systém vzdelávania a rozvoja perspektívnych zamestnancov. (Kachaňáková, 2007).

Nevyhnutnosť vzdelávania je daná predovšetkým rýchlymi zmenami na trhoch spôsobenými globalizačnými tlakmi a s tým súvisiacim vznikom nových oblastí podnikania, rozvojom nových technológií a nových pracovných činností. (Neznámy autor, In: www.referaty.sk, [online], [cit. 2014-01-10]).

1.1 Vymedzenie základných pojmov

Výchova

Výchova patrí k najzložitejším procesom ľudskej spoločnosti. Vznik a podstata výchovy má spoločensko-historický charakter. Výchova sa v teóriách a učebniciach pedagogiky vymedzuje rôzne. Podľa najnovšieho poňatia je to činnosť, ktorá v spoločnosti zabezpečuje odovzdávanie duchovného majetku spoločnosti z generácie na generáciu. Ide o sprostredkovanie vzorcov, noriem správania, komunikačných rituálov, hygienických návykov atď., ktoré sa uskutočňujú už od najrannejšieho detstva. V tomto zmysle je výchova hlavnou zložkou socializácie. Medzi týmito dvoma procesmi je však rozdiel: výchova je považovaná za zámerné pôsobenie na osobnosť jedinca s cieľom zmeny v jednotlivých zložkách osobnosti. Z moderného hľadiska je potom výchova procesom zámerného a cieľavedomého vytvárania a ovplyvňovania podmienok umožňujúcich optimálny rozvoj každého jedinca v súlade s individuálnymi dispozíciami. (Neznámy autor, In: www.referaty.sk, [online], [cit. 2014-01-10]).

Výchovu chápeme ako proces vytvárania osobnosti človeka. Pre potreby výkladu podstaty podnikového vzdelávania výchovou sa podľa Vodáka a Kucharčíkovej rozumie proces tvorby vzdelávacích návykov a schopností transformovať získané poznatky (vzdelanie) do požadovanej normy chovania, resp. schopnosti odovzdať či využívať získané poznatky pri realizácii zámerov a cieľov, či už vlastných, alebo podnikových. (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Iné zdroje uvádzajú že výchova je proces cieľavedomého a zámerného usporiadania vonkajších podmienok a vnútorného vývinu, ktoré umožňujú efektívne sprostredkovanie spoločenských hodnôt a vedú k optimálnemu a harmonickému rozvoju osobnosti človeka, jeho aktivity, tvorivosti, individuality, jedinečnosti, snahy po sebarealizácii.

Výchova smeruje k sebvýchove, ktorá je jej najvyšším cieľom. Ak hovoríme o sebvýchove, máme na mysli takú činnosť jedinca, ktorá je zameraná na vlastné seba utváranie a seba zdokonaľovanie. Aj keď sú pojmy výchova a vzdelávanie veľmi úzko späté a vzájomne sa prelínajú, dalo by sa povedať, že vo vzdelávaní sa kladie väčší dôraz na plánovitosť, organizovanosť, prípravu na povolanie, kvalifikovanosť, uceleného systému vedomostí, zručností a návykov (vzdelania). Do rámca poňatia

výchovy v širšom slova zmysle je treba pojať aj termín výcvik, ktorý je rovnorodý s termínom vzdelávanie a vychovávanie. Pojem výcviku zahŕňa inštitucionalizovanú nácvikovú prácu cvičiteľov, trénerov, inštruktorov a iných profesionálov organizovanú vo výcvikovom zariadení, plánovanú na vyvolanie učenia sa prevažne senzorio-motorického typu. (Neznámy autor, In: www.referaty.sk, [online], [cit. 2014-01-10]).

Učenie

Podstatou ľudského učenia je preberanie druhej, spoločensko-historickej skúsenosti ľudstva a spočíva v zmene organizmu, resp. jeho schopnostiach. Závisí od opakovaných skúseností a prejavuje sa v zmenách správania, ide o viac-menej trvalú zmenu. V užšom vymedzení pod týmto pojmom môžeme chápať zámerné, cieľavedomé a systematické nadobúdanie vedomostí, zručností a návykov, foriem správania a osobných vlastností. F. Hroník definuje učenie „... ako rozvoj, ktorý vedie k pretrvávajúcej a efektívnej zmene v duševnej činnosti a konaní.“ Podľa neho je učenie proces zmeny, ktorá zahŕňa nové vedenia a nové konanie. Učenie je pojem, ktorý zahŕňa viac než rozvoj a vzdelávanie. Preto hovoríme o učiacej sa nie o vzdelávajúcej sa organizácii. (Hroník 2007).

O učenie ide vtedy, keď sa organizmus aktívne prispôbuje svojmu prostrediu formou zmeny správania.

Podľa Mužíka je učenie aktívna činnosť účastníkov, spočívajúca v kvantitatívnom a kvalitatívnom náraste osvojených poznatkov, ale tiež v prenose a prípadnej zmene hodnôt, postojov, záujmov. (Mužík, 2011).

Schopnosť k učeniu je určitá skupina vlastností osobnosti, ktoré sú podmienkou, predpokladom pre úspešné vykonávanie učebných činností. Účastník a jeho schopnosť učiť sa sú limitujúcim faktorom každého vzdelávacieho procesu. Obnova a rozvoj schopností (prípadne zručností) učiť sa patrí k hlavným predpokladom úspešnej výučby (t.j. vyučovanie na strane lektora a učenie sa na strane dospelého účastníka).

Na schopnosť učiť sa pôsobia tieto faktory:

- vôľa k učeniu (intenzita a ochota k učeniu),
- uvedomelosť (sila podnetov k učeniu),
- kapacita intelektu (prijatie a spracovanie informácií),

- trvanlivosť učenia (schopnosť vybaviť si učivo v určitej chvíli a v určitých súvislostiach). (Mužík, 2005).

Výsledkom učenia sú vedomosti, znalosti a návyky. Neskôr môže mať učenie podobu riadeného sebavzdelávania a sebavýchovy. (Ďurič, et. al. 1991).

Vzdelávanie

Vzdelávanie môžeme definovať ako cieľavedomý proces, ktorého úlohou je sprostredkovanie vedomostí, zručností s cieľom osvojiť si ich. Ide o proces získavania a osvojovania si vedomostí z rôznych oblastí ľudského poznania. Vzdelávanie je jeden zo spôsobov učenia (sa), organizovaný a inštitucionalizovaný spôsob učenia. V najširšom slova zmysle je vzdelávanie treba chápať ako prvotné, rozširujúce, dopĺňujúce a inovačné. Vzdelávacie aktivity sú ohraničené, majú svoj začiatok a koniec. (Hroník 2007).

Každý autor uvádza vlastnú definíciu vzdelávania.. Napríklad Armstrong o vzdelávaní hovorí ako o nepretržitom procese, ktorý zvyšuje nielen existujúce schopnosti, ale tiež vedie k rozvoju zručností, vedomostí a postojov, ktoré pripravujú ľudí na budúce náročnejšie a úrovňou vyššie úlohy. (Armstrong 2007).

Vzdelávanie predstavuje formu dotvárania a rozvoja osobnosti., dáva ľuďom možnosť adaptovať sa na trhu práce v meniacich sa podmienkach.

Vzdelanie

Vzdelanie je chápané ako výsledok (výstup) vzdelávacieho procesu najmä v jednotlivých zložkách školského systému (základné, stredoškolské, vyššie odborné, vysokoškolské – univerzitné). Vzdelanie je podľa Hájeka cieľový stav zahŕňajúci výchovu a vzdelávanie, t.j. získavanie vedomostí či zručností pre profesijný život v spoločnosti. (Hájek, 1975).

Najrozšírenejšie delenie vzdelania a vzdelávania je delenie na všeobecné a odborné vzdelanie a vzdelávanie. Všeobecné vzdelanie sa vzťahuje na súbor znalostí, intelektuálnych schopností a iných charakteristík osobností, ktoré sú všeobecne potrebné pre život takmer všetkých členov danej spoločnosti bez ohľadu na ich

špecializáciu v profesionálnej práci. Odborné vzdelanie je sústava znalostí, schopností a iných osobnostných charakteristík, ktoré sa vzťahujú na vybrané predmetné obsahy určitého odboru profesionálnej práce. (Neznámy autor, In: www.referaty.sk, [online], [cit. 2014-01-10]).

1.2 Podnikové vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Pracovné miesta sa obsadzujú podľa požiadaviek kladených na zamestnancov, ktoré sú premietnuté do špecifikácie práce. Rozsah nárokov na prácu sa mení a preto povinnosťou zamestnávateľa je starať sa o ďalšie vzdelávanie svojich zamestnancov.

Podnikové vzdelávanie sa zameriava na formovanie pracovných schopností potrebných pri vytváraní zdravých medziľudských vzťahov osôb, ktoré sú v podniku v pracovnom pomere. Stáva sa súčasťou personálnej činnosti, pretože podnik tým, že organizuje a podporuje vzdelávanie svojich pracovníkov, dáva im najavo, že si ich vysoko váži. Dáva im tým perspektívu a na svoje náklady im dokonca umožňuje zvyšovať konkurencieschopnosť na trhu práce. Podnikové vzdelávanie je hlavným nástrojom rozvoja ľudských zdrojov v podniku. Podporou rozvoja svojich zamestnancov prispieva ku skvalitňovaniu a zvyšovaniu efektivity vnútorných procesov a k rozvoju podniku ako celku. (Koubek 1997).

Podnikové vzdelávanie zahŕňa nasledujúce aktivity:

- prispôsobovanie pracovných schopností pracovníkom meniacim sa požiadavkám pracovného miesta, t.j. prehľbovanie pracovných schopností;
- zvyšovanie použiteľnosti pracovníkov tak, aby aspoň sčasti zvládli znalosti a zručnosti potrebné k vykonávaniu ďalších, iných pracovných miest, čím dochádza k rozširovaniu pracovných schopností;
- úsilie o rozširovanie pracovných schopností pracovníkov uľahčuje prípadné rekvalifikačné procesy;
- prispôbovať pracovné schopnosti nových pracovníkov špecifickým požiadavkám daného pracovného miesta, používanej technike, technológii, štýlu práce a pod.;
- formovanie pracovných schopností v rámci modernej personálnej práce prekračuje hranice len odbornej spôsobilosti (kvalifikácie) a stále viac zahŕňa i formovanie osobnosti pracovníka. (Koubek 2007).

Orientuje sa na oblasť vzdelávania, t.j. prispôsobovania pracovníkov požiadavkám pracovných miest. Konkrétne ide o:

A) odborné vzdelávania

- orientáciu (zapracovanie nového pracovníka na riadny výkon práce na ktorú bol prijatý a zefektívnenie jeho adaptácie),
- doškoloňovanie (pokračovanie odbornej prípravy v odbore v ktorom pracovník pracuje, obvykle ide o prispôsobovanie sa novým požiadavkám pracovného miesta),
- preškoloňovanie, rekvalifikácia (osvojenie si nových pracovných schopností)

B) oblasť rozvoja

- ďalšie vzdelávanie (rozširovanie kvalifikácie, rozšírenie znalostí a zručností pracovníka, než ktoré sú potrebné k vykonávaniu súčasnej práce). (Tamtiež, 2007).

Podnikové vzdelávanie charakterizuje Kachaňáková ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania sa, vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe rôznych metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami, ktoré sa na nich kladú. (Kachaňáková, 2007).

Základným cieľom podnikového vzdelávania je prostredníctvom cieľavedomého permanentného formovania pracovného potenciálu utvoriť podmienky na efektívne plnenie úloh podniku a na jeho konkurencieschopnosť na trhu. Investovanie do ľudských zdrojov vedie k celkovému zhodnoteniu, ktoré sa konkrétne prejavuje prostredníctvom:

- zvýšenia výkonu zamestnancov a úrovne poskytovaných služieb;
- zvýšenia konkurencieschopnosti podniku;
- možnosti využitia vlastných zdrojov na pokrytie potreby zamestnancov;
- seberealizácie a spokojnosti zamestnancov, ich lojality voči podniku;
- úspory času a finančných nákladov pri rozmiestňovaní zamestnancov (napr. pri funkčnom postupe, v rámci adaptácie, preradení a pod.). (Tamtiež, 2007).

M. Armstrong definuje vzdelávanie a rozvoj ako nepretržitý proces, ktorý nielen zvyšuje existujúce schopnosti, ale tiež vedie k rozvíjaniu znalostí, schopností a postojov, ktoré niekedy prekračujú hranice oboru. Rozvoj definuje ako vývojový proces, ktorý umožňuje progresívny postup zo súčasného stavu znalostí k budúcemu stavu, v ktorom je potrebná ich vyššia úroveň. Preberá na seba podobu vzdelávacej aktivity, ktorá pripravuje ľudí pre ďalšie zodpovednejšie a náročnejšie pracovné úlohy. (Armstrong, 2007).

Rozvoj podľa Hroníka je dosiahnutie žiadanej zmeny pomocou učenia (sa). Rozvoj obsahuje zámer, ktorý je podstatnou časťou ohraničených a neohraničených rozvojových programov. (Hroník, 2007).

Rozvoj teda môžeme zo strany zamestnanca zjednodušene chápať, ako nadobúdanie jeho znalostí a zručností v odbornej profesii, alebo v oblastiach, ktoré priamo nesúvisia s profesiou, ale prispievajú k jeho rozšíreniu vzdelanostného obzoru a zo strany zamestnávateľa je to hlavne za účelom dosiahnutia zisku.

Prístupy k podnikovému vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov

V podnikoch existujú rôzne prístupy k rozvoju a vzdelávaniu zamestnancov. Každý podnik má prijatú určitú filozofiu vzdelávania, ktorá vyjadruje význam a dôležitosť vzdelávania a preto by si mala vytvoriť vlastný plán rozvoja svojich zamestnancov, pretože má špecifické potreby a pracujú v nej zamestnanci s rôznymi vlastnosťami, schopnosťami a zručnosťami. Pri vzdelávaní a rozvoji zamestnancov by tak profitovala ako celok a zvýšila by tak pravdepodobnosť dosiahnutia svojich cieľov. Vzdelávanie a rozvoj majú svoje opodstatnenie v podnikoch, kde si manažment uvedomuje výhody tohto procesu. No ešte stále sa stretávame s podnikmi, ktoré sú pasívne, vzdelávacie aktivity realizujú náhodne, neexistujú v nich plány rozvoja a vzdelávania. Zamestnancov školia len vtedy, keď majú na to peniaze, alebo sa snažia získať už hotových ľudí od podnikov, ktoré do vzdelávania investujú, vzdelávaniu a rozvoju venujú veľkú pozornosť a prístupujú k nim systematicky a cieľavedome.

Ako uvádza Kachaňáková známych je päť prístupov podnikov k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov:

- Nulový variant – všetky vzdelávacie aktivity sa obmedzujú len na povinné školenia, ktoré vyplývajú zo zákonných úprav a odborných predpisov.

Zvyšovanie, alebo udržiavanie kvalifikácie je ponechané na iniciatívu zamestnancov.

- Náhodný prístup – školenia zamestnancov nie sú plánované, podriaďujú sa len momentálnym potrebám. Keďže sa kurzy vyberajú náhodne, takéto vzdelanie nemôže byť efektívne.
- Organizovaný prístup – vzdelávacie aktivity sú plánované a požiadavky na kurzy presne špecifikované podľa potrieb podniku. Tento prístup smeruje k účinnejšiemu vzdelávaniu.
- Cielená koncepcia – vzdelávanie sa zabezpečuje permanentne a systematicky na základe identifikovaných potrieb. Do riadenie vzdelávania sú zaangažovaný okrem útvarov riadenia ľudských zdrojov aj všetci línioví manažéri. Výrazne sa podporuje učenie opri práci v samotnom podniku.,
- Koncepcia učiacej sa organizácie – vzdelávanie nadobúda nový charakter, pozornosť sa sústreďuje na samovzdelávanie, resp. samozdokonaľovanie. (Kachaňáková, 2007).

Myslím si, že je na nezaplatenie, ak je vzdelávanie podporované manažérmi na všetkých organizačných stupňoch a aj pracovnými tímami podnikov.

Systém podnikového vzdelávania

Systém podnikového vzdelávania je opakujúci sa cyklus, ktorý vychádza zo zásad podnikovej vzdelávacej politiky, sleduje ciele podnikovej stratégie a opiera sa o organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania. Do celého systému podnikového vzdelávania patrí orientácia na pracovníka, doškolaťovanie, preškolaťovanie a rozvoj iniciované a financované podnikom. Požiadavky na pružnú reakciu podnikov na zmeny v podnikateľskom prostredí vyvolávajú požiadavky zmien a nového formovania pracovných schopností personálu. Základnou úlohou systému podnikového vzdelávania je umožniť zamestnancom podniku neustále rozširovať a inovovať rozsah a štruktúru teoretických poznatkov, získať špecifické zručnosti pre prácu na konkrétnom pracovnom mieste a vytvárať podmienky pre realizáciu plánov osobného rozvoja pracovníkov po stránke ich potenciálu a osobnosti. Hlavným cieľom systému podnikového vzdelávania je pripraviť zamestnanca podniku tak, aby sa zvýšila jeho

schopnosť efektívneho dosiahnutia požadovaných úloh, čím sa zvýši konkurencieschopnosť, prosperita podniku a miera napĺňania cieľov podnikovej stratégie. Moderné riadenie ľudských zdrojov kladie na vzdelávanie pracovníkov mimoriadny dôraz, pretože táto personálna činnosť má tiež veľmi silné väzby na väčšinu personálnych činností. (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Najefektívnejšie vzdelávanie pracovníkov v organizácii je dobre organizované systematické vzdelávanie. Medzi hlavné prednosti systematického podnikového vzdelávania zamestnancov podľa Koubeka patria predovšetkým:

- odborná príprava zamestnancov;
- formovanie pracovných schopností zamestnancov podľa potrieb podniku;
- zlepšovanie zručností, znalostí a schopností zamestnancov;
- zlepšuje pracovný výkon a produktivitu práce, kvalitu výrobkov a služieb ako pri inom spôsobe vzdelávania;
- efektívny spôsob pokrytia dodatočnej potreby pracovnej sily z vnútorných zdrojov;
- priemerné náklady na jedného školeného zamestnanca sú nižšie ako pri inom spôsobe vzdelávania;
- lepšie predvída straty pracovnej doby súvisiacej so vzdelávaním a umožňuje lepšie eliminovať dopad týchto strát pomocou organizačných opatrení;
- neustále umožňuje zdokonaľovanie vzdelávacieho procesu;
- nachádza vhodné riešenia k zlepšeniu pracovných výkonov jednotlivých zamestnancov;
- zvyšuje motiváciu zamestnancov, zlepšuje ich vzťahy v podniku;
- zvyšuje atraktivitu podniku na trhu práce a uľahčuje získavanie zamestnancov;
- zvyšuje sociálne istoty zamestnancov podniku;
- zvyšuje kvalitu a trhovú cenu individuálnej pracovnej sily;
- urýchľuje personálny a sociálny rozvoj zamestnancov;
- prispieva k zlepšeniu pracovných a medziľudských vzťahov. (Koubek 1998).

Efektívne realizované vzdelávanie predstavuje dlhodobý proces, ktorý tvoria štyri fázy:

1. identifikácia potrieb vzdelávania;
2. plánovanie vzdelávania zamestnancov;

3. realizácia vzdelávania;
4. vyhodnotenie vzdelávania. (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Tieto fázy rozhodujú o tom, ako bude vyzerat' vlastný proces vzdelávania a aká bude jeho účinnosť v ďalších cykloch vzdelávania zamestnancov, opisu ktorých sa budem venovat' podrobnejšie.

Identifikácia potrieb vzdelávania

Analýza potrieb vzdelávania spočíva v zhromažďovaní informácií o súčasnom stave znalostí, schopností, výkonnosti jednotlivcov, tímov a v porovnaní zistených údajov s požadovanou úrovňou. (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Kvalifikácia a vzdelanie sú ťažko kvalifikovateľné vlastnosti človeka. Z uvedeného dôvodu preto nie je ľahké identifikovat' potreby podniku v oblasti vzdelávania. Pri analýze potrieb vzdelávania podnik zisťuje, či je naozaj potrebné a čo vyvoláva potrebu vzdelávania. Analýza potrieb vzdelávania je kontinuálny, priebežný proces, pri ktorom treba spolupracu viacerých zamestnancov v rámci podniku – zamestnanca, ktorý má byť školený. Účinnosť vzdelávacích aktivít predpokladá sústavné zisťovanie a analyzovanie skutočnej potreby vzdelávania. Ide vlastne o rozpoznanie disproporcie medzi požiadavkami pracovných miest a kvalifikačnými predpokladmi zamestnancov z hľadiska súčasných a budúcich potrieb. Vzdelávanie by malo viesť aj k riešeniu rozvojových potrieb podniku, tzn. pripravovat' zamestnancov tak, aby boli aj v budúcnosti kompetentní vykonávat' náročnejšie úlohy. Základom na definovanie účelu vzdelávania je rozpoznanie a analyzovanie potreby vzdelávania na základe bežne dostupných údajov z podnikového informačného systému a z údajov účelovo získaných prieskumom. Analýza potreby vzdelávania sa môže vykonat' na úrovni podniku, alebo pracovných miest a na úrovni jednotlivých zamestnancov. (Kachaňáková, 2007).

Pri identifikácii vzdelávacích potrieb podniku treba vziať do úvahy proces vzdelávania a rozvoja pracovníkov, ktorý vychádza z vízie, poslania, cieľov, filozofie a kultúry podniku, z jeho stratégie a politiky riadenia a rozvoja ľudského kapitálu. Pri identifikácii potrieb vzdelávania je treba porovnať dve úrovne výkonnosti a to štandardnú (požadovanú, optimálnu, plánovanú) výkonnosť a súčasnú – reálnu

výkonnosť. Rozdiel medzi týmito dvoma úrovňami predstavuje výkonnostnú medzeru. Potrebné informácie k realizovaniu identifikácie vzdelávacích potrieb vzdelávania sa zisťujú na troch úrovniach:

1. na úrovni podniku ako celku (cieľom je zistiť potrebné informácie a posúdiť pravdepodobnosť úspechu aplikácie získaných vedomostí do praxe);
2. na úrovni pracovných miest a činností (výber pracovného miesta, analýza popisu práce, hodnotenie dôležitosti jednotlivých činností, identifikácia získaných informácií);
3. na úrovni jednotlivých zamestnancov (podstatou je posudzovať kompetencie jednotlivých zamestnancov, vychádzať z hodnotenia pracovného výkonu, resp. analýzy práce). (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Pri identifikácii vzdelávacích potrieb vychádzame:

- zo strategických a akčných plánov;
- požiadaviek pracovných miest;
- individuálnych kompetencií zamestnanca;
- pracovného výkonu zamestnanca. (Tamtiež, 2007)

Hlavným cieľom vzdelávacích aktivít v podniku je zvýšenie výkonnosti a to ako jednotlivca, tak aj oddelení a celého podniku. Ak existujú vzdelávacie a výkonnostné štandardy, potom je možné posúdiť výkon. Vzdelávacím štandardom je schopnosť, ktorú pracovník získa v priebehu procesu podnikového vzdelávania. Výkonnostný štandard poskytuje informácie o tom, čo zamestnanec dokáže za normálnych, štandardných pracovných podmienok. Každá etapa procesu identifikácie vzdelávacích potrieb začína fázou zberu informácií, kde je porovnávaná aktuálna úroveň výkonu, ale aj schopností, zručností a vedomostí zamestnancov so štandardom. Informácie o podstate činnosti pracovného miesta a dosahovanej úrovne výkonnosti môžeme získať za pomoci rôznych metód, ktorými sú štruktúrovaný rozhovor, skupinová diskusia, dotazník, či participácia a pozorovanie. Výsledkom procesu identifikácie vzdelávacích potrieb je zoznam vzdelávacích a ďalších potrieb zamestnancov a návrh vzdelávacieho programu. V podstate ide o určenie, kto a prečo potrebuje vzdelávanie. Skúsenosti potvrdzujú, že dobre pripravená a realizovaná identifikácia a analýza vzdelávacích

potrieb umožňuje lepšie investovanie do rozvoja ľudského kapitálu a podporuje zvyšovanie výkonnosti jednotlivcov, tímov a celého podniku. (Tamtiež, 2007).

Pri získavaní údajov sa spracúvajú interné dokumenty podniku, sledujú a hodnotia sa pracovný výkon a podobne. Na základe analýzy vzdelávacích potrieb a po odstránení problémových oblastí súvisiacich s výkonom a samozrejme v súlade s podnikovou stratégiou a podnikovými cieľmi je možné pristúpiť k vypracovaniu vhodného plánu vzdelávania, ktorému sa venujem v podnadvise Plánovaní vzdelávania.

Plánovanie vzdelávania

Na identifikáciu potreby vzdelávania zamestnancov a určenie konkrétnych cieľov v tejto oblasti, nadväzuje plánovanie vzdelávania zamestnancov. Rozhodnutia manažérov pri vytváraní pracovného potenciálu sa odrážajú v jednotlivých čiastkových plánoch rozvoja ľudských zdrojov. Medzi tieto plány sa zaraďuje aj plán vzdelávania zamestnancov, prostredníctvom ktorého by sa malo zabezpečiť zosúladenie kvalifikačnej štruktúry zamestnancov s cieľmi a úlohami podniku. Koncipovanie vzdelávacieho plánu podľa Vodáka a Kucharčíkovej sa skladá z troch častí:

1. východiská na prípravu vzdelávacieho plánu;
2. príprava vzdelávacieho plánu;
3. realizácia plánu.

Nemenej dôležitý je aj obsah plánu, ktorý by mal obsahovať vymedzenie oblastí vzdelávania, počtu a kategórie zamestnancov ktorí budú zapojení do vzdelávania, metód a časového harmonogramu vzdelávania subjektov, ktoré zabezpečia vzdelávanie, ako aj adekvátnemu objemu finančných nákladov na vzdelávanie a podobne. Ku konkretizácii plánu vzdelávania dochádza prostredníctvom jednotlivých vzdelávacích programov, ktoré zohľadňujú špecifické potreby danej kategórie zamestnancov. Stanovenie obsahu vzdelávacieho programu a cieľovej skupiny účastníkov je determinovaná potrebou vzdelávania a konkrétnymi vzdelávacími cieľmi. (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Plán vzdelávania by mal obsahovať aj miesto, kde sa vzdelávanie uskutoční, či v podniku a priamo na pracovisku pri výkone práce, mimo pracoviska v priestoroch určených na výučbu, alebo sa môže uskutočniť aj externe mimo podniku, prostredníctvom rôznych vzdelávacích inštitúcií. Niekedy môže ísť aj o kombináciu

uvedených možností, napríklad ak je vzdelávanie vykonávané v internom prostredí podniku, ale vykonávajú ho externí lektori. (Kachaňáková, 2007).

Metóda vzdelávania tzv. „on the job“, sa používa k vzdelávaniu na pracovisku pri výkone práce. Vhodná pre väčšie spoločnosti, ktoré môžu zamestnávať zamestnancov, ktorí vedú školenia. Veľkou výhodou tejto formy je, že zamestnanci nemusia odchádzať a rekvalifikácii sa môžu venovať popri svojej práci, čo potvrdzuje aj väčšie percento úspešnosti a efektívnosti. Pri voľbe tejto formy vzdelávania je potrebné vypracovať individuálny učebný plán a dôraz sa kladie na správny výber školiteľov. Rizikom tejto formy môže byť odovzdanie nevhodných návykov, nevyhovujúce učebné prostredie, prípadne nevyhovujúca technika a podobne. Na prekonanie tohto problému je preto nevyhnutné poskytnúť školenie manažérom a vedúcim tímov zameraných na vzdelávanie svojich podriadených. (Hroník, 2007).

K metódam používaným k vzdelávaniu pri výkone práce na pracovisku patrí inštruktáž pri výkone práce, coaching, mentoring, counselling, asistovanie, poverenie úlohou, rotácia práce a pracovné porady.

Metóda vzdelávania tzv. „off the job“ sa používa pri vykonávaní vzdelávania mimo pracoviska. Pracovník je vyslaný na iné miesto pracoviska, aby si priebežne zvyšoval svoju kvalifikáciu, aby postupoval s najnovšími trendami vo svojom odbore a získal dôležité poznatky. Medzi výhody tejto formy vzdelávania patrí prednášanie špecialistami s dlhoročnou praxou a skúsenosťami v tom ktorom odbore. Školenia sú koncentrované na konkrétny prípad, alebo problém. Hlavnou nevýhodou je, že zamestanci môžu zručnosti rýchlo stratiť, pokiaľ ich hneď neuplatnia v praxi a sú cenovo finančne náročnejšie. Metóda je vhodná pre vzdelávanie manažérov, vedúcich tímov a špecialistov.

K metódam používaným na vzdelávanie mimo pracoviska patrí prednáška, prednáška spojená s diskusiou, demonštrovanie, prípadové štúdie, workshop, brainstorming, simulácia, hranie rolí, assessment centre, outdoor training, e-learning. Niekedy sa medzi metódy vzdelávania mimo pracoviska zaraďuje samostatné vzdelávanie na základe doporučenej literatúry, či samoštúdium doporučovanej literatúry zabezpečované organizáciou. (Koubek, 2007).

Rovnako podstatnou voľbou je rozhodnutie o školiteľoch pri organizovaných vzdelávacích aktivitách. Interní školitelia majú tú výhodu, že dôverne poznajú prostredie a špecifické podmienky podniku. Externí školitelia sú obvykle profesionálni

odborníci na vzdelávanie a je vhodné ich služby využívať pri vzdelávaní v oblastiach, ktoré nie sú špecifické pre dané podniky. Stáva sa, že prednášajúci nie vždy konkrétne pozná podmienky zamestnania.

Realizácia vzdelávacieho programu

Po ukončení plánovacej fázy je možné začať s realizáciou konkrétnych vzdelávacích aktivít. Táto fáza podľa Vodáka a Kucharčíkovej pozostáva z prvkov, ktorými sú ciele, program, motivácia, metódy, účastníci, lektori a organizačné zabezpečenie. Ciele vzdelávania sa určujú na základe stanovených potrieb vzdelávania. Rozdeľujú sa na programové ciele a ciele kurzu, ktoré obsahujú ciele jednotlivých vzdelávacích aktivít. Aby naplnenie cieľov vzdelávacích aktivít prinieslo zamestnancom a podniku efekt, je dôležité, aby sa účastníci mohli s cieľmi kurzu oboznámiť vopred. Ak má byť vzdelávanie efektívne, musí viesť účastníkov k tomu, aby sa niečo naučili. Program konkrétnej vzdelávacej akcie obsahuje časový harmonogram, tému, použité metódy a pomôcky. Je dôležité, aby program vyhovoval potrebám väčšiny účastníkov v jednej skupine. Veľmi významným prvkom vzdelávacieho programu, ktorý ovplyvňuje efektívnosť vzdelávania je motivácia. Vhodný systém motivácie zamestnancov k vzdelávaniu by mal byť zložený zo sústavy stimulačných faktorov, mal by vychádzať zo stratégie podniku, cieľov vzdelávania a reagovať na celospoločenskú situáciu v krajine. (Vodák, Kucharčíková, 2007).

K úspešnosti vzdelávacieho programu môže prispieť aj lektor. Je dôležité, aby mal osobnostné predpoklady na výkon tejto funkcie, vysokú mieru sociálnej inteligencie, vedel podporiť účastníkov k aktivitám aby u klientov zabezpečil rešpekt a dôveru.

Voľba metód vzdelávania je jedným z najdôležitejších krokov plánovania. Každého z nás motivuje iný faktor a v inej miere, preto je pri motivácii k vzdelávaniu nutný individuálny prístup.

Hodnotenie efektívnosti vzdelávania

Aby sa mohlo hovoriť o efektívnosti vzdelávania je potrebné jeho vyhodnocovanie. Hodnotenie efektívnosti vzdelávania uzatvára celý proces rozvoja

ľudských zdrojov, ktorý začína identifikáciou potrieb. Hodnotenie vzdelávacieho procesu dáva odpoveď na otázku, v akej miere boli splnené ciele vzdelávania. Hodnotenie by malo vychádzať z viacerých kritérií a postupov. (Kachaňáková, 2007).

M. Armstrong spracoval vo svojej publikácii päť úrovní vyhodnocovania vzdelávania, ktoré naznačil Hamblin:

1. Reakcie školených osôb – zisťuje sa, čo si školené osoby myslia o obsahu a forme vzdelávacej aktivity, o prínosoch a podobne.
2. Hodnotenie poznatkov – zisťovanie, čo sa školené osoby naučili, čo si zapamätali.
3. Hodnotenie pracovného správania – zisťovanie miery, v akej školené osoby uplatňujú získané poznatky a zručnosti pri výkone svojej práce.
4. Hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky – zistenie dopadu zmien v správaní zamestnancov na výsledky tej organizačnej jednotky, kde školené osoby pracujú. Môže ísť o zlepšenie kvality, produktivity a podobne.
5. Hodnotenie konečnej hodnoty – zameriava sa na zisťovanie konečného prospechu podniku z uskutočnenia sledovaných vzdelávacích aktivít. Vyčíslenie takéhoto hodnotenia je veľmi zložité. (Armstrong, 2007).

M Armstrong (2007, s. 508) vo svojej publikácii využil Hamblinovú definíciu procesu vyhodnocovania vzdelávania ako „každý pokus získať informácie (spätnú väzbu) o účinkoch určitého vzdelávacieho programu a oceniť hodnotu tohto vzdelávania vo svetle tejto informácie.“ (Tamtiež, 2007)

Pri hodnotení vzdelávania je veľmi dôležité si uvedomiť, že ak podnik nevie správne merať výkonnosť zamestnancov v ich práci pred vzdelávaním, nebude schopný určiť dopady, ktoré vzdelávanie malo na ich výkonnosť. Preto by sa malo postupovať od najnižšej úrovne hodnotenia k vyšším úrovniam a využívať pritom kritériá adekvátne podmienkam podniku a pracoviska. Spoluzodpovednosť za efektivitu realizácie všetkých fáz vzdelávania by mal mať vrcholový a stredný manažment a účastníci vzdelávania, ale i externí odborníci, prípadne interní a externí zákazníci, ktorí môžu zaistiť, alebo v podstatnej miere ovplyvniť, že vzdelávanie skutočne dosiahne požadované výsledky. (Kachaňáková, 2007).

Na vyhodnotenie efektívnosti prínosu vzdelávania zamestnancov väčšina podnikov najviac používa metódu analýzy dotazníkov vyplnených účastníkmi vzdelávacích akcií hneď, po vykonanom školení, alebo po určitom časovom odstupe. Domnievam sa, že k hodnoteniu vzdelávania by sme mali pristupovať komplexne a skúmať všetky úrovne hodnotenia. Ak sa stane, že vzdelávanie nenaplní plánované ciele, musíme hľadať chybu a následne vykonať nápravu, aby sa do budúcnosti neopakovala.

2 ĽUDSKÉ ZDROJE – PODSTATA A VÝZNAM

Úspešnosť podniku na trhu a aj jeho samotná existencia závisí na viacerých faktoroch, ktoré môžu mať technickú, finančnú, alebo informačnú povahu.

Podnik ako organizácia je umelý zmiešaný systém, ktorý tvoria dve základné zložky. Jednu zložku predstavujú vecné prvky, druhou sú ľudia - ľudské zdroje, ktoré sú spoločným prvkom existujúcich organizácií. Pod pojmom ľudské zdroje rozumieme celý ľudský potenciál, ktorý vyjadruje funkčnú hodnotu ľudského jedinca, t.j. existenciu vlastností, ktoré môžu byť určitým spôsobom rozvinuté a spoločensky využité. Predstavujú jeden z významných zdrojov podniku a súhrn všetkých znalostí, zručností, kvalifikácií, vzorcov správania, hodnôt a motivácií, ktoré sa v podniku nachádzajú. Zahŕňa ľudské zdroje v rámci podniku, ale tiež zákazníkov a dodávateľov tohto podniku.

Pre podniky sú ľudské zdroje prínosom, prinášajú a vytvárajú inovatívne metódy a zavádzajú postupy, ktoré pomáhajú k efektívnejšiemu dosahovaniu cieľov. (Plamínek 2005).

2.1 Riadenie ľudských zdrojov

V priebehu 50. a 60. rokov sa vo vyspelom zahraničí začala formovať súčasná koncepcia personálnej práce, označovaná ako riadenie ľudských zdrojov.

Riadenie ľudských zdrojov tvorí podľa Koubeka tú časť podnikového riadenia, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka človeka v pracovnom procese, teda na jeho získanie, formovanie, fungovanie, využitie, organizáciu a prepojenie jeho činností, pracovných schopností a pracovného správania. Týka sa aj vzťahu k vykonávanej práci, k podniku, spolupracovníkom, osobného uspokojovania z vykonanej práce, osobného rozvoja a aj z výsledkov vlastnej práce. (Koubek 1997).

Riadenie ľudských zdrojov sa podľa Kachaňákovej najčastejšie definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnenia cieľov zamestnancov i podniku ako celku. (Kachaňáková 2007).

Riadenie ľudských zdrojov podľa Armstronga predstavuje strategický a premyslený prístup k riadeniu ľudí, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku. (Armstrong 2007).

V trhových podmienkach je samozrejmé, že o spôsobe riadenia ľudských zdrojov rozhoduje podnik sám, lebo do jeho výhradnej kompetencie patrí určenie toho, aké bude postavenie tohto riadenia v podnikovom slede riadiacich činností, akú bude mať štruktúru a rozsah, aká bude jeho personálna politika, koľko a akých zamestnancov bude podnik zamestnávať a podobne. (Koubek 1997).

Úlohou riadenia LZ v najvšeobecnejšom poňatí je slúžiť tomu, aby bola firma výkonná a aby sa jej výkon neustále zlepšoval. Túto úlohu je možné plniť len neustálym zlepšovaním využitia všetkých zdrojov, ktorými firma disponuje, t. j. materiálnych zdrojov, finančných zdrojov a ľudských zdrojov. Ich neustále zhromažďovanie, prepojovanie a využívanie je rozhodujúcou úlohou riadenia firmy. Riadenie ľudských zdrojov ako jedna zo súčastí podnikového riadenia sa zameriava na človeka v pracovnom procese, uvádza do pohybu ostatné zdroje a je podmienkou pre ich využívanie. (Koubek, 1998).

Úlohy riadenia ľudských zdrojov možno zhrnúť do nasledovných základných cieľov:

- **spoločenský cieľ** - pristupovať zodpovedne k požiadavkám a vplyvom spoločnosti a pritom minimalizovať negatívny dopad týchto požiadaviek na organizáciu,
- **organizačný cieľ** - na základe personálneho riadenia možno prispieť k zvýšeniu efektivity organizácie,
- **funkčný cieľ** - udržiavať pomoc personálneho oddelenia na takej úrovni, aby vyhovovala požiadavkám organizácie,
- **osobný cieľ** - pomáhať zamestnancom pri dosahovaní osobných cieľov najmä keď tieto ciele zvyšujú prínos jednotlivca pre organizáciu. Pokiaľ majú byť zamestnanci podporovaní, udržiavaní a motivovaní, organizácia by mala vychádzať v ústrety ich osobným cieľom. (Gallo 2011).

Všeobecným cieľom riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť, aby bola organizácia schopná prostredníctvom zamestnancov úspešne plniť svoje strategické ciele. (Koubek, 1998).

Na základe vyššie uvedeného je dôležité, aby sme si všetci uvedomili, že prvoradou podmienkou úspešnosti firmy je uvedenie si hodnoty a významu ľudských zdrojov, ktoré prispievajú k splneniu jej úloh.

Mnohí ľudia, niekedy aj manažéri nevidia rozdiel medzi personálnym riadením a riadením ľudských zdrojov. Rozdiel spočíva hlavne v tom, že riadení ľudských zdrojov je zdôrazňované zaobchádzanie s ľuďmi ako s rozhodujúcim zdrojom, ktorého riadenie je bezprostrednou úlohou vrcholového manažmentu ako súčasť procesu strategického plánovania podniku. Aj keď nejde o novú myšlienku, v mnohých podnikoch jej nebola venovaná dostatočná pozornosť. (Vodák, Kucharčíková, 2007).

Charakteristiky riadenia ľudských zdrojov odlišujú od personálneho riadenia tieto znaky:

- strategický prístup k personálnej práci a ku všetkým činnostiam – zameranie na dlhodobú perspektívu a zvažovanie dlhodobých dôsledkov všetkých rozhodnutí;
- orientácia na vonkajšie faktory formovania a fungovania pracovnej sily organizácie – záujem o populačný vývoj, vonkajšie ekonomické podmienky, trh práce, hodnotové orientácie ľudí, ich sociálny rozvoj a pod.;
- personálna práca prestáva byť záležitosťou odborných personalistov a stáva sa súčasťou každodennej práce všetkých vedúcich pracovníkov;
- úzke prepojenie personálnej práce so stratégiami a plánmi organizácie;
- vedúci personálneho útvaru býva členom najvyššieho vedenia organizácie;
- orientácia na kvalitu pracovného života a spokojnosť pracovníkov;
- dôraz na vytváranie žiaducej organizačnej kultúry a zdravých pracovných podmienok a pod. (Prečuch, 2011).

Riadenie ľudských zdrojov je v podstate názor na to, ako najlepšie riadiť ľudí v záujme podniku. Sústreďuje sa na celkovú kvalitu a potrebu rozvoja ľudských zdrojov pre úspech podniku, personálne riadenie je skôr zamerané na pracovnú silu.

Subjekty riadenia ľudských zdrojov

V stredných a veľkých podnikoch býva vytvorený útvar riadenia ľudských zdrojov, ktorý plní úlohu realizátora strategických cieľov a stratégií vrcholového manažmentu podniku. Útvary riadenia ľudských zdrojov zohrávajú rozhodujúcu úlohu pri plnení cieľov podniku prostredníctvom riadenia zamestnancov, ktorí sa čoraz častejšie stávajú subjektom riadenia ľudských zdrojov prostredníctvom zvýšenia podielu ich právomoci pri plnení úloh celých útvarov. Účasť zamestnancov na riadení ľudských zdrojov vyplýva z existujúcej právnej úpravy, alebo je výsledkom rozhodnutí manažmentu organizácie s cieľom zvýšiť kvalitu práce. (Kachaňáková et.al., 2008).

Útvar riadenia ľudských zdrojov nie je jediným útvarom v podniku, ktorý je zodpovedný za riadenie ľudských zdrojov. V podnikovej praxi vstupujú do riadenia zamestnancov viaceré subjekty (partneri). Vo veľkých podnikoch determinujú riadenie zamestnancov tieto subjekty:

- **vrcholový manažment**, ktorého úlohou je vymedziť priestor na strategické úvahy a rozhodnutia na všetkých riadiacich úrovniach (vyjadriť poslanie), načrtnúť predstavu o budúcom smerovaní a postavení podniku (sformulovať víziu) a transformovať poslanie na konkrétne budúce výsledky prostredníctvom formulovania cieľov.
- **útvar riadenia ľudských zdrojov**, je špecializované pracovisko na zabezpečenie koncepčných, metodicko-poradenských, operatívnych, evidenčných a rozborových prác pre potreby riadenia ľudí. Je garantom naplňania cieľov a stratégií manažmentu v danej oblasti čo znamená, že koordinuje a z odbornej stránky usmerňuje všetkých, ktorí sú zaangažovaní do riadenia ľudí.
- **línioví manažéri** – patria sem manažéri podniku na všetkých úrovniach a oblastiach riadenia, zodpovedajú za chod a ekonomické výsledky jednotlivých oddelení. (Kachaňáková, 2007).

Dôležitou úlohou príslušných vedúcich pracovníkov je riadiť zamestnancov tak, aby plnili stanovené ciele podniku.

2.2 Strategické riadenie ľudských zdrojov

Dlhodobé prežitie a úspech podniku sú tesne prepojené s jeho stratégiou. Ako uvádza Slávik, strategické riadenie vzniklo ako produkt hľadania nových metód riadenia podniku v neprestajne sa komplikujúcich podmienkach podnikateľského prostredia. Zrýchľujúca sa dynamika zmien, zvyšovanie kapitálovej náročnosti, domáca a globálna konkurencia, nárast náročných zákazníkov a mnoho iných faktorov nebolo možné zvládnuť tradičnými metódami riadenia.

Aká je história vzniku definovania stratégie? Jedna z najstarších definícií stratégie pochádza od A. Chandlera, ktorý ju definuje ako „určenie základných dlhodobých cieľov podniku, spôsoby ich dosiahnutia a alokácia zdrojov navrhnutých na uskutočnenie týchto cieľov, prostriedkov a zdrojov.“ (In: Slávik, 1997, s. 43). Stratégia je konkrétny spôsob, alebo konkrétny nástroj na dosahovania cieľov, ktoré sme si vytýčili, pričom existuje viac ciest ich realizácie.

Stratégia vzniká ešte predtým, ako podnik začne reálne konať a je výsledkom racionálnych úvah. Tento okruh názorov patrí medzi tradičné náhľady na stratégiu. Strategické riadenie je podľa Slávika proces strategického riadenia sa skladá z formulovania vízie, poslania a cieľov podnikom, analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku a voľby vhodnej stratégie na podnikateľskej a podnikovej úrovni, návrhu organizačných zmien, administratívnych opatrení a kontrolného systému na realizáciu stratégie. Z uvedených krokov analýza externého a interného prostredia a výber stratégie sa spoločne označujú ako formulovanie stratégie. Voľba stratégie znamená utváranie strategických variantov, ktoré sú vymedzené cieľmi podniku, jeho vnútornými silami a slabosťami, vonkajšími príležitosťami a hrozbami. Podnik potrebuje stratégiu, aby vedel, ako dosiahnuť ciele a ako bude naplňovať svoje poslanie. Stratégia, ktorá sa rozpracováva na úrovni vrcholového vedenia podniku sa nazýva podniková stratégia. (Slávik, 1997).

Stratégia organizácie je určitá navrhnutá koncepcia pre dlhodobé riadenie organizácie. Stratégia určuje konkrétny smer, ktorým organizácia ide vo vzťahu so svojim okolím. Je to proces, v ktorom sa definuje strategický zámer a zdroje sa spájajú s príležitosťami a potrebami. Efektívna tvorba a realizácia stratégie závisí hlavne na strategickej schopnosti manažérov organizácie, je uskutočňovaná top manažmentom, prípadne vlastníkami firmy. Je vyjadrená v strategických cieľoch organizácie,

formulovaná a realizovaná prostredníctvom strategických plánov v procese strategického riadenia. (Armstrong, 2007).

Stratégia na podnikateľskej úrovni je stratégiou podniku, ktorý pôsobí iba v jednom odvetví, alebo je to stratégia jednej samostatnej podnikateľskej jednotky podniku, ktorý sa skladá z viacerých podnikateľských jednotiek napríklad závodov, filiálok, divízií.

Na potrebu strategického riadenia ľudských zdrojov upozornil už v roku 1984 Fombrun a kol. Autori dospeli k poznatku, že systém riadenia ľudských zdrojov by mal byť zosúladený so stratégiou podniku. (Fombrun 1984).

Strategické riadenie ľudských zdrojov je podľa Ulricha praktickým vyústením personálnej stratégie organizácie. Je to konkrétna aktivita, konkrétne úsilie smerujúce k dosiahnutiu cieľov. Strategické riadenie ľudských zdrojov zabezpečujú líniovní manažéri, ktorí ho usmerňujú a uplatňujú za účelom uskutočňovania stratégií ľudských zdrojov a personálnych stratégií. (Ulrich 2009).

Strategické riadenie ľudských zdrojov možno vo všeobecnosti chápať ako určitý prístup k riešeniu dlhodobých záležitostí v oblasti ľudských zdrojov, ktorý je súčasťou strategického riadenia podniku a preto musí vychádzať z tohto kontextu. Strategické riadenie vysvetľuje Slávik ako proces, ktorý sa skladá z formulovania vízie, poslania a cieľov podniku, analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia, voľby vhodnej stratégie na podnikateľskej a podnikovej úrovni, návrhu organizačných zmien, administratívnych opatrení a kontrolného systému na realizáciu stratégie. (Slávik 1997).

Cieľom strategického riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť jednak správne nasmerovanie vzájomne previazaných programov i praktických postupov na riešenie dlhodobých záležitostí týkajúcich sa ľudí, ako aj návod pre úspešné konanie podporujúce konkurenčnú stratégiu podniku. (Kachaňáková 2007).

Význam strategického riadenia ľudských zdrojov podľa Vodáka a Kucharčíkovej spočíva predovšetkým v týchto prvkoch:

- vedie k premyslenému prístupu pri vytváraní a riadení personálnych systémov a stratégií ľudských zdrojov;
- podporuje využívanie plánovania;

- podporuje zladenie aktivít a politiky riadenia ľudských zdrojov s podnikovou stratégiou;
- vedie k chápaniu ľudí ako strategického zdroja podniku pre dosiahnutie konkurenčnej výhody. (Vodák a Kucharčíková, 2007).

Strategické riadenie ľudských zdrojov je významné pri získavaní konkurenčnej výhody. Nový prístup k riadeniu ľudských zdrojov odvíjajúci sa od stratégie, to sú tie schopnosti, zdroje, vzťahy, metódy a rozhodnutia, ktoré podniku dovoľujú využiť príležitosti na trhu a vyhnúť sa nástrahám. Pomáhajú mu úspešne dosiahnuť požadovaných cieľov, pričom je významná schopnosť podniku vyhodnocovať úroveň tých vedomostí, schopností a zručností ľudí, ktorých je treba ďalej rozvíjať k dosahovaniu požadovaných strategických cieľov. (Taktiež, 2007).

Proces strategického riadenia ľudských zdrojov

Úspešnosť procesu strategického riadenia ľudských zdrojov závisí od schopnosti a pripravenosti vrcholového manažmentu a manažérov jednotlivých funkčných útvarov a vyžaduje si vzájomný súlad medzi výstupmi jednotlivých krokov strategického riadenia ľudských zdrojov. (Olexová, 2007).

Pri vypracovaní stratégie riadenia ľudských zdrojov a vymedzovaní jednotlivých oblastí je dôležité sa odvolať na nasledujúce kategórie:

- zdroje – ak dopyt po zamestnancoch preyšuje ponuku, v organizácii je nevyhnutné vypracovať plán na získavanie nových uchádzačov o zamestnanie. V prípade, že ponuka preyšuje dopyt, organizácia musí pristúpiť k redukcii zamestnancov prepúšťaním;
- rozvoj – ak zamestnanci nedisponujú požadovanou odbornosťou, ktorú organizácia vyžaduje, organizácia musí vypracovať plány na rozvoj týchto odborností. Rozvoj sa môže uskutočňovať výcvikom tímovým alebo individuálnym rozvojom;
- odmeňovanie – dobre vypracovaný systém odmeňovania môže organizáciu urobiť schopnou získavať a udržiavať si požadované množstvo ľudských zdrojov. Je nevyhnutné, aby organizácia preskúmavala a prehodnocovala mzdy svojich zamestnancov a výhody poskytované organizáciou porovnávala s konkurenciou;
- zamestnanecké vzťahy – ktorých rozvojom môže byť v organizácii zvýšený prínos zamestnancov pre organizáciu. Je nevyhnutné venovať dostatočnú pozornosť

komunikácii, angažovanosti zamestnancov a rozvoju partnerského prístupu. (Foot et al., 2005).

Význam strategického riadenia ľudských zdrojov spočíva v zladení stratégie ľudských zdrojov s určitou explicitou stratégiou organizácie a vo využívaní výhod premysleného prístupu k riadeniu ľudských zdrojov, ktoré sa považujú za rozhodujúci faktor úspechu organizácie. (Olexová, 2007).

Proces strategického riadenia ľudských zdrojov sa podľa Schulera týka predovšetkým integrácie a adaptácie.

Jeho úlohou je zabezpečiť, aby sa riadenie ľudských zdrojov:

- plne integrovalo so stratégiou a strategickými potrebami podniku,
- aby sa politiky ľudských zdrojov zhodovali tak s politikami, ktoré integrujú rôzne oblasti, ako aj s politikami, ktoré integrujú rôzne úrovne hierarchie,
- aby sa praktické postupy riadenia ľudských zdrojov prispôbili, akceptovali a používali líniivými manažérmi ako súčasť ich každodennej práce. (Schuler 1992).

Riadenie ľudských zdrojov sa podstatne týka spojovania a zladovania ľudských zdrojov so strategickými a prevádzkovými potrebami organizácie a zabezpečovania toho, aby tieto zdroje boli plne využívané.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PODNIKOV A ICH POSLANIE

3.1 Charakteristika podniku Podtatranská vodárenská prevádzková spoločnosť, a.s.

V druhej polovici roku 1966 zriadilo Ministerstvo lesného a vodného hospodárstva spoločnosť Východoslovenské vodárne a kanalizácie, štátny podnik so sídlom v Košiciach. Dňa 1. mája 2003 došlo k rozdeleniu Východoslovenských vodární a kanalizácií a vznikla Podtatranská vodárenská spoločnosť, akciová spoločnosť. Z dôvodu zvyšujúceho sa tlaku na efektívnosť prevádzkovania majetku vznikla dňa 1. januára 2005 Podtatranská vodárenská prevádzková spoločnosť, akciová spoločnosť.

Keďže obce a mestá ako akcionári materskej spoločnosti nedisponovali dostatočnými finančnými zdrojmi dohodli sa na vstupe strategického investora. V polovici mája 2006 v medzinárodnom výberovom konaní bola za strategického partnera vybraná spoločnosť Veolia Voda, člen skupiny Veolia Environnement, s ktorou bola následne uzatvorená zmluva o prevode 100 % akcií spoločnosti Podtatranská vodárenská prevádzková spoločnosť, akciová spoločnosť, ktorá sa dňa 23.8.2006 stala jediným akcionárom tejto spoločnosti.

Predmetom podnikania spoločnosti Podtatranská vodárenská prevádzková spoločnosť, akciová spoločnosť (ďalej len PVPS a.s.) so sídlom v Poprade je poskytovanie pitnej vody a odkanalizovanie odpadových vôd, vykonávanie laboratórnych činností, vytyčovanie vodovodných a kanalizačných sietí, vyjadrovanie sa k projektovej dokumentácii, čistenie kanalizačných sietí, opravy a výmeny vodomerov a náhradné zásobovanie obyvateľstva pitnou vodou. (interné dokumenty spoločnosti, 2013)

Začiatok činnosti spoločnosti bol poznamenaný určitými zmenami, ktoré sa týkali zákazníckych služieb. V súlade so záväzkami skupiny Veolia sa v priebehu niekoľkých mesiacov uskutočnil prieskum spokojnosti zákazníkov, ktorý umožnil lepšie spoznať ich očakávania a podporiť tak akcie podniknuté na ich uspokojovanie. V spolupráci s materskou spoločnosťou boli otvorené zákaznícke centrá, ktoré začali vytvárať lepšie pracovné prostredie pre zákazníkov spoločnosti a jej zamestnancov. Za všetkými týmito zmenami stoja pracovné postupy a organizačný systém, v ktorých

nastali zmeny s cieľom zlepšenia účinnosti služieb spoločnosti. Po transformácii do skupiny Veolia Voda došlo k prevratným organizačným zmenám v oblasti ľudských zdrojov. Spoločnosť evidovala na začiatku transformačného procesu 629 zamestnancov. Na základe nevyhnutných redukcií zamestnancov bol v uvedenom období zaznamenaný úbytok o 46 zamestnancov a spoločnosť tak k 31.12.2013 eviduje spolu 575 zamestnancov. Všetci zamestnanci sú v hlavnom pracovnom pomere. Pre lepší prehľad bola spracovaná tabuľka č. 1, v ktorej uvádzam Štruktúru zamestnanosti spoločnosti PVPS a.s. k 31.12.2013.

Tabuľka 1 Štruktúra zamestnanosti v PVPS a.s.

| | |
|--|-----|
| Fyzický stav zamestnancov k 31.12.2012 | 609 |
| Prírastok zamestnancov: | 0 |
| Úbytok zamestnancov: | 34 |
| z toho § 60 ZP - dohodou | 3 |
| § 70 ZP - doba určitá | 2 |
| § 63 ZP z organizačných dôvodov | 14 |
| ostatné dôvody - invalidity, predčasný starobný dôchodok | 12 |
| odchod na materskú dovolenku | 2 |
| odchod do starobného dôchodku | 1 |
| Fyzický stav zamestnancov k 31.12.2013 | 575 |

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

V roku 2012 spoločnosť nezaznamenala žiadny prírastok zamestnancov, ale naopak, z dôvodu redukcie došlo k zníženiu stavu zamestnancov v počte o 32 zamestnancov a zníženie počtu ovplyvnil aj odchod dvoch žien na materskú dovolenku. Uvoľnené funkčné miesta sa neobsadzovali, pracovné úlohy boli prerozdelené iným zamestnancom.

V tabuľke č. 2 uvádzam štruktúru zamestnancov podľa veku a pohlavia. Z celkového počtu 575 zamestnancov 121 tvoria ženy a 454 tvoria muži.

Tabuľka 2: Štruktúra zamestnancov podľa veku a pohlavia

| Vek a pohlavie | 18-25 | 26-30 | 31-35 | 36-40 | 41-45 | 46-50 | 51-55 | 56-60 | 60 a viac | Spolu |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|-------|
| žena | 2 | 4 | 11 | 14 | 16 | 25 | 21 | 22 | 6 | 121 |
| muž | 8 | 12 | 32 | 61 | 80 | 83 | 96 | 46 | 36 | 454 |
| Celkom | 10 | 16 | 43 | 75 | 96 | 108 | 117 | 68 | 42 | 575 |

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Najpočetnejšiu vekovú kategóriu tvorí 117 zamestnancov (20%) vo veku od 51-55 rokov a je zastúpená mužským pohlavím v počte 96 mužov.

Graf 1



Zdroj: autor práce (vlastné spracovanie)

Celkove je v spoločnosti zamestnaných 575 zamestnancov, z toho 21% žien a 79% mužov. Veľký rozdiel v počte zamestnaných mužov je spôsobený špecifikáciou prác, ktoré sú vhodnejšie pre mužské pohlavie

Poslanie a ciele spoločnosti PVPS a.s.

Poslaním vodárenskej spoločnosti je zásobovanie zákazníkov kvalitnou pitnou vodou, odkanalizovanie a ekologické čistenie odpadových vôd. Spoločnosť poskytuje kvalitné a spoľahlivé služby aj v ostatných oblastiach svojej činnosti. Záleží jej na kvalitnom živote ľudí a preto podporuje aktivity zamerané na ochranu zdravia, vôd a životného prostredia.

1. Po transformácii zo štátneho podniku spoločnosť **podstúpila významné zmeny** smerujúce **k zefektívneniu procesov** činností s cieľom **zvýšiť kvalitu** poskytovaných procesov a produktov zákazníkom. Spoločnosť je **ochotná počúvať a napĺňať požiadavky** a potreby tak veľkých spoločností, ako aj jednotlivcov. **Chce byť schopná tieto potreby predvídať a vytvárať** so svojimi zákazníkmi solídne a dlhodobé vzťahy.
2. Spoločnosť si zodpovedne **vedomuje svoju strategickú pozíciu** v zabezpečovaní životných potrieb spoločnosti. Voda je a bude základnou zložkou a nevyhnutným predpokladom pre život.
3. **Spoločnosť** prispieva k zvyšovaniu kvality života, k ochrane životného prostredia **prostredníctvom rozširovania a rekonštrukcie vodovodných a kanalizačných sietí**, zavádzaním efektívnejších technológií **úpravy vody a** racionálnym využívaním energetických zdrojov.
4. **Spoločnosť** vytvára podmienky pre zvyšovanie kvalifikácie a pracovného výkonu zamestnancov. Motivuje ich a buduje s nimi vzťahy **založené na spolupatričnosti a lojalite k spoločnosti**.

Hlavné ciele PVPS a.s.:

- zlepšiť kvalitu života obyvateľstva v regióne pôsobnosti a to v dodávke kvalitnej pitnej vody verejným vodovodom ako aj v odvádzaní odpadových vôd verejnými kanalizáciami;
- zabezpečiť ochranu prostredia v regióne pôsobnosti spoločnosti a zvýšiť čistiaci efekt odpadových vôd;
- vytvárať finančne stabilnú spoločnosť;

- zabezpečiť stabilné pracovné miesta pre zamestnancov spoločnosti s motivujúcou mzdovou a sociálnou politikou.

Orgány spoločnosti PVPS a.s.

Najvyšším orgánom spoločnosti je valné zhromaždenie.

Štatutárnym orgánom je predstavenstvo, ktorého činnosť upravuje Štatút predstavenstva schválený dozornou radou. Vzťah medzi členom predstavenstva a spoločnosťou upravuje zmluva o výkone funkcie, ktorú schvaľuje valné zhromaždenie. Predstavenstvo riadi činnosť spoločnosti a rozhoduje o všetkých záležitostiach spoločnosti, pokiaľ nie sú právnymi predpismi a Stanovami a.s. vyhradené do pôsobnosti iných orgánov spoločnosti.

Dozorná rada je kontrolným orgánom spoločnosti. Dohliada na výkon pôsobnosti predstavenstva a uskutočňovanie podnikateľskej činnosti spoločnosti.

Kompetencie na jednotlivých stupňoch riadenia upravujú Stanovy a.s., organizačný a pracovný poriadok.

Organizačná štruktúra spoločnosti PVPS a.s.

Organizačná štruktúra vodárenskej spoločnosti je súčasťou systému riadenia spoločnosti a znázorňuje skladbu organizačných útvarov. Tvorba organizačnej štruktúry vychádza z organizačného poriadku spoločnosti a má tradičné delenie.

Vrcholový manažment vodárenskej spoločnosti tvorí generálny riaditeľ, ktorý riadi a rozhoduje v mene spoločnosti a riaditelia troch úsekov. Úsek finančného riaditeľa tvorí útvar účtovníctva, útvar daní a financií a útvar plánovania cien a kontrolingu. Do uvedeného úseku patrí aj oddelenie centrálného nákupu. Úsek obchodného riaditeľa tvoria dva útvary, útvar Back Office a útvar Front Office. Útvar Back Office zabezpečuje párovanie platieb, vystavovanie upomienok, vymáhanie pohľadávok prostredníctvom odstávok od pitnej vody a riešenie zmlúv s právnickými osobami. Útvar Front Office tvoria tri zákaznícke centrá, ktoré zabezpečujú prvotný kontakt s odberateľmi. Pod Front Office patrí aj Call centrum, ktoré vybavuje telefonické hovory spoločnosti.

3.2 Charakteristika podniku Dalkia a.s.

Spoločnosť Dalkia, akciová spoločnosť (ďalej len Dalkia a.s.), so sídlom v Bratislave vznikla v roku 1992 ako súkromná energetická spoločnosť orientovaná na distribúciu tepla a teplej úžitkovej vody v bytovo-komunálnej sfére. V roku 2002 sa 100 % vlastníkomí vtedajšej spoločnosti C-TERM stala francúzska spoločnosť Dalkia International a Eléctricité do France, ktoré sú jedným z popredných európskych spoločností v poskytovaní energetických služieb v oblasti bytovo-komunálnej sféry a v priemyselnej oblasti.

Predmetom podnikania je distribúcia tepla a teplej úžitkovej vody v bytovo-komunálnej sfére, správa, modernizácia a opravy energetických zariadení, odborné prehliadky a odborné skúšky (revízie) tepelno-technických a elektrických zariadení. V priebehu svojho viacročného pôsobenia rozšírila spoločnosť svoje aktivity o ďalšie služby, ktoré súvisia s energetickou správou medzi ktoré patrí modernizácia a opravy energetických zariadení, odborné skúšky a odborné prehliadky tepelno-technických a elektrických zariadení. (interné dokumenty spoločnosti, 2013).

Spoločnosť na začiatku svojho vzniku mala 305 zamestnancov a pôsobila v Bratislave, vo Vrbovom a v Piešťanoch. V priebehu svojho viacročného pôsobenia rozšírila svoju pôsobnosť o 8 divízií v rámci celého Slovenska. Z uvedeného dôvodu došlo v roku 2013 k nárastu zamestnancov v počte o 36 zamestnancov. Evidenčný stav zamestnancov k 31.12.2013 bol 863 zamestnancov. V sledovanom období došlo aj k úbytku počtu zamestnaných. Pre lepší prehľad som vypracovala tabuľku č. 3 Štruktúra zamestnanosti spoločnosti Dalkia. a.s., v ktorej uvádzam fyzický stav zamestnancov k 31. 12. 2012 a aktuálny stav zamestnancov k 31.12.2013.

Tabuľka 3: Štruktúra zamestnanosti Dalkia a.s.

| | |
|---|-----|
| Fyzický stav zamestnancov k 31.12.2012 | 853 |
| Prírastok zamestnancov: | 36 |
| z toho na dobu určitú | 33 |
| na dobu neurčitú | 3 |
| Úbytok zamestnancov: | 26 |
| z toho § 60 - dohodou | 0 |
| § 70 - na dobu určitú | 2 |
| § 63 - organizačné dôvody | 0 |
| ostatné dôvody - invalidita, odchod na predčasný dôchodok | 12 |
| odchod na materskú dovolenku | 5 |
| odchod do starobného dôchodku | 7 |
| Fyzický stav zamestnancov k 31.1.2013 | 863 |

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Do tabuľky som zapracovala prírastky zamestnancov v počte 36 zamestnancov, ktoré boli spôsobené rozšírením pôsobnosti spoločnosti do ďalších okresov. Spoločnosť v uvedenom období zaznamenala aj úbytky zamestnancov, ktoré boli spôsobené odchodom 12 zamestnancov na predčasný dôchodok, 7 zamestnancov odišlo na starobný dôchodok a 5 žien na materskú dovolenku. Fyzický stav zamestnancov k 31.12.2013 dosiahol počet 836 zamestnancov.

V tabuľke č. 4 uvádzam štruktúru zamestnancov podľa veku a pohlavia. Z celkového počtu 863 zamestnancov 301 tvoria ženy a 562 muži.

Tabuľka 4: Štruktúra zamestnancov podľa veku a pohlavia

| Vek a pohlavie | 18-25 | 26-30 | 31-35 | 36-40 | 41-45 | 46-50 | 51-55 | 56-60 | 60 a viac | Spolu |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|-------|
| žena | 16 | 39 | 45 | 28 | 42 | 36 | 31 | 42 | 22 | 301 |
| muž | 28 | 52 | 52 | 51 | 101 | 103 | 99 | 14 | 62 | 562 |
| Celkom | 44 | 91 | 97 | 79 | 143 | 139 | 130 | 56 | 84 | 863 |

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Vekový priemer zamestnancov spadá do vekovej kategórie 41 - 45 a to 143 zamestnancov (17%), druhá najvyššia veková kategória je 46-50 rokov a zastúpená je 139 zamestnancami (16%).

Graf 2



Zdroj: autor práce (vlastné spracovanie)

Z celkového počtu 863 zamestnancov 301 tvorili ženy, čo predstavuje 34% z celkového počtu zamestnancov a 562 zamestnancov tvorili muži čo je 66%, Pracovní

zaradenia aj v tejto spoločnosti sú špecifickejšie pre mužské pohlavie a z uvedeného dôvodu tu aj skutočne pracuje 'podstatne viac mužov ako žien.

Poslanie a ciele spoločnosti Dalkia a.s.

Poslaním spoločnosti je efektívne presadzovanie a podpora centrálného vykurovania teplom na Slovensku s využívaním možnosti obnoviteľných zdrojov v systémoch centrálného vykurovania teplom, kde je ich využiteľnosť najefektívnejšia.

1. Systém centrálného vykurovania teplom je jedným z pilierov energetickej bezpečnosti Slovenskej republiky a dokáže poskytnúť svojim odberateľom trvalo udržateľnú hospodárnu, bezpečnú a komfortnú dodávku tepla s vysokou mierou spoľahlivosti.
2. Systém je nastavený tak, aby rešpektoval všetky potreby a hlavne pohodlie zákazníka.
3. Slovensko má systém centrálného vykurovania teplom na svetovej úrovni a preto je dôležité túto infraštruktúru chrániť, zdokonaľovať a rozširovať.
4. Spolupracovať pri vzdelávaní a príprave energetických špecialistov.

Ciele spoločnosti:

1. Pomáhať klientom regulovať ich spotrebu energií a zároveň optimalizovať ich náklady súvisiace s touto potrebou so zreteľom na ochranu životného prostredia.
2. Spoločnosť je európskym lídrom v poskytovaní služieb v oblasti energetiky, odporúča štátom strednej Európy udržiavať, podporovať a rozvíjať centrálné vykurovanie teplom, ktoré má podľa štúdie vysokú hodnotu existujúcej infraštruktúry.
3. Udržanie komplexnosti služieb pre zákazníka a minimalizácie negatívneho vplyvu na ŽP.
4. Pre posilnenie konkurencieschopnosti posilňovať pasívne podvedomie zamestnancov, zabezpečiť ich pravidelné odborné prípravy, kvalifikácie a školenia na všetkých stupňoch pracovného zaradenia.

Orgány spoločnosti Dalkia a.s.

Najvyšším orgánom spoločnosti je valné zhromaždenie.

Predstavenstvo je štatutárny orgán spoločnosti, ktorého činnosť upravuje Štatút predstavenstva schválený dozornou radou. Vzťah medzi členom predstavenstva a spoločnosťou upravuje zmluva o výkone funkcie, ktorú schvaľuje valné zhromaždenie. Predstavenstvo riadi činnosť spoločnosti a rozhoduje o všetkých záležitostiach spoločnosti, pokiaľ nie sú právnymi predpismi a Stanovami a.s. vyhradené do pôsobnosti iných orgánov spoločnosti.

Dozorná rada je kontrolným orgánom spoločnosti. Dohliada na výkon pôsobnosti predstavenstva a uskutočňovanie podnikateľskej činnosti spoločnosti.

Kompetencie na jednotlivých stupňoch riadenia upravujú Stanovy a.s., organizačný a pracovný poriadok.

Organizačná štruktúra spoločnosti Dalkia a.s.

Organizačná štruktúra akciovej spoločnosti Dalkia a.s. je súčasťou systému riadenia spoločnosti a znázorňuje skladbu organizačných útvarov. Tvorba organizačnej štruktúry vychádza z organizačného poriadku spoločnosti a má tradičné delenie.

Vrcholový manažment spoločnosti Dalkia a.s. tvorí generálny riaditeľ, ktorý koordinuje činnosť výrobného riaditeľa, finančného riaditeľa, technického riaditeľa a riaditeľky ľudských zdrojov. Technické oddelenie riadi chod výroby, je tvorený riaditeľmi divízií, vedúcimi výroby a expedície, majstrami, odbornými pracovníkmi pre meranie a reguláciu komponentov, revíznymi technikmi a podobne. Oddelenie finančného riaditeľa zahŕňa úsek účtovníctva, daní, financií, plánovania, kontroly, vedenia zákaziek a administratívu. Riaditeľka LZ usmerňuje chod úseku LZ spoločnosti a referentov personálnych činností. Výrobné oddelenie riadi chod distribúcie tepla, úsek zásobovania a skladového hospodárstva, servisných technikov a vedúcich zákaziek, disponuje so zamestnancami zaradenými do kategórie „robotník“, ktorí sú združení do montážnych partii na montáže rozvodov vody, plynu, elektriny, ústredného kúrenia, vzduchotechnických rozvodov a iných koncových zariadení. (interné dokumenty spoločnosti, 2013).

4 ANALÝZA SYSTÉMU VZDELÁVANIA VO VYBRANÝCH SPOLOČNOSTIACH

Formovanie pracovného potenciálu predpokladá odbornú prípravu zamestnancov, ktorá pomáha pri vykonávaní súčasného zamestnania. Jej výhody sa môžu uplatniť vzhľadom na kariéru zamestnancov aj v budúcnosti. Vzdelávanie zamestnancov sa zameriava na kvalifikačnú prípravu prostredníctvom aktivít, ako je adaptácia, prehĺbovanie kvalifikácie či rekvalifikácia a pri kariérnej orientácii aj na rozvoj zamestnancov. Systém vzdelávania zamestnancov rozvíja znalosti a schopnosti zamestnancov spoločnosti z hľadiska jeho súčasných a budúcich potrieb, napomáha rozvoju firemnej kultúry, ako aj efektívnosti riadenia a vedenia ľudí, zodpovedajúceho potrebám strategickej vízie spoločnosti. Cieľom systému vzdelávania zamestnancov spoločnosti je zabezpečenie sústavného a cieľavedomého rozvoja znalostí a schopností manažérov a ďalších zamestnancov spoločnosti. Cieľom systému je aj osobný rozvoj zamestnancov cestou vzdelávania, ktorý patrí medzi významné motivačné faktory v spoločnostiach.

Riadenie ľudských zdrojov a jeho proces je tvorený sústavou personálnych cieľov, ktoré vyplývajú zo strategických cieľov skúmaných spoločností. Sú implementované do jednotlivých personálnych činností a v úhrne tvoria personálnu prácu. Ich vykonávanie v spoločnosti PVPS a.s. zabezpečuje odbor ľudských zdrojov v centrále spoločnosti a jednotlivé referáty na závodoch v jej pôsobnosti. Vykonávanie personálnych činností a postupnosti personálnej práce sú definované v Organizačnej smernici č. 6/2011 Manažérstvo ľudských zdrojov. V smernici sú dané pravidlá pre personálnu a mzdovú agendu, ktoré okrem iného určujú, kto v danom procese uskutočňuje návrh, odporúčanie a schvaľovanie, kto kontroluje dodržiavanie pravidiel a postupov uvedenej smernice. (Sanitrová, 2011). Úlohy sú postupne delegované na líniových manažérov úsekov a oddelení. Vedúci zamestnanci definujú potreby na znalosti, schopnosti a zručnosti svojich podriadených, neustále vytvárajú podmienky pre vedených spolupracovníkov aby tieto schopnosti a znalosti mohli získať. Všetky vzdelávacie aktivity musia byť založené na znalosti toho, čo je potrebné urobiť a prečo. Účel týchto aktivít je definovaný a sú identifikované a analyzované potreby vzdelávania spoločnosti skupín a jednotlivcov. Analýza podnikových potrieb vedie k rozpoznaní

potrieb v rôznych útvaroch, zatiaľ čo analýza skupinových potrieb odhaľuje potrebu vzdelávania u jednotlivých pracovníkov. (Armstrong, 2007).

Spoločnosť Dalkia a.s. má vo svojej centrále zriadené oddelenie riadenia ľudských zdrojov a na filiálkach referáty personálnych činností. Na vykonávanie svojich činností nemajú vypracovanú smernicu, obsah personálnej a mzdovej práce je rozpracovaný v niekoľkých na seba nadväzujúcich a vzájomne prepojených procesoch a postupoch. Spoločnosť venuje pozornosť vzdelávaniu a rozvoju svojich zamestnancov, zabezpečovanie zákonných školení je pre spoločnosť samozrejmosťou. Spoločnosť systematicky investuje do vzdelávania a rozvoja zamestnancov v oblastiach, ktoré podporujú rast a napredovanie zamestnancov a celej spoločnosti.

Rozvojové aktivity a ich organizáciu si zabezpečujú obidve spoločnosti v spolupráci s poverenými dodávateľmi v oblasti vzdelávania samy.

Nadnárodná skupina Veolia disponuje s medzinárodnými tréningovými centrami Campus Veolia Environnement, Inštitút environmentálnych služieb a.s., ktoré sú zriadené v Prahe a v Paríži.. Ponúkajú školenia, ako napríklad:

- JIVE – integračné školenie pre manažment a vyšších špecialistov,
- SHERPA – medzinárodný manažérsky program,
- LEAD – medzinárodný manažérsky program pre prípravu manažérov na TOP pozície, ako aj iné školenia zamerané na rozvoj špecializovaných zručností svojich manažérov a špecialistov. (Machan, 2011).

Hlavnou oblasťou činnosti IES a.s. je:

- vzdelávanie a tréning (core business);
- služby v oblasti ľudských zdrojov napr. Assessment centrum, (Development centrum, systémy hodnotenia pracovníkov);
- technická pomoc a poradenstvo pri implementácii systému manažmentu akosti (QMS), environmentálneho manažmentu (EMS) a manažmentu bezpečnosti práce (OHSAS);
- nakladateľstvo a vydavateľstvo (periodiká a monotematické odborné a populačno – náučné publikácie, elektronický mesačník/newsletter LE SERVICE
- poradenstvo v oblasti finančnej podpory z fondov EÚ.

V roku 2011 bolo v Banskej Bystrici zriadené školiace stredisko IES a.s., ktoré prináša vzdelávacie riešenia šité priamo na mieru. (Tamtiež, 2011).

4.1 Analýza systému vzdelávania v spoločnosti PVPS a.s.

Podnikové vzdelávanie je jednou zo základných personálnych činností, ktoré súvisia s plánovaním ľudských zdrojov, náborom a výberom pracovníkov v spoločnosti. Nahliadnutím do interných dokladov a riadenej dokumentácie na intranete spoločnosti som zistila, že vzdelávanie v spoločnosti je systematické, vychádza z analýzy vzdelávacích potrieb, plánovania vzdelávacích aktivít, jej obsahu a metód a že spoločnosť má vypracovaný katalóg pracovných miest. Katalóg korešponduje s platnou organizačnou štruktúrou rozčlenenou do jednotlivých línií riadenia a obsahuje okrem všeobecných informácií prehľad funkcií a ich popisy. Pre bližšie informácie a hlbšie preniknutie do systému vzdelávania spoločnosti, som sa rozhodla pre neštruktúrovaný rozhovor s vedúcim odborom riadenia ľudských zdrojov, ktorý odpovedal na niekoľko otázok.

Otázkou, na čo sa využíva prehľad a popisy funkčných miest som sa dozvedela, že slúžia ako podklad pre:

- plánovanie potrieb zamestnancov
- získavanie a výber nových zamestnancov
- zaškolenie a vzdelávanie
- plánovanie osobného rozvoja a zostavovanie nástupníckych plánov spoločnosti.

Ďalej som sa oboznámila s plánom vzdelávania, ktorý je vyhotovený v súlade s aktuálnou organizačnou štruktúrou, plánovaným vývojom počtu zamestnancov a odborným zameraním na rok dopredu. Keďže sa jedná o otvorený systém, je spoločnosťou aktualizovaný podľa jej potrieb, aby reagoval na všetky zmeny, ktoré sa ho akýmkoľvek spôsobom dotýkajú. Monitorovanie zmien, potrieb a požiadaviek všetkých druhov vzdelávacích aktivít podľa skutočných potrieb a očakávaného vývoja zamestnancov spoločnosti vykonáva koordinátor školení Realizácia vzdelávania podlieha v internom školiacom centre IES a.s. Veolia v Banskej Bystrici, v prípade odborných školení externým vzdelávacím inštitúciám, ktoré sú držiteľmi príslušných

akreditácií. Vedúci úsekov, odborov a oddelení, sú povinní v zmysle Metodického pokynu č. 2/2010 dodržiavať záväzné postupy k zabezpečeniu školení. Obsahom pokynu je aj popis celého procesu zabezpečovania školenia od vypísania záväznej požiadavky až po založenie potvrdenia o absolvovaní vzdelávacej aktivity do osobného spisu zamestnanca. (Sanitrová, 2011).

V spoločnosti sú vytvorené rôzne pracovné pozície, ktoré sa prejavujú aj rôznou úrovňou vzdelanosti zamestnancov.

Prehľad kvalifikačnej štruktúry zamestnancov uvádzam v tabuľke č. 5.

Tabuľka 5: Kvalifikačná štruktúra zamestnancov PVPS a.s.

| Vzdelanie | ženy | muži | Spolu |
|-------------------------|------------|------------|------------|
| základné | 11 | 19 | 30 |
| stredné odborné | 13 | 249 | 243 |
| úplné stredné všeobecné | 25 | 28 | 53 |
| úplné stredné odborné | 35 | 128 | 182 |
| vysokoškolské | 37 | 30 | 67 |
| Celkom | 121 | 454 | 575 |

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Najviac zamestnancov má ukončené stredné odborné vzdelanie a to v počte 243 zamestnancov, z toho je 13 žien a 249 mužov. Druhým najvyšším vzdelaním zamestnancov je dosiahnuté úplné stredné odborné vzdelanie a to v počte 182 zamestnancov, z toho je 35 žien a 128 mužov.

Graf 3



Zdroj: autor práce (vlastné spracovanie)

V spoločnosti sú zamestnanci s rôznou úrovňou vzdelania. Najväčšie zastúpenie má stredné odborné vzdelanie, ktoré predstavuje 42% a stredné odborné vzdelanie odborné, ktoré je zastúpené 32%. Na riadiacich funkciách väčšinou pracujú zamestnanci s vysokoškolským vzdelaním v počte 67 zamestnancov, čo predstavuje 12%.

Vedúci odboru riadenia LZ popísal prvé, zo zákona nevyhnutné vstupné školenie. Vysvetlil, že pri prijímaní nových zamestnancov sa prihliada na stupeň vzdelania, lebo odborne vzdelaní ľudia sa rýchlejšie adaptujú na nové podmienky a zmeny.

Vstupné školenie sa vykonáva po prijatí pracovníka do zamestnania. Školenie vykonáva bezpečnostný technik, ako poverená osoba spoločnosti. Pracovníka oboznámi s právnymi predpismi na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, so zásadami bezpečnej práce, správania sa na pracovisku, dodržiavaním bezpečnostných pracovných postupov a o predpisoch o požiarnej ochrany a podobne. V závere školenia sa vyhotoví zápis o absolvovaní školenia a uchová sa v osobnom spise zamestnanca. Na základe ďalšej položenej otázky som sa dozvedela, že sa v spoločnosti vstupné školenie vykonáva individuálne aj v prípade ak sa v ten istý deň prijíma viac pracovníkov. Oboznámenie s predpismi a zásadami práce, pracovnými postupmi a internými

predpismi pracoviska, na ktoré bol pracovník zaradený, vykonáva vedúci pracoviska. Zápis o absolvovaní vstupného školenia a zaškolenia na pracovisko sa odovzdáva koordinátorovi školení a uchováva sa v osobnom spise zamestnancov.

Adaptačný proces začína prvým dňom nástupu do zamestnania a je pracovníkovou dôležitou udalosťou. Zácvič pracovníka na formovanie jeho schopností podľa potrieb spoločnosti a vykonáva sa priamo na pracovisku. Inštruktáž je vykonávaná priamym nadriadeným. Jeho úlohou je zapracovať zamestnanca tak, aby získal schopnosť robiť prácu samostatne a výkonne. Pracovník sa ďalej oboznamuje s profilom a produktmi spoločnosti, organizačným poriadkom, organizačnou štruktúrou, a ostatnými internými organizačnými smernicami, nariadeniami, postupmi a pokynmi. Veľakrát nastávajú situácie, že pracovníka získavame aj z vlastných zdrojov. Jeho proces adaptácie začína po jeho preradení na iné, nové miesto.. Zácvič sa zaznačí do prílohy č. 5 organizačnej smernice - Plán zapracovania a výcviku sa uchováva v osobnom spise zamestnanca.

Ďalším typom školenia je periodické školenie, v rámci ktorého sa zamestnanci oboznamujú s platnými vyhláškami pre výkon svojej práce. Periodicita je od jedného do dvoch rokov. Zúčastňujú sa ho aj línioví manažéri, aby mohli následne preškoliť svojich podriadených. Väčšinou sa jedná o školenia BOZP a PO, školenie vodičov referentských vozidiel, preškolenie zváračov, žeriavnikov, viazačov bremien, obsluhy zdvíhacích zariadení. Postup periodického školenia je spracovaný v Pokyne ku periodickému školeniu.

Ďalším druhom vzdelávacích aktivít sú odborné vzdelávania. Sú to všetky školiace aktivity, ktoré sa zaoberajú zvyšovaním kvalifikačnej úrovne zamestnancov od odbornej problematiky, cez marketing, ekonomiku, financie a legislatívu, v oblasti účtovníctva, podnikových financií a odborných zručností v oblasti reklamy. Cieľovými skupinami sú zamestnanci všetkých organizačných úrovní podľa konkrétneho odborného a pracovného zamerania. Školiace aktivity sú zabezpečované hromadne podľa jednotlivých cieľových skupín a individuálne pre špecifické vzdelávanie špecialistov – odborníkov. Na zabezpečenie odborného vzdelávania sú najímané akreditované vzdelávacie inštitúcie podľa potrieb naplnenia konkrétnych oblastí.

Vzdelávanie v oblasti „soft skills“ zahŕňa všetky vzdelávacie aktivity, ktoré presahujú rámec odborného vzdelávania, predovšetkým manažérske vedomosti a zručnosti, ako napr. prezentácie, komunikácia, vedenie tímov, riešenie konfliktov,

asertívne správanie, užívateľské kurzy balíka Microsoft Office a kurz obchodnej korešpondencie.

Ďalšou oblasťou je jazykové vzdelávanie, jazyk anglický a jazyk francúzsky. Je vykonávané priamo na pracovisku a to v skupinách pre referentov a individuálne pre vedúcich manažérov. Vedúci odboru sa netajil s novinkou, ktorá nás prekvapila, že jazykové kurzy sú v spoločnosti hradené v plnej výške zamestnávateľom. V priebehu roku 2014 bude vykonané školenie v rámci riadenia kvality a to školenie interných auditorov a školenie zamerané na ochranu životného prostredia.

Školenia a preškolenia vychádzajú ako sme už uviedli zo schváleného Plánu výchovy a vzdelávania, pri základných školeniach na základe súhlasu príslušného riaditeľa úseku. Požiadavky na jednotlivé vzdelávacie akcie vychádzajúce od líniových manažérov a zadávajú do centrálného elektronického systému.

Hodnotenie efektivity vzdelávania sa vykonáva bezprostredne po ukončení každého školenia. Realizuje sa elektronicky, rozposielaním hodnotiaceho dotazníka všetkým účastníkom. Vzor hodnotenia ktorí tvorí prílohu 12 organizačnej smernice. Účastníkom vzdelávacích aktivít sa uvedeným hodnotením poskytuje možnosť preukázať, čo sa počas kurzu naučili a vyjadriť svoj názor na absolvovanú aktivitu. Čiastkové hodnotenia spracúva koordinátor školení do hlavnej správy, ktorú predkladá vedúcemu odboru ľudských zdrojov k ďalším úkonom. Ak sa preukáže, že vzdelávací program nebol efektívny, tento poznatok sa použije ako podklad na zlepšenie budúcich plánov prípravy pracovníkov. Aby sa zabezpečila spätná väzba, lektorovi a organizátorovi vzdelávania sa výsledky merania efektivity vzdelávacieho procesu predkladajú v záverečnej správe, ktorá slúži ku skvalitneniu vzdelávania do budúcnosti. Dôležitý je aj transfer nadobudnutých vedomostí do praxe, do výkonu vlastnej práce a do pracovného správania. Veľký dôraz sa podľa vyjadrenia vedúceho odboru ĽZ kladie na hodnotenie pracovného výkonu, ktoré vykonáva priamy nadriadený pracovník. Hodnotenie pracovného výkonu sa vykonáva mesačne, alebo štvrťročne a to podľa pracovného zaradenia zamestnanca. Analýza pracovného výkonu je dôležitá aj z hľadiska motivácie. Niekedy sú hodnotiace kritériá ukazovateľov ovplyvnené nežiaducimi vplyvmi a preto je dôležité pri ich navrhovaní dbať o to, aby boli nemanipulovateľné, ľahko pochopiteľné a verne odrážajúce výkon. Formálne hodnotenie má podobu hodnotiacich dotazníkov, ktoré tvorí prílohu 16 organizačnej

smernice, vypracovaných na odbore ľudských zdrojov a vykonáva sa ročne. Uvedené hodnotenie je vykonávané aj na manažérskych postoch, má však širší záber. Hodnotí sa ich práca, výsledky, schopnosti, vystupovanie, slovník, dodržiavanie smerníc odievania a správania sa na pracovisku a pri vonkajšom reprezentovaní spoločnosti. Systém pracovného hodnotenia spoločnosti je úzko previazaný s ostatnými systémami personálnej práce a vo viacerých prípadoch podmieňuje ich úspešné fungovanie.

4.2 Analýza systému vzdelávania v spoločnosti Dalkia a. s.

V spoločnosti Dalkia a.s. som vykonala analýzu vzdelávania tiež metódou neštruktúrovaného rozhovoru. Na základe súhlasu riaditeľky úseku ľudských zdrojov som nahliadla do interných dokumentov spoločnosti a zhodnotila som, že vzdelávanie zamestnancov zapadá do celkového systému personálneho manažmentu a v spoločnosti sú utvorené podmienky na motiváciu zamestnancov zapájať sa do vzdelávacích programov.

Riaditeľka odpovedala na niekoľko ďalších otázok:

Otázka č. 1: Zamestnanci spoločnosti absolvujú aj iné školenia, alebo len školenia povinné zo zákona?

Odpoveď: Samozrejme absolvujú. V spoločnosti pracuje veľké množstvo odborných pracovníkov rôznych špecializácií a z uvedeného dôvodu je nevyhnutné, aby aj výber vzdelávacích aktivít bol väčší. Všetky vzdelávacie aktivity sú obsahom Plánu vzdelávania.

Otázka č. 2: Sú vzdelávacie aktivity vykonávané vo Vašich vzdelávacích centrách?

Odpoveď: Vzhľadom na veľké dopravné vzdialenosti, využívame ich len sporadicky a hlavne v tom prípade, keď na vzdelávaciu aktivitu ide viac zamestnancov, aby sa to spoločnosti rentovalo. Externé zabezpečenie školení je o niečo drahšie, ale menej náročné na čas ak prihladneme na cestu do Banskej Bystrici. Samozrejme uvedené neplatí pre top manažérov, ktorí sa zúčastňujú sedení v centrálach v Prahe a v Paríži.

Otázka č. 3: Akou formou informujete zamestnancov o plánovaných aktivitách?

Odpoveď: Zamestnanci, ktorí majú prístup k IT technike sú informovaní vnútro podnikovo, iní pomocou letákov, alebo oznamom v zamestnaneckom časopise.

Z hľadiska identifikácie potrieb vzdelávania má dôležité miesto hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov. Bezprostredná nadväznosť na systém vzdelávania predpokladá aj plánovanie a riadenie kariéry. V rámci plánovania ide o cieľnú prípravu zamestnancov z hľadiska budúcich potrieb organizácie, smerujúcu k ich funkčnému postupu. Vzdelávacie aktivity sú uplatňované tiež už pri prijímaní nových pracovníkov tzv. povinným školením zo zákona, následne o odborných predpisoch vyplývajúcich zo zverenej práce a pracovného zaradenia. Organizovaný prístup je využívaný pri školeniach, doškolení a hlavne odbornej príprave pracovníkov, ktoré sú v spoločnosti najviac využívané. V rámci rozširovania a prehľbovania poznatkov v odbore, v ktorom zamestnanci pracujú, realizovala spoločnosť v takmer v polovici prípadov vzdelávanie v oblasti osvojovania si výrobných a technologických postupov. Zamestnanci si rozširovali a prehľbovali odborné zručnosti v oblasti marketingu, vzťahov so zákazníkmi a prezentovaním spoločnosti. Z iných druhov vzdelávania s rámci rozširovania a prehľbovania odborných znalostí zamestnancov boli realizované mzdové, daňové a ďalšie odborné technické vzdelávania. V spoločnosti sú zamestnaní pracovníci s odbornosťami, pri ktorých si musia neustále prehľbovať svoje znalosti.. Jedná sa o typy vzdelávania, ktoré majú široký rámec odborností, nakoľko v spoločnosti pracujú špeciálni odborníci, revízny technici rôznych oblastí a nakoniec aj zamestnanci s pracovným zaradením kurič, ktorých odbornosť tiež nie je zanedbateľná. V závere rozhovoru mi riaditeľka oznámila, že pre spoločnosť externé inštitúcie vykonávajú vzdelávacie aktivity, ktoré presahujú rámec odborného vzdelávania. K externe vykonávaným školeniam spoločnosť zaraďuje aj špeciálnu skupinu cyklických školení, ktorých nevyhnutnosť je daná platnými vyhláškami a jazykové kurzy, ktoré sú pre líniových zamestnancov povinné z dôvodu komunikácie a spracovania reportov pre obidvoch zahraničných akcionárov Veolia a Eléctricité do France.

Nakoľko je spoločnosť zameraná na dodávanie služieb, podniková kultúra je orientovaná na klienta, veľkú úlohu v nej preto zohráva interná komunikácia. Do skupiny interných školení sa z uvedeného dôvodu zaraďuje aj tréning zameraný na podnikovú kultúru, všestrannú komunikáciu, kódex odievania a rešpektovanie

životného prostredia. Tréningu o ochrane životného prostredia sa zúčastňujú aj zamestnanci zaradení do pracovnej pozície kurič a upratovacie čaty. Tieto školenia sú častým typom interných školení a vykonávajú sa metódou teoretického výkladu, kde ide o zaškolenie špecialistom priamo na pracovisku. Školiteľov si vyberá príslušný vedúci pracovník z tzv. interných certifikovaných školiteľov, ktorí disponujú aj registrovanými učebnými materiálmi v systéme internej dokumentácie. Školenie sa v takomto prípade vykonáva v priestoroch spoločnosti. Ak v požiadavke na zabezpečenie školenia vedúci pracovník neuvedie meno školiteľa, referentka ľudských zdrojov poverená zabezpečovaním školení vie, že školenie je potrebné zabezpečiť u externého školiteľa a mimo spoločnosti.

Ďalej som sa od riaditeľky úseku ľudských zdrojov dozvedela, že medzi skupiny interných školení sa v spoločnosti radia aj tzv. reprodukované školenia, ktoré sú vysoko efektívnou školiacou metódou. Pracovník, ktorý sa zúčastnil školenia, reprodukuje poznatky nadobudnuté školením svojim kolegom a že uvedený typ školenia sa uplatnil hlavne pri telekomunikačných a informačných technológiách. Do vzdelávania sú zaangažovaní línioví manažéri, na ktorý zostáva povinnosť kontroly zavádzania získaných vedomostí do praxe s cieľom zvýšenia výkonnosti ako aj vykonávanie hodnotení pracovníkov po ukončení vzdelávacích aktivít. Do riadenia vzdelávania je zaangažovaný odbor riadenia ľudských zdrojov, kde referentka poverená sledovaním napĺňania plánu výchovy a vzdelávania úzko spolupracuje s líniovými manažermi, sleduje hodnotenie vzdelávacích aktivít, hodnotenia lektorov, kvalitu učebných materiálov a organizačné zabezpečenie vzdelávania. V spolupráci s bezpečnostným technikom spoločnosti vykonáva kontrolu evidovania školení. Hodnotenie prebieha päťstupňovou hodnotiacou stupnicou a evidencia sa zaznamenáva do softvéru určeného k evidencii vzdelávacích aktivít. Po ukončení vzdelávacích aktivít sa vykonáva aj ďalšie hodnotenie a to hodnotenie účastníkov. Jedná sa o hodnotenie získaných poznatkov a zručností, registrovanie zmien v postojoch a zlepšenie pracovného výkonu. Hodnotenie pracovnej úspešnosti zamestnancov patrí medzi základné povinnosti každého vedúceho pracovníka spoločnosti. Na uvedené hodnotenie sa prihliada pri mesačnom odmeňovaní tzv. výkonnostnými odmenami, ktoré sú ovplyvnené dvoma hodnotiacimi kritériami s označením všestrannosť a výkonnosť. Pravidelné pracovné hodnotenie má v systéme riadenia organizácie synergický efekt. Predstavuje dôležitý faktor zvyšovania všestrannej výkonnosti spoločnosti, ktorá určuje jej konkurenčnú

schopnosť a dlhodobú prosperitu. Kvalifikačná štruktúra zamestnancov spoločnosti Dalkia a.s. bola zapracovaná do tabuľky č.6.

Tabuľka 6: Kvalifikačná štruktúra zamestnancov Dalkia a. s.

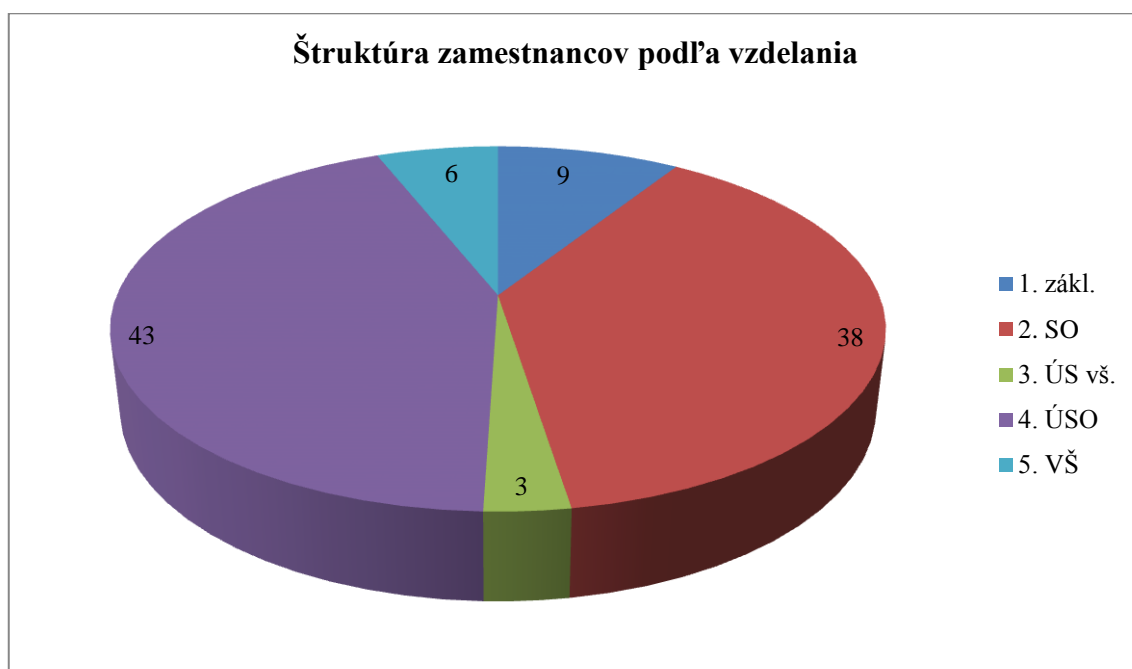
| Vzdelanie | ženy | muži | Spolu |
|-------------------------|------|------|-------|
| základné | 44 | 34 | 78 |
| stredné odborné | 23 | 315 | 338 |
| úplné stredné všeobecné | 4 | 20 | 24 |
| úplné stredné odborné | 75 | 290 | 365 |
| vysokoškolské | 26 | 22 | 48 |
| Celkom | 172 | 681 | 863 |

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

V spoločnosti pracuje spolu 863 zamestnancov, z čoho je 172 žien a 681 mužov. Spolu 78 zamestnancov má ukončené základné vzdelanie, z toho je 44 žien a 34 mužov. Ukončené stredné odborné vzdelanie z uvedeného počtu má 23 žien a 315 mužov. Úplné stredné vzdelanie všeobecné vzdelanie má ukončené 24 zamestnancov, z toho 4 ženy a 20 mužov. Najvyšší počet 365 zamestnancov má ukončené úplné stredné odborné vzdelanie, čo predstavuje zastúpenie 75 ženami a 290 mužmi. Vysokoškolské vzdelanie má spolu 48 zamestnancov, z toho 26 žien a 22 mužov.

Z uvedeného vyplýva, že v spoločnosti je funkčné zaradenie charakteristickejšie pre mužov, čo je vidieť vo veľkej prevahe zamestnaných mužov oproti ženám.

Graf 4



Zdroj: autor práce (vlastné spracovanie)

Ako už uvedené, v spoločnosti pracuje celkom 863 zamestnancov. Základné vzdelanie má ukončené 78 zamestnancov čo predstavuje 9% z celkového počtu zamestnancov. Stredné odborné vzdelanie má ukončené 38%. Úplné stredné všeobecné má ukončené len 3% zamestnancov. Najvyššie dosiahnuté, úplné stredné odborné bolo zaznamenané u 365 zamestnancov, čo predstavuje 43% z celkového počtu. Vysokoškolské vzdelanie má 48 zamestnancov, čo je 6% .

Pracovné príležitosti sú v obidvoch spoločnostiach špecifické pre mužské pohlavie a z uvedeného dôvodu sú aj tak viditeľné rozdiely v zamestnanosti podľa pohlavia.

4.3 Prieskum

Predmet prieskumu

Predmetom prieskumu diplomovej práce bola analýza súčasného systému vzdelávania vo vybraných spoločnostiach a názory zamestnancov na súčasný systém vzdelávania.

Úlohou prieskumu bolo vykonať porovnanie – komparáciu analýz vzdelávania vo vybraných spoločnostiach a zistiť názory zamestnancov na vzdelávanie v týchto spoločnostiach.

Cieľ prieskumu

Cieľom prieskumu diplomovej práce bolo na základe dosiahnutých výsledkov prieskumu systému vzdelávania vybraných spoločností navrhnúť opatrenia efektívneho vzdelávania zamestnancov podniku, ktorý vznikne zlúčením obidvoch spoločností.

Čiastkové ciele:

Na základe čiastkových cieľov je potrebné bližšie zistiť:

1. či sú zamestnanci spoločností informovaní o systéme vzdelávania;
2. či spoločnosti poskytujú svojim zamestnancom dostatok vzdelávacích príležitostí;
3. či zlúčenie spoločností ovplyvní vzdelávanie zamestnancov.

Predpoklady prieskumu

Hypotéza č. 1: Predpokladám, že v spoločnostiach je zavedený systém vzdelávania zamestnancov.

Hypotéza č. 2: Predpokladám, že obidve spoločnosti poskytujú svojim zamestnancom dostatočný výber vzdelávacích príležitostí.

Hypotéza č. 3: Predpokladám, že kvalita vzdelávacích aktivít zvýši efektivitu práce.

Hypotéza č. 4: Predpokladám, že zlúčením spoločností podnik dosiahne finančnú stabilitu čo ovplyvní aj kvalitu systému vzdelávania zamestnancov.

Charakteristika prieskumnej vzorky

Cieľovú skupinu prieskumu tvorili len zamestnanci, ktorí v spoločnostiach pracujú viac ako 2 roky. Prieskumnú vzorku tvorilo 150 náhodne vybraných zamestnancov z oboch spoločností. Prieskum sa uskutočnil v mesiaci január 2014 v spoločnosti PVPS a.s. a Dalkia a.s. Vzhľadom na krátkosť času a už vykonanú analýzu vzdelávania som porovnávacou metódu vyhodnotila systém vzdelávania v analyzovaných spoločnostiach. Následne som vykonala zber dát pre vykonanie prieskumu dotazníkovou metódou.

Dotazník bol distribuovaný elektronicky, čo zabezpečilo oslovenie zamestnancov v krátkom čase. Zvolený prieskum formou dotazníka pokladám za objektívny a nestranný. Dotazník bol anonymný a skladal sa z 10 uzatvorených otázok s možnosťou nie povinného komentáru. Otázky zasahujú do rôznych oblastí riadenia ľudských zdrojov, zameraných na kvalitu vzdelávacieho procesu, na aktuálny stav vzdelávania, naplnenia cieľov z pohľadu identifikácie vzdelávacích potrieb, spokojnosť s jazykovými kurzami a obsahom vstupného školenia. Posledná otázka sa týkala názoru zamestnancov na zlúčenie podnikov do jedného celku – konvergencia.

Získané výsledky dotazníka som vyhodnotila štatistickou metódou. Odpovede na každú otázku sa vo výsledkoch prieskumu vyhodnotili numerickou a grafickou metódou a následne boli doložené aj slovným ohodnotením.

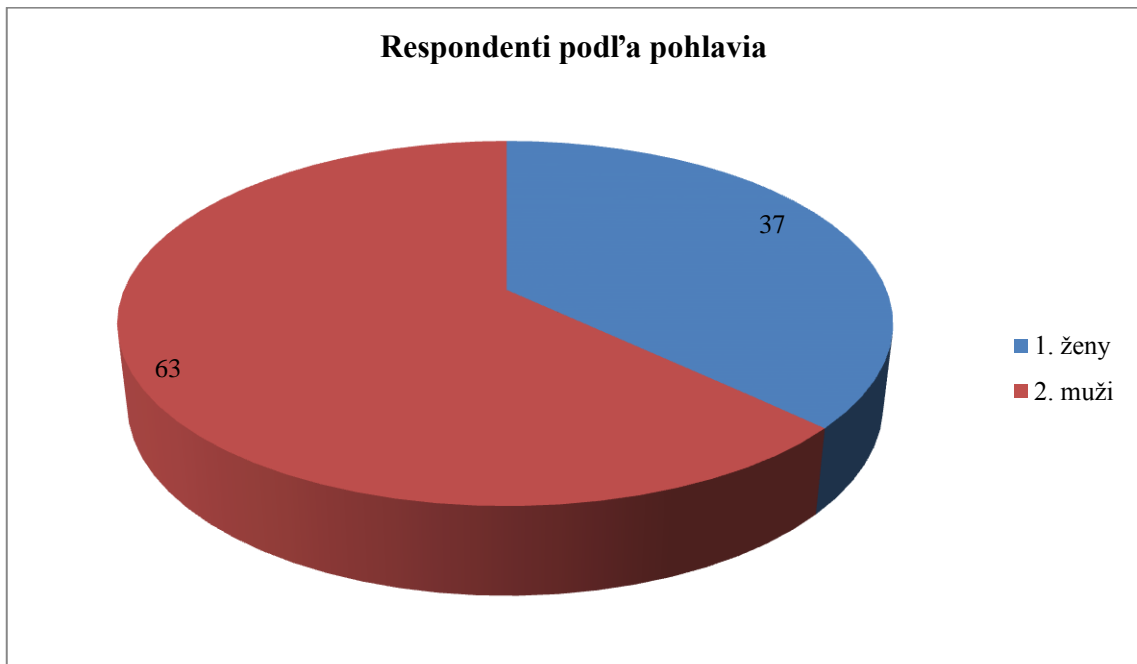
Realizácia vlastného prieskumu

V tejto kapitole sa venujem dvom metódam prieskumu: komparácii - porovnávaníu analýz vzdelávania vo vybraných spoločnostiach a dotazníkovej metóde, ktorou som chcela dospieť ku konkrétnejším výsledkom. Interpretácia výsledkov pozostáva z tabuliek, ktoré percentuálne zobrazujú údaje z dotazníka. Pri vyhodnocovaní jednotlivých otázok som uviedla možnosti, s ktorými sa stotožnilo najviac a najmenej respondentov. Grafy zobrazujú percentuálne vyjadrenia všetkých 150 zamestnancov, ktorí vyplnili dotazník. Zo spoločností bola vybraná vzorka 150

respondentov. z toho 55 žien a 95 mužov. Respondenti odpovedali na 10 uzatvorených otázok, s možnosťou vyjadrenia vlastného komentáru k danej problematike. Komentár však nebol povinný.

Výskumnú vzorku tvorilo 150 respondentov, z toho 55 žien a 95 mužov.

Graf 5



Zdroj: autor práce (vlastné spracovanie)

Z celkového počtu respondentov je ženské pohlavie zastúpené 37% a 63% je zastúpené mužské pohlavie.

Na základe vyhodnotených dotazníkov som dospela k nasledovným výsledkom:

Na otázku, ktorý z uvedených prístupov podnikov k vzdelávaniu prevláda v spoločnosti, 45 respondentov odpovedalo, že vzdelávacie aktivity sú obmedzované na povinné školenia, ktoré vyplývajú zo zákona, 42 respondentov sa vyjadrilo, že vzdelávanie sa vykonáva len podľa potreby, 58 respondentov sa vyjadrilo, že vzdelávacie aktivity sú plánované a požiadavky na vzdelávacie programy sa vykonávajú na základe požiadaviek a potrieb spoločnosti. Zvyšných 5 respondentov sa vyjadrilo, že pozornosť sa sústreďuje predovšetkým na sebvzdelávanie zamestnancov.

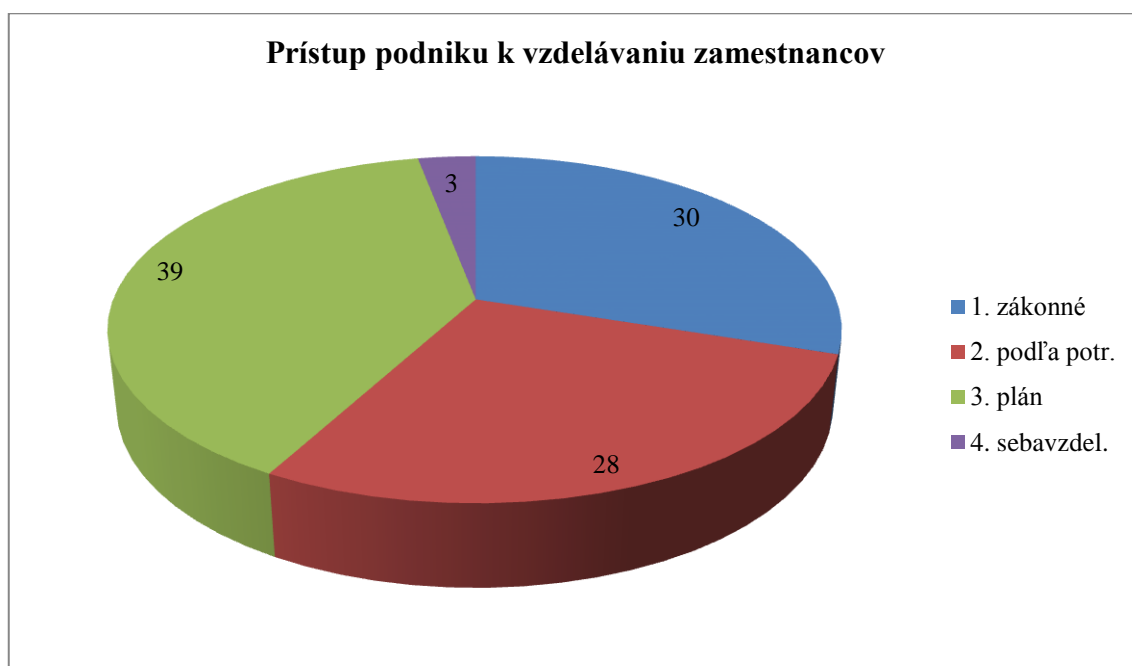
Tabuľka 7: Prístup podnikov k vzdelávaniu zamestnancov

| ODPOVEDE | Počet respondentov | |
|--|--------------------|------------|
| | n | % |
| vzdelávacie aktivity sú obmedzené na povinné školenia, ktoré vyplývajú zo zákona | 45 | 30 |
| vzdelávanie zamestnancov sa vykonáva len podľa potreby | 42 | 28 |
| vzdelávacie aktivity sú plánované a vykonávajú sa na základe požiadaviek a potrieb spoločnosti | 58 | 39 |
| pozornosť sa sústreďuje predovšetkým na sebvzdelávanie | 5 | 3 |
| SPOLU | 150 | 100 |

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Vyhodnotenie otázky sme zaznamenali do tabuľky 7. Zamestnávateľa v posledných rokoch investovali do viacerých vzdelávacích aktivít. Spoločnosti identifikujú vzdelávacie potreby najmä vzhľadom k ich ďalšiemu smerovaniu a podľa dopytu zákazníkov po špeciálnych službách a podľa toho sa snažia zameriavať na vzdelávanie. Neustále zlepšovanie v každej z uvedených oblastí bude znamenať úspech pre spoločnosť,lepší jej reputáciu a produktivitu a efektívnosť. Pre lepší prehľad prístupu podnikov k vzdelávaniu sme výsledky zistení znázornili aj v grafe č. 6

Graf 6



Zdroj: autor práce (vlastné spracovanie)

Respondenti sa v tejto otázke vyjadrili prekvapujúco. Až 39% respondentov sa vyjadrilo kladne o tom, že v spoločnosti sa vzdelávacie akcie plánujú. Skoro na rovnakej úrovni 28% a 30% respondentov sa vyjadrilo, že sa nazdávajú, že vzdelávanie sa vykonáva len základné, ktoré sa musí vykonávať, alebo sa vykonávajú len podľa potreby.

Na otázku, či zamestnanci vedia, alebo boli informovaní o systéme vzdelávania v spoločnosti kladne odpovedalo 102 respondentov, o tom že o systéme nepočuli sa vyjadrili len piati respondenti.

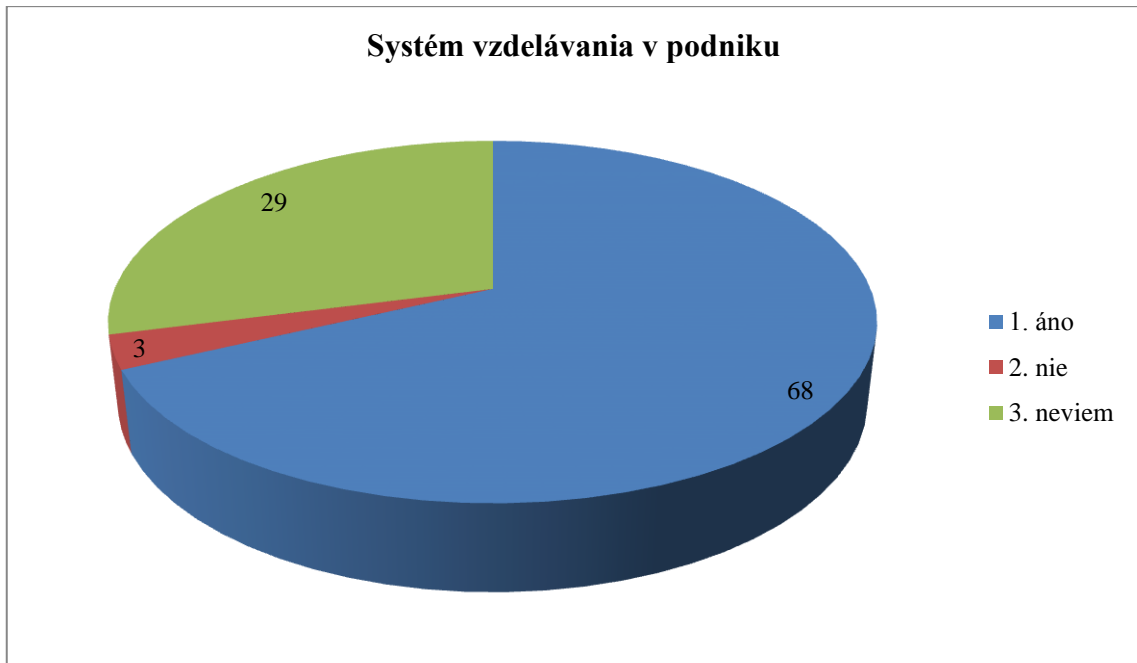
Tabuľka 8: Systém vzdelávania v podniku

| ODPOVEDE | Počet respondentov | |
|--------------------------|--------------------|-----|
| | n | % |
| áno, bol som informovaný | 102 | 68 |
| nie, nepočul som o tom | 5 | 3 |
| neviem sa vyjadriť | 43 | 29 |
| SPOLU | 150 | 100 |

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Z celkového počtu 150 respondentov sa nevedelo vyjadriť k systému vzdelávania, resp. neboli dostatočne informovaní. K otázke vzdelávania sa vyjadrili, že aktivity sleduje vedúci pracovník a keď je potreba vyšle ich na školenie.

Graf 7



Zdroj: autor práce (vlastné spracovanie)

K informovanosti o systéme vzdelávania v podniku sa až 68% vyjadrilo kladne, 29% opýtaných nevie, ako funguje vzdelávací systém v podniku a len 5% opýtaných respondentov sa vyjadrilo, že o systéme vzdelávania nič nevie.

Poznatky získané vo vzdelávacích akciách v praxi využíva 128 respondentov. O tom, že nie je dôvod zúčastňovať sa neustále na vzdelávacích akciách a získané teoretické vedomosti v praxi využívať sa vyjadrilo 15 respondentov s odôvodnením, že majú dosť pracovných skúseností na to, aby ju mohli vykonávať k spokojnosti. Niektorí z respondentov podotkli, že ich pracovné miesta nemajú „kariérnu podobu.“ Siedmi z opýtaných nevedia, či získané poznatky vedia aplikovať do praxe.

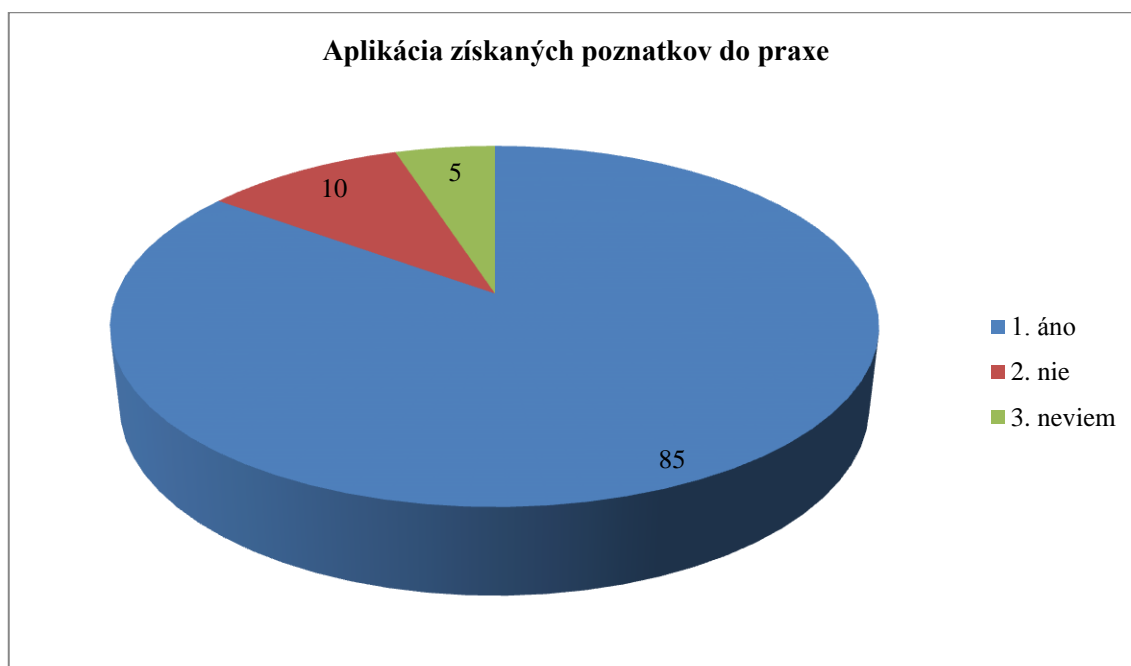
Tabuľka 9: Aplikácia získaných poznatkov do praxe

| ODPOVEDE | Počet respondentov | |
|--------------------------|--------------------|------------|
| | n | % |
| áno, spájam ich s praxou | 128 | 85 |
| nie, nevidím dôvod | 15 | 10 |
| neviem | 7 | 5 |
| SPOLU | 150 | 100 |

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Z celkového počtu respondentov poznatky zo vzdelávacích akcií vie v praxi aplikovať 85% respondentov, 10% respondentov sa vyjadrili, že majú dosť praxe zo života. Zvyšných 5% respondentov sa nevedelo vyjadriť.

Graf 8



Zdroj: autor práce (vlastné spracovanie)

Grafické zobrazenie ukazuje, že 128 zamestnancov potvrdzuje využitie poznatkov v praxi čo by sa malo odzrkadliť vo zvýšení výkonu ich práce. Absolvované školenia u viac ako polovice z nich naplnili potreby identifikované pri hodnotiacom pohovore s nadriadeným.

Na otázku, či je dôvod na upustenie od vzdelávacích aktivít pre nevyhovujúcu finančnú situáciu v podniku sa 39 respondentov vyjadrilo kladne, 85 respondentov odpovedalo, že je treba šetriť na inom, čo znamená že sa v podstate tiež vyjadrili kladne. Len 26 respondentom nezáleží na tom, či sa budú vzdelávať alebo nie.

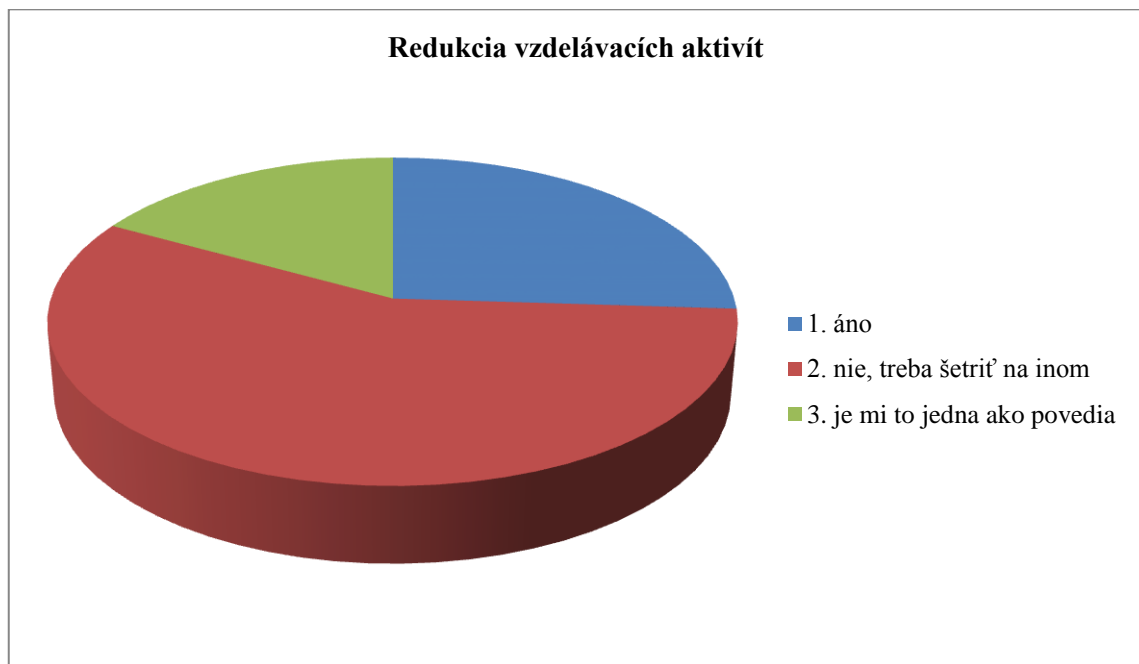
Tabuľka 10: Redukcia vzdelávacích aktivít

| ODPOVEDE | Počet respondentov | |
|----------------------|--------------------|-----|
| | n | % |
| áno | 39 | 26 |
| treba šetriť na inom | 85 | 57 |
| je mi to jedno | 26 | 17 |
| SPOLU | 150 | 100 |

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

V čase krízy nie všetkým podnikom zostávajú financie na vzdelávanie. Ale tie, ktoré na to majú, vo väčšine prípadov uskutočňujú školiace aktivity ďalej. Je len na zamestnancoch či si chcú rozvíjať svoje zručnosti a vedomosti.

Graf č. 9



Zdroj: autor práce (vlastné spracovanie)

Ako vidieť z grafu, až 57% respondentov nesúhlasí s redukciou počtu vzdelávacích aktivít, 26% respondentov v tom vidia zbytočné náklady. Prikláňa sa k nim aj zvyšných 17%, ktorí sa vyjadrili, že im je top jedno, že sú dôležitejšie veci ako školenia.

Ďalšou otázkou som zisťovala, či podnik podporuje trvalý rozvoj zamestnancov organizovaním primeraných vzdelávacích programov na rozširovanie ich vedomostí, zručností a kompetencií.

Tabuľka 11: Podpora trvalého rozvoja zamestnancov podnikom

| ODPOVEDE | Počet respondentov | |
|-----------------|--------------------|------------|
| | n | % |
| áno podporuje | 111 | 75 |
| Nie nepodporuje | 34 | 23 |
| Nevyjadrujem sa | 5 | 2 |
| SPOLU | 150 | 100 |

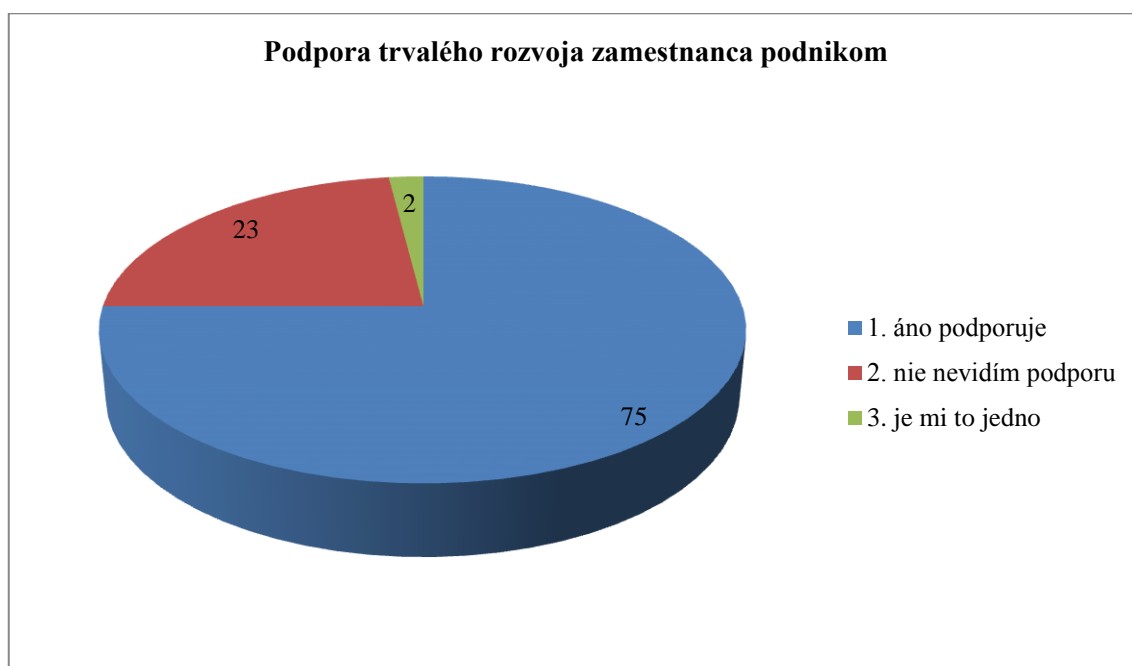
Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Pri tejto otázke 111 respondentov odpovedalo kladne, že zamestnávateľ poskytuje dostatočné množstvo vzdelávacích aktivít. Vyjadrenie ďalších 34 respondentov ma veľmi prekvapilo, vyjadrili sa, že podnik nemá záujem na ich rozvoji. K uvedenej otázke sa nevyjadrili 3 respondenti.

Podniky môžu upustiť od vzdelávania svojej pracovnej sily na úrovni, ktorá by bola optimálna pre spoločnosť ako celok. Dôvodov je viac. Podniky môžu investovať do vzdelávania menej, ak sa obávajú, že po získaní vzdelania zamestnanec odíde skôr, než sa podniku investícia vráti. Ďalším dôvodom, ktorým môže podnik nedostatočne investovať do vzdelávania je, že hoci by sa mu investícia vrátila, avšak jej súkromný prínos by bol menší, než prínos pre spoločnosť ako celok.

Vzdelávanie a odborná príprava zamestnancov vedie k zvyšovaniu produktivity a tvorbe zisku, tzn. že nevidím dôvod postoja zamestnancov k výsledku, ku ktorému som sa dopracovala uvedenou otázkou.

Graf 10



Zdroj: autor práce (vlastné spracovanie)

Až 75% respondentov považuje podporou trvalého rozvoja zamestnanca podnikom za nevyhnutnú vec. 23% respondentov sa vyjadrilo, že necítia podporu zo strany zamestnávateľa a 2% respondentov sa vyjadrilo že o rozvoj nestoja.

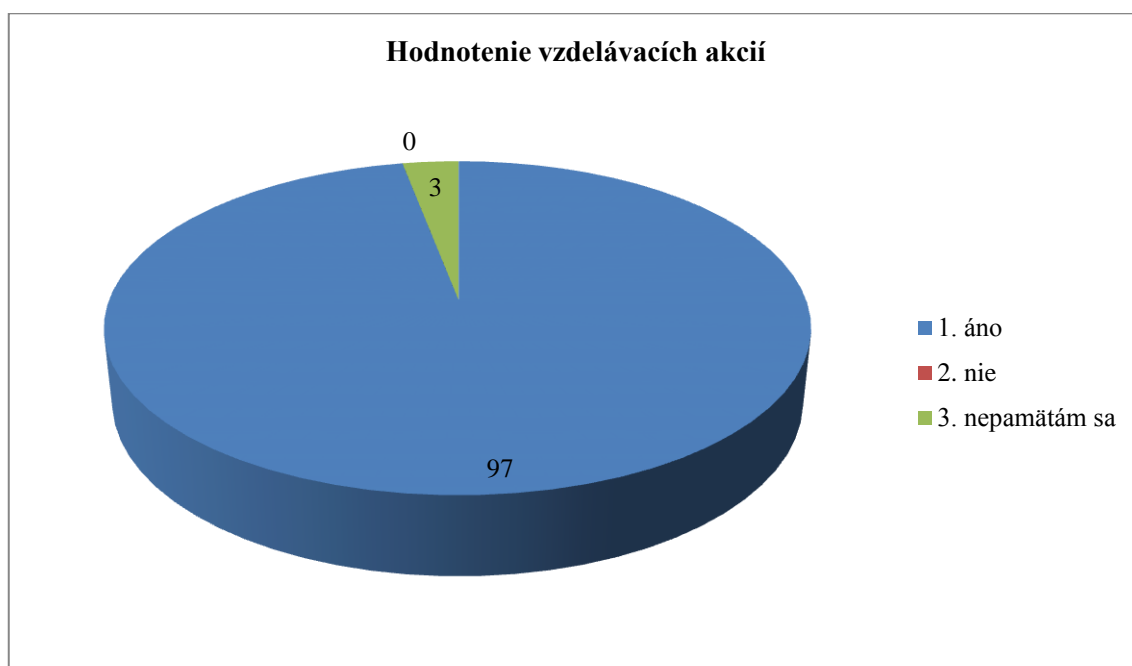
Ďalšia otázka bola zameraná na hodnotenie vzdelávacej akcie a spätnú väzbu. V tejto otázke sa 145 respondentov vyjadrilo, že hodnotenie vzdelávania vykonávajú elektronicky vždy po každej vzdelávacej akcii. Zvyšných 5 respondentov sa nepamätá, že by nejaké hodnotenie robilo.

Tabuľka 12: Hodnotenie vzdelávacích akcií

| ODPOVEDE | Počet respondentov | |
|--------------------|--------------------|------------|
| | n | % |
| áno vykonáva sa | 145 | 97 |
| nie, nevykonáva sa | 0 | 0 |
| nepamätám sa | 5 | 3 |
| SPOLU | 150 | 100 |

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Graf 11



Zdroj: autor práce (vlastné spracovanie)

Na odpovediach respondentov je zrejmé, že zamestnávateľia naozaj vykonávajú hodnotenie vzdelávacích akcií, čo potvrdilo 97% respondentov a vyhodnotenie je od nich požadované po každej vzdelávacej aktivite. Len 3% si na hodnotenie nespomína.

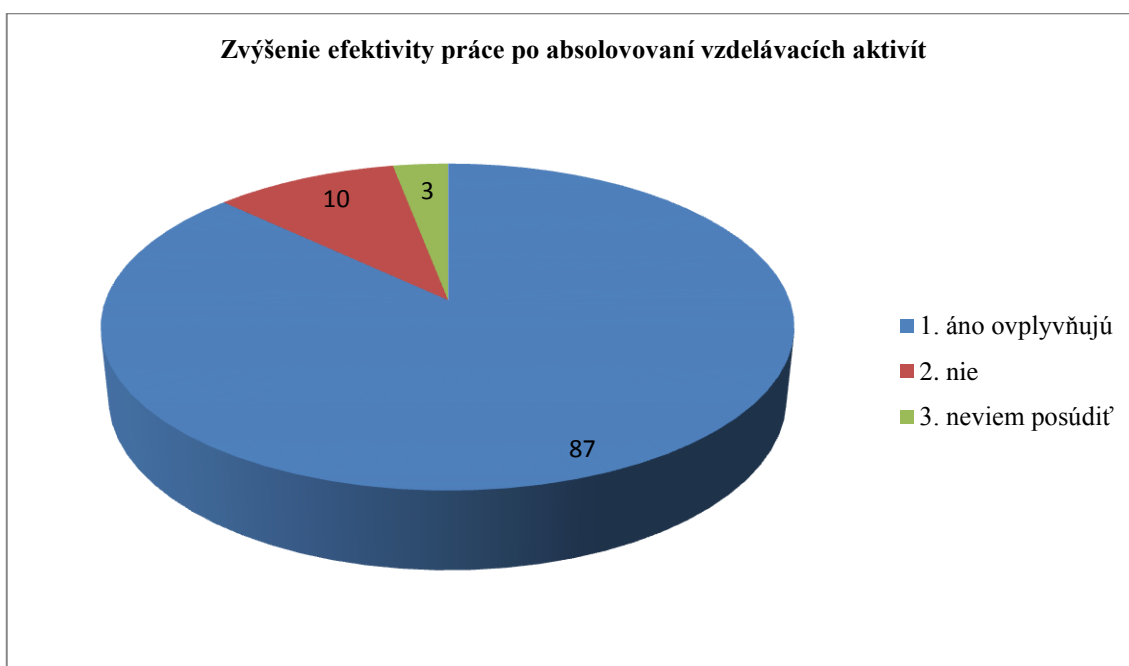
Na otázku, či kvalitné rozvojové a vzdelávacie aktivity ovplyvňujú podávať lepší výkon a skvalitnia pracovný proces súhlas vyjadrilo až 130 respondentov, nie nemusí ovplyvňovať sa vyjadrilo 15 respondentov a 5 nevedelo posúdiť odpoveď.

Tabuľka 13: Zvýšenie efektivity práce pomocou vzdelávacích aktivít

| ODPOVEDE | Počet respondentov | |
|----------------|--------------------|-----|
| | n | % |
| áno ovplyvňuje | 130 | 87 |
| Nie | 15 | 10 |
| neviem posúdiť | 5 | 3 |
| SPOLU | 150 | 100 |

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Graf 12



Zdroj: autor práce (vlastné spracovanie)

K zvýšeniu efektivity práce po absolvovaní vzdelávacích aktivít sa kladne vyjadrilo 87% respondentov. S vyjadrením, že ju vzdelávacie aktivity môžu ovplyvňovať sa stotožnilo 10% respondentov. Zvyšné 3% nevedelo posúdiť, či vzdelávacie aktivity pomôžu zvýšiť efektívitu práce.

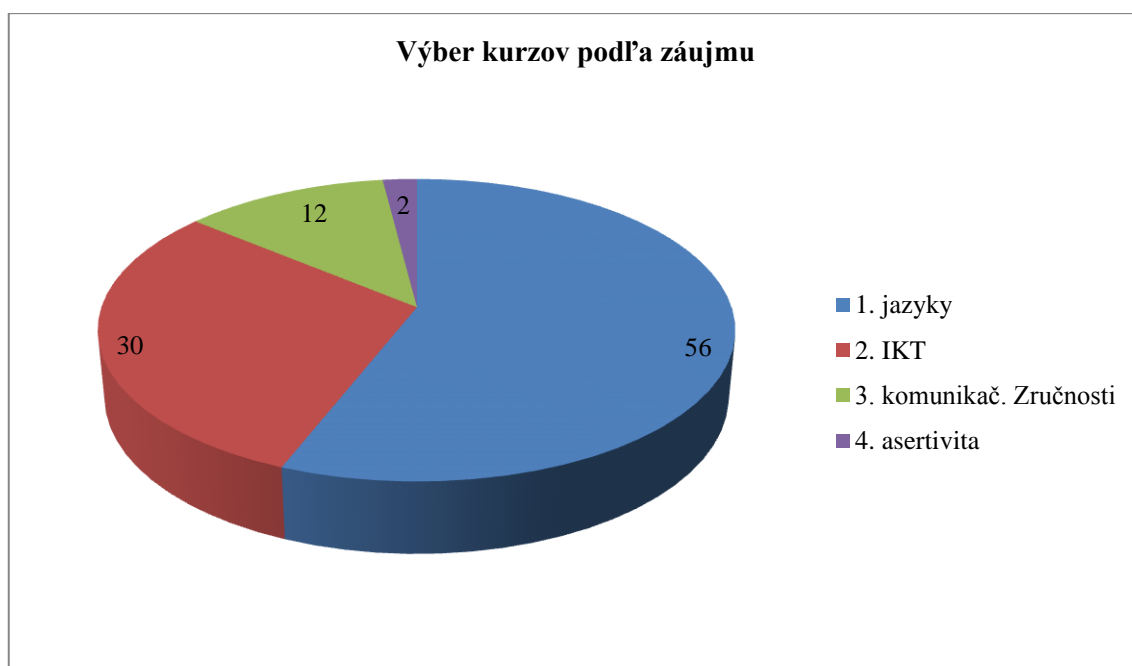
Túto otázku som smerovala všeobecnejšie, pretože ma zaujímalo, ktoré z uvedených kurzov by zamestnanci najradšej absolvovali. Určujúcou motiváciou pre zamestnanca k absolvovaniu kurzu cudzích jazykov, hlavne anglického jazyka je zvyšovanie vlastných šancí uplatniť sa v podniku na manažérskych postoch, alebo na iných domácich a zahraničných pobočkách skupiny Veolia. Niektorí zamestnanci nemajú dostatok sebadôvery, alebo bojujú s predsudkami, že štúdium cudzích jazykov vzhľadom na vek niektorých z nich už nie je pre nich, prípadne je pre niektorú časť zamestnancov ťažký. Najväčší záujem, 84 respondentov prejavilo o cudzie jazyky, na druhom mieste skončilo školenie IKT so 45 respondentmi. Komunikačné zručnosti oslovili 18 respondentov a prekvapujúco skončil školenie rozvoja asertívneho správania, o ktoré prejavili záujem len 3 respondentmi.

Tabuľka 14: Výber kurzov podľa záujmu

| ODPOVEDE | Počet respondentov | |
|---------------------|--------------------|-----|
| | n | % |
| jazyky | 84 | 56 |
| IKT | 45 | 30 |
| kom. zručnosti | 18 | 12 |
| asertívne správanie | 3 | 2 |
| SPOLU | 150 | 100 |

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

GRAF13



Zdroj: autor práce (vlastné spracovanie)

Najzaujímavejší kurz zo stany respondentov o ktorí prejavili najviac záujmu sú cudzie jazyky. O kurz sa zaujíma až 56% respondentov, o IKT sa zaujíma 30% respondentov. Menší, 12% záujem respondenti prejavili o komunikačné zručnosti a 2% má záujem o rozvoj asertívneho správania.

Otázkou som sa potrebovala dopracovať k vyjadreniu, či sú zamestnanci pripravení na meniace sa podmienky v spoločnosti kde pracujú. Výsledok nás

neprekvapil. Až 113 respondentov kladne hodnotilo pripravenosť na zmeny, 37 sa nevedeli, alebo váhali vyjadriť. Ani jeden z respondentov neuviedol, že nie je pripravený na zmeny.

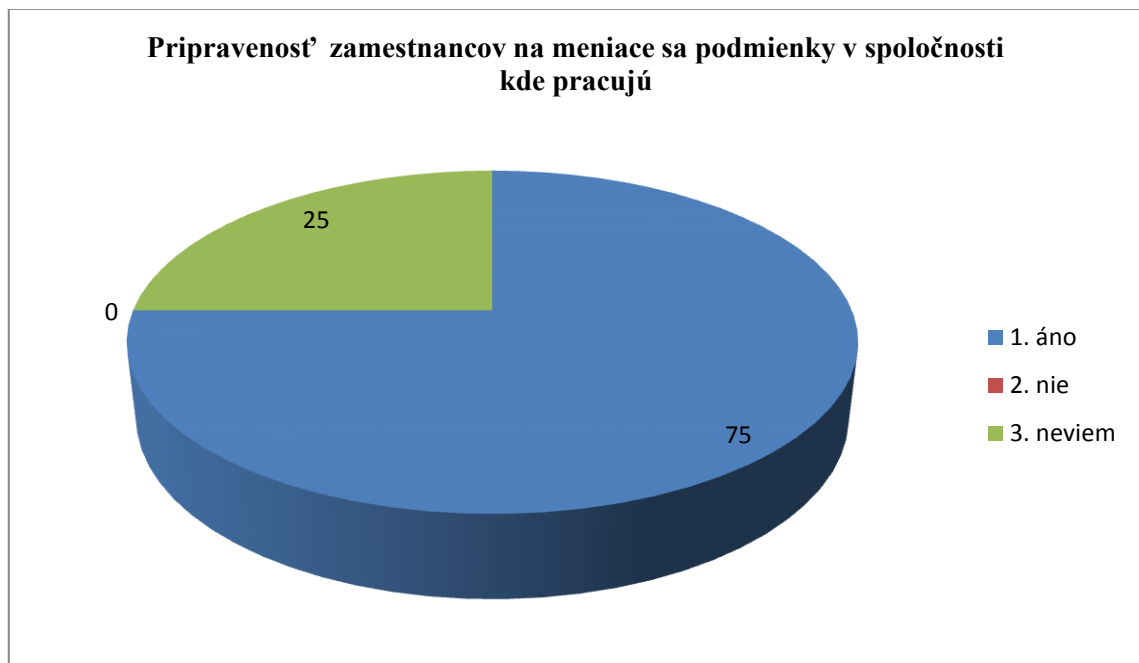
Tabuľka 15: Pripravenosť zamestnancov na meniace sa podmienky v spoločnosti kde pracujú

| ODPOVEDE | Počet respondentov | |
|----------|--------------------|-----|
| | n | % |
| áno | 113 | 74 |
| nie | 0 | 0 |
| neviem | 37 | 26 |
| SPOLU | 150 | 100 |

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Pripravenosť zamestnancov na pripravujúce sa zmeny sú uvedené aj v grafe 14.

Graf 14



Zdroj: autor práce (vlastné spracovanie)

Zamestnanci sú presvedčení, že je stále menej a menej možné zaručiť im šancu profesionálneho rastu, keď sú ohrozené ich pracovné miesta. Neustále pri každej zmene dochádzalo k redukcii zamestnancov o čom sú presvedčení, že k nej príde aj teraz.

Až 74% respondentov je pripravených prispôsovať sa meniaci sa podmienkam v spoločnosti v ktorej pracujú, 13% o zmenách nevedeli, alebo sa váhali vyjadriť, či sú pripravení k zmenám a nie sa nevyjadril ani jeden respondent.

Túto otázku som orientovala na názor zamestnancov, či zlúčenie spoločností bude mať kladný vplyv na kvalitu vzdelávania?

Na otázku, či bude mať kladný vplyv na zvýšenie kvality vzdelávania zlúčenie obidvoch spoločností do jedného celku odpovedalo kladne len 45 respondentov. Záporný postoj zaujalo 15 respondentov a až 60 respondentov sa nevedelo vyjadriť. Zostávajúcich 30 respondentov sa k uvedenej téme nechcelo vyjadriť.

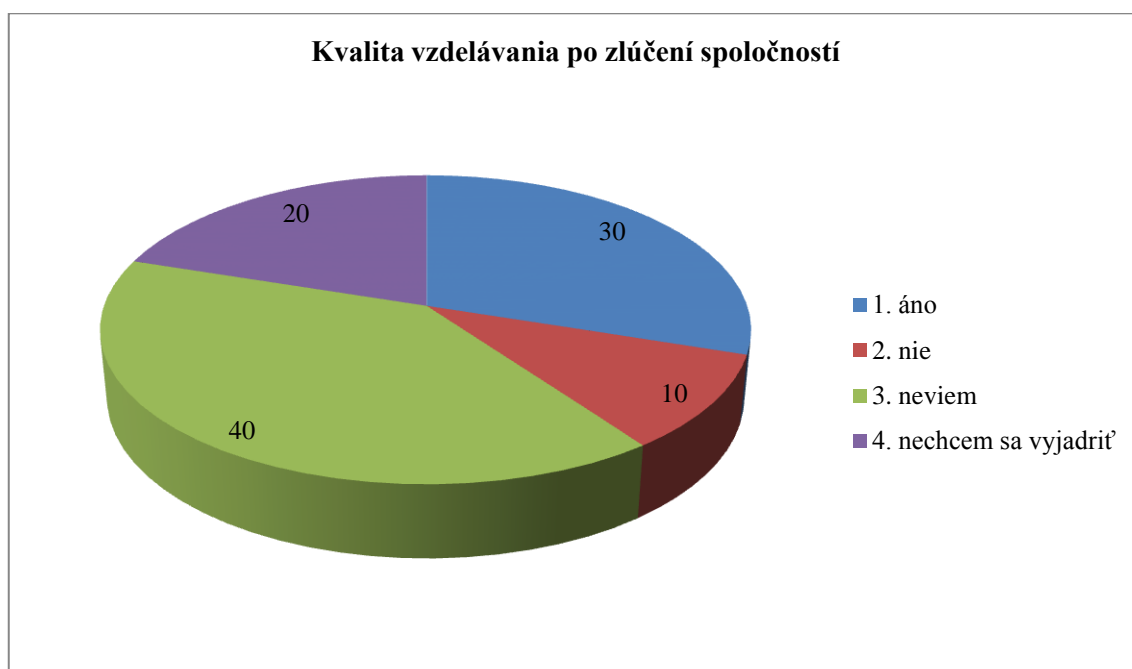
Tabuľka 16: Kvalita vzdelávania po zlúčení spoločností

| ODPOVEDE | Počet respondentov | |
|-----------------------|--------------------|------------|
| | n | % |
| áno | 45 | 30 |
| nie | 15 | 10 |
| neviem | 60 | 40 |
| nebudem sa vyjadrovať | 30 | 20 |
| SPOLU | 150 | 100 |

Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Nešlo tak o vyjadrenie sa k samotnej kvalite vzdelávania, ako k obave, ako bolo spomínané v predchádzajúcom hodnotení, že pri zlučovaní väčšinou dochádza aj k redukcii stavov počtu zamestnancov. Uvedená domnienka vysoko ovplyvnila hodnotenie odpovedí respondentov na túto otázku, lebo dôsledky hospodárskej krízy sa prejavujú nielen v záujme a podpore podnikov zvyšovať vzdelávanie svojich zamestnancov, ale aj v oblasti záujmu zamestnancov o vzdelávanie.

GRAF 15



Zdroj: autor práce (vlastné spracovanie)

Otázka bola orientovaná na zistenie zachovania, alebo zlepšenia kvality vzdelávania zamestnancov zlúčením podnikov. Súhlas vyjadrilo len 30% respondentov. Najviac, 60% respondentov sa k uvedenej problematike odmietli vyjadrovať, sú v napätí čakajú, kto z nich opustí rady zamestnancov podniku ako prvý.

Vyhodnotenie analýz systému vzdelávania vo vybraných spoločnostiach

Spoločnosti, v ktorých boli vykonané analýzy vzdelávania zamestnancov sú dodávateľmi služieb, jedna je zameraná na výrobu a dodávku pitnej vody a odkanalizovanie, druhá ako výrobca a dodávateľ tepla na vykurovanie. Na vyhodnotenie analýz bola použitá metóda porovnávania – komparácia.

Stratégia vzdelávania je určovaná v podobe cieľov vzdelávania za kalendárny rok, ktoré sú jedným z podkladov na základe ktorých majú spoločnosti vypracovaný ročný plán vzdelávania. Plány vzdelávania obidvoch spoločností sú schvaľované generálnymi riaditeľmi spoločností. Návrhy čiastkových plánov jednotlivých organizačných zložiek predložené manažérmi divízií a úsekov spracováva koordinátor a referent školení. Spoločnosť PVPS a.s. má vypracovanú Organizačnú smernicu

a Metodický pokyn k zabezpečovaniu školení a vzdelávacích aktivít. V spoločnosti Dalkia a. s. je to riešené pracovným postupom, ktorý je na základe vyjadrenia zástupcu vrcholového manažmentu spoločnosti postačujúci.

Vzdelávanie v spoločnostiach začína vstupným školením vyplývajúcim zo zákona a v oboch spoločnostiach sa vykonáva individuálne. Po absolvovaní vstupného školenia nasleduje zaškolenie pracovníka na pridelenú prácu na konkrétnom pracovisku. Vykonáva ho bezprostredne nadriadený pracovník. Obe aktivity podliehajú evidencii školení.

Popis pracovných miest je v každej spoločnosti iný. V spoločnostiach pracuje väčšie percento zamestnancov s rôznym odborným zameraním, čo vyplýva aj zo štruktúry zamestnancov podľa vzdelania. Bežné, vzdelávacie aktivity sú zabezpečované vnútro podnikovo v školiacom stredisku skupiny Veolia internými alebo externými lektormi. Špecializované, odborné školenia sú vykonávané mimo pracoviska a externou organizáciou. Naopak v spoločnosti Dalkia a.s. je zamestnaných viac odborníkov - špecialistov odborníkov na plyn a teplo, revíznych technikov a vzdelávacie aktivity sú zabezpečované u externých inštitúcií mimo spoločnosti. Z uvedeného dôvodu v spoločnosti zaznamenali podstatné zvýšenie nákladov na vzdelávanie. Bližšie údaje na žiadosť zástupcov oboch spoločností o vynaložených finančných prostriedkoch na vzdelávanie neuvádzame.

Schvaľovací proces od požiadavky vzdelávacej aktivity, až po jej realizáciu je v oboch spoločnostiach rovnaký. Hodnotenie efektivity vzdelávania sa sústreďovalo najmä na reakciu účastníkov hneď po ukončení vzdelávacej akcie. Realizuje sa elektronicky rozposielaním hodnotiaceho dotazníka všetkým zamestnancom, ktorí sa vzdelávacích aktivít zúčastnili. Koordinátor školení vyhodnotené dotazníky spracúva do hodnotiacej správy. Uvedený záznam sa zakladá do záložiek Školení aby bolo možné kvalifikovať ich prínos a kvalitu a slúžia ako podklad úspešnej prípravy aktivít do budúcnosti.

Dôležitý je aj transfer nadobudnutých vedomostí do praxe, do výkonu vlastnej práce a do pracovného správania. Veľký dôraz sa v spoločnostiach kladie na hodnotenie pracovného výkonu, ktoré vykonáva priamy nadriadený pracovník. S hodnotením pracovného výkonu sú previazané výkonnostné hodnotenia zamestnancov v peňažnej forme. Analýza pracovného výkonu je preto dôležitá aj z hľadiska motivácie. Formálne hodnotenie má podobu hodnotiacich dotazníkov vypracovaných na odbore ľudských

zdrojov a vykonáva sa ročne. Hodnotenie sa vykonáva aj na manažérskych miestach, majú však širší záber. Systém pracovného hodnotenia spoločnosti je úzko previazaný s ostatnými systémami personálnej práce a vo viacerých prípadoch podmieňuje ich úspešné fungovanie.

V závere môžem potvrdiť, že vzdelávanie zamestnancov sa v oboch spoločnostiach pohybuje v priemerných hodnotách a počet vzdelávacích procesov je v porovnaní s predchádzajúcim obdobím nižší.

Interpretácia zistení a závery prieskumu

Predmetom prieskumu bolo na základe štruktúrovaného rozhovoru analyzovať systém vzdelávania vo vybraných podnikoch na jednej strane a zistiť názory zamestnancov na systém vzdelávania na druhej strane.

Úlohou prieskumu bolo porovnať analýzy systémov vzdelávania a vyhodnotiť názory zamestnancov na vzdelávací systém vo vybraných spoločnostiach.

Cieľom prieskumu diplomovej práce bolo na základe dosiahnutých výsledkov prieskumu vzdelávania vo vybraných spoločnostiach navrhnúť opatrenia pre efektívne vzdelávanie zamestnancov podniku, ktorý vznikne zlúčením oboch spoločností.

Prieskumu formou dotazníka sa zúčastnilo 150 zamestnancov z oboch spoločností, z toho 55 žien (37%) a 95 mužov (63%). Veková štruktúra respondentov bola zastúpená vo vekovom ohraničení od 45-62 rokov najvyšším percentom a to 65%. Zamestnanci majú väčšinou ukončené stredné odborné vzdelanie a to v spoločnosti PVPS a.s. v počte 243 zamestnancov (42%) a úplné stredné odborné vzdelanie v počte 182 zamestnancov (32%). V spoločnosti Dalkia a.s. pracujú zamestnanci s ukončeným stredným odborným vzdelaním v počte 338 zamestnancov (38%) a úplným stredným odborným vzdelaním v počte 365 zamestnancov (43%).

Pre potreby overenia hypotéz, bolo potrebné vyhodnotiť odpovede na názory respondentov na viaceré otázky, ktoré sa týkali systému vzdelávania zamestnancov v spoločnostiach, postačujúcom množstve vzdelávacích aktivít a názory zamestnancov na zlúčenie spoločností.

Prieskumom sa potvrdili, respektíve nepotvrdili nasledovné hypotézy:

Hypotéza č. 1: Predpokladala som, že v oboch spoločnostiach je zavedený systém vzdelávania. Na základe vyjadrení opýtaných respondentov vyplýva, že 102 respondentov (68%) sa vyjadrilo, že boli informovaní o systéme vzdelávania v spoločnosti. O skutočnosti, že sú vzdelávacie aktivity plánované sa vyjadrilo 58 respondentov (39%). Keďže hlavným cieľom systému podnikového vzdelávania je pripraviť zamestnancov tak, aby sa zvýšila jeho konkurencieschopnosť, prosperita a miera napĺňania jeho cieľov, prvoradou úlohou spoločnosti by malo byť informovanie svojich zamestnancov o svojich cieľoch a plánoch. Uvedené potvrdzuje aj vyjadrenie zástupcov spoločnosti pri analýze vzdelávania, že o cieľoch spoločnosti a systéme vzdelávania boli zamestnanci informovaní.

Z uvedeného môžem konštatovať, že hypotéza sa potvrdila.

Hypotéza č. 2: Predpokladala som, že obidve spoločnosti poskytujú svojim zamestnancom dostatočný výber vzdelávacích príležitostí. Kladne, až 111 respondentov (75%) sa vyjadrilo, že zamestnávateľ podporuje ich trvalý rozvoj, organizuje primerané vzdelávacie aktivity na rozširovanie vedomostí, zručností a kompetencií. Odpoveďou nie ma prekvapilo 34 respondentov (23%) a k uvedenej otázke sa nevyjadrilo 5 respondentov čo tvorí len 2% opýtaných. Úspech spoločnosti je závislý od kvalifikačnej a odbornej úrovne svojich zamestnancov. Je na ňom, v ktorých oblastiach sa majú zamestnanci vzdelávať. Z uvedeného vyplýva množstvo a určovanie rôznorodosti vzdelávacích aktivít. Na otázku týkajúcu sa redukcie vzdelávacích aktivít 124 respondentov vyjadrilo s týmto úkonom nesúhlas, čo predstavuje 83%. Zvyšných 17% sa vyjadrilo, že im je jedno či sa aktivity budú vykonávané v rovnakých, alebo zredukovaných počtoch, aj tak to ovplyvniť nemôžu. Respondentom bola ponúknutá aj ďalšia možnosť, vyjadriť sa k výberu kurzov podľa záujmu. Do dotazníka som navrhla štyri kurzy podľa vlastného výberu. Najvyššie ohodnotenie, až 84 respondentov (56%) vyjadrili kurzu jazykov, ku kurzu IKT a priklonilo 45 respondentov (30%), ku komunikačným zručnostiam 18 respondentov (12%) a ku kurzu asertívneho správania sa priklonili len 3 respondenti (2%).

Na základe vyššie uvedeného môžem potvrdiť, že hypotéza sa potvrdila.

Hypotéza č. 3: Predpokladala som, že kvalita vzdelávacích aktivít zvýši efektivitu práce. Na otázku kladne odpovedalo 145 respondentov (97%), nie sa nevyjadril žiadny

respondent a na vykonávanie hodnotenia sa nepamätá 5 respondentov (3%). Pracovná spokojnosť pôsobí ako hnacia sila, ktorá ženie človeka k vyšším výkonom. K zvýšeniu efektivity práce prispievajú aj iné podmienky, lebo samotným zabezpečením vzdelávacích aktivít sa efektívnosť podnikov nezvyšuje. Aj tak som otázku smerovala k vzdelávaniu, lebo zamestnanci si na jeho základe formujú svoje vedomosti, skúsenosti a zručnosti. Podpornou otázkou k tejto hypotéze bola otázka, či rozvojové a vzdelávacie aktivity ovplyvňujú podávať lepší výkon a skvalitniť pracovný proces, áno odpovedalo 130 respondentov (87%) nie odpovedalo 15 respondentov (10%) a neviem sa vyjadriť 5 respondentov (3%).

Na základe výsledkov prieskumu potvrdzujem aj uvedenú hypotézu.

Hypotéza č. 4:

Predpokladala som, že zlúčením spoločností podnik dosiahne finančnú stabilitu, čo ovplyvní aj kvalitu systému vzdelávania zamestnancov. Vyhodnotením prieskumu však bolo zistené, že len 45 respondentov (30%) potvrdilo môj predpoklad, čo nie je kladne stanovisko ani tretiny opýtaných. 15 respondentov (10%) sa vyjadriť záporne a 60 respondentov (40%) sa nevedelo vyjadriť. Zvyšných 30 respondentov (20%) sa odmietlo vyjadriť úplne, od odpovedi sa dištancovali.

Hypotézu vyhodnocujem ako nepotvrdenú.

Analýza procesov a postupov v oblasti riadenia ľudských zdrojov vo vybraných spoločnostiach so zameraním sa na oblasť rozvoja a vzdelávania zamestnancov poukázala na vytváranie priaznivého prostredia pre neustále vzdelávanie zamestnancov.

Zo štyroch hypotéz ktoré som prieskumom overovala, sa mi podarilo potvrdiť 3 hypotézy. V negatívnom smere bola prekvapením nepotvrdená Hypotéza č. 4. Je diskutabilné, či boli zvolené nepostačujúce položky, alebo sa bariérou stala nedostatočná informovanosť respondentov, poprípade na vyhodnotenie danej otázky mal vplyv oznam o redukcii zamestnancov. Jedná sa však o hypotézu, ktorú by sme pre potvrdenie museli overiť dodatočným výskumom.

Na základe celkových výsledkov prieskumu možno konštatovať dosiahnutie splnenia cieľa prieskumu ako aj čiastkových cieľov.

5 NÁVRH OPATRENÍ PRE NOVOVZNIKNUTÝ PODNIK

Ak chceme, aby boli v dnešnej dobe podniky s medzinárodnou účasťou životaschopné, nestačí len podniky spájať do jedného celku, ale je nevyhnutné spájať aj ich procesy, aby sa týmto spôsobom zabezpečila väčšia jednota a jednoduchšia koordinácia. Z uvedeného dôvodu bolo nevyhnutné, aby manažment flexibilne reagoval na zmeny v prostredí, v ktorom pôsobil. Pre podnik, ktorý vznikol zlúčením spoločností do jedného celku je nevyhnutné, aby pamätal na špecifiká a jedinečnosť na lokálnej úrovni, aby proces zlučovania bol výhodný pre obidve strany. Treba aby sa prihliadalo nielen na finančné výhody, zjednodušenú administratívu a zjednodušené riadenie procesov, ale aj na individuálny prístup k zamestnancom.

Konvergenica – spájanie, zlučovanie do celku, bola navrhnutá po dvoch rokoch pozorovania každého kroku jednotlivých procesov. Proces zlúčenia bol vykonaný v spoločnosti PVPS a.s. a Dalkia a.s. K procesu zlučovania došlo z dôvodu funkčnej dokonalosti a pre nové možnosti rastu. Proces sa realizoval postupne, o čom boli oboznámení všetci dotknutí zamestnancov spoločností. Z dôvodu zminimalizovania fyzického presunu zamestnancov v spoločnostiach, z centrály Dalkia a.s. bola zriadená materská spoločnosť so sídlom v Bratislave a spoločnosť PVPS a.s. sa zlúčila s divíziami spoločnosti Dalkia a.s. a vytvorila tak dcérsku spoločnosť so sídlom v Banskej Bystrici. Nový podnik začal na trhu vystupovať pod označením VE 4. Podnik je ďalšou 100 % spoločnosťou Veolia Environment.

Hlavným cieľom podniku VE 4 je usporiadať funkčné procesy a systémy, vylepšiť spolupráce medzi jednotlivými spoločnosťami a zefektívniť nový podnik.

Pre podnik boli postavené dva strategické ciele:

1. Problém znižovania ziskovosti zabehnutých spoločností vyriešiť zmenou zamerania a pomocou zníženia štrukturálnych nákladov.
2. Industrializovať aktíva s cieľom znižovania nákladov.

Zdroje rastu VE 4:

- voda v strednej a východnej Európe;
- energetické služby v strednej a východnej Európe;

- spoločne s celosvetovou úpravou a spracovaním nebezpečných odpadov
- energetická efektívnosť – jedna z hlavných budúcich výziev.

Chod nového podniku a koordinácia cieľov by mala byť jednotnejšia a jednoduchšia. Predpokladá sa aj zníženie finančných nákladov, ktoré k spájaniu procesov neodmysliteľne patria.

Plány podniku do budúcnosti:

- usporiadať procesy a systémy;
- vylepšiť spoluprácu medzi jednotlivými spoločnosťami;
- zefektívniť spoločnosti skupiny Veolia.

Proces zlučovania sa dotkol aj riadenia ĽZ. Jeho realizácia bude postupná, ako aj niektoré procesy s cieľom lepšej koordinácie a štandardizácie podnikových postupov v oblasti riadenia ĽZ. Navrhnuté opatrenia sú zamerané na posilnenie ľudského kapitálu, predovšetkým na podporu vzdelávania.

Pre posilnenie ľudského kapitálu, predovšetkým na podporu vzdelávania boli navrhnuté nasledovné opatrenia:

Na zabezpečenie vzdelávania boli nevyhnutné nové centrálné postupy.

Na ich základe odporúčam:

1. zredukovať školenia;
2. upustiť od identifikácie vzdelávacích potrieb;
3. výber jednotlivých dodávateľov uskutočniť centrálny;
4. termíny školení určiť pevne za dané obdobie a údaje zverejňovať na intranete podniku v Katalógu školení;
5. potvrdenia účasti na školení vykonávať elektronicky;
6. školiace centrá pripraviť, aby slúžili na školiace účely vlastných zamestnancov;
7. školiace materiály a pomôcky sústrediť v školiacich centrách.

Ako za upustenie od identifikácie vzdelávacích potrieb navrhujem kompetenčný model podniku a na neho nadväzujúce školenia, ktoré by mali úplne pokryť vzdelávacie

potreby všetkých zamestnancov. Katalóg školení odporúčam zverejniť na podnikovom intranete, z dôvodu zjednodušenia a zrýchlenia schvaľovacieho procesu. Manažérom navrhujem vykonať dvakrát do roka so svojimi podriadenými pohovor, na ktorom navrhujem prehodnocovať vybrané školenia a až po tomto úkone ich realizovať. Uvedené potvrdenie bude slúžiť súčasne ako pozvánka na vzdelávanie.

Portfólio poskytovaných školení bude rozdelené medzi interných a externých lektorov. Dodávatelia budú vybraní na centrálnej úrovni a budú realizovať školenia na všetkých pobočkách skupiny Veolia Európa.

Zlučovaním budú dotknuté:

1. vstupné školenia, ktorých obsah odporúčam skrátiť;
2. periodické školenia o BOZP a PO, ktoré odporúčam zabezpečovať cez externých dodávateľov s platným certifikátom;
3. nového zamestnanca do pracovného pomeru odporúčam uvádzať priamym nadriadeným, ktorý preberie zodpovednosť integrovať ho do nového prostredia a do kultúry podniku;
4. jazykové kurzy, pri ktorých vo výberovom konaní odporúčam vybrať jedného poskytovateľa jazykovej výučby s celoštátnou pôsobnosťou. Odporúčam uprednostniť skupinové kurzy. Individuálne kurzy ponechať len pre TOP manažérov. Kurzy, poskytované formou benefitov (externe) odporúčam pre vysoké náklady zrušiť.
5. hodnotenie efektívnosti vzdelávania navrhujem ponechať na úrovni účastníkov školenia. Hodnotiace hárky pre účastníkov vzdelávacích aktivít odporúčam rozposielať aj naďalej elektronicky. Po spracovaní koordinátorom školení uplatňovať spätnú väzbu a archivovať ich v elektronickom systéme.

Na prvý štvrťrok 2014 je naplánované školenie v oblasti informačných technológií. Zúčastnía ho všetci zamestnanci, ktorým pracovné zaradenie prechádza do novej spoločnosti. Školenie sa uskutoční z dôvodu zavádzania nového informačného systému, ktoré je implementované na platforme Microsoft Dynamics NAV. Jeho prínosom má byť synchronizácia vybraných údajov v rámci všetkých spoločností nadnárodnej skupiny Veolia.

Realizácia odporúčaní je v plnej kompetencii vedenia nadnárodnej spoločnosti a odboru ľudských zdrojov nového podniku. Vedenie podniku si plne uvedomuje, že investovaním do vzdelávacích aktivít a skvalitňovaním systému vzdelávania, sa dlhodobý efekt prejaví na produktivite práce, efektívnosti práce a informovanosti v pracovnom systéme. Počíta sa aj so znížením finančných nákladov.

Ak návrhy odporúčaní obsiahnuté v tejto diplomovej práci postačia podniku skvalitniť prácu na oddelení LZ a čiastočne prispejú k zefektívneniu systému vzdelávania zamestnancov, môžem konštatovať, že sa naplnil cieľ tejto práce.

ZÁVER

Súčasnú politickú, ekonomickú a informačnú prostredie podlieha sústavným zmenám a stavia podniky pred problém úspešne obstáť v konkurencii. Preto je nevyhnutné, byť na tieto zmeny vždy pripravený. Jedným zo základných zákonov úspešného podnikania v súčasnosti je pripravenosť na zmeny a flexibilita, lebo flexibilní ľudia sú pripravení nielen na zmeny, ale zmeny aj akceptujú a podporujú. Čím je intenzita a rozsah týchto zmien vyšší, je potrebné strategické riadenie. Pri strategickom riadení je základom úspešné strategické myslenie, s cieľom zvýšenia efektívnosti výkonnosti a kvality poskytovaných služieb, lebo niet nad spokojného zákazníka. To je možné dosiahnuť len pomocou kvalitne pripravených a správne motivovaných zamestnancov. Preto by podnikom malo záležať na tom, aby zamestnávali tých najlepších zamestnancov a vedeli si ich aj udržať.

V teoretickej časti diplomovej práce, ktorej cieľom bolo navrhnúť opatrenia efektívneho vzdelávania zamestnancov podniku, ktorý vznikne zlúčením dvoch spoločností som sa zamerala na vzdelávanie zamestnancov a vymedzenie základných pojmov. Podnikové vzdelávanie je hlavným nástrojom rozvoja ľudských zdrojov v podniku. Neustále vzdelávanie a osobný rozvoj je dnes jednou z hlavných podmienok efektívnej pracovnej činnosti. Podnikové vzdelávanie sa v mnohých aspektoch prelína s riadením ľudských zdrojov, významne prispieva k realizácii hlavných úloh a v konečnom dôsledku aj k dosahovaniu stanovených cieľov, V závere teoretickej časti som na základe poskytnutých interných dokumentov obidvoch spoločností stručne charakterizovala spoločnosti a ich poslanie. V spoločnostiach boli realizované neštruktúrované rozhovory, ktoré slúžili ako podklad na vykonanie analýzy systému vzdelávania.

V praktickej časti práce bolo úlohou prieskumu vykonať porovnanie – komparáciu analýz vzdelávania. Keďže sa jednalo len o jednostranný úkon, bol vykonaný prieskum formou dotazníka, na zistenie názorov zamestnancov na systém vzdelávania. Prieskum bol vykonaný na vzorke 150 náhodne vybraných zamestnancov

z oboch spoločností. Respondentom bol predložený dotazník s 10 uzatvorenými otázkami, ku ktorým mohli podať voľný komentár, ktorý nebol povinný.

Cieľom prieskumu bolo na základe dosiahnutých výsledkov navrhnúť opatrenia efektívneho vzdelávania zamestnancov podniku, ktorý vznikne zlúčením spoločností. Z hlavného cieľa nám vyplynuli čiastkové ciele, na základe ktorých bolo potrebné zistiť, či sú zamestnanci spoločností informovaní o systéme vzdelávania, či im zamestnávateľ poskytuje dostatok vzdelávacích príležitostí a názor zamestnancov na zlúčenie spoločností a dopad tohto zlúčenia na vzdelávanie zamestnancov.

Z cieľov nám vyplynuli 4 hypotézy. Každá hypotéza bola podložená aj jednou náhradnou, podpornou otázkou. Posledná otázka, ktorá sa týkala zlúčenia spoločností a dopadu zlúčenia na kvalitu systému vzdelávania obsahom súvisela so štvrtou, nepotvrdenou hypotézou. Nie je možné určiť, či nepotvrdenie hypotézy súviselo so zvolením nepostačujúcich položiek, alebo na vyhodnotenie otázky mala dopad nedostatočná informovanosť, prípadne to bol výsledok negatívnej reakcie zamestnancov na pripravované redukcie stavov zamestnancov v podniku.

Analýza procesov a postupov v oblasti riadenia ľudských zdrojov vo vybraných spoločnostiach so zameraním sa na oblasť rozvoja a vzdelávania zamestnancov poukázala na určitú nespokojnosť zamestnancov so vzdelávaním. Ale aj tak môžeme konštatovať, že v spoločnostiach bolo vytvárané priaznivé prostredie pre neustále vzdelávanie zamestnancov.

V piatej kapitole práce som predstavila nový podnik, ktorý vznikol zlúčením spoločností v ktorých bola vykonaná analýza systému vzdelávania. Vytvorením nového podniku, bolo poukázané na faktory, ktoré v značnej miere ovplyvnili niektoré procesy v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Zmeny zasiahli do celého systému vzdelávania zamestnancov. Pre posilnenie ľudského kapitálu, predovšetkým na podporu vzdelávania boli navrhnuté odporúčania, ktorých realizácia je v plnej kompetencii vedenia nadnárodnej spoločnosti a odboru ľudských zdrojov nového podniku. Vedenie podniku si plne uvedomuje, že investovaním do vzdelávacích aktivít a skvalitňovaním systému vzdelávania, sa dlhodobý efekt prejaví na produktivite práce, efektívnosti práce a informovanosti v pracovnom systéme.

Udržať krok s novým a moderným podnikom je možné dosiahnuť len kvalitným vzdelávaním, pretože vedomosti sú rozhodujúcim kapitálom pracovníkov a pracovníci sú základným článkom podniku.

V nadväznosti na obsahovú stránku analytickej a návrhovej časti považujem cieľ tejto diplomovanej práce za splnený.

Dúfam, že návrhy a odporúčania pre podnik, prispesjú k efektívnemu vzdelávaniu zamestnancov.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých českých zdrojov

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002.
ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.
ISBN 978-80-247-1407-3.

FOOT, M. HOOK, C., *Personalistika*. 1. vydanie. Brno: CP Book, 2005.
ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN
978-80-274-1457-8.

HROMKOVÁ, J. a kol., *Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. Praha:
UJAK, 2012. ISBN 978-80-7452-024-2.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997.
ISBN 80-7169-296-4.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1998.
ISBN 80-85943-51-4.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. [Základy moderné personalistiky]. 4. rozšířené a
doplnené vydanie. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. [Základy moderné personalistiky]. Praha:
Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHAN, L., *Vzdělávání zaměstnanců a vzdělávací centra*. Praha, Institut
environmentálních služeb a.s., 2011. In: Informační buletin IES a.s. LE SERVICE č.
2/2011

MUŽÍK, J., *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005.
ISBN 978-80-7238-220-9.

MUŽÍK, J., *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika..* Praha, Wolters Kluver ČR, a.s., 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.

PALÁN, Z., *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Praha: Academie, 2002.
ISBN 978-80-247-2448-5.

PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 2. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1092-7.

ULRICH, D., *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vydanie. Praha: Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

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

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

ĎURÍČ, L., GRÁC, J., ŠTEFANOVIČ, J., *Pedagogická psychológia*. Bratislava: JAPIS, 1991. ISBN 978-80-8082-145-6.

FOMBRUN, C., J., TICHY, N., M., *Devanna M. A. – Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley, 1984

HAMBLIN, A. C. *Evaluation and Control of Training*. Maidenhead: McGraw - Hill, 1974. In. Armstrong, 2007

KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z., *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. 1. vydanie. Bratislava: Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5.

KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z., *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-80781-92-7.

KOLLÁRIK, T., *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, vydavateľstvo a nakladateľstvo ROH, 1986. ISBN 74-029-86.

PREČUCH, S., *Riadenie ľudských zdrojov*. Praha: UJAK, 2011. In: Učebný text pre 2. ročník Mgr.

SANITROVÁ, E., *Vzdelávanie ľudských zdrojov v podniku*. In: Interná smernica č. OS-06/2011 - Manažérstvo ľudských zdrojov.

SCHULER, R., S., *Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of Bussines organizational*. Dynamic, Summer, 1992.

SLÁVIK, Š., *Strategický manažment*. Bratislava: Ekonóm, 1997. ISBN 80-225-0816-0.

Zoznam použitých internetových zdrojov

GALLO, P., *Odborné aspekty riadenia. Riadenie ľudských zdrojov. Personálny manažment*. Učebný materiál pre poslucháčov VŠ. Dominanta, 2011. [on-line], [cit. 2014-01-15]. Dostupné na internete: [http://www.dominanta.sk/eB_RLZ.pdf]

MATTOVÁ, A., *Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov*. [on-line], [cit. 20134-01-15]. Dostupné na internete: [http://www.oskole.sk/?id_cat=1013&clanok=9843]

NEZNAMY AUTOR., *Základné pedagogické pojmy*. [on-line], [cit. 2014-01-10]. Dostupné na internete: [<http://www.referaty.aktuality.sk/vytlac-referat-1894>]

OLEXOVÁ, C., *Strategické riadenie ľudských zdrojov*. In: Poradca podnikateľa č. 2-3/2007. [on-line], [cit. 2014-01-18]. Dostupné na internete: [http://www.pp.sk/6570/strategie-riadenie-ludskych-zdrojov_A-PMPP30768.aspx]

ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV

Zoznam tabuliek

- Tabuľka č. 1: Štruktúra zamestnancov spoločnosti PVPS a.s.
- Tabuľka č. 2: Štruktúra zamestnancov podľa veku a pohlavia v spoločnosti PVPS a.s..
- Tabuľka č. 3: Štruktúra zamestnancov spoločnosti Dalkia a.s.
- Tabuľka č. 4: Štruktúra zamestnancov podľa veku a pohlavia v spoločnosti Dalkia a.s.
- Tabuľka č. 5: Kvalifikačná štruktúra zamestnancov spoločnosti PVPS a.s.
- Tabuľka č. 6: Kvalifikačná štruktúra zamestnancov spoločnosti Dalkia a.s.
- Tabuľka č. 7: Prístup podniku k vzdelávaniu zamestnancov.
- Tabuľka č. 8: Systém vzdelávania a spoločnosti.
- Tabuľka č. 9: Aplikácia získaných poznatkov do praxe.
- Tabuľka č. 10: Redukcia vzdelávacích akcií.
- Tabuľka č. 11: Podpora trvalého rozvoja zamestnanca podnikom.
- Tabuľka č. 12: Hodnotenie vzdelávacích akcií.
- Tabuľka č. 13: Zvýšenie efektivity práce pomocou vzdelávacích aktivít.
- Tabuľka č. 14: Výber kurzov podľa záujmu.
- Tabuľka č. 15: Pripravenosť zamestnancov na meniace sa podmienky vzdelávania v podniku.
- Tabuľka č. 16: Názor na kvalitu vzdelávania po zlúčení spoločností

Zoznam grafov

- Graf č. 1: Štruktúra zamestnancov podľa veku a pohlavia v spoločnosti PVPS a.s..
- Graf č. 2: Štruktúra zamestnancov podľa veku a pohlavia v spoločnosti PVPS a.s..
- Graf č. 3: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania v spoločnosti Dalkia a.s.
- Graf č. 4: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania v spoločnosti PVPS a.s.
- Graf č. 5: Respondenti podľa pohlavia
- Graf č. 9: Štruktúra zamestnancov podľa veku a pohlavia v spoločnosti Dalkia a.s.
- Graf č. 6: Prístup podniku v vzdelávaní.
- Graf č. 7: Systém vzdelávania v spoločnosti.
- Graf č. 8: Aplikácia trvalého rozvoja zamestnancov podniku.
- Graf č. 10: Redukcia vzdelávacích aktivít
- Graf č. 11: Podpora trvalého rozvoja zamestnancov podniku.
- Graf č. 12: Zvýšenie efektivity práce pomocou vzdelávacích aktivít.
- Graf č. 13: Výber kurzov podľa záujmu.
- Graf č. 14: Pripravenosť zamestnancov na meniace sa podmienky v podniku..
- Graf č. 15: Názor na kvalitu vzdelávania po zlúčení

ZOZNAM PRÍLOH

| | |
|--|------------|
| PRÍLOHA A – PLÁN ZAPRACOVANIA A VÝCVIKUCHYBA..... | I |
| PRÍLOHA B – PLÁN VÝCHOVY A VZDELÁVANIA..... | II |
| PRÍLOHA C – PREHĽAD KVALIFIKÁCIE..... | III |
| PRÍLOHA D –DOTAZNÍK - EFEKTÍVNOSŤ PRÍPRAVY..... | IV |
| PRÍLOHA E – ZOZNAM MOTIVAČNÝCH KRITÉRIÍ..... | V |
| PRÍLOHA F – SCHÉMA - HODNOTENIE PRACOVNÍKOV | VII |

PRÍLOHA A – PLÁN ZAPRACOVANIA A VÝCVIKU

Plán zapracovania a výcviku pre pracovné zaradenie od

Koordinátor

| Dátum | Hodina | Činnosti | Stanovené ciele | Doba trvania | Príslušný pracovník | |
|-------|--------|----------|-----------------|--------------|---------------------|------|
| | | | | | Úsek/Stredisko | Meno |
| | | | | | | |

Príloha B – Plán výchovy a vzdelávania

| Meno pracovníka | Funkcia | Druh školenia | Predpokladaný termín školenia | Školiaca organizácia | Predpokladaná cena |
|-----------------|---------|---------------|-------------------------------|----------------------|--------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Príloha C – Prehľad kvalifikácie

| Funkcia | (1) Základné kvalifikačné požiadavky | (2) Požiadavky predchádzajúcej praxe a požadované znalosti (odbor - doba) | (3) Ďalšie kvalifikačné požiadavky | (4) Doba zácviku | (5) Predpísaná prax vo funkcii |
|---------|---|--|---------------------------------------|---------------------|-----------------------------------|
| | | | | | |

(1) Uveďte požadované vzdelanie (VŠ, ÚSO, OU, Z)

(2) Uveďte požiadavky na prax a v špecifikovanom odbore, dĺžku požadovanej praxe a tiež požiadavky osobitných znalostí (jazyk, vodičský preukaz, licenciu, certifikát a pod.)

(3) Uveďte tiež kvalifikačné požiadavky, ktoré musí pracovník nadobudnúť počas predpisanej praxe (5) vo funkcii ako Váš zamestnanec

(4) Je to doba, počas ktorej musí pracovník preukázať schopnosti a predpoklady pre výkon funkcie (obvykle trvá 3 až 12 mesiacov)

(5) Je to doba, počas ktorej musí organizácia zabezpečiť splnenie ďalších kvalifikačných požiadaviek

Príloha D – Efektívnosť prípravy

DOTAZNÍK: EFEKTÍVNOSŤ PRÍPRAVY

Meno pracovníka:

Názov školenia:

| | Áno | Skôr áno ako nie | Skôr nie ako áno | Nie |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Rozšírilo školenie Váš odborný prehľad ? <i>Čo doporučujete :</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Získali ste školením celkom nové alebo zaujímavé poznatky a informácie ? <i>Čo doporučujete :</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Pomôžu získané poznatky zlepšiť kvalitu Vašej práce ? <i>Čo doporučujete :</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Môžete získané poznatky využiť aj v osobnom živote ? <i>Čo doporučujete :</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Vyložil Vám prednášateľ príslušnú tému zrozumiteľným spôsobom ? <i>Čo doporučujete :</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Ste presvedčený, že náklady na školenie boli účelne vynaložené ? <i>Čo doporučujete :</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Myslíte si, že školiace a výchovné aktivity Vášho zamestnávateľa sú dostatočné ? <i>Čo doporučujete :</i> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Vyhodnotenie nadriadeným vedúcim

Stav pred školením, výcvikom :

Stav po školení, výcviku (dosiahnuté efekty):

Miera splnenia očakávaných efektov v % :

Podpis vedúceho :

Dátum :

Príloha E – Zoznam motivačných kritérií

Zoznam motivačných kritérií

Nasledujúce otázky, ktoré podstatným spôsobom ovplyvňujú motiváciu pracovníkov, si pravidelne, pozorne a vo vlastnom záujme veľmi sebakriticky prečítajte. Označte si otázky, na ktoré by ste si odpovedali "NIE" a na zadnej strane si poznamenajte všetky nápady, ktorých realizácia povedie k zlepšeniu situácie. Určite sa Vám to vypláti!

| Čís. | Sebakritické otázky | NE |
|------|---|--------------------------|
| 1. | Dokážem pochváliť a vyjadriť pracovníkom uznanie, ak je k tomu dôvod? | <input type="checkbox"/> |
| 2. | Zaujímam sa dostatočne o prácu jednotlivých pracovníkov? | <input type="checkbox"/> |
| 3. | Vie každý, že sa mi môže kedykoľvek zdôveriť so svojimi pracovnými i osobnými problémami? | <input type="checkbox"/> |
| 4. | Dokážem načúvať mám dosť porozumenia tiež pre čisto osobné starosti pracovníkov? | <input type="checkbox"/> |
| 5. | Je všade pomoc pri ťažkých a namáhavých prácach prostou samozrejmosťou? | <input type="checkbox"/> |
| 6. | Prehodím občas s každým tiež osobne pár slov? | <input type="checkbox"/> |
| 7. | Sú aktuálne informácie dôsledne odovzdávané príslušným pracovníkom? | <input type="checkbox"/> |
| 8. | Sú všetky potrebné informačné prostriedky vždy aktuálne, v dobrom stave a pri ruke? | <input type="checkbox"/> |
| 9. | Sú vykonávané pravidelné pracovné porady s príležitosťou k vzájomnej komunikácii? | <input type="checkbox"/> |
| 10. | Sledujem dôsledne plnenie spoločne dohodnutých cieľov, opatrení a termínov? | <input type="checkbox"/> |
| 11. | Dbá sa na spravodlivé rozdeľovanie ľahkých a namáhavejších prác? | <input type="checkbox"/> |
| 12. | Sú pracovníci kritizovaní opodstatnene a zodpovedajúcim spôsobom? | <input type="checkbox"/> |
| 13. | Sú po odhalení chýb vykonávané slušné, ale kritické pohovory medzi štyrmi očami? | <input type="checkbox"/> |
| 14. | Vie presne každý pracovník, čo patrí k jeho úlohám a kompetenciám? | <input type="checkbox"/> |
| 15. | Dokážem načúvať a som prístupný želaniam a návrhom spolupracovníkov? | <input type="checkbox"/> |
| 16. | Je vedľa schopností pracovníkov prihliadané tiež k ich želaniam a individuálnym vlohám? | <input type="checkbox"/> |
| 17. | Je vyťaženosť jednotlivých pracovníkov optimálna? | <input type="checkbox"/> |
| 18. | Starám sa dostatočne o uľahčenie práce svojich pracovníkov? | <input type="checkbox"/> |
| 19. | Sú technologické zariadenia, stroje, prístroje a náradie vždy v riadnom stave? | <input type="checkbox"/> |
| 20. | Sú používané pracovné prostriedky a metódy moderné a aktuálne? | <input type="checkbox"/> |
| 21. | Sú spoločenské vzťahy medzi pracovníkmi v celej spoločnosti zdvorilé a priateľské? | <input type="checkbox"/> |
| 22. | Sú všetky druhy pracovných príkazov podávané vždy rozhodne - ale slušne? | <input type="checkbox"/> |
| 23. | Nie je celková klíma v spoločnosti príliš hektická a podráždená? | <input type="checkbox"/> |
| 24. | Prechádzam pravidelne s kritickým pohľadom pracoviská spoločnosti? - Minimálne 1 x mesačne? | <input type="checkbox"/> |
| 25. | Pôsobia výrobné a prevádzkové priestory celkovo príjemným a sympatickým dojmom? | <input type="checkbox"/> |
| 26. | Chodia pracovníci často 's hrôzou' do práce? - Prečo? | <input type="checkbox"/> |
| 27. | Chodím ja sám tiež niekedy 's hrôzou' do práce? - Prečo? | <input type="checkbox"/> |
| 28. | Zodpovedá odmeňovanie pracovníkov ich výkonnosti a je spravodlivo odstupňované? | <input type="checkbox"/> |
| 29. | Môžu si pracovníci vo vymedzenom čase v dielňach a v priestoroch spoločnosti urobiť niečo pre seba? | <input type="checkbox"/> |
| 30. | Môžu si pracovníci tiež v prípade potreby vypožičať služobné vozidlo? | <input type="checkbox"/> |
| 31. | Je k dispozícii dostatok pracovného oblečenia - a je pravidelne vymieňané? | <input type="checkbox"/> |
| 32. | Dostávajú pracovníci zvláštne výhody pri odbere vody alebo odkanalizovaní rodinného domu? | <input type="checkbox"/> |
| 33. | Sú pracovníci dostatočne a včas informovaní o možnostiach ďalšieho vzdelávania? | <input type="checkbox"/> |
| 34. | Sú mimoriadne dobrí pracovníci dostatočne podporovaní, resp. zvýhodnení? | <input type="checkbox"/> |

Príloha F – Hodnotenie pracovníkov

Hodnotenie pracovníkov - schéma

Meno pracovníka: _____

Súčasný zaradenie: _____

Plánovaný zaradenie: _____

(Dátum)

(Meno hodnotiteľa)

(Podpis vedúceho strediska/oddelenia)

Dosiahnutý počet bodov:

| | | Aktuálne hodnotenie | Minulé hodnotenie | Tendencia |
|---|-------------------------------|---------------------|-------------------|-----------|
| A | Prac. výkonnosť / nasadenie: | | | |
| B | Osobné vlastnosti / chovanie: | | | |
| | Celkom: | | | |

Bodové ohodnotenie:

- 0 = podpriemerný
1 = priemerný
2 = nadpriemerný
3 = vysoko nadpriemerný

| Kritériá hodnotenia | Dôležité <input checked="" type="checkbox"/> | Body | Poznámky / Opatrenia |
|---------------------|--|------|----------------------|
|---------------------|--|------|----------------------|

A - Pracovná výkonnosť / Pracovné nasadenie:

| | | | | |
|-----|--|--------------------------|--|--|
| 1. | Kvalita práce, výsledky práce | <input type="checkbox"/> | | |
| 2. | Pracovné tempo, dodržiavanie termínov | <input type="checkbox"/> | | |
| 3. | Špeciálne odborné vedomosti | <input type="checkbox"/> | | |
| 4. | Široké odborné znalosti, flexibilne použiteľný | <input type="checkbox"/> | | |
| 5. | Spolahlivosť, vedomie povinnosti | <input type="checkbox"/> | | |
| 6. | Prehľad, ochota k premýšľaniu | <input type="checkbox"/> | | |
| 7. | Samostatnosť, vlastná iniciatíva | <input type="checkbox"/> | | |
| 8. | Analytický / metodický spôsob práce | <input type="checkbox"/> | | |
| 9. | Ochota k využívaniu odbornej literatúry | <input type="checkbox"/> | | |
| 10. | Dodržiavanie predpisov o bezpečnosti práce | <input type="checkbox"/> | | |
| 11. | Plnenie úloh k ochrane životného prostredia | <input type="checkbox"/> | | |
| 12. | Zmysel pro hospodárnosť | <input type="checkbox"/> | | |

Body A:

B - Osobné vlastnosti / Správanie a chovanie:

| | | | | |
|-----|---|--------------------------|--|--|
| 13. | Správanie voči zákazníkom | <input type="checkbox"/> | | |
| 14. | Správanie voči nadriadeným pracovníkom | <input type="checkbox"/> | | |
| 15. | Správanie voči spolupracovníkom, ochota pomáhať | <input type="checkbox"/> | | |
| 16. | Otvorenosť, úroveň spoločenského chovania | <input type="checkbox"/> | | |
| 17. | Ochota k sebazdelávaniu, vnímavosť | <input type="checkbox"/> | | |
| 18. | Schopnosť pracovného zaťaženia, vytrvalosť | <input type="checkbox"/> | | |
| 19. | Loajalita k firme, pracovná morálka | <input type="checkbox"/> | | |
| 20. | Vonkajší dojem | <input type="checkbox"/> | | |
| 21. | Spoločenské spôsoby | <input type="checkbox"/> | | |
| 22. | Istota v rozhodovaní | <input type="checkbox"/> | | |
| 23. | Kritika a sebakritika | <input type="checkbox"/> | | |
| 24. | Schopnosti k riadiacej práci | <input type="checkbox"/> | | |

Body B:

Body A + B celkom:

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Bc. Erika Cabalová

Odbor: Andragogika

Forma štúdia: kombinované štúdium

Názov práce: Strategické riadenie ľudských zdrojov v podniku a vzdelávanie pracovníkov

Rok: 2014

Počet strán textu bez príloh:¹ 76

Celkový počet strán príloh:² 6

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 16

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 10

Počet internetových zdrojov: 4

Vedúci práce: Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

¹ zahrnuje počet strán od úvodu po záver práce (počet strán odbornej literatúry nepočítame!)

² zahrnuje celkový počet jednotlivých strán príloh