

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2011 – 2013

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Erika Košútová

**STRATÉGIA ROZVOJA ĽUDSKÝCH ZDROJOV
V OBLASTI VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV
ORGANIZÁCIE**

Praha 2013

Vedúci diplomovej práce: Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2011 - 2013

DIPLOMA THESIS

Erika Košútová

**HR STRATEGY FOR THE STAFF EDUCATION INSIDE
OF THE COMPANY**

Prague 2013

The diploma Thesis Work Supervisor: Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.

PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že predložená diplomová práca s názvom „Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v oblasti vzdelávania zamestnancov organizácie“, je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní práce čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezentačným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 15. 03. 2013

Erika Košútová

POĎAKOVANIE

Touto cestou by som chcela vyjadriť úprimné poďakovanie vedúcemu diplomovej práce, pánovi Doc. Ing. Stanislavovi Prečuchovi, CSc., za cenné a odborné rady, ktorými ma usmerňoval počas prípravy a vzniku mojej diplomovej práce.

Moje poďakovanie patrí všetkým, ktorí mi pri realizácii tejto práce pomohli akýmkoľvek spôsobom.

Anotácia

Diplomová práca sa zaoberá stratégiou rozvoja ľudských zdrojov v oblasti vzdelávania zamestnancov organizácie. Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je na základe teoretických poznatkov uskutočniť analýzu procesu vzdelávania a rozvoja v konkrétnej spoločnosti a následne navrhnúť odporúčania možných riešení, ktoré by pomohli zlepšiť činnosť tohto procesu a tým aj prispieť k rozvoju ľudských zdrojov v tejto spoločnosti. Súčasťou práce je aj všeobecná charakteristika a personálna analýza vybranej spoločnosti. Podrobne je zanalyzovaný stav adaptačného procesu zamestnanca v spoločnosti. V závere diplomovej práce sú navrhnuté stimuly na zlepšenie efektivity vzdelávacieho procesu.

Kľúčové pojmy

Adaptačný proces, analýzy, ciele vzdelávania, formy vzdelávania, identifikácie potrieb vzdelávania, metódy vzdelávania, plány vzdelávania, procesy vzdelávania, riadenie kariéry, riadenie ľudských zdrojov, rozvoj ľudských zdrojov, zamestnanec.

Annotation

Graduation theses is specialize in HR strategy for the staff education inside of the company . The main object of the graduation theses is analyse of education process and progress of the company on teoretical knowledge base and are recomended possible solutions to improve the educational process . General features and analyses of no name company is part of the theses. Self adaptating process of employee is in detail analyse. There are suggested solution for improvement of education process at the close of the graduation theses.

Key terms

Adaptation process, analyses, career managing, educational goals, educationl forms, educationsl necessity, educationals mode, educationals plans, educational processes, employee, HR managing , HR progress.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČASŤ	
1 ZÁKLADY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	10
1.1 Definovanie riadenia ľudských zdrojov	12
1.2 Úlohy riadenia ľudských zdrojov	13
1.3 Funkcie riadenia ľudských zdrojov	15
1.4 Subjekty riadenia ľudských zdrojov	17
2 STRATEGICKÉ RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	19
2.1 Definovanie strategického riadenia ľudských zdrojov	20
2.2 Proces strategického riadenia ľudských zdrojov	21
2.3 Modely riadenia ľudských zdrojov	24
2.4 Prístupy k strategickému riadeniu ľudských zdrojov	26
3 STRATEGICKÝ ROZVOJ ĽUDSKÝCH ZDROJOV	28
3.1 Definovanie strategického rozvoja ľudských zdrojov	28
3.2 Stratégia pre rozvoj ľudských zdrojov	31
3.3 Proces plánovania rozvoja ľudských zdrojov	33
4 VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV	36
4.1 Identifikácia vzdelávacích a rozvojových potrieb	41
4.2 Plánovanie vzdelávania zamestnancov	44
4.3 Metódy vzdelávania	46
4.4 Hodnotenie efektívnosti vzdelávania	50
4.5 Adaptačný proces	52
5 RIADENIE KARIÉRY	56
PRAKTICKÁ ČASŤ	
6 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI	61
6.1 Predstavenie spoločnosti	61
6.2 História spoločnosti	62
6.3 Stratégia spoločnosti	63
6.4 Produkty spoločnosti	65
6.5 Personálna analýza spoločnosti	66
7 ANALÝZA VZDELÁVANIA A ROZVOJA ZAMESTNANCOV	75
7.1 Analýza vzdelávacieho procesu spoločnosti	75
7.1.1 Zaškolenie pri nástupe a preradení	76
7.1.2 Školenie pracovníkov	77
7.1.3 Hodnotenie efektívnosti vzdelávania	81
7.2 Analýza adaptačného procesu	83
7.3 Analýza pracovných úloh špecialistu pre vzdelávanie	85

8 PRIESKUM	88
8.1 Cieľ prieskumu.....	88
8.2 Stanovenie hypotéz	88
8.3 Metódy prieskumu	89
8.4 Prieskumná vzorka	89
8.5 Harmonogram postupu	90
8.6 Analýza a interpretácia údajov.....	90
8.7 Vyhodenie hypotéz.	111
9 ODPORUČANIA PRE PRAX	113
ZÁVER	116
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	118
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV	120
ZOZNAM PRÍLOH	123

ÚVOD

Každú spoločnosť tvoria ľudia, sú spoločným prvkom každej spoločnosti, prichádzajú s novými metódami a nápadmi, prostredníctvom ktorých sa organizácie stávajú významnými. Vedenie každej spoločnosti by si malo uvedomiť, že zamestnanci už nie sú len výkonnými pracovníkmi, ale sú zdrojom nových myšlienok. Pracovným potenciálom nie je len číselný stav zamestnancov, ale znalosť, zručnosť, skúsenosť, talent, nápady, tvorivosť a flexibilita konkrétnych ľudí – ľudské zdroje organizácie. Získať, vzdelávať, rozvíjať a udržať si takýchto zamestnancov, ktorí sú schopní vytvárať a podporovať konkurenčnú výhodu organizácií, môžeme zaradiť medzi hlavné úlohy personálneho manažmentu.

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v súlade s potrebami organizácie je jednou z najdôležitejších úloh personálneho riadenia. Vzdelávanie je veľmi silným nástrojom rozvoja kompetencií zamestnancov a tým aj zvýšenia konkurencie organizácie, ktorá chce udržať krok so zmenami v súčasnej dobe.

Diplomová práca má teoreticko – empirický charakter. Cieľom diplomovej práce je na základe teoretických poznatkov pokúsiť sa priblížiť stratégiu rozvoja ľudských zdrojov vzdelávania zamestnancov organizácie. Na základe týchto teoretických poznatkov uskutočníme analýzu vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranej spoločnosti.

Téma našej práce vznikla v snahe poukázať na význam procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov v súčasnom konkurenčnom prostredí. Vízie spoločností závisia hlavne od úsilia zamestnancov, od ich vedomostí a schopností, ktorými si plnia každodenné úlohy, a tak sa priamo podieľajú na dosahovaní cieľov organizácie.

Pri tvorení diplomovej práce sme použili metódy ako štúdium literatúry, analýzy, rozhovor a kvantitatívnu metódu. Ako najvhodnejšiu metódu pri prieskume sme použili dotazník od väčšieho počtu respondentov na zistenie úrovne vzdelávacieho procesu v

spoločnosti. Teoretické poznatky sme čerpali z prameňov našich i zahraničných autorov.

Úvod teoretickej časti práce je venovaný všeobecnému pohľadu na riadenie ľudských zdrojov. Ďalšie kapitoly sú zamerané na strategické riadenie a strategický rozvoj ľudských zdrojov. V tejto časti diplomovej práci sa venujeme aj samotnému procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov a okrajovo opisujeme aj proces riadenia kariéry. Získané poznatky slúžia ako východiská empirickej časti práce. Teoretická časť je obsiahnutá v piatich kapitolách, ktoré delíme na niekoľko podkapitol.

Empirickú časť tvoria tri kapitoly. V úvode tejto časti práce sme sa snažili podať charakteristiku a základné informácie o vybranej spoločnosti, ktorá nechce byť menovaná, preto ju budeme označovať ako spoločnosť Olymp a.s. V ďalších kapitolách sme zanalyzovali proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov v konkrétnej spoločnosti. Súčasťou práce je aj všeobecná charakteristika a personálna analýza vybranej spoločnosti. Podrobne je zanalyzovaný aj stav adaptačného procesu zamestnanca v spoločnosti, ktorý sa vo veľkej miere podieľa na rozvoji zamestnancov. V poslednej kapitole sú stanovené prípadne odporúčania pre prax.

V závere diplomovej práce hodnotíme celkový proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov v danej spoločnosti, navrhujeme opatrenia a stimuly, ktoré by viedli k zlepšeniu efektivity vzdelávacieho procesu v spoločnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Riadenie je proces, ktorý využíva zdroje za účelom dosiahnutia cieľa. Riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá dosahovaním cieľov organizácie pomocou ľudských zdrojov, ktoré má organizácia k dispozícii. Podniky, či organizácie majú spravidla štyri základné druhy zdrojov. Sú to zdroje materiálne, finančné, informačné a ľudské. Pretože ľudia uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a určujú ich využitie a zároveň predstavujú pre organizáciu najcennejší zdroj, je riadenie ľudských zdrojov jadrom a najdôležitejšou oblasťou celého riadenia organizácie.

Pohľad na význam ľudských zdrojov sa v priebehu času mení. Ľudské zdroje získavajú na dôležitosti a čoraz viac autorov sa prikláňa k myšlienke, že zamestnanci sú tým najvýznamnejším zdrojom, ktorým podniky a organizácie disponujú. Prvou podmienkou úspešnosti organizácie je uvedomenie si hodnoty a významu ľudských zdrojov, uvedomenie si, že ľudské zdroje predstavujú najväčšie bohatstvo organizácie a že ich riadenie rozhoduje o tom, či organizácia uspeje alebo nie.

Uznávaný britský odborník v oblasti personalistiky Michael Armstrong (2007, s. 27) definuje riadenie ľudských zdrojov ako „*strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosahovaniu cieľov organizácie*“. Kvalifikovaní zamestnanci sa stavajú najväčšou devízou podniku v silnom konkurenčnom prostredí.

Okrem spomínanej definície Michaela Armstronga, môžeme na riadenie ľudských zdrojov v najvšeobecnejšom pojatí nazerať ako na nástroj, ktorý slúži tomu, aby bola organizácia výkonná a aby sa jej výkon neustále zlepšoval. Predpokladom úspešnej organizácie sú zamestnanci, ktorí sa stotožňujú s cieľmi a víziami organizácie

a efektívne prispievajú k ich dosahovaniu. Prostredníctvom riadenia ľudských zdrojov je možné tento ideálny stav dosiahnuť alebo sa k nemu aspoň priblížiť.

V odbornej literatúre existuje v súvislosti s výrazom riadenie ľudských zdrojov veľká rôznorodosť. Riadenie ľudských zdrojov sa 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 – splnení cieľov i podniku ako celku. (A. Kachaňáková, 2001, s. 10)

Podľa A. Kachaňákovvej riadenie ľudských zdrojov predstavuje strategický a premyslený logický prístup k riadeniu ľudí, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku. (2001, s. 11)

Kocianová uvádza, že *„všeobecným cieľom riadenia ľudských zdrojov je zaistiť aby organizácia bola schopná úspešne plniť svoje ciele v oblasti zabezpečovania a rozvoja pracovníkov, získať a udržať kvalifikovaných, oddaných, angažovaných a dobre motivovaných pracovníkov a poskytovať im príležitosť k sústavnému vzdelávaniu a rozvoju“*. (2012, s. 81)

Riadenie ľudských zdrojov je oblasť riadenia, ktorá sa zaoberá pracovníkmi, ich pripravenosťou na riešenie cieľov organizácií a ich vzťahmi v rámci organizácie s cieľom aktívneho, participatívneho zapojenia ľudí a tým vytvárania podmienok pre uspokojovanie potrieb podniku i jednotlivca. Zaoberá sa človekom v pracovnom procese, človekom v systéme riadenia – jeho získavaním, formovaním, využívaním jeho schopností, jeho vzťahom k práci, k spolupracovníkom, k nadriadeným, k podniku, jeho pracovným správaním i pracovnými výsledkami a v neposlednom rade aj jeho rozvojom, jeho motiváciou a uspokojením z práce, formovaním tímov, efektívnym riadením ľudí a medziľudskými vzťahmi. Hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov je vytváranie súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovníkov. Cieľom je úsilie o zaradenie správneho človeka na správne miesto v správnom čase. (Z. Palán, 2002, s. 186 – 187)

1.1 Definovanie riadenia ľudských zdrojov

V praxi a aj v odbornej literatúre sa v súvislosti s riadením ľudí v organizácii stretávame tiež s pojmami personálna administratíva, personálne riadenie, riadenie ľudských zdrojov, personalistika alebo personálna práca. Tieto termíny bývajú považované za synonymá. Odborná literatúra rozlišuje najmä medzi personálnym riadením na jednej strane a riadením ľudských zdrojov, ako najmodernejším poňatím personálnej práce, na druhej strane. Preto možno konštatovať, že niektoré termíny označujú rozdielne vývojové fázy, ale i rozdielne koncepcie personálnej práce. Termíny personálna práca alebo personalistika sa obvykle používajú ako najvšeobecnejšie označenie pre túto oblasť riadenia organizácie, bez ohľadu na to, o aký systém či o akú vývojovú fázu riadenia ide.

Podľa J. Koubeka (2007, s. 13) personálna práca alebo personalistika tvorí tu časť riadenia organizácie, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka človeka v pracovnom procese, teda je získavaním, formovaním, fungovaním, využívaním, organizovaním a prepájaním jeho činností, výsledkom práce, jeho pracovných schopností a pracovného správania, vzťahu k vykonanej práci, spolupracovníkom a ďalším osobám, s ktorými sa v súvislosti so svojou prácou stretáva, a rovnako sa zaoberá jeho osobným uspokojením z vykonanej práce, ako i jeho personálnym a sociálnym rozvojom.

Termíny personálna administratíva, personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov označujú jednotlivé vývojové fázy či koncepcie personálnej práce v hierarchii riadenia organizácie.

J. Koubek (2007, s. 14 – 15) tieto termíny definuje ako:

- **Personálna administratíva** – predstavuje historicky najstaršie pochopenie personálnej práce, ktoré chápalo personálnu prácu ako službu zabezpečujúcu administratívne práce spojené so zamestnávaním ľudí, vystavovaním, uschovávaním a aktualizáciou dokumentov a informácii týkajúcich sa

zamestnancov a ich činnosti. Toto pojmie personálnej práce malo výlučne pasívnu rolu.

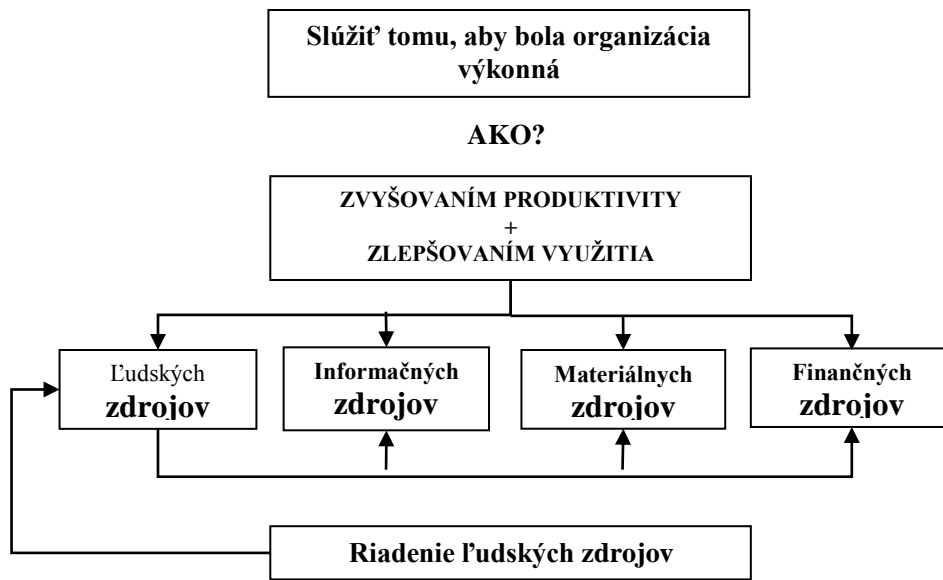
- **Personálne riadenie** – sa ako koncepcia personálnej práce začala objavovať v podnikoch už pred druhou svetovou vojnou. Vedenie podnikov si začalo uvedomovať, že existuje takmer nevyčerpatelný zdroj prosperity a že týmto zdrojom je človek, ľudská pracovná sila. V dôsledku toho sa začala presadzovať aj aktívna rola personálnej práce, skutočné personálne riadenie. Vznikali personálne útvary nového typu, v nich sa formulovala personálna politika organizácie a rozvíjali sa metódy personálnej práce. Personálna práca sa profesionalizovala, stala sa záležitosťou špecialistov. Personálna práca v tejto vývojovej fáze mala skôr povahu operatívneho riadenia.
- **Riadenie ľudských zdrojov** – predstavuje najnovšiu koncepciu personálnej práce, ktorá sa začala formovať v priebehu 50. a 60. rokoch. Riadenie ľudských zdrojov sa stáva jadrom riadenia organizácie. Týmto novým postavením personálnej práce sa vyjadruje význam človeka, ľudskej pracovnej sily ako najdôležitejšieho výrobného vstupu. Dovoľuje sa vývoj personálnej práce od administratívnej činnosti k činnosti koncepcnej, skutočne riadiacej.

1.2 Úlohy riadenia ľudských zdrojov

Úlohou riadenia ľudských zdrojov vo všeobecnom vyjadrení je zabezpečiť, aby bola organizácia výkonná a aby sa jej výkon neustále zvyšoval. Splniť túto úlohu je možné len neustálym zlepšovaním využitia všetkých zdrojov, ktorými organizácia disponuje, a to materiálnych, finančných, informačných a ľudských zdrojov. Riadenie ľudských zdrojov je zamerané na neustále zlepšovanie využívania zdrojov a neustály rozvoj pracovných schopností ľudských zdrojov. Pretože ľudské zdroje rozhodujú aj o využívaní materiálnych a finančných zdrojov, riadenie ľudských zdrojov sprostredkovane rozhoduje aj o zlepšovaní využitia zostávajúcich zdrojov organizácie.

Všeobecnú úlohu riadenia ľudských zdrojov a jej dopad názorne dokumentuje nasledujúci obrázok č. 1.

Obrázok 1: Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov



Zdroj: J. Koubek, 2007, s. 17

Táto schéma zobrazuje spôsob, akým riadenie ľudských zdrojov spolurozhoduje o využívaní zdrojov v organizácii. Primárne sa síce zameriava na rozvoj a využitie pracovných síl, ale pretože sú to zamestnanci, ktorí rozhodujú o využívaní ostatných zdrojov, nepriamo sa riadenie ľudských zdrojov podieľa na zlepšovaní využitia kapacít organizácie. Týmto spôsobom prispieva k zabezpečeniu výkonnosti organizácie.

Podľa J. Koubeka (2007, s. 16 – 17) sa riadenie ľudských zdrojov musí zamerať na nasledujúce hlavné úlohy:

1. Usilovať sa o zaradenie správneho človeka na správne miesto a snažiť sa o to, aby bol tento človek neustále pripravený prispôbovať sa meniacim sa požiadavkám pracovného miesta. Uplatňuje sa tzv. tailoring alebo šitie pracovných úloh a pracovných miest na mieru pracovníkovi. Riadenie ľudských

zdrojov sa snaží nájsť pre človeka správnu náplň práce, správne pracovné úlohy, aby sa optimálne využívali jeho schopnosti.

2. Optimálne využívanie pracovných síl v organizácii. Predovšetkým využívanie fondu pracovnej doby a optimálne využitie pracovnej kvalifikácie pracovníka.
3. Formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia ľudí a zdravých medziľudských vzťahoch v organizácii.
4. Personálny a sociálny rozvoj pracovníkov organizácie.
5. Dodržiavanie všetkých zákonov v oblasti práce, zamestnávania ľudí a ľudských práv a vytváranie dobrej zamestnávateľskej povesti organizácie.

Riadenie ľudských zdrojov dosahuje svoj hlavný cieľ plnením dvoch základných úloh zameraných na:

1. Zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej i kvalifikačnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi podniku. Čo znamená, že riadenie ľudských zdrojov musí pružne zohľadňovať okrem počtu a požiadaviek pracovných miest aj ich prípadnú premenlivosť.
2. Zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi podniku. Rozumie sa tým efektívne fungovanie zamestnancov, ktoré predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj efektívne využívanie ich pracovných schopností.
(A. Kachaňáková, 2001, s. 12 – 13)

Efektívne plnenie týchto základných úloh riadenia ľudských zdrojov vyžaduje širokú paletu rôznych činností, ktoré sa zvyknú označovať ako personálne funkcie alebo personálne činnosti. Tieto budeme charakterizovať v nasledujúcej kapitole.

1.3 Funkcie riadenia ľudských zdrojov, personálne činnosti

Úlohy riadenia ľudských zdrojov nachádzajú svoj konkrétny výraz v personálnych činnostiach alebo personálnych funkciách. Personálne činnosti predstavujú vlastne výkonnú časť personálnej práce. Naplňajú obsah riadenia ľudských zdrojov, ktorý sa

dynamicky mení. Prejavuje sa to v rôznych prístupoch pri rozpracovaní jednotlivých činností ako aj ich praktickej aplikácii.

Na základe analýzy jednotlivých názoroch v odbornej literatúre a poznatkoch z praxe riadenia ľudských zdrojov vyspelých podnikov A. Kachaňáková (2001, s. 13 – 14) vymedzuje jeho funkcie v logickej nadväznosti takto:

- Strategické riadenie ľudských zdrojov
- Plánovanie ľudských zdrojov
- Analýza práce a analýza pracovných miest
- Získavanie a výber zamestnancov
- Rozmiestňovanie zamestnancov a ukončenie pracovného pomeru
- Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov
- Riadenie a plánovanie kariéry
- Riadenie pracovného výkonu
- Odmeňovanie zamestnancov
- Pracovné vzťahy
- Pracovné podmienky
- Personálny informačný systém

Okrem tohto poňatia je možné stretnúť sa v literatúre s rôznym počtom a rôznym poňatím personálnych činností. Najčastejšie sa však uvádzajú podľa J. Koubeka (2007, s. 20 – 22) približne v nasledujúcej podobe:

- Vytváranie a analýza pracovných miest
- Personálne plánovanie
- Získavanie, výber a prijímanie pracovníkov
- Hodnotenie pracovníkov
- Rozmiestňovanie pracovníkov a ukončenie pracovného pomeru
- Odmeňovanie
- Vzdelávanie pracovníkov
- Pracovné vzťahy
- Starostlivosť o pracovníkov
- Personálny informačný systém

- Prieskum trhu práce
- Zdravotná starostlivosť o pracovníkov
- Činnosti zamerané na metodiku prieskumu, zisťovanie a spracovanie informácie
- Dodržovanie zákonov v oblasti práce a zamestnávania pracovníkov

Keď sa pozrieme na uvedené personálne činnosti, môžeme si všimnúť určitú logickosť v ich poradí. Dôležité je, aby ciele a zásady uplatňované pri prevádzaní jednotlivých personálnych činností boli vzájomne prepojené, zladené a podporovali sa.

Pokiaľ v malých organizáciách bývajú personálne činnosti užšie a niektoré z uvedených činností sa robia len v prípade potreby, nepravidelne, vo veľkých organizáciách bývajú personálne činnosti širšie a mnohé tieto činnosti sú na dennom poriadku. Väčšie organizácie dokonca zamestnávajú personalistov špecializovaných na určitý úsek personálnej práce.

1.4 Subjekty riadenia ľudských zdrojov

V organizáciách a v podnikoch stredne veľkých a veľkých je obvyčajne vytvorený funkčný útvar pre riadenie ľudských zdrojov. 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.

Podľa A. Kachaňákovvej (2003, s. 17) vo veľkých podnikoch determinujú a určujú riadenie zamestnancov tieto subjekty:

- **Vrcholový manažment**, ktorého úlohou je vyjadriť poslanie, sformulovať víziu a transformovať poslanie na konkrétne budúce výsledky prostredníctvom formulovania cieľov. Na dosiahnutie cieľov si potrebuje podnik zvoliť určitú stratégiu. Pre všetky dôležité funkčné oblasti, a teda aj pre oblasť ľudských zdrojov sa vypracúvajú funkčné stratégie, ktorých úlohou je podporovať podnikateľskú stratégiu a metódy konkurovania, pomocou adekvátne zvolených metód a ciest danej funkčnej oblasti.

- **Útvar riadenia ľudských zdrojov** je špecializované pracovisko na zabezpečenie koncepčných, metodicko-poradenských, operatívnych, evidenčných a rozborových prác pre potreby riadenia ľudí. Je garantom napĺňania cieľov a stratégií manažmentu v danej oblasti, to znamená, že aj koordinuje a z odbornej stránky usmerňuje všetkých, ktorí sú zaangažovaní do riadenia ľudí.
- **Línioví manažéri**, manažéri všetkých úrovní a oblasti riadenia zodpovedajú za chod a ekonomické výsledky jednotlivých oddelení a v tomto kontexte je ich úlohou aj riadiť svojich zamestnancov, prostredníctvom ktorých plnia stanovené ciele. Manažéri sa tak stávajú priamymi vykonávateľmi mnohých činností riadenia ľudských zdrojov.

Líniovým manažérom je každý vedúci, ktorý vo svojej práci realizuje funkcie celostného manažmentu a vedie spolupracovníkov.

Všetky činnosti vrcholového manažmentu majú úzky vzťah s útvarom riadenia ľudských zdrojov. Personálny útvar zabezpečuje, aby manažment konal efektívne vo všetkých záležitostiach týkajúcich sa ich zamestnancov a aby boli utvorené optimálne podmienky na využitie potenciálu ľudí na ich vlastný prospech aj prospech podniku.

Na plnenie týchto personálnych činností sa predpokladá taký tím ľudí, ktorí sú kompetentní a dôveryhodní a ktorí svoje pôsobenie v tíme budú brať ako svoje osobné poslanie. Celkový rozmer ich pôsobenia určite závisí aj od štruktúry podniku, jeho kultúry a prostredia. Činnosť personálnych odborníkov a ich spolupráca s ostatnými útvarmi a zamestnancami závisia aj od konkrétnych podmienok, v ktorých sa nachádzajú.

2 STRATEGICKÉ RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Strategické riadenie ľudských zdrojov podľa M. Armstronga (2007, s. 116) je prístup k rozhodovaniu o zámeroch a plánoch organizácie v podobe politiky, programov a praxe týkajúcej sa zamestnávania ľudí, získavania, výberu a stabilizácie pracovníkov, vzdelávania a rozvoja pracovníkov, riadenia pracovného výkonu, odmeňovania a pracovných vzťahov.

Podľa J. Koubeka (2007, s. 24) je strategické riadenie ľudských zdrojov praktickým vyústením personálnej stratégie organizácie. Je to konkrétna aktivita, konkrétne úsilie, ktoré smeruje k dosiahnutiu stanovených cieľov. Nástrojom strategického riadenia ľudských zdrojov je strategické dlhodobé personálne plánovanie.

Stratégiu definujú M. Foot, C. Hook (2005, s. 25) ako plán akcie do budúcnosti, ktorý odpovedá na otázky čo treba urobiť a ako to urobiť. Strategický plán býva zameraný na dlhodobé podnikateľské plány, ktoré sú ďalej rozvíjané.

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. A Kachaňáková (2003, s. 27)

Na strategickom riadení sa podieľa najmä vrcholový manažment, ktorý disponuje jednak najväčšími možnosťami z hľadiska ovplyvňovania strategického správania sa celého podniku a nesie aj zodpovednosť za prijatú stratégiu. Okrem toho však do procesu tvorby a realizácie stratégie vstupujú manažéri jednotlivých funkčných útvarov za oblasť, ktorú riadia.

2.1 Definovanie strategického riadenia ľudských zdrojov

Významnou charakteristikou definície riadenia ľudských zdrojov je to, že je strategické. Stratégia určuje smer, ktorým ide organizácia vo vzťahu k svojmu okoliu. Formulovanie podnikovej stratégie môžeme definovať ako proces vytvárania a definovanie smeru či smerovanie.

Strategické riadenie ľudských zdrojov je prístup postupujúci v súlade so zámermi organizácie o budúcom smerovaní. Je to prístup k rozhodovaniu o zámeroch organizácie týkajúcich sa ľudí. Jedná sa o vzájomne vzťahy medzi riadením ľudských zdrojov a strategickým riadením v organizácii. Strategické riadenie ľudských zdrojov sa týka celkového zamerania organizácie, pokiaľ ide o zabezpečenie jej cieľov pomocou a prostredníctvom ľudí.

Hlavným cieľom strategického riadenia ľudských zdrojov je podľa M. Armstronga (2007, s. 117) vytvárať stanovisko k tomu, ako zachádzať s dôležitými záležitosťami, ktoré sa týkajú ľudí. Umožňuje a uľahčuje strategické rozhodnutia, ktoré je treba urobiť a ktoré majú významný a dlhodobý dopad na úspešnosť organizácie tým, že zabezpečujú, aby organizácia mala kvalifikovaných a dobre motivovaných pracovníkov potrebných k dosahovaniu trvalej konkurenčnej výhody.

Vytvorenie stratégie ľudských zdrojov znamená stanovenie niekoľkých krokov, ktoré definuje F. Bělohlávek a kol. (2006, s. 305). Vytvorenie stratégie zahŕňa 5 krokov:

1. Východiskom pre spracovanie stratégie ľudských zdrojov je vízia a stratégia firmy – aké sú zámery a plány do budúcnosti (ako bude vyzerat' náš produkt a kam ho chceme umiestňovať).
2. Z týchto zámerov vyplývajú konkrétne úlohy pre jednotlivé jednotky a útvary (čo pre to musí urobiť rozvoj, marketing, predaj, výroba atď.).
3. Určenie kompetencií (znalosti, schopnosti, zručnosti, postoje), ktoré sú potrebné pre jednotlivé útvary a pracovné miesta, aby ľudia mohli svoje úlohy správne plniť.

4. Stanovenie nástrojov, akými bude týchto kompetencií v útvaroch a u jednotlivcov dosahované (nábor a výber pracovníkov, rozvoj pracovníkov, motivovanie). Je treba brať do úvahy úroveň pracovných síl a aj možnosti trhu práce v regiónu.
5. Spracovanie noriem, ktorými je riadené použitie jednotlivých nástrojov (dokumenty).

Výstupmi z riadenia ľudských zdrojov by mala byť väčšia úroveň kompetencií a vyššia motivácia.

2.2 Proces strategického riadenia ľudských zdrojov

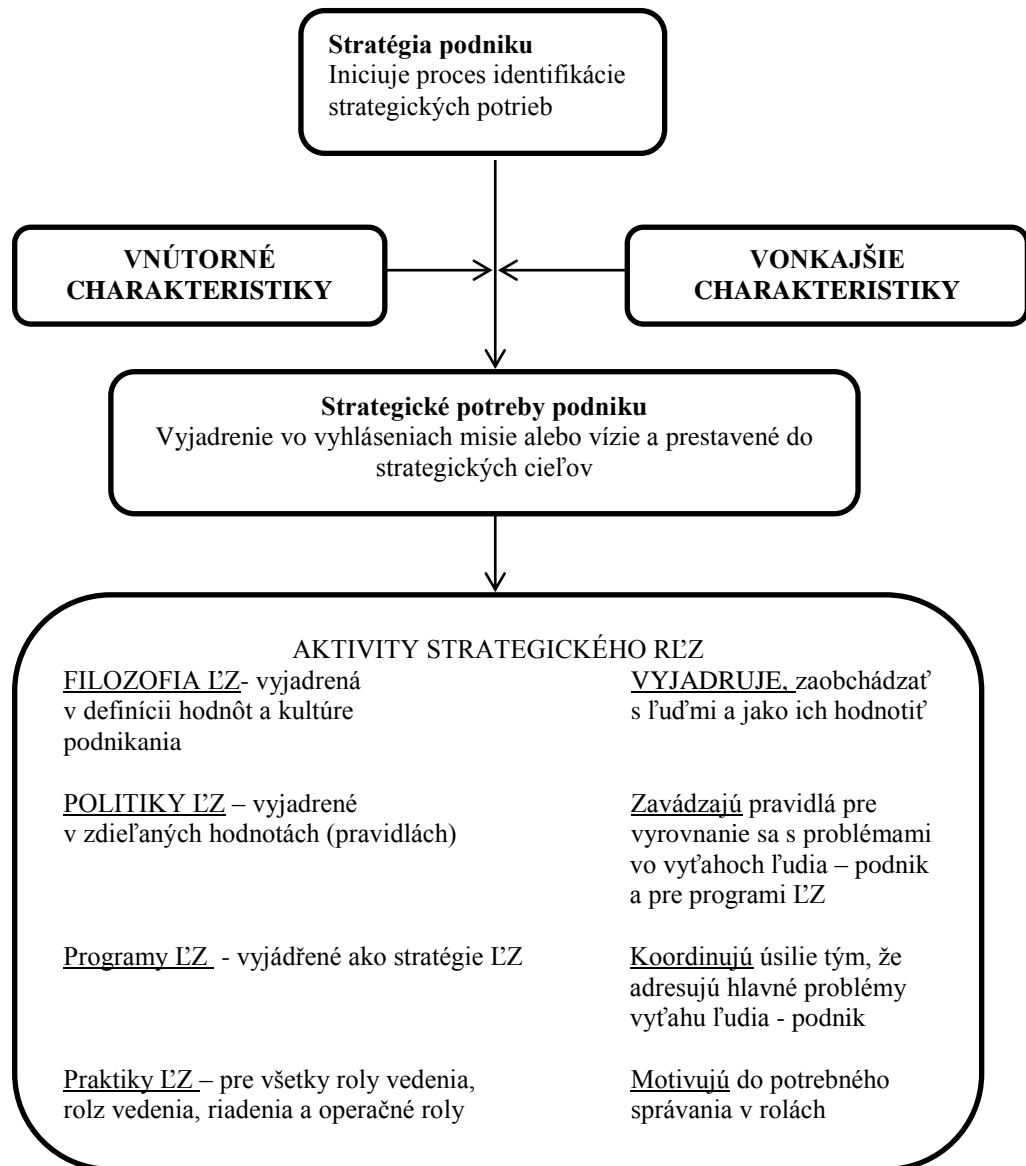
Proces strategického riadenia ľudských zdrojov definuje podľa Scullera A. Kachaňáková (2003, s.28). Proces sa týka predovšetkým integrácie a adaptácie, ktorého úlohou je zabezpečiť, aby sa:

1. riadenie ľudských zdrojov plne integrovalo so stratégiou a strategickými potrebami podniku,
2. politiky ľudských zdrojov zhodovali tak s politikami, ktoré integrujú rôzne oblasti, ako aj s politikami, ktoré integrujú rôzne úrovne hierarchie,
3. praktické postupy riadenia ľudských zdrojov prispôbili, akceptovali a používali líniivými manažérmi ako súčasť každodennej práce.

A. Kachaňáková (2003, s.28) tvrdí, že: *„v uvedenej definícii je zvýraznená potreba integrácie podniku ako celku a jeho adaptácie na zmeny, ktoré sú zakomponované v cieľoch a stratégiách podniku. K napĺňaniu tejto potreby vysokou mierou prispieva útvár riadenia ľudských zdrojov, nakoľko objektom jeho riadenia sú ľudia, prostredníctvom ktorých sa uskutočňujú i samotné procesy integrácie a adaptácie podniku“.*

Veľmi presne sú znázornené strategické potreby podniku a riadenie ľudských zdrojov na obrázku č. 2 ako „Model 5P“

Obrázok 2: Strategické potreby podniku a riadenie ľudských zdrojov

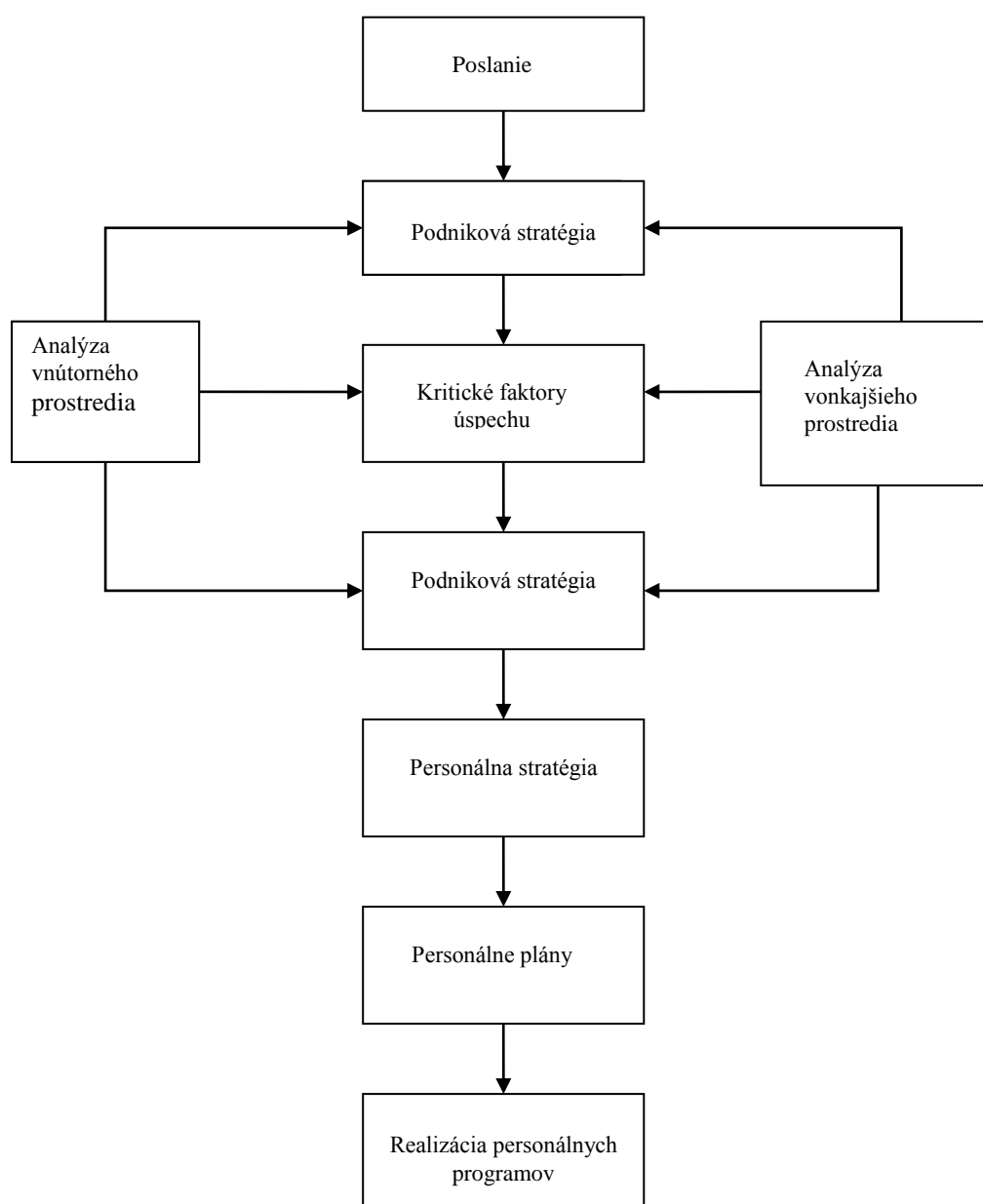


Zdroj: A. Kachaňáková, 2007, s. 29

Systematický prístup k formulovaniu stratégií riadenia ľudských zdrojov prezentuje aj M. Armstrong (1999, s. 180). Na obrázku č. 3 je uvedený model stratégie riadenia ľudských zdrojov podľa Armstronga. V ňom je zakomponovaný postup hľadania odpovede na tri hlavné otázky pri formulovaní stratégie riadenia ľudských zdrojov:

- Kde sa práve nachádzame?
- Kde chceme byť o rok, o dva, o tri, resp. o päť rokov?
- Ako sa tam dostaneme?

Obrázok 3: Model personálnej stratégie



Zdroj: M. Armstrong , 1999, s. 180

Od tohto postupu sa vyžaduje zohľadňovať relevantné podmienky vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku. Upozorňuje aj na potrebu pochopiť kritické faktory úspechu podniku, ktoré umožnia lepšie identifikovať i problémy riadenia ľudských zdrojov.

Personálna stratégia sa odvíja od celkovej stratégie organizácie a musí byť s ňou v súlade. Kvalita ľudských zdrojov predstavuje v súčasnosti strategickú výhodu, preto je personálna stratégia základným predpokladom získania tejto strategickej výhody organizácie.

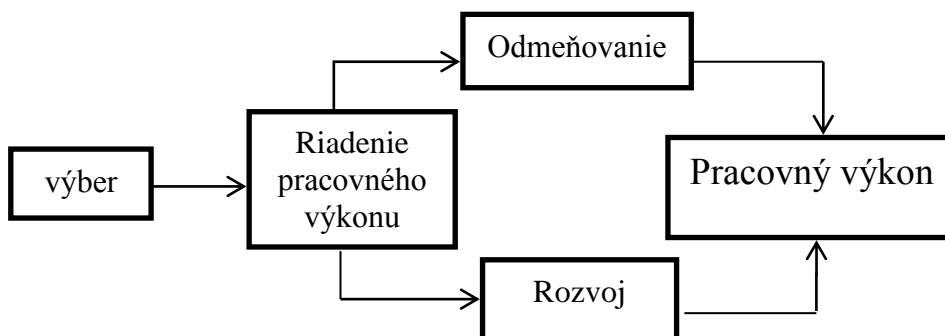
2.3 Modely riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov sa po prvý krát objavilo ako jasne definovaný pojem v polovici osemdesiatych rokov minulého storočia, kedy boli vypracované americkými univerzitnými bádateľmi dva modely „model shody“ a „harvardský systém“. M. Armstrong (2007, s. 28) rozlišuje dva modely:

Model shody

Predstavitelia tohto modelu zastávali názor, že systémy ľudských zdrojov a štruktúra organizácie by mali byť riadené spôsobom, ktorý je v súlade so stratégiami organizácie, preto sa nazýva „model shody“. Ďalej vyjadrili názor, že existuje cyklus ľudských zdrojov, ktorý je aj znázornený na obrázku č. 4. Tvorí štyri typické procesy alebo funkcie vykonávané vo všetkých organizáciách. Sú to výber, hodnotenie, odmeňovanie a rozvoj.

Obrázok 4: Cyklus ľudských zdrojov



Zdroj: M. Armstrong , 2007, s. 29

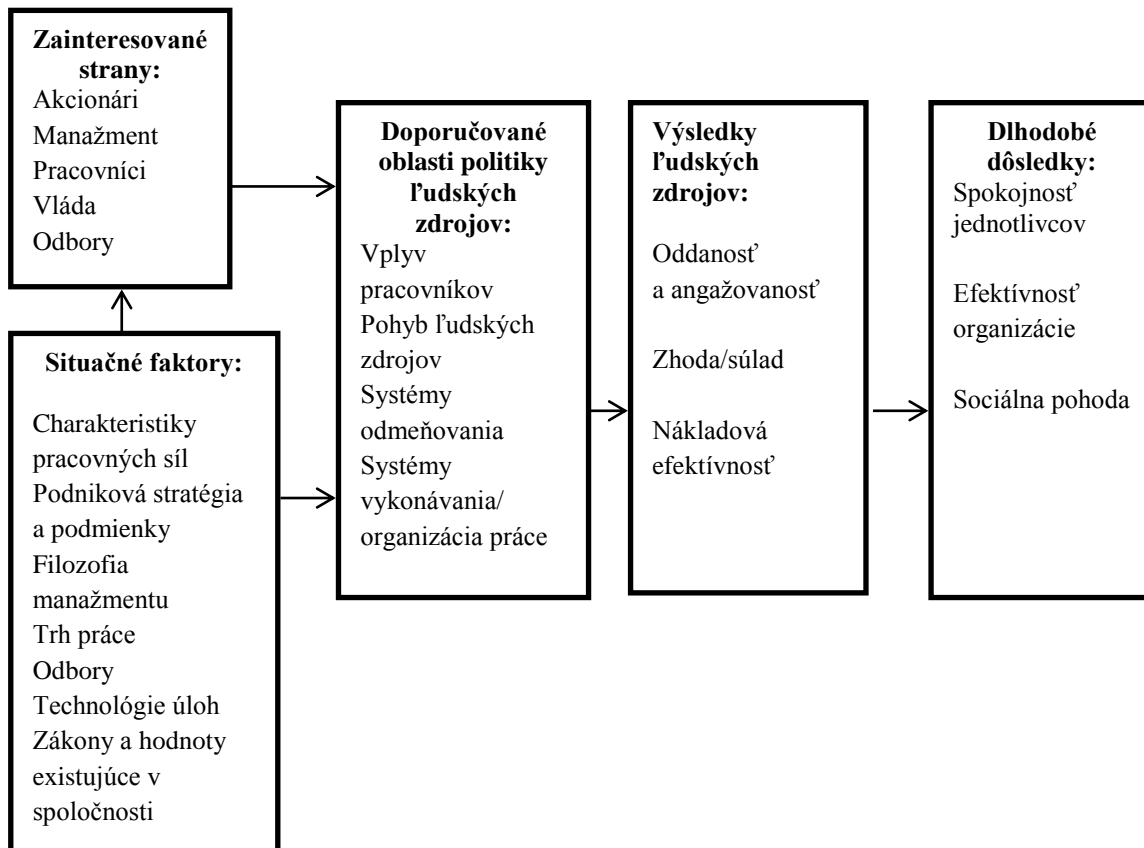
Harvardský systém

Tento systém vychádza z presvedčenia, že problémy personálneho riadenia sa dajú vyriešiť, keď si manažéri vytvoria názor na to, ako si prajú a chcú vidieť zamestnancov v podniku a aká prax riadenia ľudských zdrojov môže týchto cieľov dosiahnuť. Predstavitelia tohto modelu konštatovali, že riadenie ľudských zdrojov zahŕňa všetky rozhodnutia a kroky manažmentu, ktoré ovplyvňujú povahu vzťahu medzi organizáciou a jej pracovníkmi.

Podľa M. Armstronga (2007, s. 29) tento model upozorňuje na to, že riadenie ľudských zdrojov ma 2 charakteristické rysy.

1. Línioví manažéri akceptujú svoju väčšiu zodpovednosť za zabezpečovanie prepojenia stratégie konkurencieschopnosti a personálnej politiky.
2. Poslaním personálneho útvaru je formovať politiku a zásady, ktorými sa riadi realizácia personálnych činnosti tak, aby sa viac vzájomne podporovali.

Obrázok 5: Harvardský systém riadenia ľudských zdrojov



Zdroj: M. Armstrong , 2007, s. 30

Harvardský model mal na teóriu a prax riadenia ľudských zdrojov významný vplyv, pretože riadenie ľudských zdrojov sa skôr týka všetkých manažérov, nie len personálneho útvaru a personalistov

2.4 Prístupy k strategickému riadeniu ľudských zdrojov

Strategické riadenie ľudských zdrojov si osvojilo filozofiu, ktorá je založená na zdrojoch. Podľa M. Armstronga (2007, s. 118 – 120) existujú tri možné prístupy, a to riadenie zamerané na vysoký výkon, riadenie zamerané na vysokú mieru oddanosti a riadenie zamerané na vysokú úroveň zapojovania pracovníkov do rozhodovania. Na zdrojoch založené strategické riadenie ľudských zdrojov sa zameriava na uspokojenie požiadaviek podniku na ľudský kapitál. Toto je možné dosiahnuť tým, že firma ma kvalitnejších ľudí než konkurencia, že sa vychováva a rozvíja jedinečný intelektuálny kapitál podniku, podporuje sa učenie a vzdelávanie prebiehajúce v organizácii. Cieľom na zdrojoch založeného riadenia je zlepšiť schopnosti zdrojov tak, že investície do ľudí zvyšujú ich hodnotu pre firmu. Táto stratégia môže viesť k tomu, čo môžeme nazvať aj „výhodou ľudských zdrojov“.

- **Prístup opierajúci sa o riadenie zamerané na vysoký výkon** – veľmi dobre vykonaná práca v sebe zahŕňa rad vzájomne súvisiacich procesov, ktoré majú vplyv na výkon firmy prostredníctvom ich ľudí v takých oblastiach ako je produktivita, kvalita, úroveň služieb zákazníkov, rast a zisky. Dosahuje sa to zlepšovaním zručnosti ľudí a hlavne zamestnávaním nadšených pracovníkov. Tento prístup zahŕňa prísne postupy už pri získavaní a výbere pracovníkov, odpovedajúce aktivity vzdelávania a rozvoja, systémy odmeňovania a procesy riadenia pracovného výkonu. Túto stratégiu môžeme vyjadriť ako úsilie organizácie o kultúru rozvoja a výkonu.
- **Model riadenia zameraného na vysokú mieru oddanosti** – tento model kladie dôraz na význam zvyšovania vzájomnej oddanosti či lojality. Riadenie zamerané na vysokú mieru oddanosti charakterizoval Wood (1996) ako „*Formu riadenia, ktorá je zameraná na dosiahnutie oddanosti tak, aby chovanie bolo v prvom*

rade regulované skôr samotným jedincom než usmerňované pomocou sankcií a tlaku na jedinca z vonkajšku a aby vzťahy v organizácii boli založené na vysokej miere dôvery“. (In: Armstrong, 2006, s. 120)

- **Riadenie zamerané na vysokú mieru zapojenia a participácie pracovníkov**

Tento prístup znamená zachádzanie s pracovníkmi ako s partnermi v podnikaní, sústreďuje sa hlavne na komunikáciu a zapojovanie pracovníkov do rozhodovania a riadenia. Vytvára sa vzájomné porozumenie pre to, čo ma byť dosiahnuté. Cieľom je vytvoriť prostredie, v ktorom má dôležité miesto neustála komunikácia medzi manažérmi a ľuďmi.

Úlohou týchto prístupov je dosiahnutie výhody, ktorá plynie z ľudských zdrojov. Prístup orientovaný na vysoký výkon zdôrazňuje význam vytvárania a udržovania kultúry výkonu, prístup zameraný na vysokú mieru oddanosti a prístup zameraný na vysokú mieru zapojenia budú prispievať k rozvoju oddaného a angažovaného personálu.

3 STRATEGICKÝ ROZVOJ ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Rozvoj ľudských zdrojov je úzko spojený s riadením ľudských zdrojov, hlavne v oblasti, ktorá sa týka investovania do ľudí a rozvíjanie ľudského kapitálu organizácie. Ako poznamenáva Keep „*jedným z primárnych cieľov riadenia ľudských zdrojov je vytváranie podmienok, v ktorých sa bude realizovať skrytý potenciál pracovníkov a zaistí sa ich oddanosť záležitostiam organizácie. Tento skrytý potenciál by mal byť chápaný nielen ako schopnosť ziskovať a využívať nové zručnosti a znalosti, ale tiež ako dosiaľ nevyužitú bohatstvo myšlienok a nápadov o tom, ako by mohla byť činnosť organizácie lepšie usporiadaná a prevádzaná.* (In: Armstrong, 2007, s.444)

Ako uvádza vo svojej publikácii M. Armstrong (1999, s. 510) stratégia rozvoja zamestnancov by sa mala zamerať na také faktory úspešnosti podniku v oblastiach, ako je marketing, inovácia, kvalita a náklady. Stratégia by mala zdôrazňovať reálne väzby medzi učením sa, rozvojom a odborným vzdelávaním na strane jednej a na strane druhej výkonom podniku a mala by táto stratégia ukazovať, ako tieto aktivity prispievajú k dosiahnutiu konkurenčnej výhody.

Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v modernom pojatí riadenia ľudských zdrojov tvorí hlavnú oblasť podnikovej stratégie, pretože ľudské zdroje sú považované za jej hlavné aktívum. Samozrejme, musí byť ale v súlade s ostatnými časťami podnikovej stratégie a zároveň by mala rešpektovať aj dianie mimo podniku ako napríklad trh práce ale aj demografický vývoj.

3.1 Definovanie strategického rozvoja ľudských zdrojov

Strategický rozvoj ľudských zdrojov sa týka vytvárania stratégie poskytovania príležitosti k učeniu, rozvoju a odbornému vzdelávaniu za účelom zlepšenia výkonu jedinca, tímu a celej organizácie. Podľa Harrisonovej je strategický rozvoj ľudských zdrojov „*rozvoj vyplývajúci z jasnej vízie o schopnostiach a potenciálu ľudí, ktorý*

prebieha v súlade s celkovým strategickým rámcom daného podniku“. (In: Armstrong, 2007, s. 443)

Strategický rozvoj ľudských zdrojov predstavuje pohľad na to ako môže prax a politika rozvoja ľudských zdrojov prispieť k uskutočneniu podnikových stratégií a hlavne súvisí pri zabezpečovaní realizácie podnikových cieľov.

Najväčšiu definíciu ponúkol Walton „*strategický rozvoj ľudských zdrojov znamená také zavádzanie, vyradovanie, modifikovanie, riadenie a usmerňovanie procesov, ktoré všetkých jedincov a tými vybavuje zručnosťami, znalosťami a schopnosťami, ktoré potrebujú, aby boli schopní plniť súčasne a budúce úlohy požadované organizáciou“.* (In: Armstrong, 2007, s. 443)

Rozvojom ľudských zdrojov rozumie Palán (2002, s. 113) „*zvyšovanie tých znalostí, schopností, zručností, postojov, morálnych a ďalších vlastností jednotlivcov tak, aby boli schopní uspokojiť potreby legitímnych, konsenzuálne podporovaných užívateľov ľudských zdrojov a súčasne aby si ako ľudia dokázali udržať svoju integritu a sociálnu, občiansku a osobnostnú suverenitu“.*

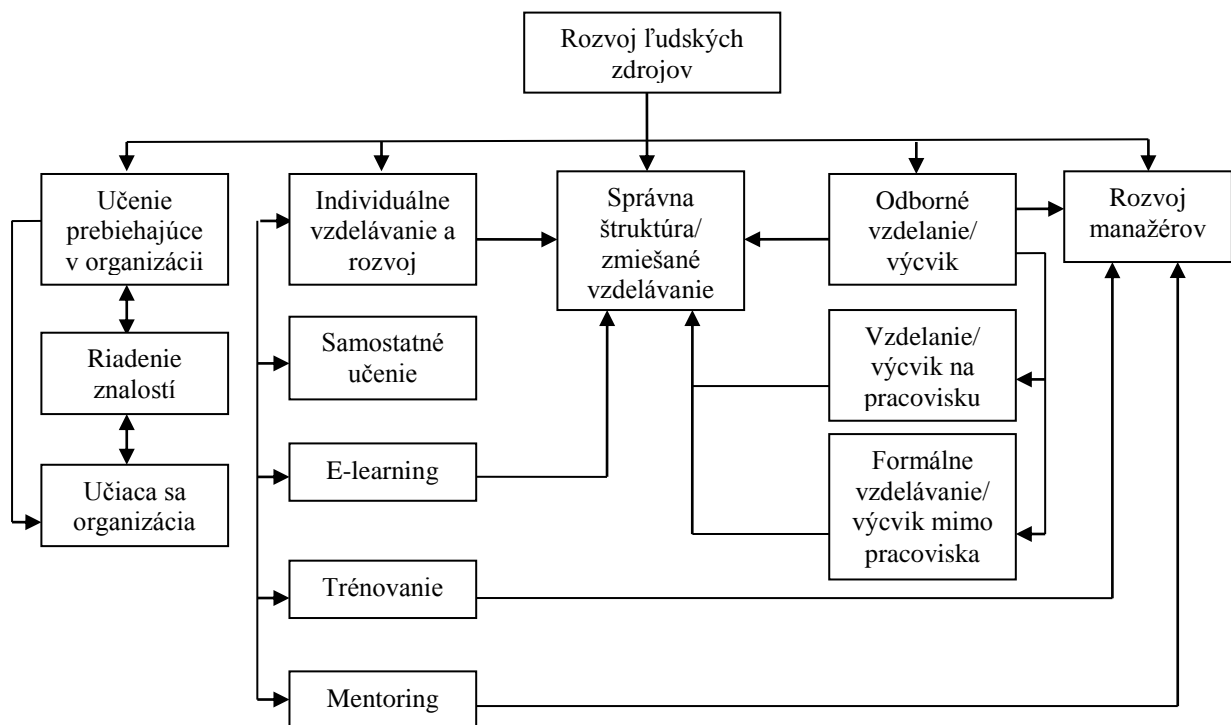
M. Foot, C. Hook (2005, s. 48) rozvojom rozumejú, ak pracovná sila spoločnosti nedisponuje odbornosťami, ktoré spoločnosť potrebuje, spoločnosť musí vypracovať plány rozvoja týchto odborností výcvikom, tímovým a individuálnym rozvojom a výkonovým riadením. K procesu plánovania rozvoja ľudských zdrojov sa budeme viac venovať ešte v tejto kapitole.

Základným cieľom strategického rozvoja ľudských zdrojov je podľa M. Armstronga (2007, s. 443) „*zvýšiť schopnosť ľudských zdrojov v súlade s presvedčením, že ľudský kapitál organizácie je hlavným zdrojom konkurenčnej výhody. Týka sa teda zabezpečovania toho, aby organizácia mala pre uspokojovanie svojich súčasných a budúcich potrieb k dispozícii správnu kvalitu ľudí“.* Ďalej Armstrong charakterizuje konkrétne ciele strategického rozvoja ľudských zdrojov:

- rozvoj intelektuálneho kapitálu

- zlepšovanie a propagovanie individuálneho, tímového i celo-organizačného učenia a vzdelávania pomocou vytvárania kultúry vzdelávania – prostredia, v ktorom sú pracovníci podnecovaní ku vzdelávaniu a rozvoju a v ktorom znalosti sú systematicky riadené.

Obrázok 6: Zložky rozvoja ľudských zdrojov



Zdroj: M. Armstrong , 2007, s. 444

Stratégia rozvoja ľudských zdrojov by mala priniesť úžitok nielen zamestnávateľovi, ale tiež zamestnancom a zákazníkom. Mala by byť pripravovaná a definovaná na veľmi dobrej úrovni a mala by o nej byť informovaná celá organizácia. Významnou úlohou rozvoja ľudských zdrojov by mala byť aj starostlivosť o zamestnateľnosť ľudí vo vnútri organizácie a aj samozrejme mimo nej.

3.2 Stratégia pre rozvoj ľudských zdrojov

Hlavnou úlohou rozvoja pracovníkov je starostlivosť o to, aby organizácia mala kvalitných ľudí, akých potrebuje k dosiahnutiu svojich cieľov v oblasti svojho rastu. To môže dosiahnuť zabezpečením toho, aby každý človek v organizácii mal také znalosti a zručnosti a dosahoval také úrovne schopností, ktoré sú potrebné k tomu, aby vykonával svoju prácu efektívne, aby sa výkon jedincov a tímu sústavne zlepšoval a aby sa ľudia rozvíjali spôsobom, ktorý bude maximalizovať ich potenciál pre rast a povýšenie. M. Armstrong (1999, s. 509)

Strategické priority rozvoja ľudských zdrojov Harrisonová uvádza nasledovne:

- zvýšiť vedomie potreby kultúry učenia a vzdelávania, ktorá vedie k sústavnému zlepšovaniu
- sformovať schopnosti manažérov tak, aby sa stali ľuďmi aktívne zapojenými do učenia a vzdelávania
- rozšíriť v celej organizácii schopnosť učiť sa a vzdelávať
- zamerať sa na všetkých vzdelaných pracovníkov organizácie, nielen na kľúčový personál
- zapojiť e-learning do vytvárania znalostí (In: Armstrong, 2007, s. 445)

Potrebné kroky pre rozvoj a vzdelávanie a pre stratégiu rozvoja ľudských zdrojov podľa Harrisonovej sú:

- dohodnúť sa na tíme vytvárajúcom stratégiu
- vyjasniť poslanie organizácie
- preskúmať základné hodnoty
- identifikovať strategické záležitosti či problémy, ktorým bude organizácia čeliť
- dohodnúť sa na stratégii a strategickom pláne

Pre vytvorenie stratégie rozvoja ľudských zdrojov sú k dispozícii modely, ktoré Carter a kol. definujú nasledovne:

- **centralizovaný** – všetky aktivity vzdelávania sú prevádzané a kontrolované z centra
- **rozhodujúci nositeľ zodpovednosti** – za procesy riadenia kariéry a rozvoja manažérov je zodpovedné malé podnikové stredisko
- **prenesený** – všetky aktivity vzdelávania a rozvoja sú prenesené na organizačné celky podniku
- **partner organizačného celku** – rozhodujúci nositelia zodpovednosti sú zodpovední príslušnému organizačnému celku podniku
- **spoločná služba** – organizačné celky podniku využívajú spoločných služieb v oblasti vzdelávania a rozvoja a špecifikujú podnikovému stredisku, čo chcú
- **využívanie vonkajších poskytovateľov (outsourcing)** – podnikové stredisko alebo organizačný celok podniku poverí vzdelávaním vonkajšieho poskytovateľa, mimopodnikovú vzdelávaciu inštitúciu
- **zainteresované strany** – malé podnikové stredisko sa angažuje v transformačných vzdelávacích aktivitách, sú využívané jednotlivé zariadenia spoločných služieb, praktici v oblasti vzdelávania a rozvoja pôsobia ako partneri organizačného celku a špecializované vzdelávanie sa zaisťuje pomocou vonkajších poskytovateľov (outsourcingu). (In: Armstrong, 2007, s. 445 - 446)

Všetkým pracovníkom by mali byť rovnako poskytované príležitosti, aby mohli rozvíjať svoje zručnosti a znalosti, potrebné pre svoju prácu, mali by byť vedení k učeniu a vzdelávaniu. Stratégia pre rozvoj ľudských zdrojov by mala byť integrovaná do podnikovej a personálnej stratégie a mala by napomáhať k dosiahnutiu cieľov týchto stratégií.

3.3 Proces plánovania rozvoja ľudských zdrojov

Proces plánovania ľudských zdrojov zhromažďuje a využíva informácie, na základe ktorých možno rozhodovať o vykladaní zdrojov na zabezpečenie personálnych činnosti potrebných na splnenie cieľov organizácie. Plánovanie personálneho rozvoja má kľúčové postavenie, pretože umožňuje efektívne hospodáriť so zamestnancami, ale aj hodnotiť a plánovať prípadne možnosti svojho rozširovania.

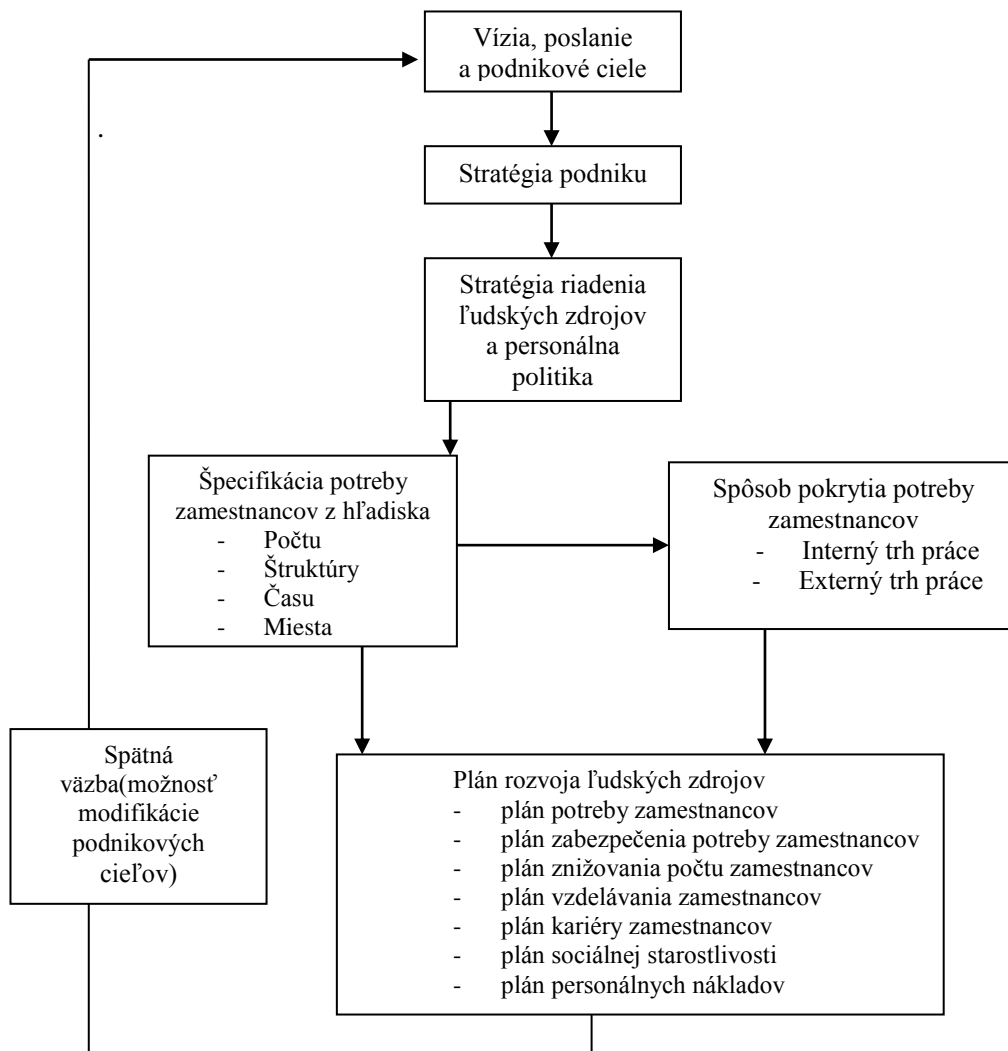
Základnou úlohou plánovania ľudských zdrojov podľa A. Kachaňákovvej (2007, s. 36) „je systematické zlad'ovanie potrebného počtu a štruktúry zamestnancov s cieľmi a úlohami podniku na určité obdobie“. Predpovede budúcich potrieb a rezerv podniku umožňujú:

- realizovať svoje ciele prostredníctvom kvalifikovaných a schopných ľudí
- zlepšovať využitie zamestnancov
- zvyšovať svoju úspešnosť na trhu práce
- dosahovať hospodárnosť pri prijímaní nových zamestnancov
- zdokonaľovať nadväzujúce personálne činnosti

Plánovanie ľudských zdrojov A. Kachaňáková chápe v širšom význame, kde predstavuje plánovanie celého systému rozvoja ľudských zdrojov, ktorého výsledkom je komplexný a vyvážený prístup k ľudským zdrojom. V užšom chápaní ide o plánovanie potreby zamestnancov a plánovanie pokrytia tejto potreby.

Plnenie základnej úlohy plánovania ľudských zdrojov vyvoláva ďalšie nadväzujúce úlohy a opatrenia, ktoré nachádzajú odraz v celkovom procese plánovania ľudských zdrojov. Grafický tento proces A. Kachaňáková znázornila na obrázku č. 7.

Obrázok 7: Proces plánovania rozvoja ľudských zdrojov



Zdroj: A. Kachaňáková, 2007, s. 39

Ako vyplýva zo schémy, v procese plánovania sa konkretizujú ciele, personálna politika, personálne činnosti, ako aj rozpočet na činnosti, ktoré je potrebné vykonať na zabezpečenie podnikových cieľov. Základom je správne transformovanie výrobných cieľov na potreby zamestnancov a odhad budúcich vnútorných zdrojov zamestnancov, ich počet a druh.

Dodatočnú potrebu zamestnancov podľa A. Kachaňákovej „možno riešiť jednak mobilizáciou vnútorných zdrojov napr. vzdelávaním, premiestňovaním, jednak získavaním z vonkajších zdrojov. Plánovanie rozvoja ľudských zdrojov musí teda prebiehať v kontexte s vonkajším trhom práce. Prípadne prebytok zamestnancov by sa mal riešiť pomocou plánu znižovania ich počtu najmä prirodzeným odchodom napr. do dôchodku, dobrovoľným odchodom“. (2007, s. 38)

Plán rozvoja ľudských zdrojov má štyri základné dimenzie:

- **kvantitatívnu** – ktorou sa vyjadruje potrebný počet zamestnancov podľa charakteru činnosti daného podniku
- **kvalitatívnu** – ktorou sa vyjadruje potrebná štruktúra zamestnancov v závislosti od kvalifikačných požiadaviek kladených na jednotlivé profesie
- **časovú** – ktorou sa vymedzuje obdobie plánovania ľudských zdrojov
- **miestnu** – ktorou sa vyjadruje rôzne praktické delenie plánu podľa miesta jeho určenia A. Kachaňáková (2007, s. 38 - 39)

Dôležitou činnosťou v procese plánovania rozvoja ľudských zdrojov je kontrola a vyhodnocovanie jednotlivých plánov, aby sa tým získala spätná väzba o dosiahnutých cieľov. Na základe spätnej väzby je potom možná aj reakcia na zmeny, prípadne navrhnutie iného riešenia.

4 VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV

Vzdelanosť ľudí patrí k základným cieľom modernej spoločnosti. Požiadavky na vzdelanie, znalosti a zručnosti človeka v tejto súčasnej dobe sa neustále menia. Človek aby mohol fungovať ako pracovná sila, bol zamestnateľný, musí svoje znalosti a zručnosti neustále zdokonaľovať, prehľbovať a rozvíjať. Vzdelávanie a rozvoj pracovných schopností sa v modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom. V tomto procese zohrávajú úlohu organizácie a ich vzdelávacie aktivity. Stratégie rozvoja pracovníkov v organizáciách sa musia riadiť ekonomickými a personálnymi potrebami podniku.

Podľa J. Koubeka (2007, s. 252) „základným zákonom podnikania a úspešnosti akejkoľvek organizácie je flexibilita a pripravenosť na zmeny. Flexibilitu organizácie však vytvárajú flexibilní ľudia, ktorí sú nielen pripravení na zmenu, ale zmenu akceptujú a podporujú ju . A tak sa zákonite starostlivosť o formovanie pracovných schopností pracovníkov organizácie v súčasnej dobe stáva zrejme najdôležitejšou úlohou personálnej práce“.

Vzdelávanie pracovníkov je personálna činnosť, do ktorej J. Koubek (2007, s. 253) zahrňuje nasledujúce aktivity:

- Prispôsobovanie pracovných schopností pracovníkov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta, prehľbovanie pracovných schopností. Ide v podstate o doškoloňovanie, ktoré je tradičnou, najčastejšou a často aj hlavnou úlohou vzdelávania pracovníkov v organizácii.
- Dôležité je aj zvyšovanie použiteľnosti pracovníkov tak, aby aspoň z časti zvládali znalosti a zručnosti potrebné k vykonávaniu ďalších pracovných miest. Dochádza tak k rozširovaniu pracovných schopností (flexibilita).
- Rekvalifikačné procesy v organizácii, keď pracovníci, ktorí majú povolanie, ktoré organizácia nepotrebuje, sú preškoloňovaní na povolanie, ktoré naopak organizácia potrebuje. Aj starostlivosť o rekvalifikáciu pracovníkov v záujme organizácie je súčasťou vzdelávania pracovníkov.

- Prispôsobovanie pracovných schopností nových pracovníkov špecifickým požiadavkám daného pracovného miesta, používanej techniky, technológii, štýlu práce v organizácii.
- Formovanie pracovných schopností v rámci modernej personálnej práce prekračuje hranice odbornej kvalifikácie a stále viac zahrňuje aj formovanie osobnosti pracovníka. Ide o vlastností, ktoré hrajú významnú úlohu v medziľudských vzťahoch, ovplyvňujú chovanie a vedomie aj motiváciu pracovníka, a odrážajú sa aj vo vzťahoch na pracovisku, výrazne ovplyvňujú procesy formovania tímu a samozrejme aj individuálny a kolektívny pracovný výkon.

Vzdelávanie je proces, v ktorom človek získava a rozvíja nové znalosti, zručnosti, schopnosti a postoje. Harrisonová rozlišuje štyri typy vzdelávania:

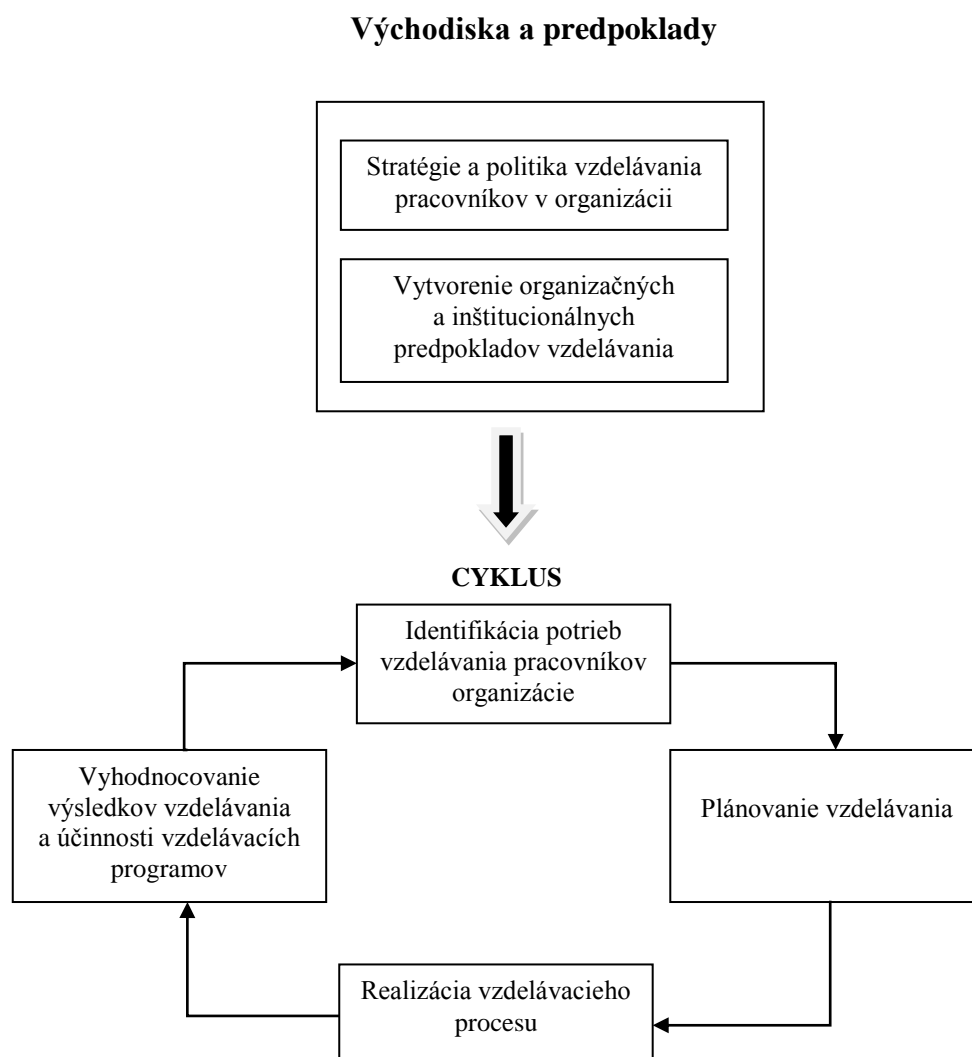
1. **Inštrumentálne vzdelávanie** – vzdelávanie, ako lepšie vykonávať prácu potom, ako bola dosiahnutá základná úroveň výkonu. Uľahčuje ho vzdelávanie pri výkone práce.
2. **Poznávacie (kognitívne) vzdelávanie** – výsledky sú založené na zlepšení znalosti a pochopení vecí.
3. **Citové (emočné) vzdelávanie** – výsledky sú založené skôr na formovaní postojov alebo pocitov ako na formovaní znalosti.
4. **Sebareflektujúce vzdelávanie** – formovanie nových vzorcov myslenia a chovania, a v dôsledku toho vytvorenie nových znalostí. (In: Armstrong, 2007, s. 461)

Vzdelávanie zamestnancov možno charakterizovať podľa A. Kachaňákovvej (2011, s.120) ako „*permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobenie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladených*“.

J. Barták (2011, s. 66) konštatuje „že vzdelávanie zamestnancov sa zameriava na rozvoj odborných či sociálnych spôsobilosti na úrovni celoorganizačnej, skupinovej či individuálnej. Uskutočňuje sa na pracovisku, prípadne aj mimo neho. Náklady na vzdelávanie by mali predstavovať návratnú investíciu“.

Najefektívnejším vzdelávaním pracovníkov v organizácii je dobre organizované systematické vzdelávanie. Podľa J. Koubeka (2007, s. 259) „je to neustále sa opakujúci cyklus, vychádzajúci zo zásad politiky vzdelávania, sledujúci ciele stratégie vzdelávania a opierajúci sa o starostlivo vytvorené organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania“. Základný cyklus znázorňuje obrázok č. 8.

Obrázok 8: Základný cyklus systematického vzdelávania pracovníkov organizácie



Zdroj: J. Koubek, 2007, s. 260

Cyklus začína identifikáciou potreby vzdelávania pracovníkov organizácie, nasleduje fáza plánovania vzdelávania. Tretia fáza cyklu je vlastný proces vzdelávania, teda realizácia vzdelávacieho procesu. Nasleduje fáza vyhodnocovania výsledku vzdelávania a vyhodnocovanie účinnosti vzdelávacieho programu a použitých metód. Tieto fázy rozhodujú o tom, ako bude vypadat' vlastný proces vzdelávania a aká bude jeho účinnosť.

Vzdelávanie pracovníkov podľa Repkovej (1999, s. 51) „to je však rovnako rozvoj schopností a zručností zamestnanca pre výkon širšieho spektra súčasných i budúcich potenciálnych povolání, ktorého potreba súvisí najmä s rastúcim dopytom po široko kvalifikovanej pracovnej sile“.

Vzdelávanie je nepretržitý proces, ktorý nielen zvyšuje už existujúce schopnosti, ale tiež vedie k rozvíjaniu iných znalostí a postojov, ktoré pripravujú ľudí na budúce náročnejšie úlohy.

Rozvoj M. Armstrong (2007, s. 470) definuje ako: „vývojový proces, ktorý umožňuje progresívne postupovať zo súčasného stavu znalosti a schopnosti k budúcemu stavu, v ktorom je treba vyššia úroveň zručnosti, znalosti a schopnosti. Berie na seba podobu vzdelávacej aktivity, ktorá pripravuje ľudí pre širšie, zodpovednejšie a náročnejšie pracovné úlohy. Nesústreďuje sa na zlepšovanie pracovného výkonu na súčasnom pracovnom mieste“.

F. Bělohlávek a kol. (2006, s. 317) uvádzajú, že „rozvoj jednotlivcov v súlade s potrebami organizácie je jednou najdôležitejšou úlohou personálneho riadenia. Vzdelávanie je mimoriadne silným nástrojom rozvoja kompetencií a tým aj zvýšenie konkurencie organizácie, ktorá chce udržiavať krok so zmenami technológie, ekonomiky a prostredia vôbec. Svet sa mení neustále a odborník sa preto musí vzdelávať po celú dobu svojej pracovnej kariéry, hovoríme preto o celoživotnom vzdelávaní“. Znamená to, že vzdelávanie nie je časovo ohraničená aktivita ale neustále prebiehajúci proces. Nie je však možné spoliehať sa iba na to, že učenie prebieha automaticky už samotným pobytom a prácou v podniku, ale podnik ho musí neustále riadiť a doplňovať.

J. Veteška a M. Tureckiová (2008, s. 56) sa vo svojej spoločnej publikácii venujú vzdelávaniu a rozvoju podľa kompetencií. Súhlasia s Bělohlávkom, že vzdelávanie je silným nástrojom rozvoja kompetencií: „ *Celoživotné vzdelávanie a všetky typy učenia podľa kompetencií môžu viesť k úspešnému osobnému rozvoju, uplatneniu sa na trhu práce a k celkovému pozitívnemu vnímaniu spoločnosti ako živého a stále sa meniaceho organizmu. Jedincovi uľahčí orientáciu v bežnom živote a umožní mu zostať aktívnym v priebehu celého života*“.

Starostlivosť o personálny rozvoj pracovníkov je predovšetkým starostlivosť o kvalifikáciu, jej prehlbovanie a rozširovanie. U nás je povinnosťou zamestnávateľa starať sa o svojich zamestnancov zachytená aj legislatívne. V siedmej časti Zákonníka práce v znení neskorších predpisov sa všeobecne deklaruje povinnosť zamestnávateľov starať sa o prehlbovanie kvalifikácie zamestnancov alebo o jej zvyšovanie. Podľa Zákonníka práce (č. 311/2001 Z. z. § 154, s. 44):

1/ „Zamestnancovi, ktorý vstupuje do pracovného pomeru bez kvalifikácie, zabezpečuje zamestnávateľ získanie kvalifikácie zaškolením alebo zaučením. Po skončení zaškolenia alebo zaučenia vydá o tom zamestnávateľ zamestnancovi potvrdenie“.

2/ „Zamestnávateľ je povinný rekvalifikovať zamestnanca, ktorý prechádza na nové pracovisko alebo na nový druh práce, alebo na spôsob práce, ak je to nevyhnutné najmä pri zmenách v organizácii práce alebo pri iných racionalizačných opatreniach“.

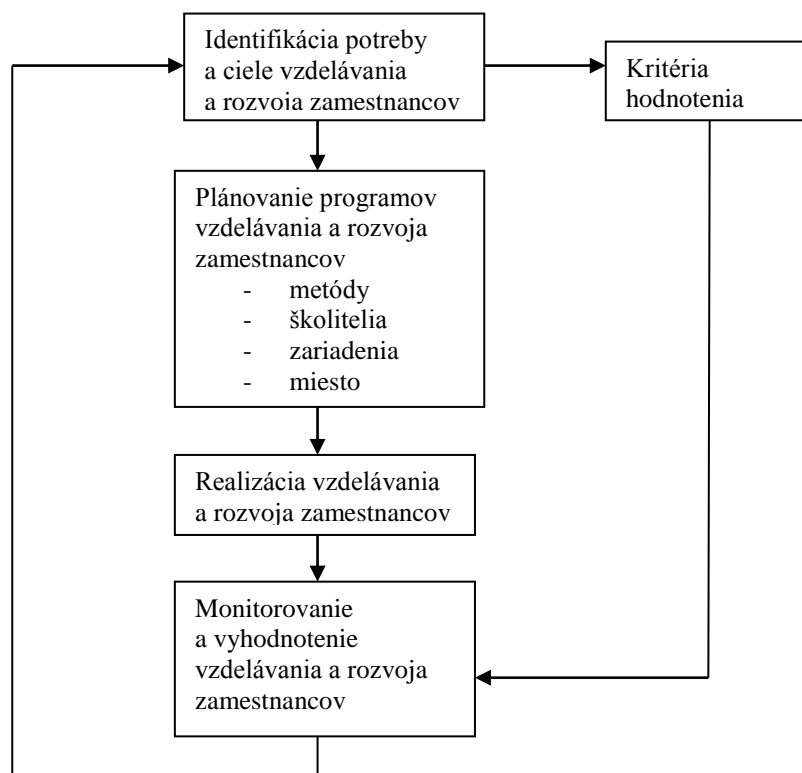
3/ Zamestnanec je povinný sústavne si prehlbovať kvalifikáciu na výkon práce dohodnutej v pracovnej zmluve. Prehlbovanie kvalifikácie je aj jej udržiavanie a obnovovanie. Zamestnávateľ je oprávnený uložiť zamestnancovi zúčastniť sa na ďalšom vzdelávaní s cieľom prehlbiť si kvalifikáciu. Účasť na vzdelávaní je výkonom práce, za ktorý patrí zamestnancovi mzda“.

Vzdelávaním a vytváraním podmienok pre vzdelávanie svojich pracovníkov zamestnávateľ pozitívne ovplyvňuje ich motiváciu, spokojnosť zo svojim zamestnávateľom a hlavne si zamestnávateľ formuje pracovnú silu, ktorá sa vie prispôbiť pracovným úlohám. Zvyšuje sa tak aj atraktivita zamestnania v organizácii, čo vedie k efektívnejšiemu získavaniu pracovníkov a ku znižovaniu fluktuácie.

4.1 Identifikácia vzdelávacích a rozvojových potrieb

Vzdelávanie zamestnancov v každom podniku a organizácii je nevyhnutnosťou. Charakter, úroveň a intenzita vzdelávania môžu byť však rôzne, záležia hlavne od konkrétnych potrieb podniku. Podniky a organizácie si budujú vlastné systémy vzdelávania, ktoré majú prepracované na svoje potreby. Vykonávajú tzv. systematické vzdelávanie svojich pracovníkov, čo je nepretržite sa opakujúci cyklus identifikovania potreby vzdelávania, plánovania vzdelávania, realizácia vzdelávacieho programu a vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacieho programu. Podobný cyklus podľa Koubeka sme uviedli aj v úvode tejto štvrtej kapitoly. Model cyklu vzdelávania a rozvoja zamestnancov podľa A. Kachaňákovvej uvádzame na porovnanie na obrázku č. 9.

Obrázok 9: Cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov



Zdroj: A. Kachaňáková, 2007, s. 110

Cyklus vzdelávania podľa A. Kachaňákovvej (2007, s. 109) predstavuje nasledujúci model aktivít:

- Identifikácia skutočných potrieb vzdelávania – určiť, ktorých zamestnancov a v akej oblasti vzdelávať.
- Plánovanie vzdelávania zamestnancov – rozhodnúť koho, ako, kým, kedy, kde a za akú cenu vzdelávať.
- Realizovanie vzdelávacích aktivít použitím vhodných metód vzdelávania.
- Monitorovanie a vyhodnocovanie efektívnosti vzdelávania.

Aby vzdelávacie aktivity boli účinné, predpokladá sa sústavne zisťovanie a analyzovanie skutočnej potreby vzdelávania. Musia sa zistiť potreby medzi požiadavkami pracovných miest a kvalifikačnými predpokladmi zamestnancov. Vzdelávanie by malo viesť aj k riešeniu rozvojových potrieb podniku, pripravovať zamestnancov tak, aby boli nielen v súčasnosti ale aj v budúcnosti kompetentní vykonávať náročné úlohy. Základom na definovanie účelu vzdelávania podľa A. Kachaňákovvej (2007, s. 110) „*je rozpoznanie a analyzovanie potreby vzdelávania, jednak na základe bežne dostupných údajov z podnikového informačného systému, jednak z údajov účelovo získaných prieskumom*“. Analýza potreby vzdelávania sa môže vykonať na úrovni podniku, pracovných miest a na úrovni jednotlivých zamestnancov.

Analýza potrieb na úrovni podniku predpokladá podnikové a personálne stratégie a plány, z ktorých sa odvodzuje plán rozvoja ľudských zdrojov. K jeho konkretizácii v oblasti vzdelávania dochádza potom najmä prostredníctvom čiastkových plánov, ako sú plán vzdelávania zamestnancov a plán kariéry zamestnancov. Analyzujú sa pritom najmä organizačná štruktúra podniku, výrobný program, počet, štruktúra a pohyb zamestnancov, využívanie kvalifikácie a pracovného času, charakteristiky efektívnosti podniku, ako sú zisk, náklady práce, kvalita výstupov, systém hodnôt a ich akceptovanie zamestnancami, úroveň sociálneho prostredia a pod.

Analýza potrieb na úrovni pracovných miest znamená podrobné zisťovanie obsahu práce, výkonových noriem i špecifikácie požiadaviek na zamestnanca potrebných na úspešné vykonávanie práce na danom pracovnom mieste. Analýza práce poskytuje ucelený obraz o obsahu i podmienkach vykonávanej práce. Výsledkom analýzy práce je

vymedzenie charakteristík, ktoré by mal mať zamestnanec, aby úspešne plnil úlohy na danom pracovnom mieste. Všetky zmeny v obsahu a podmienkach práce prinášajú aj nové požiadavky na zamestnanca, ktoré je potrebné zabezpečiť prostredníctvom vzdelávacieho procesu.

Analýza potrieb na úrovni jednotlivých zamestnancov by mala byť primárnym zdrojom informácií o potrebe vzdelávania a rozvoja jednotlivcov. Každý zamestnanec má špecifické vzdelávacie potreby, ktoré súvisia s vykonávanou prácou, úrovňou jeho vzdelania, skúsenosťou a osobnostnými charakteristikami. Základný zdroj informácií na túto analýzu predstavujú výsledky hodnotenia zamestnancov, ktoré sa vykonáva ako súčasť riadenia výkonu. A. Kachaňáková (2007, s. 111 – 112)

Dôležitým podkladom pre identifikáciu potreby vzdelávania bývajú materiály pravidelného hodnotenia pracovníkova a hodnotenie ich pracovného výkonu.

Pri identifikácii potreby vzdelávania pracovníkov sa podľa J. Koubeka (2007, s. 263) „nemôžeme opierať len o údaje týkajúce sa organizácie, ale v každom prípade je dôležité a prospešné poznať profesijne kvalifikačnú štruktúru pracovných zdrojov a ich vývojové tendencie na území, z ktorého organizácia čerpá rozhodujúce množstvo svojich pracovných síl a preferencie vyskytujúce sa u mládeže v súvislosti s voľbou prípravy na povolanie. Je nutné brať v úvahu aj doterajšie skúsenosti s obtiažnosťou získavania pracovníkov jednotlivých profesijne kvalifikačných skupín na trhu práce“.

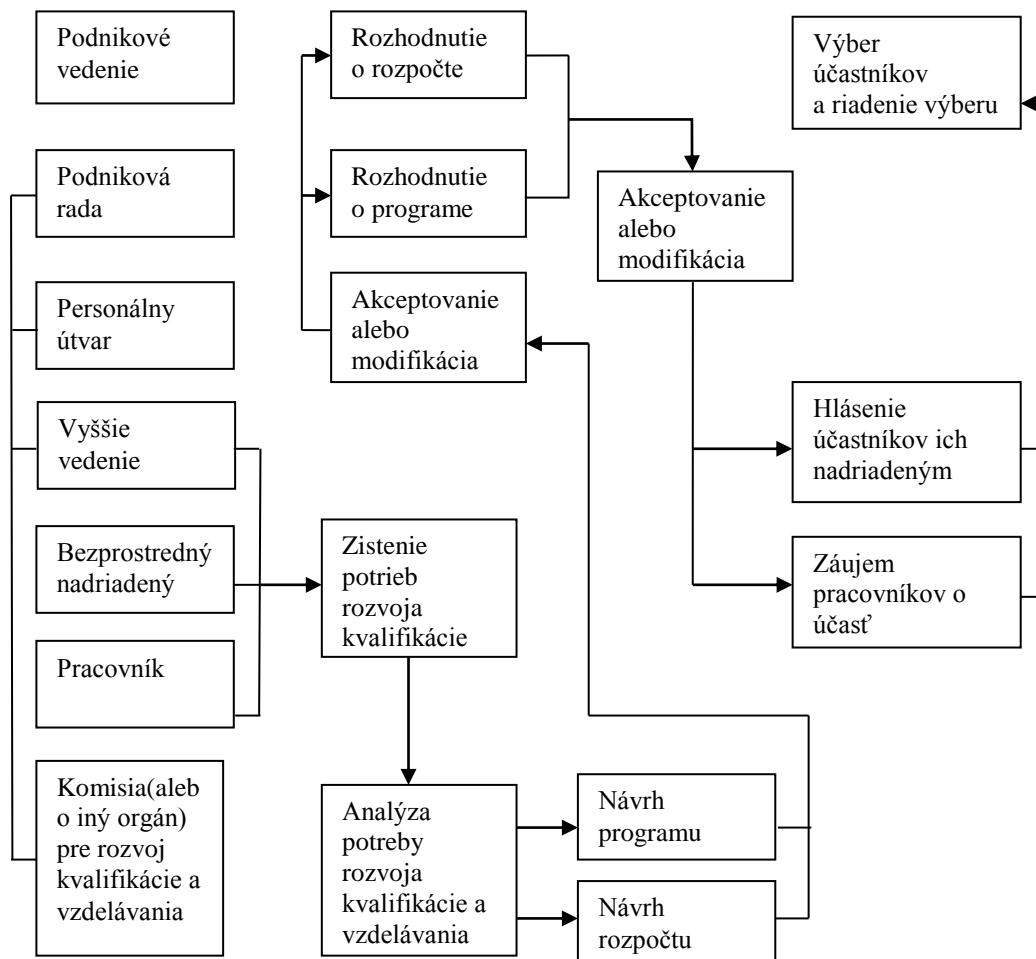
Podľa Majtána a kol. (2001, s. 223) „Podniky majú prijatú určitú filozofiu vzdelávania, ktorá vyjadruje význam a dôležitosť vzdelávania. Prístupy podnikov ku vzdelávaniu sú rôzne. Niektoré sa snažia získavať len hotových ľudí od podnikov, ktoré do vzdelávania investujú. Vyskytujú sa však aj také podniky, ktoré často plytvajú prostriedkami na vzdelávanie zamestnancov bez predchádzajúcej identifikácie potreby vzdelávania“.

Identifikácia potreby vzdelávania a rozvoja plní v podniku významnú úlohu na ktorej sa podieľajú riadiaci pracovníci a aj pracovníci sami. Vzdelávaním pracovníkov prospieva organizácia nielen sebe, ale prihliada tiež na samotné požiadavky samotných pracovníkov.

4.2 Plánovanie vzdelávania zamestnancov

Identifikácia potrieb vzdelávania plynule prechádza do jeho plánovania. Predbežné návrhy vzdelávania zamestnancov sa objavujú už pri identifikácii potrieb. Plánuje sa konkrétna podoba programu, ktorý by zisteným potrebám najviac vyhovoval. Ako fáza identifikácie potrieb vzdelávania prechádza do fázy plánovania vzdelávania pracovníkov môžeme vidieť na obr. č. 10.

Obrázok 10: Proces plánovania vzdelávania pracovníkov



Zdroj: J. Koubek, 2007, s. 266

Plán vzdelávania zamestnancov by mal zabezpečiť zosúladenie kvalifikačnej štruktúry zamestnancov s cieľmi a úlohami podniku. Obsahom tohto plánu podľa A. Kachaňákovvej (2007, s. 112) „je vymedzenie oblastí vzdelávania, počtu a kategórie zamestnancov, ktorí budú zapojení do vzdelávania, metód a časového harmonogramu vzdelávania subjektov, ktoré zabezpečia vzdelávanie, ako aj adekvátneho objemu finančných nákladov na vzdelávanie“. Ku konkretizácii plánu vzdelávania dochádza prostredníctvom jednotlivých vzdelávacích programov, ktoré zohľadňujú potreby danej kategórie zamestnancov.

Dobré vypracovaný plán vzdelávania pracovníkov by mal odpovedať na nasledujúce otázky, ktoré veľmi zaujímavo uvádza J. Koubek na obr. č. 11.

Obrázok 11: Plán vzdelávania pracovníkov

<p style="text-align: center;">AKÉ VZDELÁVANIE MÁ BYŤ ZABEZPEČENÉ ? (obsah) KOMU? (jednotlivci, skupiny, zamestnanie, povolanie, kategórie, kritériá výberu účastníkov) AKÝM SPÔSOBOM? (Na pracovisku pri výkone práce, mimo pracoviska, metódy vzdelávania, didaktické pomôcky, učebné texty, režim vzdelávania) KÝM ? (Interní či externí vzdelávatelia, organizácia sama, vzdelávacie inštitúcie, organizačné zabezpečenia) KEDY? (Termín, časový plán) KDE? (miesto konania, napr. konkrétna organizačná jednotka organizácie, vzdelávacie zariadenia organizácie, prenajaté vzdelávacie zariadenia, vzdelávacie zariadenia inej organizácie, konkrétne verejné či súkromné vzdelávacie inštitúcie, zaistenie ubytovania, stravovanie, doprava ai.) ZA AKÚ CENU, S AKÝMI NÁKLADMI ? (Rozpočtová stránka plánu) AK SA BUDÚ HODNOTIŤ VÝSLEDKY VZDELÁVANIA A ÚČINNOST JEDNOTLIVÝCH VZDELÁVACÍCH PROGRAMOV? (Metódy hodnotenia, kto bude hodnotiť, kedy sa bude hodnotiť)</p>
--

Zdroj: J. Koubek, 2007, s. 265

Podobne opisuje plán vzdelávania aj J. Barták (2011, s. 67), ktorý rozvrhnutie štruktúry rozvojovej aktivity zhrnul do šiestich bodov:

1. **KOHO** budeme vzdelávať (kritéria výberu).
2. **ČO** pre to urobíme (popis obsahu vzdelávacej aktivity).
3. **AKO a ČÍM** to urobíme (popis metód, technik, foriem).
4. **KEDY** to urobíme (časové rozvrhnutie vzdelávacieho projektu, plánovanie termínov, transformácia plánov do kalendárnych rozvrhov).
5. **ZA KOľKO** – čo to bude stáť (plán nákladov, priamych aj nepriamych).
6. **S AKOU NÁVRATNOSŤOU** (kritéria hodnotenia efektívnosti vzdelávacej aktivity).

Vzdelávanie pracovníkov sa uskutočňuje jednak interne v podniku, buď na pracovisku alebo mimo pracoviska, v priestoroch určených na vzdelávanie a jednak externe, mimo podniku prostredníctvom rôznych vzdelávacích inštitúcií. Samozrejme môžu sa uvedené možnosti aj kombinovať, ak sa zabezpečí vzdelávanie v internom prostredí a školenie vzdelávacieho programu zabezpečujú externí lektori. Z hľadiska efektívnosti vzdelávacieho procesu sa odporúčajú menšie skupiny s rovnorodým zložením, podľa úrovne ich pôsobenia. Dĺžka vzdelávacieho programu by mala byť primeraná podľa náročnosti jeho obsahu. Pozitívne ju však môžu ovplyvniť efektívne vzdelávacie metódy, ako je napr. vzdelávanie prostredníctvom počítačov. Efektívnosť vzdelávacích programov závisí aj od výberu vhodných metód vzdelávania.

4.3 Metódy vzdelávania

Efektívnosť vzdelávacích programov ako sme už uviedli v predchádzajúcej podkapitole, závisí od dobrého výberu metód vzdelávania zamestnancov. Výber metód vzdelávania je podmienený konkrétnymi potrebami a podmienkami v podniku. Vývoj smeruje k využívaniu aktívnejších metód vzdelávania a metód, ktoré vedú aj k sebarozvoju zamestnancov. Odborná literatúra uvádza radu metód, ktoré sú zoskupené do skupín podľa rôznych kritérií. Väčšina autorov sa zhoduje na usporiadaní do dvoch

hlavných skupín. Veľmi prehľadne ich popisuje vo svojej publikácii J. Koubek a preto ich uvádzame aj v mojej diplomovej práci.

Metódy vzdelávania Koubek zaraďuje do dvoch skupín:

1. **metódy používané na pracovisku pri výkone práce**
2. **metódy používané mimo pracoviska**

Metódy používané na pracovisku pri výkone práce – takzvané metódy „of the job“. Tieto metódy sú vhodné hlavne na vzdelávanie robotníkov a školenie nových pracovníkov, ale častejšie nachádzajú aj uplatnenie aj pri vzdelávaní manažérov. Medzi používané metódy na pracovisku patria:

- **Inštruktáž pri výkone práce** – prebieha priamo pri výkone práce, pri zácviku nového alebo preradeného pracovníka. Pri tomto spôsobe skúsený pracovník predvedie pracovný postup, ktorý si vzdelávaný pracovník osvojuje.
- **Coachink** – predstavuje dlhodobejšie inštruovanie, vysvetľovanie a aj periodickú kontrolu výkonu pracovníka nadriadeným alebo tým, kto vzdeláva.
- **Mentoring** – je obdobou coachingu, určitá zodpovednosť však zostáva na vzdelávanom pracovníkovi, ktorý si sám vyberá svojho radcu – mentora. Ten mu radí a usmerňuje a pomáha mu aj v jeho kariére, stáva sa jeho patrónom.
- **Counselling** – patrí k najnovším metódam formovania pracovných schopností pracovníkov. Je založená na vzájomnej konzultácii a vzájomnom ovplyvňovaní medzi školiteľom a školeným zamestnancom.
- **Asistovanie** – tradičná metóda, pri ktorej je vzdelávaný pracovník pridelený skúsenejšiemu kolegovi, ktorý mu pomáha s jeho prácou. Pomáha mu pri plnení jeho pracovných úloh a učí sa od neho pracovným postupom. Postupne preberá viac pracovných činností až je schopný vykonávať prácu samostatne.
- **Poverenie úlohou** – je rozvinutím a záverečnou fázou asistovania. Vzdelávaný pracovník dostane úlohu, ktorú rieši samostatne. Jeho práca je počas pracovného výkonu sledovaná a po jej ukončení aj hodnotená.
- **Rotácia práce /cross training/** - metóda, pri ktorej je vzdelávaný pracovník postupne vždy na určité obdobie poverený pracovnými úlohami v rôznych

častiach organizácie, aby sa zoznámil z ich činnosťou. Pracovník si tak utvára komplexnejší pohľad na organizáciu a na činnosti, ktoré v podniku prebiehajú.

- **Pracovné porady** – sú rovnako považované za vhodné metódy pri formovaní pracovných schopností pracovníkov. Na poradách sa môže pracovník zoznačiť s problémami, ktoré môžu byť na jeho pracovisku alebo v organizácii.

Ide o individuálne metódy vzdelávania, s výnimkou poslednej metódy. Vyžadujú si individuálny prístup a partnerský vzťah medzi vzdelávaným a vzdelávateľom. Za najväčšie výhody vzdelávania na pracovisku považujeme jeho praktickosť, priamu väzbu na pracovný výkon a relatívnu jednoduchosť a s ňou spojené nižšie náklady oproti externému vzdelávaniu.

Metódy používané mimo pracoviska – metódy „off the the job“. Používajú sa na rozvoj znalostí, sociálnych schopností a rozvoj zručností. Ide o metódy používané k hromadnému vzdelávaniu skupín účastníkov vzdelávania. Sú vhodné na vzdelávanie manažérov a špecialistov. Medzi metódy používané na vzdelávanie mimo pracoviska patria:

- **Prednáška** – je zameraná na sprostredkovanie faktických informácií a teoretických znalostí. Výhodou je rýchlosť prenosu informácií, relatívne nízke náklady a jednoduchosť prípravy.
- **Prednáška spojená s diskusiou** – je to opäť metóda, ktorá sprostredkúva znalostí a informácie pomocou skupinovej diskusie.
- **Demonštrovanie** – je to praktické, názorné vyučovanie, sprostredkovanie vedomostí názorným spôsobom. Používajú sa rôzne pomôcky napríklad počítače, audiovizuálna technika, тренаžér alebo priamo pracovné zariadenia vo výukových dielňach. Do vzdelávania táto metóda prináša prepojenie s praxou.
- **Prípadové štúdie** – je veľmi rozšírená a obľúbená metóda. Používa sa pri vzdelávaní manažérov a kreatívnych pracovníkov. Pracovníci riešia skutočné, alebo vymyslené organizačné problémy, alebo komplexný súbor problémov. Metóda rozvíja analytické myslenie a schopnosť riešiť problémy.
- **Workshop** – je variantom prípadovej štúdie. Praktické problémy sa riešia tímovo a komplexnejšie. Metóda rozvíja schopnosti komunikácie a tímovej spolupráce medzi účastníkmi vzdelávania.

- **Brainstorming** – tiež je variantom prípadovej štúdie. V tejto metóde sa všetci účastníci snažia vyprodukovať čo najviac návrhov a nápadov bez ohľadu možnosti ich realizácie. Riadi sa pravidlami ako napríklad zákaz kritiky vo fáze zbierania nápadov. Na konci sa pozbierané nápady postupne hodnotia a diskutuje sa o nich. Vyberá sa ten najlepší z nich. Brainstorming je veľmi vhodnou metódou na rozvoj kreativity.
- **Simulácia** – je metóda ešte viac zameraná na prax a aktívnu účasť vzdelávaných. Účastníci vzdelávania dostanú scenár a sú požiadaní, aby za určitú dobu urobili rozhodnutia.
- **Hranie rolí** – metóda, ktorá sa používa skôr u manažérov a vedúcich pracovníkov. Je zameraná na rozvoj sociálnych schopností, kontrole emócií a poznanie medziľudských vzťahov. Účastníci dostávajú určitú rolu v scenári, ktorý obsahuje nejakú problémovú situáciu a túto sa snažia riešiť.
- **Assessment centre** – alebo diagnosticko-výcvikový program. Je to moderná metóda vhodná nielen pri výbere ale aj vzdelávaní manažérov. Účastníci vzdelávania plnia rôzne úlohy a riešia problémy, ktoré tvoria náplň práce. Samotný priebeh môže mať rôzne podoby. Jednou z nich sú počítačom náhodne generované úlohy z manažérskej praxe, ktoré môže účastník hneď po vyriešení porovnať s optimálnymi riešeniami. Assessment centre predstavuje vlastne zdokonalené metódy prípadových štúdií, simulácie a hrania rolí.
- **Outdoor training** – je možné túto metódu označiť ako „učenie sa hrou či pohybovými aktivitami“. Metóda, ktorá sa používa v poslednú dobu vo vzdelávaní manažérov. Vzdelávanie sa môže odohrávať vo voľnej prírode, alebo v špeciálne upravených priestoroch. Ide o veľmi efektívnu metódu, kde sa účastníci zábavnou formou učia manažérskym zručnostiam. Je to ideálne prepojenie hry a športu. Outdoor training býva často fyzicky náročný a nie je vhodný pre staršie osoby, alebo osoby so zdravotnými problémami.
- **Vzdelávanie pomocou počítačov** – e-learning patrí rovnako medzi metódy, ktoré sa začínajú používať častejšie. Počítače umožňujú simulovať pracovnú situáciu, uľahčujú učenie podľa schém, grafov a obrázkov, poskytujú vzdelávajúcim sa osobám obrovské množstvo informácií. V poslednej dobe sú

k dispozícii stále viac vzdelávacích programov zo všetkých odborov ľudských činnosti.

Metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska sa väčšinou hodia k rozvíjaniu pracovných schopností riadiacich pracovníkov organizácie. Výhodou týchto metód je, že vzdelávanie realizujú odborníci, ktorí majú aj príslušné znalosti a skúsenosti vo vzdelávaní všeobecne, nielen v jeho obsahu, ktorý sa snažia zamestnancov naučiť. Tieto metódy sú však často spojené s vysokými nákladmi a chýba im priama väzba na pracovný výkon.

4.4 Hodnotenie efektívnosti vzdelávania

Hodnotenie efektivity vzdelávacieho procesu uzatvára celý proces vzdelávania a je veľmi dôležité, lebo na jeho základe sa navrhujú ďalšie vzdelávacie programy. Výsledkom hodnotenia by mal byť záver, či mal vzdelávací program zmysel a čo treba spraviť v budúcnosti, aby bol realizovaný efektívnejšie. Hodnotenie by malo odpovedať, do akej miery boli splnené ciele vzdelávania.

Koubek a Kachaňáková sa zhodujú, že ciele vzdelávania sú ťažko kvantifikovateľné a hodnoverné informácie o výsledkoch vzdelávania je dosť problematické získať, hodnotenie by malo vychádzať z viacerých kritérií a postupov.

Hamblin naznačuje, že existuje päť úrovní vyhodnocovania vzdelávania: Sú to:

1. **Reakcie školených osôb** na zážitky zo vzdelávania. Je to najčastejšie používaná hodnotiacia metóda. Obyčajne na základe dotazníka sa zisťuje, čo si myslia účastníci školenia o užitočnosti vzdelávania, čo si myslia o jednotlivých témach a lektoroch, čo by zaradili do kurzu, prípadne čo by vypustili.
2. **Hodnotenie poznatkov** spočíva v meraní množstva látky naučenej v kurze. Zisťujú sa nové vedomosti a zručnosti, ktoré školením získali, alebo zmeny v postojoch, ku ktorých u nich po vzdelávaní došlo. Najlepším spôsobom hodnotenia výsledkom učenia je vykonanie testu na začiatku a po skončení

programu. Na overovanie vedomostí možno použiť klasický test pomocou papiera a pera. Použitie testu zvyšuje aj motiváciu školených osôb a môže upozorniť aj na prípadné nedostatky kurzu.

3. **Hodnotenie pracovného správania** znamená zisťovanie miery, v akej absolventi vzdelávania uplatňujú svoje poznatky pri výkone práce, ako sa odrážajú v ich výkone. Hodnotenie transferu zručností možno uskutočniť napríklad prostredníctvom pozorovateľov, ktorí na základe určitých formulárov budú hodnotiť výkon zamestnanca pred a po školení, ale aj prostredníctvom zákazníkov, spolupracovníkov, prípadne nahrávaním správania na video a pod.
4. **Hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky** sa pokúša zistiť dosah zmien v pracovnom správaní absolventov kurzov na fungovanie tej časti podniku, kde títo zamestnanci pracujú. Zisťovanie môže vychádzať zo zmeny podnikových ukazovateľov, ako sú obrat, produktivita, kvalita, čas, sťažnosti zákazníkov a pod. Toto hodnotenie v konečnom dôsledku umožňuje zistiť, čo priniesla zmena v správaní zamestnanca oddeleniu, v ktorom pracuje.
5. **Hodnotenie konečnej hodnoty** znamená zisťovanie prínosov zo vzdelávania pre celý podnik, z hľadiska ziskovosti podniku, jeho zachovania alebo rastu. Kritériá tohto hodnotenia sa vzťahujú skôr na efektívnosť podniku, resp. na to ako posudzuje podnik svoj úspech alebo neúspech. Určiť konkrétny prínos vzdelávania na konečných výsledkoch podniku je úloha veľmi ťažká a problematická. (In: Kachaňáková, 2007, s. 118)

Na efektívnosť vzdelávania zamestnancov pôsobí mnoho faktorov. Niektoré sú na strane pracovníkov ako účastníkov vzdelávania, iné na strane organizácie a ďalšie na strane dodávateľov vzdelávania. Pokiaľ sa týka pracovníkov, ma najväčší význam ich motivácia k vzdelávaniu, ktorá je predpokladom ich aktivity. Každý pracovník by mal mať jasný cieľ svojho vzdelávania, ktorý potrebuje k lepšiemu výkonu. Organizácia by mala svojim zamestnancov vytvárať dostatočné podmienky na vzdelávanie.

4.5 Adaptačný proces

V procese riadenia ľudských zdrojov nadväzuje na personálnu činnosť prijatia nového zamestnanca proces ich adaptácie – adaptačný proces. V odbornej literatúre sa pojem adaptácie označuje rôzne. V zahraničnej literatúre sa častejšie označuje ako orientačný proces a u nás sa zaužíval pojem – adaptačný proces. Riadenie adaptačného procesu predstavuje podporu, ktorá sa poskytuje všetkým novým zamestnancom v rámci skúšobnej doby. Postupuje od zoznámenia sa s firmou, pracoviskom, spolupracovníkmi, systémom práce, pracovnými a sociálnymi podmienkami až k aktívnemu rozvíjaniu činnosti potrebných pre výkon funkcie, na ktorý sa nový zamestnanec pripravuje.

Palán (2002, s. 7) pod adaptáciou rozumie prispôsobenie sa prostrediu. Proces interakcie jedinca s prostredím, v ktorom sa jedinec vyrovnáva so zmenami okolia a prispôsobuje sa mu, včleňuje sa do neho.

Adaptácia ľudí je rozdielna, ľudia majú odlišné predpoklady zvládnuť zmeny. Adaptácia závisí od osobných predpokladov a sociálnych podmienok. Pracovná činnosť sa uskutočňuje vždy v určitom sociálnom prostredí, v určitých medziľudských vzťahoch, spravidla v určitej pracovnej skupine, pre ktorú sú príznačné určité hodnoty, zvyklosti, normy a ciele. Človek sa zoznamuje s novými skutočnosťami, porovnáva hodnoty a ciele pracovnej skupiny s vlastnými hodnotami a výsledkom je ich prijatie alebo ich odmietnutie.

Vo svojej publikácii Riadenie ľudských zdrojov A. Kachaňáková (2001, s. 111) uvádza, že *„pod adaptačným procesom rozumieme účelovo usmerňovaný proces, v ktorom dochádza k uvádzaniu nového zamestnanca do práce, jeho zoznámeniu s podnikom, podmienkami práce a spolupracovníkmi, pracoviskom s cieľom získať plnohodnotného a stabilizovaného zamestnanca“*.

Podľa Bartáka (2007, s. 81) *„ide o proces aktívne ovplyvňovaný, kontrolovaný a usmerňovaný patrónom, tj. zamestnancom, menovaným vedením príslušnej skupiny“*

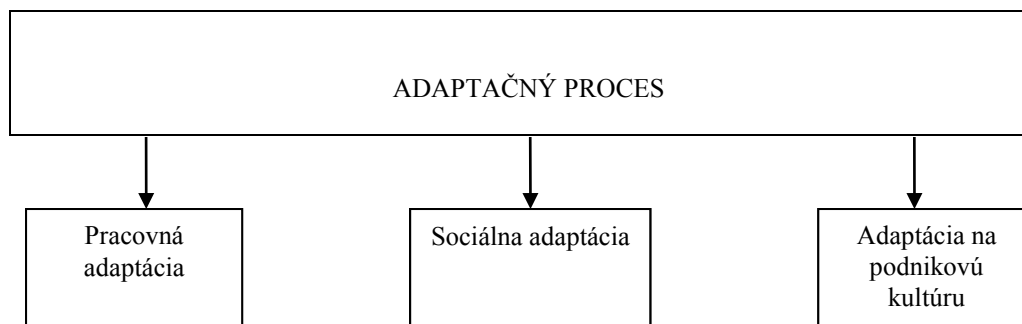
a zodpovedným za adaptáciu nového zamestnanca“. Aktívne ovplyvňovanie adaptačného procesu skracuje dobu zapracovania nového zamestnanca, zvyšuje jeho výkonnosť a kvalitu práce.

Autori Milkovich a Boudreau (1993, s. 500) konkretizujú tento hlavný cieľ adaptačného procesu prostredníctvom nasledujúcich čiastkových cieľov:

- Oboznámenie sa s prácou – dosahovanie žiaduceho výkonu v čo najkratšom čase.
- Vytváranie vzťahov k spolupracovníkom – vrátane podriadených a nadriadených a pochopenie štýlu práce podniku.
- Formovanie pocitu spolupatričnosti zamestnanca s podnikom tým, že sa mu ukáže, ako zapadá jeho práca do rámca celého podniku.

Priebeh adaptačného procesu z obsahového hľadiska tvoria pracovná adaptácia , sociálna adaptácia a adaptácia na podnikovú kultúru – obrázok č. 12.

Obrázok č. 12: Adaptačný proces



Zdroj: A. Kachaňáková, 2007, s. 99

Pracovná adaptácia – závisí od konkrétnych podmienok pracovného miesta, na ktoré bol zamestnanec prijatý, a od jeho pripravenosti na danú prácu. Vo všeobecnosti jej obsah tvoria aktivity zamerané na orientáciu a prispôbenie nového zamestnanca

pracovným podmienkam, charakteru a obsahu pracovnej činnosti, riadiacemu systému a organizácii práce v podniku.

Sociálna adaptácia – jej cieľom je dosiahnuť zaradenie zamestnanca do existujúceho systému medziľudských vzťahov na pracovisku aj v podniku, čo by sa malo zohľadniť už pri výbere zamestnanca.

Adaptácia na podnikovú kultúru – predstavuje systém spoločných hodnôt a noriem, ktoré sa prijali a rozvinuli v podniku a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Cieľom adaptačného procesu v oblasti podnikovej kultúry je pomôcť novým zamestnancom orientovať sa v existujúcich sociálnych normách a štandardoch konania a prispôbiť sa im.

Tieto zložky adaptačného procesu sa vzájomne prelínajú a ovplyvňujú. Na adaptácii nových zamestnancov by sa mal zaangažovať útvar riadenia ľudských zdrojov a príslušní líniovní manažéri.

V podniku podľa Kachaňakovej (2001, s.113) by mal existovať systém adaptácie nových zamestnancov, ktorý by utváral organizačné predpoklady na realizáciu adaptačného procesu novoprijatých zamestnancov na základe individuálnych programov adaptácie. Ich obsah a rozsah môžu byť rôzne, podmieňujú ich najmä charakter pracovného miesta a veľkosť podniku.

Adaptáciu Koubek (2007, s. 192) nazýva orientačným procesom. Podľa neho sa orientačný proces nových pracovníkov zameriava na tri oblasti:

Celoorganizačná (celopodniková) orientácia – zameraná na sprostredkovanie informácií všeobecného rázu a je spoločná pre všetkých pracovníkov organizácie, bez ohľadu na charakter a obsah ich práce.

Útvarová (skupinová či tímová) orientácia – týka sa organizačnej jednotky, do ktorej má patriť obsadzované miesto, vystihuje detaily a zvláštnosti práce v útvare.

Orientácia na konkrétne pracovné miesto – konkrétne zamestnanie býva obsahovo diferencované podľa charakteru a obsahu práce na konkrétnom pracovnom mieste.

Z uvedeného vyplýva, že novým alebo preradeným zamestnancom je potrebné utvoriť také podmienky, aby sa naučili dobre vykonávať svoju prácu na novom pracovisku, vžili sa do existujúceho systému medzil'udských vzťahov a prijali hodnoty a tradície podniku. Dôležitý je pojem adaptačný tréning, kde pod týmto pojmom rozumieme špecifickú formu rozvoja, ktorá je určená pre nových a preradených zamestnancov. Jeho účelom je pomôcť im k čo najrýchlejšej a najlepšej odbornej a sociálnej integrácii do podniku. Plní aj motivačnú funkciu, keď nový alebo preradený zamestnanec vidí záujem podniku o jeho osobu hneď po nástupe do zamestnania.

5 RIADENIE KARIÉRY

Do personálneho rozvoja patrí aj kariéra zamestnancov, ktorej by organizácia mala venovať patričnú pozornosť. Zamestnanci by mali byť predovšetkým informovaní o svojich možnostiach kariéry v organizácii, zamestnávateľ by im mal poskytnúť jasnú perspektívu personálneho rozvoja. Vstupom do zamestnania začína profesionálna dráha každého zamestnanca. Na tejto dráhe musí rozvíjať svoje schopnosti, vedomosti, výkonnosť, kompetencie, získavať skúsenosti a realizovať svoj osobný rozvoj.

Pod kariérou Kachaňáková (2007, s. 122) rozumie *„rozvojovú postupnosť zamestnaní, ktoré človek vykonáva v priebehu svojho pracovného života, jednak na základe zámerných rozhodnutí súvisiacich so svojimi profesijnými záujmami a potrebami podniku, jednak na základe istých náhod a príležitostí“*.

V literatúre sa môžeme stretnúť aj s ďalšími definíciami kariéry. Bělohávek a kol. (2006, s. 321) kariéru definujú takto: *„Kariéra je dráha človeka životom, najmä však profesionálna, na ktorej získava nové skúsenosti, rozvíja svoje kompetencie a realizuje svoj osobný potenciál“*.

Podľa M. Tumu (2009, s. 123) *„Kariéra je vždy proces, ktorý začína zhodnocovaním vlastných síl, schopností a možností. Pokračuje mobilizovaním úsilia, rozširovaním vzdelávania a napokon úsilia na dosiahnutie vytýčeného cieľa“*.

R. Kocianová (2010, s.174) vo svojej publikácii uvádza, že: *„Za životnú dráhu môžeme pokladať určitým človekom uskutočňovaný, interpretovaný a prežívaný priestor života , ktorý prebieha v podmienkach určitej historickej epochy a v určitom ekonomickom, politickom, etnickom a kultúrnom usporiadaní spoločnosti. Kariéra je zložka životnej dráhy, ktorá je viazaná na pracovné zaradenie“*.

Životnú dráhu vo svojom Andragogickom slovníku definujú Průcha a Veteška ako: *„Priebeh života človeka v jednotlivých vekových etapách a v rôznych sociálnych rolách. V životnej dráhe jednotlivcov má dôležité miesto tiež vzdelávacia dráha“*. (2012, s. 286)

Táto životná dráha by mala byť výsledkom plánovaných cieľov, ktoré sú významne v živote a v práci každého jednotlivca. Podľa Kachaňákovej ciele kariéry súvisia s jednotlivými etapami kariéry, v ktorých sa odrážajú jednotlivé fázy životného a pracovného cyklu. Uvádza štyri etapy kariéry:

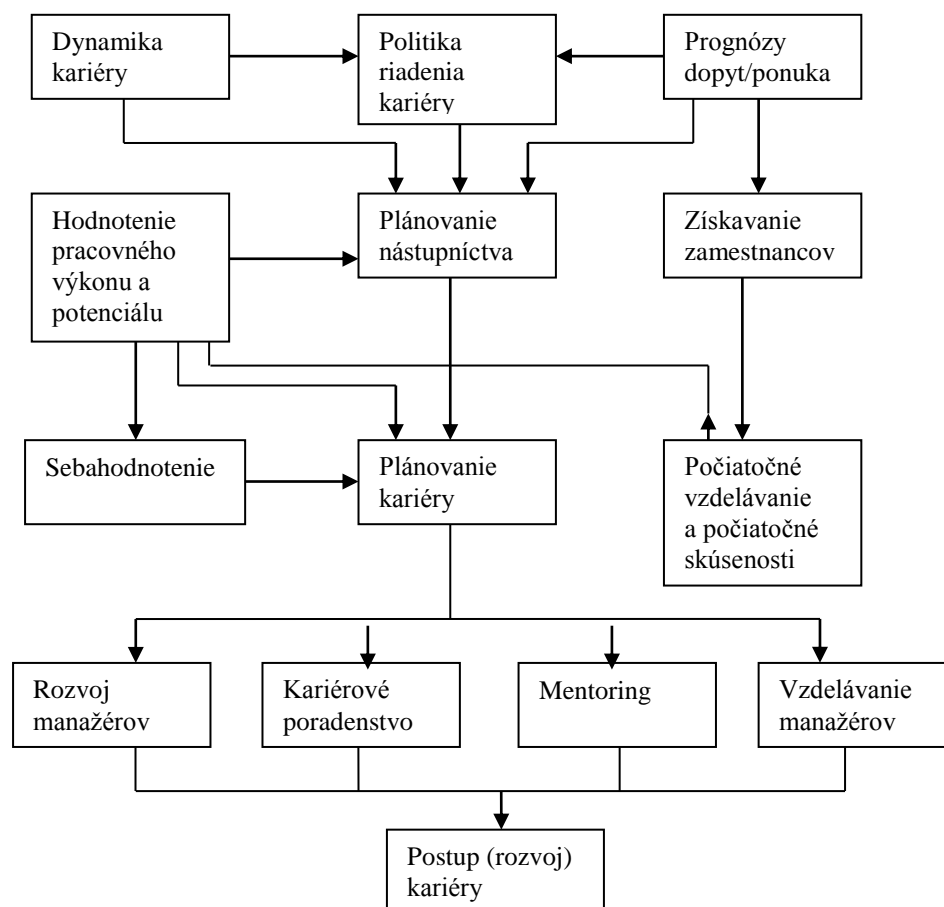
- **Etapa prípravy a hľadania**, v ktorej si mladý človek skúša rôzne činnosti a roly, ujasňuje si svoje záujmy a schopnosti, rozvíja si vedomosti a zručnosti na základe vzdelávania a výcviku. Mladý človek po nástupe do podniku je v pozícii učňa, ktorého treba usmerňovať a pomáhať mu. Výsledkom hľadania je postup do prvej vedúcej funkcie, teda do ďalšieho štádia rozvoja, alebo odchod z podniku.
- **Etapa rozvoja a angažovanosti**, v ktorej sa z mladých ľudí stávajú plnohodnotní zamestnanci, s vlastnou identitou. Z učňov sa menia na kolegov a je pre nich už typická nezávislosť v práci aj v osobnom živote. Mnohí zastávajú rôzne funkcie v podnikovej hierarchii, dosahujú úspech vo svojom povolaní a otvára sa pred nimi perspektíva ďalšej kariéry. Vo svojom odbore sa dostávajú k vrcholu.
- **Etapa vrcholu** znamená, že zo zamestnancov sa stanú dôležití členovia podniku, ktorí svojou prácou významne ovplyvňujú jeho úspech. Očakáva sa od nich aktívna angažovanosť ako mentorov pri usmerňovaní kariéry mladších kolegov. V tejto etape by malo dôjsť aj k adekvátnemu finančnému a spoločenskému oceneniu človeka. Nie vždy však dochádza k uspokojeniu jednotlivcov a potvrdeniu správnosti cesty ku kariére. Niektorí sa preto rozhodnú ukončiť súčasnú kariéru a vracajú sa do predchádzajúcej etapy rozvoja.
- **Etapa útlmu** je charakteristická tým, že sa znižuje vplyv a dôležitosť pracovnej roly. Správnymi aktivitami však možno doceliť využitie potenciálu a kompetentnosti ľudí v dôchodkovom veku. Postupné znižovanie zodpovednosti a počtu úloh môže vyvážiť zaangažovanosť do poradenskej činnosti. (2007, s. 122 – 123)

Tieto etapy kariéry môžu pomôcť pochopiť túžby a záujmy ľudí rôznych vekových kategórií a rôznych stupňoch pracovnej pozície, ako východiska na formovanie pracovného potenciálu prostredníctvom riadenia kariéry. Riadenie kariéry je proces, v ktorom si organizácia zabezpečuje a pripravuje určité množstvo kvalifikovaných pracovníkov, ktorí budú v budúcnosti schopní vykonávať dôležité úlohy. Riadenie kariéry pozostáva z dvoch procesoch:

- **Plánovanie kariéry** – je proces, v ktorom ide o rozvoj a postup jednotlivca v podniku .
- **Plánovanie nástupníctva v manažérskych funkciách** je proces, ktorého cieľom je zabezpečiť kompetentných manažérov v súlade s budúcimi potrebami podniku.

Proces riadenia kariéry je znázornený na obrázku č. 13.

Obrázok 13: Proces riadenia kariéry



Zdroj: A. Kachaňáková, 2007, s. 124

Ako vidieť na obrázku východiskom procesu riadenia kariéry je politika riadenia kariéry, ktorá vyjadruje hlavné zásady formovania pracovného potenciálu podniku. Tie určujú, či sa podnik bude zameriavať na vlastných manažérov, alebo ich bude získavať z vonkajších zdrojov.

Plánovanie kariéry obsahuje podľa personálnej spoločnosti HRman s.r.o. najmä:

- stanovenie cieľov systému plánovania kariéry zamestnancov
- aktívny prístup k výchove a výberu zamestnancov z interných zdrojov v prípade odchodu kľúčových zamestnancov
- odporúčenie nástrojov identifikácie kľúčových zamestnancov a foriem ich stabilizácie v súlade s potrebami a možnosťami firmy
- tréning vedúcich pracovníkov na identifikáciu kariérnych aspirácií a prípravu plánov rozvoja im podriadených zamestnancov
- odporúčenie metód prípravy kariérnych rezerv vo firme
- určenie zodpovednosti zúčastnených strán za proces riadenia kariéry zamestnancov
- prepojenie systému plánovania kariéry s inými systémami riadenia ľudských zdrojov (nábor a výber, odmeňovanie, riadenie výkonnosti, tréning a rozvoj a pod.)
- hodnotenie úspešnosti systému plánovania kariéry pri dosahovaní stanovených cieľov [online]

Pokiaľ ide o plánovanie pracovnej kariéry Koubek hovorí, že: *„ide vždy o individualizovaný plán spracovaný pre konkrétneho pracovníka. Zatiaľ sa tento typ plánovania používa častejšie u nerobotníckych kategóriách pracovníkov, najmä u manažérov a vysoko kvalifikovaných špecialistov, ale v dobre riadených organizáciách sa plány kariéry spracovávajú aj pre administratívnych a manuálnych pracovníkov“*. Príprava plánu pracovnej kariéry prebieha podľa Koubeka v štyroch krokoch:

1. Pracovník sám hodnotí svoje individuálne schopnosti, zvažuje svoje záujmy a stanovuje svoje pracovné ciele.
2. Organizácia hodnotí individuálne schopnosti a rozvojový potenciál každého pracovníka.
3. Pracovník je informovaný o tom, aké sa mu ponúkajú možnosti a akú kariéru môže v podniku urobiť.
4. Pracovník, jeho nariadený a personalista sa spoločne radia, ako realisticky stanoviť ciele kariéry pracovníka a spracovať plány smerujúce k dosiahnutiu týchto cieľov. (2007, s. 119)

Veľký význam pre zamestnanca má štvrtý krok, pri ktorom je zamestnanec navádzaný na dráhu svojej kariéry. Záleží len na samotnom zamestnancovi akým smerom sa bude uberať pri realizácii svojej pracovnej kariéry. Hlavnú zodpovednosť za plánovanie svojej pracovnej kariéry preberá na seba každý zamestnanec. Svoj cieľ kariéry, pracovnú pozíciu, ktorú chce dosiahnuť by si mal určiť po dôkladnom sebahodnotení svojich schopností. Poradiť by sa mal aj so svojím priamym nadriadeným a ten by mal posúdiť realnosť z hľadiska schopnosti zamestnanca a aj podmienok a príležitostí, ktoré sa mu na to môžu v podniku vytvoriť.

PRAKTICKÁ ČASŤ

6 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

V praktickej časti, ktorá nadväzuje na teoretickú časť sme sa snažili podať základné informácie o vybranej výrobnjej spoločnosti, ktorá nechce byť menovaná, preto ju budeme ďalej označovať ako spoločnosť Olymp, a.s. V tejto časti sa zaoberáme porovnaním získaných teoretických poznatkov s analýzou vzdelávacieho procesu vybranej spoločnosti. Sledujeme a analyzujeme vykonávanie vzdelávacieho procesu a na základe výsledkov dotazníkov budú stanovené prípadne odporúčania na zlepšenie tohto procesu.

6.1 Predstavenie spoločnosti

Výrobná spoločnosť Olymp, a.s. sídli na Slovensku, v západoslovenskom kraji a v nitrianskom okrese. Spoločnosť má ambíciu a cieľ získať pevné miesto na stredoeurópskom automobilovom trhu v pozícii systémového dodávateľa automobilových dielcov.

Spoločnosť sa v súčasnosti zaoberá výrobou a predajom lisovaných, zváraných a montovaných, sériových dielcov pre automobilový priemysel, spotrebný priemysel a vzduchotechniku. Vo výrobnjej spoločnosti Olymp, a.s. vznikajú neustále nové pracovné príležitosti, majú tu možnosť zamestnať sa a nájsť uplatnenie ľudia, ktorých láka práca s najmodernejšími technológiami v oblasti automobilového priemyslu. Môžu sa z nich stať odborníci a špecialisti v oblasti automatizácie, mechaniky, kvality, logistiky atď. Svoje schopnosti, vedomosti a skúsenosti môžu uplatniť na týchto oddeleniach: Lisovňa, Zvarovňa, Lakovňa, Nástrojáreň, Montáž, Údržba zariadení, Technické kancelárie, Projektové riadenie, Informačné technológie, Kvalita, Logistika, Centrálna údržba budov, Nákup, Financie a Ľudské zdroje. Pracovné uplatnenie tu nájdú kandidáti z vysokých, stredných, stredných odborných škôl a učilíšť. Výhodou je

zameranie technického smeru ako strojárstvo, elektrotechnika, mechatronika, kvalita. Nájdu tu prácu aj kandidáti so základným vzdelaním a absolventi bez praxe.

Technické a výrobné možnosti tejto akciovej spoločnosti pozostávajú z mechanického a hydromechanického tvárnenia plechov na mechanických lisoch a zvárania. Spoločnosť disponuje konštrukčnými kapacitami pre výrobu foriem a náradia, moderným vybavením ako aj výpočtovou technikou a softwarom. Spoločnosť Olymp, a.s. od roku 1992 venuje významnú pozornosť výstavbe systému akosti. Svoju prvú certifikáciu ISO 9001 spoločnosť získala v roku 1995. V súčasnosti má spoločnosť systém riadenia kvality certifikovaný podľa noriem ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 9001 a ISO/TS 16949.

Skutočnosť, že akciová spoločnosť dokázala v priebehu niekoľkých rokov svoj obrat niekoľkonásobne navýšiť, priniesla okrem zmien spoločnosti aj investície do novej výrobnéj technológie. Tajomstvo spoločnosti spočíva nielen v certifikovanom systéme riadenia kvality, ale aj v spokojnosti zákazníkov, ktorým môže ponúknuť kvalitné služby založené na jej vyspelom technologickom know-how, ktoré vie ponúknuť za prijateľné ceny.

Ako sme už uviedli vyššie, spoločnosť Olymp, a.s. je nielen výrobcom produktov pre potreby automobilového priemyslu, ale pre mnohých aj atraktívnym zamestnávateľom. Zamestnanci oceňujú možnosti odborného a kariérneho rastu a aj prácu s najmodernejšími technológiami v príjemnom prostredí.

6.2 História spoločnosti

Začiatky spoločnosti Olymp, a.s. siahajú až do roku 1966, kedy v apríli bola zahájená výstavba strojárenského závodu. Jej investorom bol národný podnik PAL Kbely u Prahy. V tomto roku sa začal budovať jeden z najmladších priemyselných, strojárnských závodov v okrese Nitra. Závod nachádzajúci sa vo fáze rozpracovanej investičnej výstavby bol v roku 1968 delimitovaný do národného podniku. V roku 1970

už bola zahájená vlastná produkcia strojárskkej výroby, hoci výstavba závodu bola ukončená až v roku 1971. Už vo svojich začiatkoch, v bývalom Československu spoločnosť vyrábala predovšetkým pre odvetvie automobilového priemyslu, t.j. výroba nástrojov, kotúčových brzd, hydraulických a vzduchových armatúr a výliskov z umelej hmoty. V roku 1971 sa rozšírila výroba o posilňovače brzd, poistkové skrinky a svorkovnice pre náš automobilový priemysel. V roku 1972 závod začal výrobu tlmičov a rozšíril výrobu termoplastov.

Po transformácii v polovici 90-tých rokov minulého storočia prešla na výrobu lisovaných a zváraných zostáv pre automobilový a elektrotechnický priemysel. Zrušením štátneho podniku vznikla 1. mája 1992 akciová spoločnosť, kedy predstavenstvo a dozorná rada akciovej spoločnosti na základe hospodárskej a politickej situácie na Slovensku rozhodli o potrebe založenia spoločného podniku so zahraničným partnerom. Výsledkom bolo v júni 1993 založenie spoločnosti so zahraničnou účasťou. Ďalším záujmom spoločnosti bolo rozšírenie obchodných kontaktov v rámci západnej a východnej Európy s podporou zahraničného partnera. Od 1. novembra 2005 sa zmenili vlastníci spoločnosti a tým sa zmenil aj názov spoločnosti. Akcie zahraničného partnera odkúpila slovenská spoločnosť a v súčasnosti spoločnosť disponuje výlučne s domácim kapitálom.

Z uvedených skutočností vyplýva, že spoločnosť je neoddeliteľnou súčasťou portfólia úspešných slovenských firiem pôsobiacich v oblasti automobilového priemyslu.

6.3 Stratégia spoločnosti

Stratégia spoločnosti Olymp, a.s. je súhrn základných zámerov a smerov rozvoja spoločnosti a jej podnikateľských aktivít. Stratégiu spoločnosti vyjadruje poslanie, vízia, hodnoty a strategické ciele spoločnosti.

POSLANIE „Tvoríme hodnoty pod značkou Olymp“.

Poslaním spoločnosti Olymp, a.s. je vybudovať na báze privátneho kapitálu kvalitné investičné portfólio, ktoré bude zaisťovať trvalé a dlhodobé zhodnocovanie vložených aktív, a to s využitím nielen finančných, ale tiež odborných kompetencií.

VÍZIA

Olymp a.s. je nezávislá priemyselno-investičná spoločnosť podnikajúca v Európe a vo vybraných mimoeurópskych krajinách v oblastiach s vysokou mierou pridanej hodnoty a inovácií, v strojárskom a najmä v automobilovom priemysle, kde sa profiluje ako spoľahlivý a súčasne flexibilný dodávateľ komplexných riešení.

HODNOTY

- Fungujúci a spolupracujúci management – tímová spolupráca.
- Kvalitné medziľudské vzťahy a silná firemná kultúra.
- Podpora schopných a umožnenie ich rozvoja, motivácie.
- Sebavedomie a ambicióznosť, žiadny strach z budúcnosti.
- Dlhodobá tradícia, ale zároveň flexibilita v prístupe k trhu.
- Lojalita k partnerom.
- Spoľahlivosť, stabilita, dôveryhodnosť.
- Kvalitné a výnimočné produkty a služby orientované na maximálne využitie znalostí a schopností pracovníkov prevažne v oblasti bezpečnosti.
- „Prvá voľba“ pre zákazníkov.
- Etické zásady a spoločenská zodpovednosť.

STRATEGICKÉ CIELE

- Zvýšiť trhovú podiel v automotive.
- Maximálne využiť existujúce výrobné kapacity.
- Preniknúť do nových trhových segmentov s odlišnou krivkou vývoja.
- Expandovať do ostatných rozvojových odvetví mimo automotive.
- Orientovať spoločnosť na výskum a vývoj a aplikovať nové technológie a materiály.
- Spolupracovať s verejným sektorom.

- Zvýšiť účinnosť motivačného systému na úrovni spoločnosti.
- Zvýšiť efektivitu spoločnosti.
- Zvýšiť dôraz na kvalitu.
- Orientácia na zákazníkov s objemom projektov nad 2 mil. EUR ročne.
- Stabilizácia manažmentu a rozvoj kultúry spoločnosti.

6.4 Produkty spoločnosti

Oblasť automotive a strojárka výroba je v súčasnosti hlavným pilierom podnikania spoločnosti Olymp, a.s., ktorá chce byť komplexným dodávateľom kovových lisovaných a zváraných dielov pre automobilový priemysel. Týmto spoločnosť dosiahla stav, keď je zákazníkovi schopná dodať produkt na kľúč. Dokáže ho navrhnuť, vyrobiť lisovacie nástroje a automatizované zváracie pracoviská, potrebné na jeho výrobu a samozrejme zabezpečiť jeho sériovú výrobu v požadovaných množstvách, čase a kvalite.

Produktové portfólio spoločnosti:

Dodávky pre automobilový priemysel

- Lisované kovové diely
- Zvárané a montované zostavy
- Konštrukčné a vývojové práce

Kovové diely pre spotrebnú elektroniku

- Lisované kovové diely
- Montované zostavy

Všeobecné strojárstvo

- Automatizácia a robotizácia výrobných procesov
- Výroba automatizovaných zváracích buniek
- Výroba podskupín strojov a ich elektrických, hydraulických a pneumatických systémov
- Dopravníkové systémy
- Konštrukčné a vývojové práce

Lisovacie nástroje a prípravky

- Postupové, transferové a tandemové lisovacie nástroje
- Montážne, kontrolné meracie prípravky
- Konštrukčné a vývojové práce

Medzi dôležitých zákazníkov akciovej spoločnosti patria napríklad Volkswagen, Škoda Auto, Suzuki, Daimler, PSA, Faurecia, Magna Presstec, Magna Formpol, Magna Cartech, Brose, Tower Automotive, Johnson Controls, Dura, NedCar a Peguform.

6.5 Personálna analýza spoločnosti

Orgánmi spoločnosti sú valné zhromaždenie, predstavenstvo a dozorná rada.

Valné zhromaždenie – je najvyšším štatutárnym orgánom spoločnosti. Skladá sa zo všetkých na nej prítomných akcionárov. Pôsobnosť valného zhromaždenia je vymedzená všeobecne záväznými predpismi a stanovami spoločnosti.

Predstavenstvo – je štatutárnym orgánom spoločnosti, ktorý výkonne riadi činnosť spoločnosti a koná v jej mene. Predstavenstvo rozhoduje o všetkých záležitostiach spoločnosti, pokiaľ nie sú obchodným zákonníkom, stanovami spoločnosti vyhradené do pôsobnosti valného zhromaždenia.

Dozorná rada – dohliada na uskutočňovanie činnosti spoločnosti a na výkon pôsobnosti predstavenstva.

Na čele spoločnosti stojí riaditeľ spoločnosti, ktorému podliehajú riaditelia úsekov a to: Finančný riaditeľ, Riaditeľ nákupu, Riaditeľ logistiky, Riaditeľ kvality, Výrobný riaditeľ, Obchodný riaditeľ, Technický riaditeľ a Personálny riaditeľ.

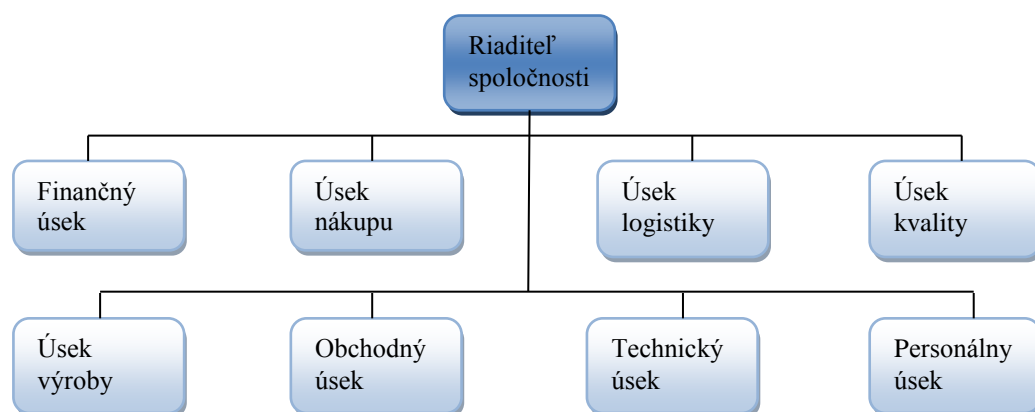
Personálny riaditeľ je zodpovedný za prácu personálneho úseku, ktorý je zodpovedný za proces vzdelávania a rozvoja zamestnancom a preto sme sa rozhodli, že bližšie popíšeme povinnosti len personálneho riaditeľa. Zodpovednosti a povinnosti ostatných riaditeľov nebudeme popisovať.

Povinnosti a zodpovednosti personálneho riaditeľa:

- Vypracováva stratégiu personálneho úseku v súlade so stratégiou spoločnosti.
- Koordinuje a metodicky vypracováva succession planning, rozvoj zamestnancov.
- Riadi motiváciu a odmeňovanie zamestnancov, stanovuje metódy a postupy.
- Riadi, koordinuje a metodicky usmerňuje personálny marketing, personálny controlling.
- Koordinuje, dohliada, spolupracuje s riadiacimi pracovníkmi pri náboře, výbere nových zamestnancov, pri preradovaní, adaptácii a skončení pracovných pomerov.
- Na základe analýz stanovuje ďalšie vzdelávanie pracovníkov v súlade so stratégiou a.s. zodpovedá za tvorbu plánu vzdelávania.
- Vypracováva zásady pre hodnotenie zamestnancov, dohliada na objektívne hodnotenie a správnosť vyhodnotenia.
- Navrhuje smery sociálnej politiky, sociálnej starostlivosti a podnikovej kultúry a prieskum spokojnosti zamestnancov Olymp, a.s.

Organizačnú štruktúru vedenia akciovej spoločnosti Olymp uvádzame na obrázku č. 14.

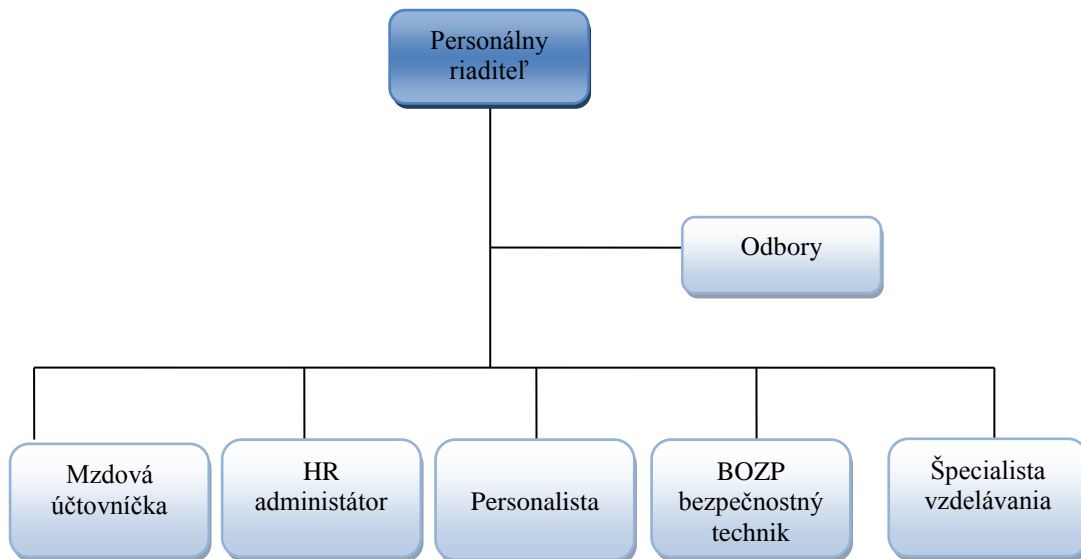
Obrázok č. 14: Organizačná štruktúra vedenia spoločnosti



Zdroj: Spracované na základe informácií poskytnutých spoločnosťou Olymp, a.s.

Ako ďalšiu uvádzame na obrázku č. 15 aj organizačnú štruktúru personálneho oddelenia.

Obrázok č. 15: Organizačná štruktúra personálneho oddelenia



Zdroj: Spracované na základe informácií poskytnutých spoločnosťou Olymp, a.s.

Personálne oddelenie v tejto spoločnosti tvoria šiesti pracovníci, ktorí zastrešujú všetky personálne činnosti:

Riaditeľ personálneho úseku je členom vedenia spoločnosti, podieľa sa na tvorbe plánov a stratégií v spoločnosti a riadi, kontroluje prácu pracovníkov personálneho oddelenia. Jeho povinnosti sme už uviedli vyššie v tejto podkapitole.

Špecialista vzdelávania (odborný referent pre vzdelávanie) spracováva plán vzdelávania pracovníkov, posudzuje požiadavky na vzdelávanie, realizuje školenia, a to buď internou alebo externou formou. Zodpovedá za efektívne čerpanie finančných

prostriedkov určených na vzdelávanie zamestnancov. Presným rozpisom pozície a náplňou práce tohto referenta sa budeme podrobnejšie zaoberať v nasledujúcej kapitole.

Personalista (odborný referent pre získavanie a výber pracovníkov) sa zaoberá hlavne získavaním a výberom vhodných pracovníkov pre spoločnosť. Spolupracuje pri skvalitňovaní prijímacieho konania zamestnancov po obsahovej stránke, pripravuje úvodné školenie a zodpovedá za aktualizáciu materiálov s tým súvisiacich. Metodický spolupracuje pri vypracovaní adaptačných programov a vykonáva dohľad nad ich plnením u novoprijatých zamestnancov, pripomienkuje obsah adaptačného programu.

Personalista (HR administrátor) zabezpečuje už všetky právne úkony okolo prijatia nového zamestnanca. Vykonáva všetky administratívne práce a má na starosti archív personálneho oddelenia. Dohliada nad ochranou osobných údajov zamestnancov spoločnosti. Vykonáva interné školenia zamestnancov z oblasti ochrany osobných údajov a správy registratúrnych záznamov.

Pracovník mzdového oddelenia zastrešuje mzdové oddelenie, je zodpovedný za výpočet a vypracovanie mzdy zamestnancov a všetky činnosti s nimi spojené. Zodpovedá za správnosť podkladov slúžiacich na vypracovanie rôznych štatistik a prehľadov.

Referent bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (bezpečnostný technik) je kvalifikovaný pracovník, ktorý preveruje a kontroluje dodržiavanie bezpečnostných predpisov, používanie ochranných zariadení, prostriedkov a pomôcok. Vykonáva vstupné školenia BOZP a OPP a vedie o tom záznam.

Ako môžeme vidieť z popisu pracovných pozícií, každý pracovník personálneho oddelenia sa podieľa na procese vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Sú prvým kontaktom pre novoprijatého zamestnanca, ktorý po prijatí na nové pracovné miesto sa stáva súčasťou adaptačného procesu v spoločnosti.

V súčasnosti akciová spoločnosť zamestnáva 945 (stav k 31. 12. 2012) zamestnancov a my sa bližšie pozrieme na štruktúru zamestnancov spoločnosti podľa pohlavia, podľa pracovných kategórií a priblížime vekovú štruktúru a štruktúru podľa vzdelania za posledné tri roky existencie spoločnosti.

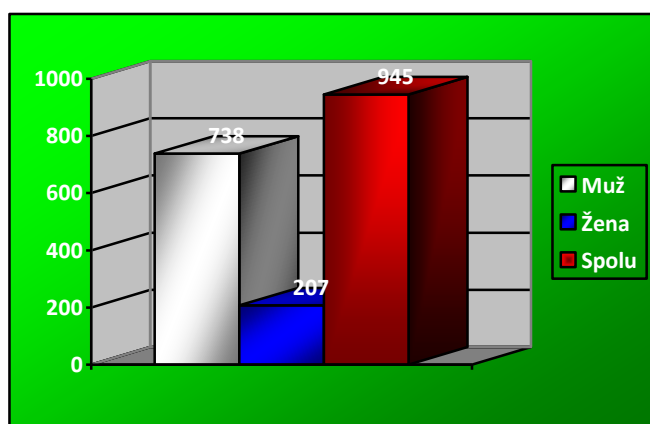
Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia nám zobrazuje počet žien a mužov, ktorí pracujú v spoločnosti. Keďže sa jedná o spoločnosť so strojárskou výrobou v uvedenej spoločnosti je zamestnaná väčšia časť mužov ako žien, ako je vidieť aj v tabuľke a v grafickom znázornení.

Tabuľka 1: Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia

Pohlavie	Počet	Percento
Muž	738	78
Žena	207	22
Spolu	945	100

Zdroj: Spracované na základe informácií poskytnutých spoločnosťou Olymp, a.s.

Graf 1: Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia



Zdroj: Spracované na základe informácií poskytnutých spoločnosťou Olymp, a.s.

Spoločnosť Olymp, a.s. rozdeľuje zamestnancov do nasledovných pracovných kategórií:

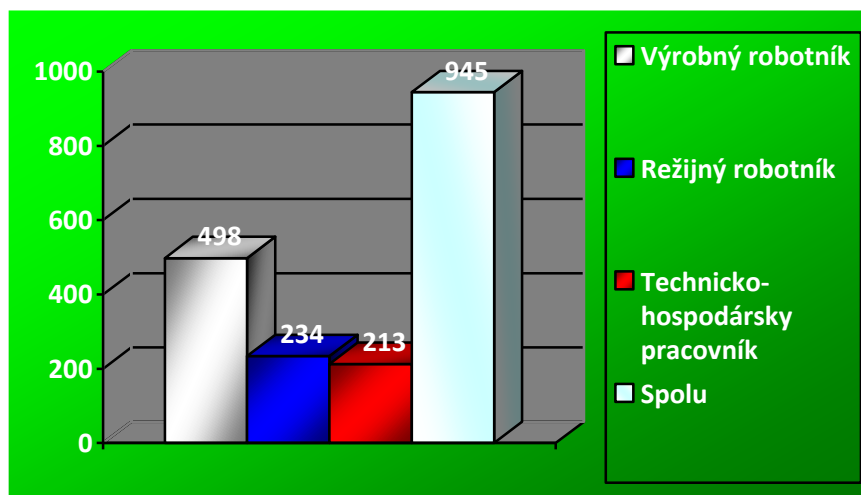
- Výrobný robotník/operátor
- Režijný robotník (do tejto skupiny patria údržbári, skladníci, zoraďovači a nástrojári)
- THP – technicko – hospodársky pracovník (do tejto skupiny patria odborní referenti, vedúci pracovníci, majstri, riaditelia úsekov, riaditeľ spoločnosti)

Tabuľka 2: Štruktúra zamestnancov podľa kategórií

Kategória	Počet	Percento
Výrobný robotník	498	52,7 %
Režijný robotník	234	24,8 %
Technicko-hospodársky pracovník	213	22,5 %
Spolu	945	100 %

Zdroj: Spracované na základe informácií poskytnutých spoločnosťou Olymp, a.s.

Graf 2: Štruktúra zamestnancov podľa kategórií



Zdroj: Spracované na základe informácií poskytnutých spoločnosťou Olymp, a.s.

V tejto tabuľke je bližšie rozlíšená veková štruktúra zamestnancov spoločnosti Olymp a.s. za posledné tri roky k 31. 12. 2010, 2011 a 2012.

Tabuľka 3: Veková štruktúra zamestnancov k 31. 12. 2010

Veková štruktúra zamestnancov k 31.12.2010						
VEK	18-20	21-30	31-40	41-50	51-60 a viac	SPOLU
	Počet	Počet	Počet	Počet	Počet	
Muži	13	181	202	169	99	664
Ženy	6	32	40	42	45	165
Spolu	19	213	242	211	144	829

Zdroj: Spracované na základe informácií poskytnutých spoločnosťou Olymp a.s.

Tabuľka 4: Veková štruktúra zamestnancov k 31. 12. 2011

Veková štruktúra zamestnancov k 31.12.2011						
VEK	18-20	21-30	31-40	41-50	51-60 a viac	SPOLU
	Počet	Počet	Počet	Počet	Počet	
Muži	16	194	217	184	92	703
Ženy	7	27	32	42	65	173
Spolu	23	221	249	226	157	876

Zdroj: Spracované na základe informácií poskytnutých spoločnosťou Olymp, a.s.

Tabuľka 5: Veková štruktúra zamestnancov k 31. 12. 2012

Veková štruktúra zamestnancov k 31.12.2012						
VEK	18-20	21-30	31-40	41-50	51-60 a viac	SPOLU
	Počet	Počet	Počet	Počet	Počet	
Muži	22	213	226	193	84	738
Ženy	7	38	39	54	69	207
Spolu	29	251	265	247	153	945

Zdroj: Spracované na základe informácií poskytnutých spoločnosťou Olymp, a.s.

Ďalej uvádzame štruktúru zamestnancov spoločnosti Olymp, a.s. podľa úrovne vzdelania za posledné tri roky. Hlavnú tabuľku sme rozdelili na tri časti podľa rokov, pod tabuľkami uvádzame pre zaujímavosť aj grafické znázornenie.

Tabuľka 6: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania za posledné tri roky

Vzdelanie	ZV	SOV	SOVsM	Vyššie odborn.	VŠ 1st.	VŠ 2st.	VŠ 3st.	SPOLU
2010	73	354	280	24	26	67	5	829
2011	79	394	289	27	21	62	4	876
2012	84	413	332	23	19	69	5	945

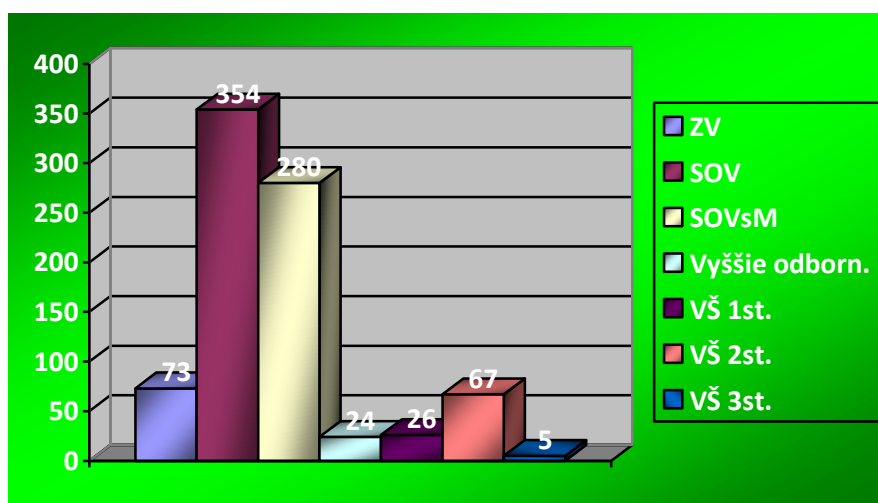
Zdroj: Spracované na základe informácií poskytnutých spoločnosťou Olymp, a.s.

Tabuľka 7: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania za rok 2010

Vzdelanie	ZV	SOV	SOVsM	Vyššie odborn.	VŠ 1st.	VŠ 2st.	VŠ 3st.	SPOLU
2010	73	354	280	24	26	67	5	829

Zdroj: Spracované na základe informácií poskytnutých spoločnosťou Olymp, a.s.

Graf 3: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania za rok 2010



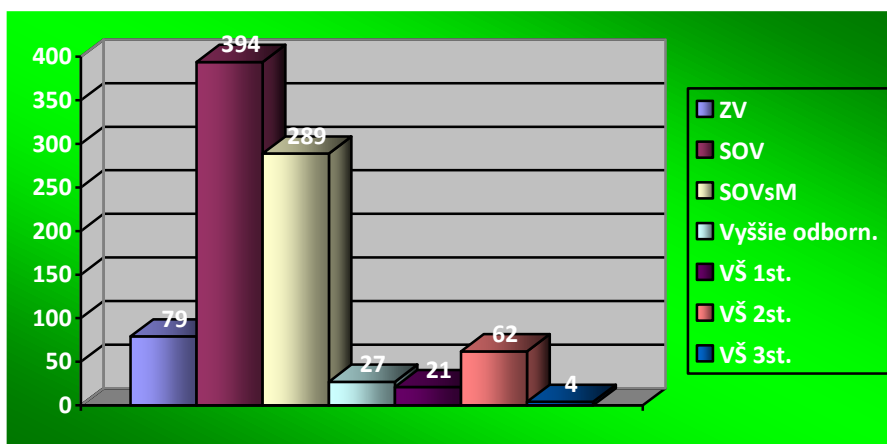
Zdroj: Spracované na základe informácií poskytnutých spoločnosťou Olymp, a.s.

Tabuľka 8: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania za rok 2011

Vzdelanie	ZV	SOV	SOVsM	Vyššie odborn.	VŠ 1st.	VŠ 2st.	VŠ 3st.	SPOLU
2011	79	394	289	27	21	62	4	876

Zdroj: Spracované na základe informácií poskytnutých spoločnosťou Olymp a.s.

Graf 4: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania za rok 2011



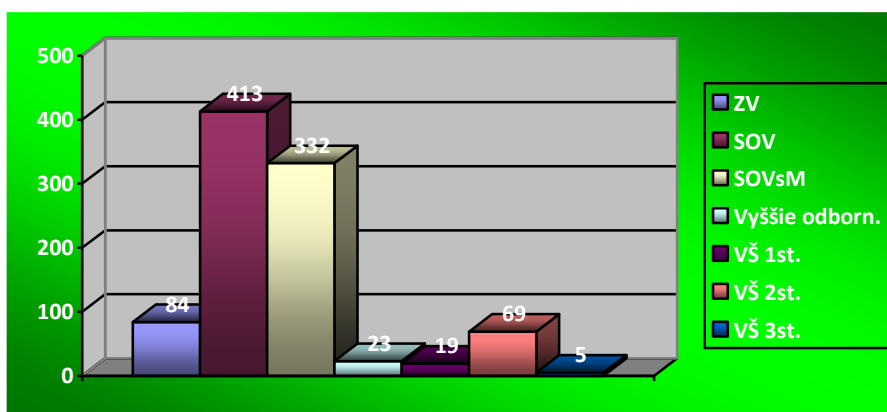
Zdroj: Spracované na základe informácií poskytnutých spoločnosťou Olymp, a.s.

Tabuľka 9: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania za rok 2012

Vzdelanie	ZV	SOV	SOVsM	Vyššie odborn.	VŠ 1st.	VŠ 2st.	VŠ 3st.	SPOLU
2012	84	413	332	23	19	69	5	945

Zdroj: Spracované na základe informácií poskytnutých spoločnosťou Olymp, a.s.

Graf 5: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania za rok 2012



Zdroj: Spracované na základe informácií poskytnutých spoločnosťou Olymp, a.s.

7 ANALÝZA VZDELÁVANIA A ROZVOJA ZAMESTNANCOV

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v každom podniku je nevyhnutnosťou a patrí k základným cieľom každej spoločnosti. Je to veľmi zložitý proces, predmetom ktorého je získavanie a rozvíjanie nových znalostí a schopností potrebných na výkon pracovných úloh zamestnanca.

Pri vzdelávaní zamestnancov vychádza personálne oddelenie spoločnosti Olymp, a.s. z identifikácií vzdelávacích a rozvojových potrieb, ktoré vypracováva a aktualizuje personálne oddelenie na základe požiadaviek vedúcich jednotlivých oddelení. Môžeme povedať, že táto personálna činnosť je dôležitým krokom v celom reťazci práce personálneho oddelenia. Všetky personálne činnosti nemôžu zabezpečovať len pracovníci personálneho oddelenia, ale pri každej činnosti im musia byť nápomocní vedúci pracovníci a línioví manažéri, pretože práca s ľuďmi je dôležitá pre efektívne fungovanie celej spoločnosti.

7.1 Analýza vzdelávacieho procesu spoločnosti

Identifikáciu vzdelávacích potrieb a kvalifikačné požiadavky na pracovnú pozíciu v akciovej spoločnosti stanovuje príslušný vedúci zamestnanec, manažér alebo konateľ spoločnosti a sú uvedené v popise pracovného miesta. Kvalifikačné požiadavky na pracovné miesto sa podľa potreby môžu upraviť vyššie menovanými zamestnancami a to pri zmene technológie, pracovných postupov, pri zavádzaní nových výrobkov, zmene stratégie a cieľov firmy, zmenách v kompetenciách a špecifických požiadaviek zákazníka a pod. V prípade, že zamestnanec je priradený na inú pracovnú pozíciu, zodpovedný vedúci zamestnanec za dané oddelenie mu poskytne primeranú prípravu zabezpečenú internými resp. externými zdrojmi. Údaje o dosiahnutej kvalifikácii zamestnanca, o absolvovaných školeniach a kurzoch sa nachádzajú na personálnom oddelení v osobných spisoch zamestnancov, v dokumentácii u špecialistu pre vzdelávanie a rozvoj a v HR softvéri.

V rámci spoločnosti sa musia uskutočňovať aj školenia vyplývajúce z legislatívnych predpisov a požiadaviek spoločnosti. Periodické školenia sa týkajú predovšetkým BOZP, protipožiarnej ochrany, kvality, civilnej obrany a environmentu ako aj ďalších školení vyžadujúcich si opakovanú periodicitu. Školenia sú vykonávané opakovane v periodicite stanovenej platnou legislatívou.

7.1.1 Zaškolenie pri nástupe a preradení

Pri nástupe novoprijatého zamestnanca špecialista pre vzdelávanie a rozvoj v spolupráci s príslušným vedúcim oddelenia pripraví „Plán zaškolenia zamestnanca“. Dĺžka zaškolenia je individuálna v závislosti od druhu práce a pozície, na ktorú bol zamestnanec prijatý, nemala by však trvať dlhšie ako tri mesiace.

Personálne oddelenie v spolupráci s oddelením kvality zabezpečuje, aby všetci novoprijatí zamestnanci po uzatvorení pracovnej zmluvy a zamestnanci po návrate z materskej, resp. rodičovskej dovolenky absolvovali základný stupeň programu vzdelávania zamestnancov - vstupné školenie. Toto školenie musí absolvovať každý pracovník pri vstupe na nové pracovné miesto. Základný stupeň je povinné zabezpečiť personálne oddelenie. Všetci novoprijatí zamestnanci sú na tomto vstupnom školení informovaní o histórii spoločnosti Olymp, a.s. a fungovaní tejto spoločnosti poverenou osobou z personálneho oddelenia. Poverená osoba informuje novoprijatého zamestnanca o všetkých podmienkach a smerniciach, týkajúcich sa jeho osoby a jeho pôsobnosti. Pracovník je preškolený na „Pracovný poriadok a Etický kódex“ špecialistom pre vzdelávanie a rozvoj. Bezpečnostný technik vykoná zase školenie BOZP a OPP a pracovník kvality zase zamestnancov oboznámi s environmentálnou politikou a činnosťami, ktoré by mohli ovplyvniť ich prácu a potenciálnymi dôsledkami nedodržania konkrétnych postupov. Novoprijatí zamestnanci sú poučení tiež o základných požiadavkách systému kvality, ktoré sa bližšie špecifikujú na konkrétnom pracovisku. Záznam o vykonaní úvodného školenia BOZP vykoná bezpečnostný technik do zápisníku BOZP. O tomto vstupnom školení sa vykoná aj písomný záznam, ktorý sa zakladá do karty zamestnanca. Vstupné školenie absolvuje zamestnanec najneskôr v prvý deň nástupu do zamestnania.

7.1.2 Školenie pracovníkov

Každý zamestnanec musí mať zručnosti a vedomosti na vykonávanie práce správnym spôsobom. Riaditelia úsekov, línioví manažéri a vedúci úsekov sú zodpovední za stanovenie požadovaných spôsobilostí na každú pracovnú pozíciu. Ak požadované spôsobilosti u zamestnanca chýbajú, sú povinní spracovať požiadavky na školenia pracovníkov či interné, alebo externé. Interné vzdelávanie sa uskutočňuje v rámci organizácie a externé školenie sa uskutočňuje prostredníctvom vzdelávacích agentúr a externých dodávateľov vzdelávania.

Spracovanie a evidencia požiadaviek

Požiadavky na školenia sa v spoločnosti spracovávajú a evidujú podľa druhu požiadaviek a druhu pracovníkov zaradovaných do vzdelávania.

Druhy požiadaviek:

- požiadavka na odborný rast pracovníkov
- požiadavka na doplnenie kvalifikácie pracovníkov pri zmene kvalifikačných požiadaviek na pracovné miesto
- požiadavka na rekvalifikáciu kmeňových pracovníkov pri preradení na inú prácu
- požiadavka na preškolenie, vyplývajúce zo zákonov SR
- požiadavka na preškolenie, vyplývajúcich z požiadaviek ISO noriem
- špeciálne požiadavky zákazníka

Druhy pracovníkov zaradovaných do vzdelávania:

- nový pracovník
- pracovník preradený na iné pracovné miesto
- pracovník rekvalifikovaný na to isté pracovné miesto pri zmene kvalifikačných nárokov na pracovné miesto
- kmeňový pracovník
- externý pracovník

Požiadavky na vzdelávanie je povinný príslušný vedúci oddelenia postúpiť a odovzdať minimálne 1x ročne v termíne do 15. 11. bežného roka na personálne oddelenie. Požiadavky na vzdelávanie zamestnancov musia byť odsúhlasené príslušným

riaditeľom úseku alebo oddelenia. Mimoriadne požiadavky je možné predkladať kedykoľvek s tým, že za mimoriadne požiadavky sa považujú požiadavky vyplývajúce:

- zo zmeny organizačnej štruktúry a.s.
- zo zmeny kvalifikačných požiadaviek na pracovné miesto
- na základe špeciálnych požiadaviek zákazníka, ktoré nie sú zahrnuté v pláne vzdelávania
- v prípade zmien legislatívy

Požiadavky na školenie pracovníkov od jednotlivých riaditeľov úsekov alebo vedúcich oddelení vrátane sumarizácie požiadaviek v plánovacom liste školení eviduje personálne oddelenie. Okrem evidencie požiadaviek personálne oddelenie sleduje v príslušnom zozname platnosť školení pracovníkov s tzv. obmedzenou, platnosťou kvalifikácie, alebo povinnou periodicitou školenia (napr. VZV, výťahy, referentské vozidla). V prípade potreby personálne oddelenie doplní požiadavky na školenia pracovníkov s obmedzenou platnosťou kvalifikácie. Všetky požiadavky na školenia predložené v termíne pred spracovaním plánu vzdelávania na budúci rok, sú zaradené do plánu vzdelávania. O požiadavkách na školenia predkladaných v priebehu roku, t.j. po schválení plánu môže riaditeľ personálneho oddelenia rozhodnúť, že budú zaradené do plánu vzdelávania významne požiadavky a rozhodne o potrebe zmenu plánu alebo, že budú riešené ako individuálne požiadavky na školenia, ale musia byť schválené príslušným riaditeľom úseku.

Vypracovanie plánu vzdelávania a posúdenie možnosti zabezpečenia

Na základe bežných požiadaviek na príslušný rok vypracuje referent vzdelávania do určitého dátumu bežného roka plán interného a externého vzdelávania zamestnancov Olymp, a.s. Plán vzdelávania sa vypracováva pre jednotlivé kategórie zamestnancov na príslušný rok. Plán je členený podľa jednotlivých úrovní riadenia a typov školení v zmysle:

- THP pracovníkov
- Režijných robotníkov
- Výrobných robotníkov

Do interného plánu vzdelávania je zapracovaný aj plán školenia systému kvality. Plán vzdelávania sa vypracováva na formulári „Plánovací list vzdelávania“. Na mimoriadne požiadavky nie je spracovaný plán vzdelávania.

Personálne oddelenie po vypracovaní plánu vzdelávania posúdi možnosť vlastného zabezpečenia vzdelávania. Predmetom posúdenia je rozdelenie na interné a externé vzdelávanie. V prípade, že vzdelávanie pracovníkov nie je možné zabezpečiť interne, vykoná oddelenie vzdelávania výber externej školiacej organizácie. Po vybratí externej organizácie zabezpečí referent pre vzdelávanie vzdelávaciu aktivitu v požadovanom termíne. Po posúdení možnosti zabezpečenia vzdelávania pracovníkov, spracuje personálny úsek finančné náklady k plánu vzdelávania pracovníkov akciovej spoločnosti. Priebežné plnenie plánu vzdelávania zaznamenáva referent vzdelávania do plánu vzdelávania.

Schvaľovanie požiadaviek na školenie

Spracovaný plán vzdelávania pracovníkov a.s. vrátane predpokladaných finančných nákladov, predkladá k schváleniu riaditeľ personálneho úseku vedeniu akciovej spoločnosti v súlade s termínom odovzdávania podkladov pre vypracovanie celkového finančného plánu spoločnosti na príslušný rok. Mimoriadne požiadavky predkladá riaditeľ personálneho úseku k schváleniu vedeniu priebežne. Plán vzdelávania pracovníkov vrátane finančných nákladov posúdi vedenie spoločnosti v termíne tak, aby mohol byť zapracovaný do celkového finančného plánu spoločnosti na príslušný rok. V prípade, že plán vedenie neschváli, je vrátený s príslušným odôvodnením personálnemu oddeleniu k prepracovaniu. Zmeny plánu vykonáva personálne oddelenie po konzultácii s príslušnými riaditeľmi úsekov alebo vedúcimi oddelení. Schválený plán vzdelávania pracovníkov na príslušný rok vrátane finančných nákladov podpisuje riaditeľ spoločnosti a je záväzný pre všetky organizačné celky spoločnosti. Obdobným spôsobom sú schvaľované mimoriadne požiadavky. Schválený plán a mimoriadne požiadavky sú okamžite postúpené personálnemu úseku, ktoré zabezpečí ich realizáciu.

Príprava a zabezpečenie školenia

Vlastné zabezpečenie realizácie plánu vzdelávania je v kompetencii personálneho oddelenia. Predovšetkým v prípade školení mimo spoločnosť zabezpečuje prihlášku

a úhradu poplatku za školenie. V prípade školení v spoločnosti zaisťuje priestor a potrebné vybavenie ako je projektor, tabuľa, prezenčné listiny, a pod.) Pri organizovaní interných školení, na základe plánu vzdelávania zašle referent pre vzdelávanie priamemu nadriadenému zamestnanca, ktorý je zaradený do plánu vzdelávania na príslušné obdobie služobné oznámenie o mieste a termíne vzdelávacej aktivity. Ten je povinný oboznámiť zamestnanca o týchto náležitostiach. Povinnosťou personálneho oddelenia je pri zabezpečovaní školení zaistiť vhodných lektorov a zaistiť spracovanie osnovy školenia.

Realizácia školení a vedenie záznamov o školení

Školenie v spoločnosti zabezpečujú interní alebo externí lektori. O každom realizovanom vzdelávaní je povinné personálne oddelenie viesť minimálne nasledovnú dokumentáciu:

- súhrnný zoznam zúčastnených pracovníkov a.s. po jednotlivých školeniach, kurzov a pod.
- výsledok vzdelávania v prípade, že je vzdelávanie zakončené skúškou alebo osvedčením (v prípade, že nastáva časový posun medzi skutočným termínom absolvovania a vydaním vysvedčenia, alebo osvedčenia, je potrebné zabezpečiť u vzdelávania vyplývajúceho zo zákonov SR potvrdenie o absolvovaní vzdelávania a možnosť spätnej kontroly práce tohto pracovníka v prípade, že by osvedčenie nedostal tzn. skúšku by úspešne nevykonali)
- skutočné náklady na vzdelávanie

Evidencia dokumentácie musí byť vedená minimálne dvojstupňovo takto:

1x personálne oddelenie, 1x príslušný vedúci oddelenia, resp. 1x pracovník, v prípade povinného vzdelávania vyplývajúceho zo zákonov SR.

Dokumentácia o výsledkoch vzdelávania, vzťahujúceho sa k zákonným požiadavkám a požiadavkám na ručenie za výrobok, archivuje personálne oddelenie po dobu 2 rokov. Potom je odovzdaná do registratúrneho strediska spoločnosti, kde je archivovaná po dobu 8 rokov ako aktuálna dokumentácia. Dokumentácia súvisiaca so vzdelávaním v prípade bezpečnostných dielov sa archivuje 15 rokov. Ostatná dokumentácia podlieha pravidlám registratúrneho poriadku a.s.

Výsledky vzdelávania sú taktiež priebežne zaznamenávané personálnym úsekom v informačnom systéme SAP.

Jednotlivé úseky a oddelenia majú spracované matice kvalifikácie, v ktorých je zaznamenaná získaná alebo požadovaná kvalifikácia všetkých zamestnancov úseku alebo oddelenia. Matica kvalifikácie je pravidelne aktualizovaná príslušným riadiacim pracovníkom úseku alebo oddelenia na základe osobných podkladov zamestnanca, interných dokladov úseku alebo poskytnutých personálnym úsekom.

U školení, ktorých súčasťou je skúška alebo test, rozhodnutie o úspešnosti/neúspešnosti školenia je v kompetencii lektora. V prípade neúspešnosti absolventa školenia pri skúške alebo teste zabezpečí personálne oddelenie (po odsúhlasení priameho nadriadeného, personálneho úseku, prípadne vedenia spoločnosti) opakovanú účasť pracovníka na školení alebo skúške.

U všetkých školení je povinnosťou personálneho oddelenia vyhodnotiť účasť stanovených pracovníkov na školení. Ak sa pracovník z akéhokoľvek dôvodu nemohol zúčastniť školenia, je následnou povinnosťou personálneho oddelenia zabezpečiť doškolenie pracovníka v náhradnom termíne, ak je nutné alebo potrebné.

7.1.3 Hodnotenie efektívnosti vzdelávania

Je veľmi dôležité vyhodnocovať vzdelávanie, aby sa posúdila jeho účinnosť pri dosahovaní tých výsledkov, ktoré by mali byť stanovené v súvislosti s plánovaním vzdelávacej akcie a aby sa ukázalo, kde je potrebné zlepšenie alebo uskutočnenie zmien, aby bolo vzdelávanie ešte účinnejšie.

Do určitého termínu sú riadiaci pracovníci spoločnosti Olymp, a.s. povinní vyhodnotiť efektívnosť a účinnosť vzdelávacích aktivít, ktorých sa v príslušnom roku zúčastnili ich podriadení pracovníci.

Hodnotenie účinnosti školení

Účinnosť vzdelávacích aktivít sa hodnotia vyhovujúco, ak účastník školenia ovláda školenú problematiku na minimálne 75%. Pri hodnotení účinnosti ako celku pri účasti niekoľkých školených zamestnancov sa hodnotí účinnosť ako vyhovujúca, ak priemer

ovládania problematiky všetkých účastníkov školenia je minimálne 75%. Priemer hodnotí školiť alebo priamy nadriadený na základe posúdenia ústnej odpovede, písomného testu, praktickej skúšky alebo praktického využívania vedomostí nadobudnutých vzdelávacou aktivitou v priebehu troch mesiacov. Hodnotenie účinnosti školení prebieha v spoločnosti niekoľkými spôsobmi:

- Hodnotenie účinnosti na základe vyplneného dotazníka „Hodnotenie účinnosti vzdelávacej aktivity“. Dotazník vyplní personálny úsek, účastník vzdelávacej aktivity a jeho priamy nadriadený tri mesiace po realizácii vzdelávacej aktivity. Účinnosť školení je vyhodnocovaná personálnym úsekom.
- Hodnotenie riadiacimi pracovníkmi pri hodnotiacom pohovore – hodnotia sa zmeny zručnosti, pracovných návykov, pracovných postojov zamestnancov v dôsledku vzdelávania.
- Hodnotenie úrovne vedomostí, správania a postojov získaných v rámci vzdelávacej aktivity na základe certifikátov, testov, písomných skúšok.

Hodnotenie efektívnosti školení

O vyhovujúcej efektívnosti vzdelávacej aktivity môžeme hovoriť vtedy, ak sa realizovala v súlade s plánom vzdelávania, v požadovanom termíne a za primeranú cenu, pričom ovládanie učebnej látky účastníkom je minimálne 75%. O vyhovujúcej efektívnosti vzdelávania ako celku môžeme hovoriť vtedy, ak je obsah vzdelávania plánovaného na príslušný kalendárny rok splnený na 85% pri naplnení všetkých požiadaviek na kvalifikáciu zamestnancov.

V rámci pracovného pomeru je vykonávané taktiež personálne hodnotenie zamestnancov, ktorého cieľom je zhodnotiť dosahované výsledky pracovného výkonu a plnenie stanovených úloh a cieľov. Na základe vyhodnotenia priamy nadriadený rozhoduje či pracovníka ponechá zastávať pracovné miesto, alebo pracovníka preradí na iné pracovné miesto, prípadne uvoľní pracovníka.

Personálny úsek vedie evidenciu všetkých vzdelávacích aktivít pracovníka na PC v IS SAP, v ktorom sú uvedené školiace aktivity absolvované pracovníkom aj v minulosti. Dosiahnuté odborné spôsobilosti pracovníka sa nachádzajú v osobnej karte zamestnanca uloženej na personálnom oddelení.

7.2 Analýza adaptačného procesu

Každá firma má záujem, aby jej zamestnanec pôsobil v nej s vedomím, že pracuje pre „svoju“ firmu, že k nej patrí a aj vedeniu spoločnosti na zamestnancoch záleží. Pocit spolupatričnosti k firme je potrebné budovať a ovplyvňovať od prvého dňa nástupu do zamestnania. Od novoprijatého pracovníka sa očakáva, že sa zapojí do plnenia pracovných úloh, prispôsobí sa pracovným podmienkam a nárokom na vedomosti, schopnosti a skúsenosti – pracovná adaptácia, zblíži sa s pracovným kolektívom a zaujme svoje postavenie v ňom – sociálna adaptácia. Úspešnosť adaptácie závisí nielen od schopnosti pracovníka prispôbiť sa podmienkam nového zamestnania, ale najmä od cieľavedomého usmerňovania tohto procesu bezprostredným nariadeným. Za týmto účelom sa pre každého novoprijatého a preradeného pracovníka v spoločnosti Olymp, a.s. vypracováva adaptačný program.

Adaptačný program pre novoprijatého a preradeného zamestnanca v spoločnosti je rozdelený do nasledujúcich častí:

Všeobecná časť:

1. Personálny úsek – nástup pracovníka do zamestnania, vybavenie formalít spojených s nástupom pracovníka, informácie o spoločnosti
2. Vstupné školenie BOZP a PO
3. Vstupné školenie kvality (smernice, pracovné postupy, politika kvality)
4. Vstupné školenie z environmentu (smernice, pracovné postupy, politika environmentu a BOZP)
5. Vstupné školenie – základná informácia o jednotlivých organizačných celkoch, úsekoch a oddeleniach)
6. Mzdová učitáreň

Odborný adaptačný program:

Odborný adaptačný program vypracuje priamy nadriadený zamestnanca na formulári „Adaptačný program pre novoprijatého/preradeného zamestnanca“ vid'. príloha, a odsúhlasuje ho riaditeľ úseku. Formulár dostane zamestnanec pri nástupe do zamestnania alebo pri preradení na personálnom úseku. Originál zostáva na pracovisku, kópiu dostane zamestnanec a personálny úsek, ktoré sleduje ako tento proces prebieha.

V tomto dokumente sa uvádza predpokladaná doba adaptácie. Dva týždne pred jej ukončením vykoná priamy nadriadený pohovor s pracovníkom zameraný na hodnotenie zvládnutia adaptačného programu a rozhodnutie o ďalšej pôsobnosti zamestnanca. Výsledok z pohovoru zapíše a doručí na personálny úsek, kde je po jeho vyhodnotení archivovaný.

Pre úspešný priebeh procesu adaptácie nového zamestnanca spoločnosť sleduje:

- zvládnutie vzdelávania pri zaučení v adaptačnom procese
- zvládnutie profesie novým zamestnancom
- zvládnutie podmienok optimálneho výkonu práce novým zamestnancom ako je fyzická a psychická námaha, monotónnosť a zložitosť pracovných úkonov, potreba dôslednosti a disciplinovanosti pri vykonávaní pracovných úkonov
- zosúladenie pracovných činností pracovníka s organizáciou práce
- vlastnosti a chovanie spolupracovníkov nového pracovníka, prístup k novému pracovníkovi, stav neformálnych vzťahov a podobne
- osobnosť nového pracovníka, postoj, osobné vlastnosti, skúsenosti, schopnosť spolupráce, návyky
- problémy nového pracovníka súvisiace s jeho širším pracovným prostredím, doprava do zamestnania, bývanie, rodinné problémy, kultúrne a športové využitie a pod.

Priamy nadriadený nového zamestnanca zabezpečuje:

- privítanie nového zamestnanca na pracovisku a zoznámenie s ostatnými členmi pracovného kolektívu
- oboznámenie s pracoviskom, úlohami a podmienkami vykonávanej práce a jeho pracovného miesta, poskytnutie základných informácií o pracovisku, začiatok a koniec pracovnej zmeny, evidencia dochádzky, prestávky v práci, výplatné dni, sociálne zariadenie, umyváreň, šatňa, jedáleň, výdajňa pracovných a ochranných prostriedkov, pracovný poriadok a podobne
- pridelenie garanta pre obdobie adaptácie spojené s orientačnou obchôdzkou po pracovných priestoroch

- zodpovedanie otázok nového zamestnanca, kontrolu jeho práce a opravovanie základných chýb so slovným výkladom, poskytnutie pomoci pri problémoch

Nový zamestnanec je povinný rešpektovať požiadavky riaditeľa úseku a svojich bezprostredne nadriadených vyplývajúce z adaptačného programu s cieľom pozitívne zvládnuť proces adaptácie a stať sa plnohodnotným zamestnancom spoločnosti Olymp, a.s. Aktívny prístup všetkých zamestnancov napomáha efektívnej adaptácii v podmienkach spoločnosti.

7.3 Analýza pracovnej náplne špecialistu pre vzdelávanie

Analýzu pracovnej náplne špecialistu pre vzdelávanie sme sa rozhodli uviesť zámerne, aby sme na množstve pracovných úloh poukázali na dôležitosť tejto pracovnej pozície v spoločnosti.

Medzi pracovné úlohy špecialistu pre vzdelávanie patrí:

- pravidelne vykonáva analýzu potrieb vzdelávania a rozvoja zamestnancov
- vypracováva v spolupráci s riadiacimi pracovníkmi a na základe kariérnych plánov a plánov osobného rozvoja plán vzdelávania a rozvoja zamestnancov
- vypracováva plán, zabezpečuje a vedie evidenciu vzdelávania a výcviku zamestnancov
- spracováva vyhodnotenie plánu vzdelávania zamestnancov a.s., vyhodnocuje efektivitu a účinnosť vzdelávania
- realizuje agendu vzdelávania v IS SAP, kontroluje obsah, dopĺňa agendu a realizuje výstupy
- informuje jednotlivých riadiacich pracovníkov o ponuke vzdelávacích podujatí
- eviduje a sleduje vzdelávacie podujatia na základe operatívnych požiadaviek riadiacich pracovníkov pre prípravu zamestnancov, informuje ich o termínoch, zabezpečuje schválenie a zodpovedá za úhradu jednotlivých školení a kurzov
- vystavuje objednávky na všetky školenia, sleduje a kontroluje správnosť faktúr
- objednáva, eviduje a kontroluje periodické školenia vybraných skupín zamestnancov

- zabezpečuje výber školiacich stredísk a lektorov pre jednotlivé druhy školení
- vedie a eviduje dohody o zvýšení kvalifikácie pre zamestnancov
- mesačne spracováva prehľad vzdelávacích aktivít a čerpania nákladov na vzdelávanie zamestnancov spoločnosti
- riadi adaptáciu a zaškoľovanie pracovníkov
- spravuje v IS SAP – organizačnú schému, riadenie podujatí, katalóg profesií, katalóg kvalifikačných požiadaviek
- podieľa sa na príprave, realizácii a vyhodnocovaní výsledkov prieskumu spokojnosti zamestnancov
- spolupracuje so strednými a vysokými školami ohľadom získavania mladých kvalifikovaných ľudí do spoločnosti
- spravuje a pravidelne aktualizuje Katalóg zmlúv a.s.
- spolupodieľa sa na výkone interných auditov
- priebežne sleduje zákony, nariadenia a smernice súvisiace s pracovnou činnosťou
- spravuje registratúrne stredisko spoločnosti
- preberá registratúrne záznamy z organizačných celkov spoločnosti do úschovy v registratúrnom stredisku
- pripravuje zoznam dokumentov uložených v registratúrnom stredisku na archiváciu a likvidáciu
- zabezpečuje odovzdanie archívnych materiálov do Štátneho archívu v Nitre
- vykonáva likvidáciu dokumentov bez trvalej dokumentárnej hodnoty po uplynutí lehoty uloženia
- spolupracuje so Štátnym archívom v Nitre v oblasti správy registratúrneho strediska a archivácie dokumentov
- získava, sústreďuje a spracováva dokumenty o historickom vývoji a.s.
- dbá o využitie archívneho materiálu pre účely prevádzkové, výskumné a propagačné
- spolupracuje pri príprave, organizácii a vyhodnotení neformálnych podujatí
- spolupracuje pri príprave, realizácii a vyhodnotení rôznych prieskumov realizovaných v akciovej spoločnosti
- dohliada nad ochranou osobných údajov zamestnancov spoločnosti

- vykonáva periodickú kontrolu dodržiavania Zákona č. 428/2002 Z.Z. v znení neskorších predpisov
- vykonáva interné školenia zamestnancov z oblasti ochrany osobných údajov a správy registratúrnych záznamov

Zodpovednosti:

- zodpovedá za plánovanie, zabezpečenie a evidenciu vzdelávania a výcviku zamestnancov
- zodpovedá za efektívne čerpanie finančných prostriedkov určených na vzdelávanie zamestnancov
- zodpovedá za preskúmanie opodstatnenosti požiadaviek školenia
- zodpovedá za termínové predkladanie plánu vzdelávania zamestnancov a.s.
- zodpovedá za kontrolu plnenia plánu vzdelávania po obsahovej a finančnej stránke
- zodpovedá za správu registratúrneho strediska a.s., archiváciu a likvidáciu príslušných dokumentov v súlade s registratúrnym poriadkom spoločnosti

Povinnosti:

- vykonáva ďalšie práce, ktoré súvisia s dohodnutými druhmi práce podľa pokynov priameho nadriadeného
- zúčastňuje sa školení podľa pokynu zamestnávateľa

Právomoci:

- hodnotí a vyberá školiace a tréningové firmy
- má právomoc vykonávať dohľad nad ochranou osobných údajov
- má právomoc nepreberať do registratúrneho strediska dokumenty, ktoré nezodpovedajú pre uloženie v registratúrnom stredisku

8 PRIESKUM

V tejto kapitole diplomovej práce zameriame pozornosť na prieskum spokojnosti zamestnancov s procesom vzdelávania v ich spoločnosti. Predmetom prieskumu našej diplomovej práce je analýza názorov respondentov a objektom prieskumu sú zamestnanci spoločnosti Olymp, a.s.

8.1 Cieľ prieskumu

Hlavným cieľom prieskumu diplomovej práce bolo získať základné informácie o vzdelávacom procese v spoločnosti, zistiť spokojnosť zamestnancov s týmto procesom v spoločnosti a zistiť aký vplyv má vzdelávanie na plnenie pracovných úloh zamestnancov. Prieskum môže prispieť k odhaleniu oblastí, ktoré je potrebné vyriešiť. Po vyhodnotení výsledkov prieskumu zhodnotíme súčasný stav vzdelávacieho procesu a navrhujeme prípadne odporúčania k jeho vylepšeniu. Výsledky prieskumu budú použité na skvalitnenie a zefektívnenie vzdelávania v spoločnosti.

8.2 Stanovenie hypotéz

Na základe stanoveného hlavného cieľa, preštudovanej literatúry a doterajších poznatkov, sme pre potreby prieskumu sformovali nasledovné hypotézy:

Hypotéza č. 1: Zistiť, či sú zamestnanci spoločnosti spokojní alebo nespokojní so súčasným systémom vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Predpokladáme, že zamestnanci spoločnosti sú spokojní so súčasným systémom vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Hypotéza č. 2: Zistiť, či zamestnávateľ podporuje svojich zamestnancom v kariérom a osobnom raste.

Predpokladáme, že zamestnávateľ podporuje svojich zamestnancov v kariérom a osobnom raste.

Hypotéza č. 3: Zistiť, či sú zamestnanci spokojní a adaptačným procesom v spoločnosti.

Predpokladáme, že zamestnanci sú spokojní s adaptačným procesom.

8.3 Metódy prieskumu

Pre účely nášho prieskumu sme použili niekoľko druhov prieskumných metód:

- Štúdium interných materiálov spoločnosti, ktoré súvisia s danou problematikou.
- Rozhovor so špecialistom vzdelávania spoločnosti Olymp, a.s. Metódu rozhovoru sme sa rozhodli použiť preto, aby sme získali prvotné informácie o vzdelávaní v spoločnosti.
- Dotazník na zistenie úrovne vzdelávacieho procesu, ktorý pozostával z 20 otázok. Dotazník je anonymný a je rozdelený na dve časti. Dotazník sme umiestnili ako vzor aj do príloh tejto diplomovej práce.

8.4 Prieskumná vzorka

Prieskumnú vzorku tvoria náhodne vybraní zamestnanci spoločnosti, ktorým bol rozdáný dotazník na vyplnenie. Časové obdobie prieskumu bolo na prelome dvoch mesiacov januára a februára od 12. 01. 2013 do 13. 02. 2013. Rozdali sme 130 dotazníkov a vrátilo sa nám 112 vyplnených dotazníkov. Návratnosť dotazníkov bola 86%, čo považujeme za veľmi dobrý výsledok.

8.5 Harmonogram postupu

Prípravná fáza

V prvej prípravnej fáze sme sa dôkladne venovali oboznámeniu s danou témou, preštudovaním odbornej literatúry. Na základe získaných informácií sme vypracovali teoretickú časť, z ktorej sme čerpali pri príprave a spracovávaní empirickej časti práce.

Realizačná fáza

V druhej realizačnej fáze sme spracovávanie diplomovej práce konzultovali s kompetentnými pracovníkmi personálneho oddelenia spoločnosti, najmä so špecialistom pre vzdelávanie. Tiež sme sa zoznámili s internými dokumentmi spoločnosti. V tejto fáze sme sa venovali tvorbe dotazníka, ktorý bolo pomocou pracovníkov personálneho oddelenia rozdáný zamestnancom spoločnosti.

Vyhodnocovacia fáza

V záverečnej vyhodnocovacej fáze sme zozbierali a vyhodnotili dotazník. Odpovede respondentov na otázky uvedené v dotazníku sme spracovali v analýze údajov. Výsledky sú zaznamenané písomnou formou, číselne a percentuálne údaje sú zaznamenané v tabuľkách a tiež pre lepšie zobrazenie sú tieto údaje znázornené aj grafický.

8.6 Analýza a interpretácia údajov

Na základe teoretických vedomostí a informácií získaných od respondentov budeme v tejto podkapitole analyzovať, vyhodnocovať a interpretovať získane údaje. Dotazník tvorí úvodná a hlavná časť. V úvodnej časti sme oslovili zamestnancov so žiadosťou o vyplnenie anonymného dotazníka. Prvá časť obsahuje otázky, ktoré sú zamerané na zistenie základných údajov o respondentoch. Druhá časť je zameraná na oblasť vzdelávania.

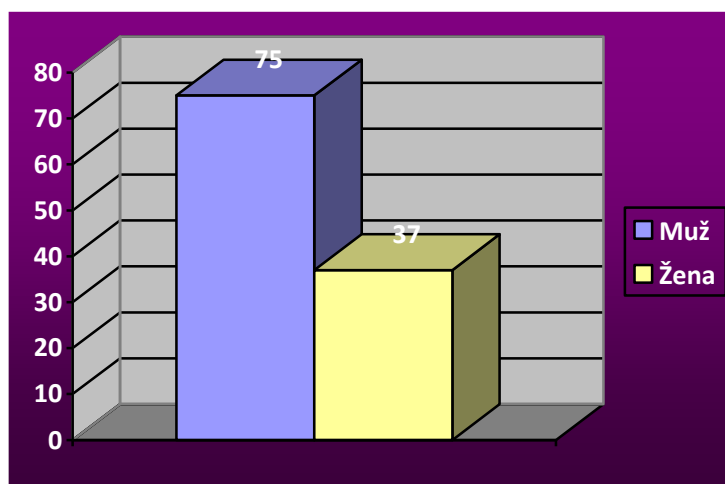
Otázka č. 1: Uveďte Vaše pohlavie:

Tabuľka 10: Pohlavie respondentov

Otázka č. 1	Počet	%
Muž	75	67
Žena	37	33

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 6: Pohlavie respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

Z celkového počtu prieskumnej vzorky 112 respondentov bolo 75 mužov, čo predstavuje 67% a 37 žien, čo predstavuje 33%. Z uvedeného vyplýva, ako sme už uviedli v personálnej štruktúre, že strojárská spoločnosť, má väčšie zastúpenie mužov ako žien.

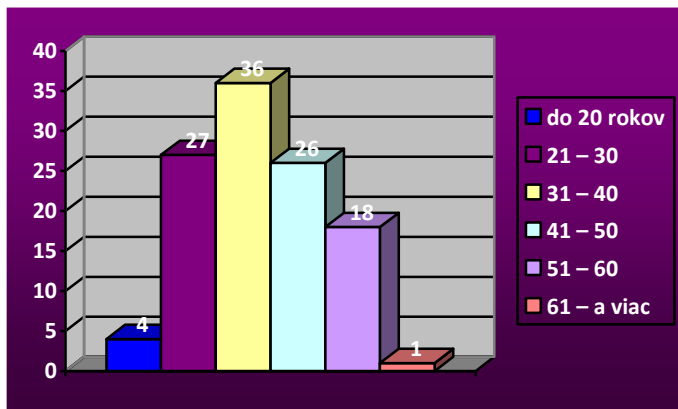
Otázka č. 2: Uveďte Váš vek:

Tabuľka 11: Vyjadrenie respondentov podľa veku

Otázka č. 2	Počet	%
do 20 rokov	4	4
21 – 30	27	24
31 – 40	36	32
41 – 50	26	23
51 – 60	18	16
61 – a viac	1	1

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 7: Vyjadrenie respondentov podľa veku



Zdroj: vlastné spracovanie

Vek respondentov sme rozdelili do šiestich kategórii. Z grafu vyplýva, že v spoločnosti má najväčšie zastúpenie stredná veková generácia od 31 – 40 rokov. Najmenšie zastúpenie má generácia do 20 rokov, čo predstavujú absolventi škôl bez praxe a generácia pred penzijného veku.

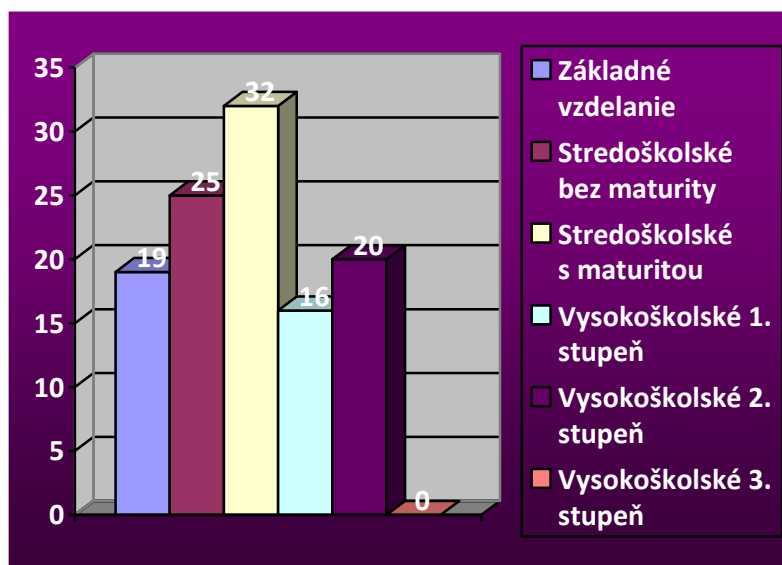
Otázka č. 3: Uveďte najvyššie dosiahnuté vzdelanie:

Tabuľka 12: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie

Otázka č. 3	Počet	%
Základné vzdelanie	19	17
Stredoškolské bez maturity	25	22
Stredoškolské s maturitou	32	29
Vysokoškolské 1. stupeň	16	14
Vysokoškolské 2. stupeň	20	18
Vysokoškolské 3. stupeň	0	0

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 8: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie



Zdroj: vlastné spracovanie

Respondenti mali možnosť výberu zo šiestich možností. Z uvedeného grafu vyplýva, že najpočetnejšou bola skupina respondentov s dosiahnutým stredoškolským vzdelaním s maturitou. Táto skupina predstavovala 29% respondentov.

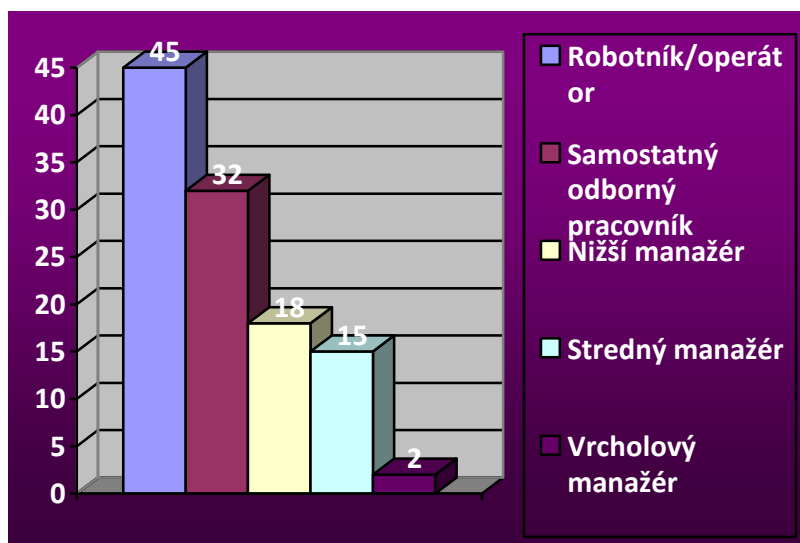
Otázka č. 4: Uved'te na akej pracovnej pozícii pracujete:

Tabuľka 13: Vyjadrenie respondentov podľa pracovnej pozície

Otázka č. 4	Počet	%
Robotník/operátor	45	40
Samostatný odborný pracovník	32	29
Nižší manažér	18	16
Stredný manažér	15	13
Vrcholový manažér	2	2

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 9: Vyjadrenie respondentov podľa pracovnej pozície



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako môžeme vidieť na grafickom znázornení, zoradenie respondentov nám vytvára určitú postupnosť. Najviac respondentov pracuje na pozícii robotník/operátor, čo predstavuje 40% respondentov. Najmenej je zastúpená skupina vrcholového manažmentu, čo predstavuje len 2 % respondentov.

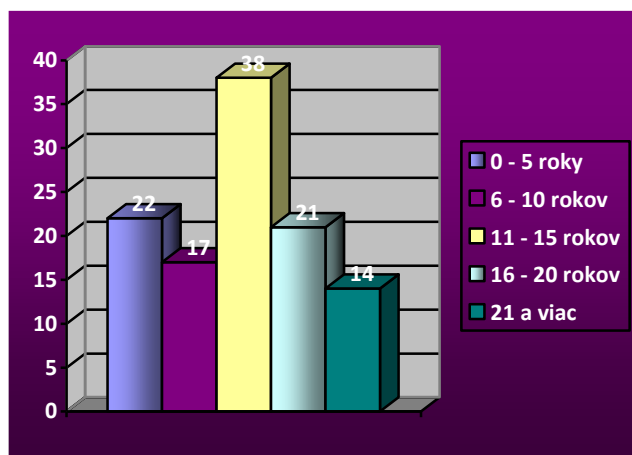
Otázka č. 5: Ako dlho pracujete v tejto spoločnosti?

Tabuľka 14: Vyjadrenie respondentov podľa odpracovaných rokov

Otázka č. 5	Počet	%
0 - 5 roky	22	20
6 - 10 rokov	17	15
11 - 15 rokov	38	34
16 - 20 rokov	21	19
21 a viac	14	12

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 10: Vyjadrenie respondentov podľa odpracovaných rokov



Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedeného grafu nám vyplýva určité vyváženie medzi jednotlivými skupinami. Najpočetnejšou je síce skupina respondentov, ktorí odpracovali v spoločnosti od 11 až do 15 rokov, čo predstavuje 34%, ale ako môžeme vidieť ostatné skupiny sú skoro percentuálne vyrovnané. Veľmi pekne je zastúpená skupina respondentov, ktorá odpracovala v spoločnosti viac ako 20 rokov, čo predstavuje 12%. Z uvedeného nám vyplýva, že spoločnosť má nízku fluktuáciu.

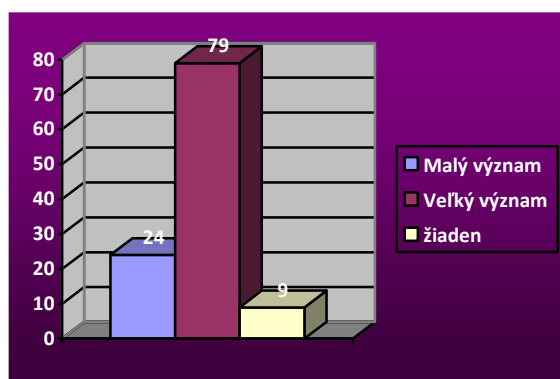
Otázka č. 6: Aký má pre Vás vzdelávanie význam pri plnení pracovných povinností?

Tabuľka 15: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 6

Otázka č. 6	Počet	%
Malý význam	24	21
Veľký význam	79	71
Žiaden	9	8

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 11: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 6



Zdroj: vlastné spracovanie

Zaujímala nás názor respondentov aký význam má pre nich vzdelávanie pri plnení pracovných povinností. Na túto otázku až 71% respondentov odpovedalo, že vzdelávanie má pre nich veľký význam. Malý význam má vzdelávanie pre 21% respondentov a žiaden odpovedalo 9 opýtaných, čo predstavovalo 8%, predpokladáme, že to boli respondenti z najnižších pracovných pozícií.

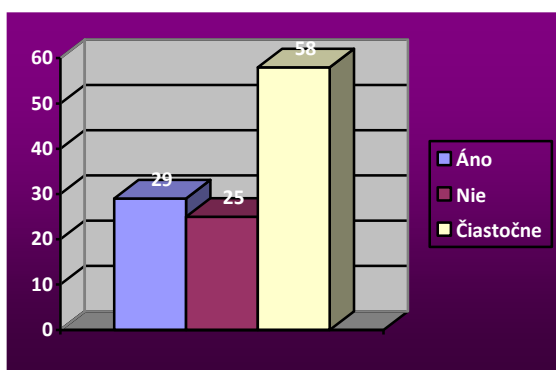
Otázka č. 7: Myslíte si, že Váš výkon v práci ovplyvňuje dosiahnuté vzdelanie/škola/?

Tabuľka 16: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 7

Otázka č. 7	Počet	%
Áno	29	26
Nie	25	22
Čiastočne	58	52

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 12: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 7



Zdroj: vlastné spracovanie

Na otázku, či dosiahnuté vzdelávanie ovplyvňuje výkon v práci odpovedalo 26% respondentov kladne, 22% respondentov odpovedalo záporne a až 52% respondentov uviedlo možnosť čiastočne.

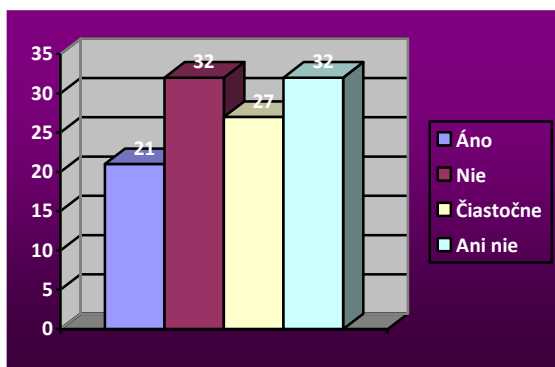
Otázka č. 8: Máte dostatok príležitostí k vzdelávaniu vo Vašej organizácii a k osobnému a kariérenmu rastu.

Tabuľka 17: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 8

Otázka č. 8	Počet	%
Áno	21	19
Nie	32	29
Čiastočne	27	23
Ani nie	32	29

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 13: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 8



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázkou sme sledovali, či zamestnanci spoločnosti majú dostatok príležitostí na vzdelávanie, ktoré by prispelo k ich osobnému a kariérenmu rastu. Odpoveď „áno“ uviedlo len 19%, „čiastočne“ 23% respondentov. Záporne odpovedalo až 29% a na možnosť „ani nie“ odpovedalo tiež 29% respondentov. Z uvedeného nám vyplýva, že väčšia časť respondentov si myslí, že osobnému a kariérenmu rozvoju v spoločnosti sa nevenuje dostatočná pozornosť.

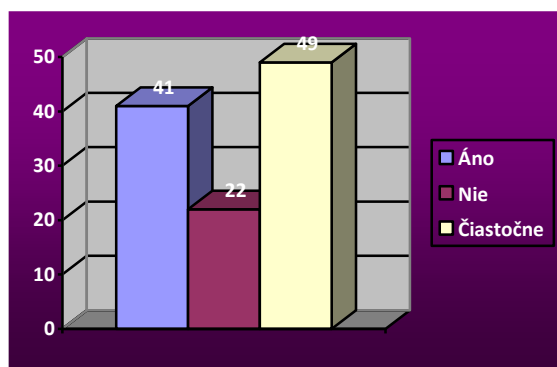
Otázka č. 9: Zabezpečuje Vám organizácia školenia potrebné pre Váš pracovný výkon?

Tabuľka 18: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 9

Otázka č. 9	Počet	%
Áno	41	37
Nie	22	20
Čiastočne	49	43

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 14: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 9



Zdroj: vlastné spracovanie

Touto otázkou sme sledovali, či organizácia zabezpečuje školenia zamestnancov potrebné pre ich pracovný výkon. Kladne odpovedalo až 37% respondentov, „čiastočne“ si myslí až 43% a len 20% uvádza zápornú odpoveď. Zo zistených odpovedí môžeme konštatovať, že školenia, ktoré vyplývajú pre spoločnosť z legislatívneho hľadiska má spoločnosť veľmi dobre zabezpečené.

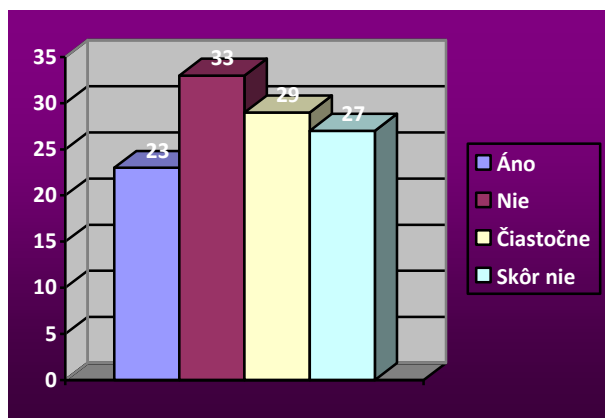
Otázka č. 10: Umožňuje Vám zamestnávateľ v rámci ďalšieho kariérneho rozvoja vzdelávanie potrebné pre zlepšenie Vašich pracovných úloh?

Tabuľka 19: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 10

Otázka č. 10	Počet	%
Áno	23	21
Nie	33	29
Čiastočne	29	26
Skôr nie	27	24

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 15: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 10



Zdroj: vlastné spracovanie

Touto otázkou sme chceli zistiť skutočnosť, či zamestnávateľ podporuje svojich zamestnancov v ďalšom kariérnom rozvoji. Ku kladnej odpovedi sa priklonilo 21% respondentov, záporne odpovedalo 29% respondentov. Na možnosť „čiastočne“ a „neviem“ odpovedali respondenti skoro zhodne.

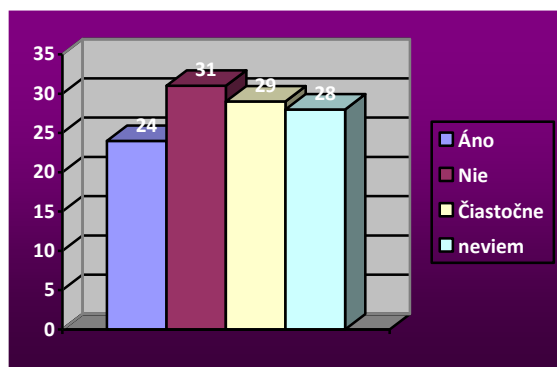
Otázka č. 11: Vzdelávanie, štúdium prebieha v súlade s Vaším kariérom rozvojom v organizácii?

Tabuľka 20: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 11

Otázka č. 11	Počet	%
Áno	24	21
Nie	31	28
Čiastočne	29	26
Neviem	28	25

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 16: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 11



Zdroj: vlastné spracovanie

Zámerom tejto otázky bolo znova zistiť či vzdelávanie a štúdium zamestnancov prebieha v súlade s ich kariérom rozvojom. K možnosti „áno“ sa priklonilo 21% opýtaných respondentov a k možnosti „nie“ o niečo viac - 28% respondentov. Ako už vidieť z týchto prvých dvoch možností k zápornej odpovedi sa priklonilo väčšie percento opýtaných respondentov.

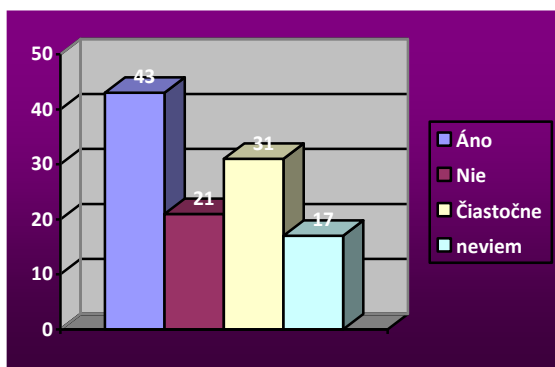
Otázka č. 12: Myslíte si, že výber zamestnancov pre vzdelávanie vo Vašej organizácii prebieha podľa určitých kritérií?

Tabuľka 21: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 12

Otázka č. 12	Počet	%
Áno	43	38
Nie	21	19
Čiastočne	31	28
Neviem	17	15

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 17: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 12



Zdroj: vlastné spracovanie

Zámerom tejto otázky bolo zistiť, čo si myslia účastníci prieskumu o výbere zamestnancov podľa určitých kritérií. K skutočnosti, že výber zamestnancov prebieha podľa kritérií sa kladne vyjadrilo až 38% opýtaných respondentov, 28% uviedlo možnosť „čiastočne“. Odpoveď „nie“ uvádza 19% respondentov a 15% respondentov nevedelo na túto otázku odpovedať.

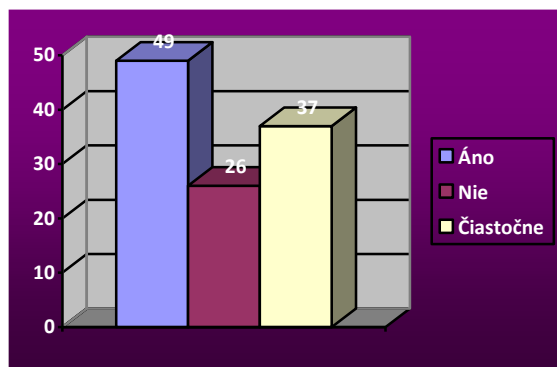
Otázka č. 13: Ak ste sa zúčastnili vzdelávania vo Vašej organizácii, boli ste spokojní?

Tabuľka 22: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 13

Otázka č. 13	Počet	%
Áno	49	44
Nie	26	23
Čiastočne	37	33

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 18: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 13



Zdroj: vlastné spracovanie

Cieľom tejto otázky sme zisťovali spokojnosť účastníkov prieskumu so vzdelávacími aktivitami v spoločnosti. Až 44% respondentov je spokojných so vzdelávaním v spoločnosti, 33% je spokojných iba čiastočne a zápornú odpoveď uviedlo 23% opýtaných respondentov. Môžeme konštatovať, že úroveň vzdelávacích aktivít je v spoločnosti celkom na dobrej úrovni.

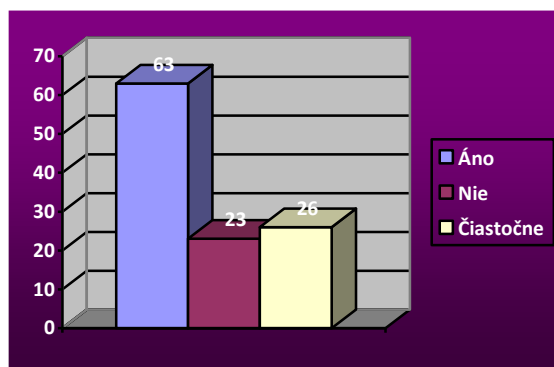
Otázka č. 14: Pri nástupe alebo preradení na pracovné miesto boli ste spokojní s adaptačným programom /napr. pri zaučení na pracovné miesto/ vo Vašej organizácii?

Tabuľka 23: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 14

Otázka č. 14	Počet	%
Áno	63	56
Nie	23	21
Čiastočne	26	23

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 19: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 14



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázkou sme sledovali spokojnosť zamestnancov spoločnosti s adaptačným procesom, ktorý by mal v spoločnosti prebiehať. Nadpolovičná väčšina je spokojná s adaptačným procesom až 56% respondentov uvádza spokojnosť, čiastočnú spokojnosť uviedlo 23% a nespokojnosť s adaptačným procesom uviedlo 21% opýtaných respondentov.

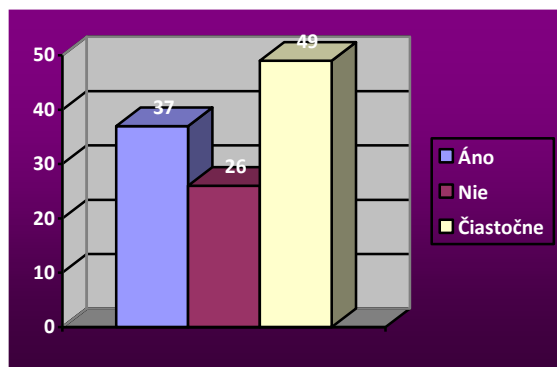
Otázka č. 15: Znamená pre Vás vzdelávanie - zlepšenie uplatnenia vo Vašej organizácii?

Tabuľka 24: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 15

Otázka č. 15	Počet	%
Áno	37	33
Nie	26	23
Čiastočne	49	44

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 20: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 15



Zdroj: vlastné spracovanie

Cieľom otázky bolo zistiť či vzdelávanie umožňuje zamestnancom aj zlepšenie uplatnenia v ich spoločnosti. Respondentov, ktorí si myslia, že vzdelávanie im umožňuje lepšie uplatnenie bolo 33%, čiastočne uplatnenie uvádza 44%. Uplatnenie v spoločnosti nenachádza 21% opýtaných účastníkov prieskumu.

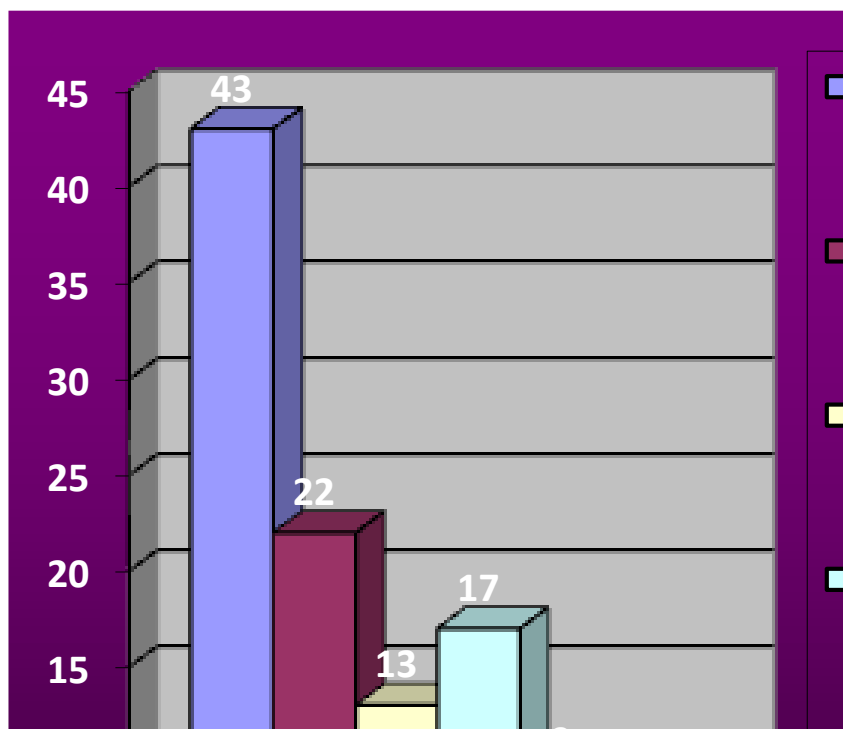
Otázka č. 16: Aké motívy sú pre Vás dôležité pri vzdelávaní a rozvoji v zamestnaní?

Tabuľka 25: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 16

Otázka č. 16	Počet	%
Zvýšenie príjmu	43	38
Možnosť kariérneho postupu	22	20
Podieľanie sa na rozhodovaní	13	12
Zvýšenie konkurencieschopnosti na trhu	17	15
Osobný rast a sebarealizácia	9	8
Úspešnosť organizácie	8	7

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 21: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 16



Zdroj: vlastné spracovanie

V tejto otázke sme sa snažili zistiť, akú dôležitosť priradia respondenti jednotlivým stimulom, ktoré v súčasnosti najviac vplyvajú na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Výsledky ukázali, že najdôležitejšie pre zamestnancov je finančné ohodnotenie a možnosť kariérneho postupu. K finančnému ohodnoteniu sa prikláňa až 38% opýtaných respondentov. Ako poslednú možnosť uvádzajú respondenti úspešnosť firmy. Len 7% respondentov si vybralo tento stimul.

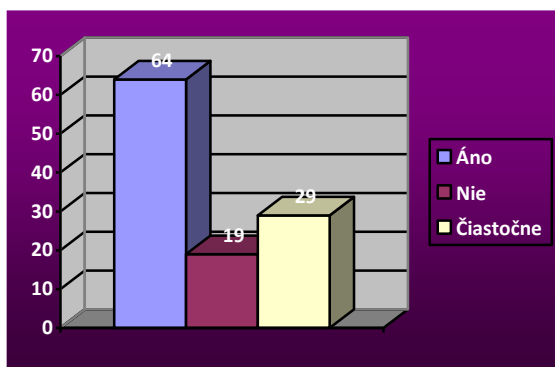
Otázka č. 17: Myslíte si, že poskytované vzdelávanie vo Vašej organizácii je aplikovateľné v praxi pri výkone vašich pracovných povinnosti?

Tabuľka 26: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 17

Otázka č. 17	Počet	%
Áno	64	57
Nie	19	17
Čiastočne	29	26

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 22: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 17



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázka mala za cieľ zistiť či vzdelávanie, ktoré poskytuje spoločnosť je aj aplikovateľné v praxi. Zaujímal nás názor respondentov na poskytované vzdelávanie v spoločnosti, hlavne či im vzdelávanie pomáha pri plnení pracovných povinností a vedia ho využiť v praxi. Na uvedenú otázku až 57% respondentov odpovedalo kladne, k možnosti „čiastočne „ sa priklonilo 26%. Zápornú odpoveď uvádza 17% opýtaných respondentov.

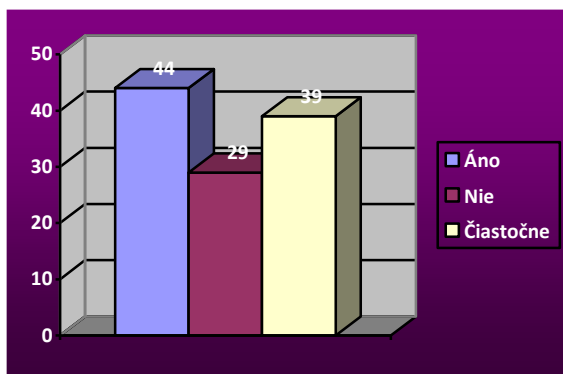
Otázka č. 18: Postačuje Vám vzdelávanie od zamestnávateľa na plnenie Vašich pracovných úloh?

Tabuľka 27: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 18

Otázka č. 18	Počet	%
Áno	44	39
Nie	29	26
Čiastočne	39	35

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 23: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 18



Zdroj: vlastné spracovanie

Cieľom otázky bolo zistiť, či vzdelávanie v spoločnosti je postačujúce na plnenie pracovných úloh. Vzdelávanie, ktoré poskytuje zamestnávateľ postačuje 39% účastníkom prieskumu, čiastočne postačuje 35% respondentov a 26% respondentom vzdelávanie v spoločnosti nepostačuje.

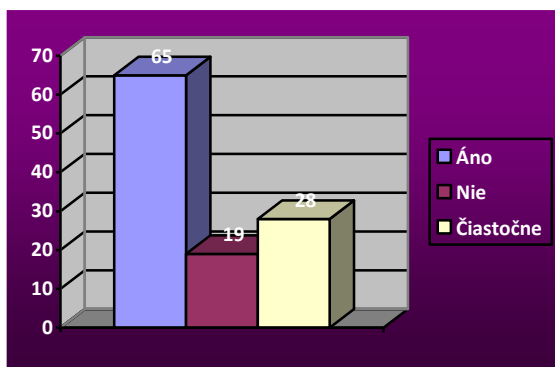
Otázka č. 19: Myslíte si, že Váš zamestnávateľ má dobre prepracovanú politiku vzdelávania a rozvoja zamestnancov?

Tabuľka 28: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 19

Otázka č. 19	Počet	%
Áno	65	58
Nie	19	17
Čiastočne	28	25

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 24: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 19



Zdroj: vlastné spracovanie

Zaujímalo nás názor respondentov na politiku vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti. Na uvedenú prieskumnú otázku vyjadrilo spokojnosť 58% respondentov, čiastočnú spokojnosť uviedlo 25% opýtaných respondentov a 17% respondentov si myslí, že ich zamestnávateľ nemá dobre prepracovanú politiku vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

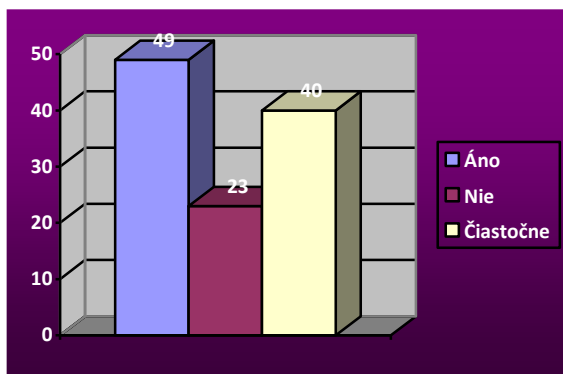
Otázka č. 20: Myslíte si, že keď zmeníte zamestnanie, využijete nadobudnuté vedomosti a skúsenosti u nového zamestnávateľa?

Tabuľka 29: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 20

Otázka č. 20	Počet	%
Áno	49	44
Nie	23	21
Čiastočne	40	35

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 25: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 20



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázkou sme sledovali, či nadobudnuté vedomosti a skúsenosti v spoločnosti využijú zamestnanci pri zmene pracovného miesta u nového zamestnávateľa. Ku kladnej odpovedi sa priklonilo 44% respondentov. Čiastočne využije svoje schopnosti 35% účastníkov prieskumu a 21% respondentov si myslí, že svoje schopnosti a vedomosti u nového zamestnávateľa nevyužije.

8.7 Vyhodovenie hypotéz

V diplomovej práci sme si stanovili tri hypotézy, ktoré boli zamerané na súčasný systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov, kariérny rozvoj zamestnancov a posledná hypotéza bola zameraná na adaptačný proces v spoločnosti. Z výsledkov nášho prieskumu dotazníkovou metódou môžeme konštatovať, že sa nám podarilo naplniť čiastkové ciele prieskumu a zároveň došlo k potvrdeniu resp. k vyvráteniu našich troch hypotéz.

Hypotéza č. 1: Zistiť, či sú zamestnanci spoločnosti spokojní alebo nespokojní so súčasným systémom vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Predpokladáme, že zamestnanci spoločnosti sú spokojní so súčasným systémom vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Prvým čiastkovým cieľom bolo zistiť spokojnosť zamestnancov so súčasným systémom vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti. Predpokladali sme, že zamestnanci sú spokojní so systémom vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Z výsledkov dotazníkového prieskumu môžeme jednoznačne konštatovať, že hypotéza sa potvrdila. Hypotézu nám najviac potvrdila otázka č. 19, kde si respondenti myslia, že ich spoločnosť má dobre prepracovanú politiku vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Hypotéza č. 2: Zistiť, či zamestnávateľ podporuje svojich zamestnancom v kariérnom a osobnom raste.

Predpokladáme, že zamestnávateľ podporuje svojich zamestnancov v kariérnom a osobnom raste.

Druhý čiastkový cieľ nášho prieskumu bol zameraný na kariérny a osobný rast zamestnancov. Predpokladali sme, že zamestnávateľ podporuje svojich zamestnancov v kariérnom a osobnom rozvoji. Uvedenú hypotézu sme vyhotovili v prieskumných otázkach č. 8, 10, 11. Na základe získaných informácií od respondentov môžeme konštatovať, že naša hypotéza sa nepotvrdila. Väčšina zamestnancov si myslí, že zamestnávateľ ich nepodporuje v kariérnom a osobnom raste a rozvoji.

Hypotéza č. 3: Zistiť, či sú zamestnanci spokojní a adaptačným procesom v spoločnosti.

Predpokladáme, že zamestnanci sú spokojní s adaptačným procesom.

Tretí čiastkový cieľ nášho prieskumu bol zameraný na adaptačný proces v spoločnosti. Zisťovali sme aká je spokojnosť s adaptačným procesom napr. pri zaučení na pracovné miesto v organizácii. Predpokladali sme, že zamestnanci sú spokojný s adaptačným procesom. Na základe získaných informácií od respondentov môžeme konštatovať, že naša hypotéza sa potvrdila. Až nadpolovičná väčšina uvádza spokojnosť s týmto procesom. Spoločnosť si je vedomá, že novým zamestnancom je potrebné utvoriť také podmienky, aby sa naučili dobre vykonávať pridelenú prácu na novom pracovnom mieste.

9 ODPORUČANIE PRE PRAX

Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov patrí medzi neoddeliteľné súčasti personálnych činností v spoločnosti. Nekvalifikovaný prístup k týmto činnostiam pôsobí na kvalitu pracovného miesta zamestnanca a úroveň spoločnosti. Najčastejšie sa podpisuje pod nežiaducu fluktuáciu, nízku kvalitu práce, slabú osobnú zainteresovanosť zamestnancova a ich lojalitu k spoločnosti.

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce bolo na základe teoretických poznatkov uskutočniť analýzu procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov v konkrétnej spoločnosti a následne navrhnúť odporúčania možných riešení, ktoré by pomohli zlepšiť činnosť tohto procesu a tým aj prispieť k rozvoju ľudských zdrojov v tejto spoločnosti.

Z analýzy z procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov vyplýva, že tento proces prebieha v spoločnosti Olymp, a.s. bez väčších komplikácií. Podľa nášho názoru je proces nastavený veľmi dobre, je prepracovaný a niet v ňom závažnejších nedostatkov. V procese vzdelávania a rozvoja zamestnancov by sme len odporučili viac zainteresovať kmeňových zamestnancov na nižších pozíciách, aby sa zvýšila vzdelanostná úroveň a kvalita aj týchto zamestnancov. Kvalita a vzdelanostná úroveň podmieňuje úspech každej organizácie a zamestnanci by preto mali byť vedení k tomu, aby sa ďalej vzdelávali a rozvíjali. Vzdelávanie zamestnancov by sa malo zabezpečovať z hľadiska súčasných potrieb podniku ale aj z hľadiska budúcnosti. Takéto vzdelávanie by sa malo orientovať najmä na kariéru zamestnancov, úspešný postup v zamestnaní a osobný rozvoj zamestnancov. Rozvoj kariéry by mal byť výsledok toho, čo si volí zamestnanec v rámci svojich možností a tým čo mu je schopná ponúknuť spoločnosť v ktorej pracuje. Dôležité je však vytvoriť zamestnancom optimálne podmienky pre efektívne vzdelávanie.

Proces vzdelávania a rozvoja pracovníkov je často veľmi prácny a finančne náročný, a preto výsledky hodnotenia tohto procesu môžu byť cestou k jeho zlepšeniu, zníženiu nákladov a zvýšeniu efektívnosti. Všimli sme si, že v spoločnosti Olymp, a.s. efektívnosť vzdelávacieho procesu je hodnotená veľmi dobre. Je potrebné pri hodnotení

sa zamerať aj na náklady, ktoré vzniknú napr. pri realizácii školení a iných vzdelávacích aktivitách. Veľmi dôležitá je aj spätná väzba, ktorú môžeme pozorovať pri spokojnosti priameho nadriadeného s účastníkom vzdelávania.

Proces vzdelávania zamestnancov má personálne oddelenie v tejto spoločnosti zabezpečené na vysokej profesionálnej úrovni. Môžeme konštatovať, že spoločnosť Olymp, a.s. dodržiava všetky právne predpisy podľa platnej legislatívy.

Pri analýze adaptačného procesu sme zistili, že rozhodujúci podiel na adaptácii nových pracovníkov je na ich bezprostredných nadriadených, ktorým však pomáhajú aj spolupracovníci nového pracovníka. Nadriadený riadi a kontroluje priebeh adaptačného procesu, personalisti pomáhajú vypracovať koncepciu, obsah a časový plán adaptácie. Z uvedeného vyplýva, že adaptačný proces v spoločnosti je veľmi dôležitý. V spoločnosti Olymp a.s. prebieha na vysokej úrovni, čo sa nám potvrdilo pri zanalyzovaní tohto procesu a v prieskume našej práce, kde zamestnanci vyjadrili svoju spokojnosť s týmto procesom. Novým zamestnancom je preto potrebné utvoriť také podmienky, aby sa naučili dobre a kvalitne vykonávať svoju prácu na novom pracovnom mieste, vžili sa do existujúceho systému medziľudských vzťahov a prijali hodnoty, tradície a kultúru spoločnosti.

Analýzu pracovných úloh špecialistu pre vzdelávanie sme uviedli v našej práci zámerne. Chceli sme poukázať na veľký rozsah pracovných úloh, povinnosti a zodpovednosti, ktorý musí špecialista vzdelávania vykonávať a zvládať sám. Proces vzdelávania je časovo náročný na prípravu, realizáciu a vyhodnotenie. Preto by sme chceli odporučiť spoločnosti aby považovala aj na možnosti prijať na personálne oddelenie ešte jedného špecialistu pre vzdelávanie, čím by sa zvýšila kvalita a efektívnosť vzdelávacieho procesu v tejto spoločnosti.

Naplnenie cieľov spoločnosti Olymp, a.s. závisí hlavne od úsilia jej zamestnancov, od ich vedomostí a schopností, ochoty plniť nielen každodenné úlohy, ale aj poukazovať na nedostatky a prinášať riešenia, a tým sa priamo podieľať na dosahovaní cieľov

spoločnosti. K tomu by sa spoločnosť mala snažiť vytvárať pracovné prostredie podporujúce kreativitu, kvalitné medziľudské vzťahy a otvorenú komunikáciu. Zároveň by mala podporovať svojich schopných zamestnancov a umožniť im ich ďalší kariérny rozvoj.

ZÁVER

Našou diplomovou prácou sme sa snažili poukázať na dôležitosť procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov spoločnosti. Hlavným cieľom práce bolo na základe teoretických poznatkov uskutočniť analýzu procesu vzdelávania a rozvoja v konkrétnej spoločnosti. Na základe poznatkov a získaných informácií bolo spoločnosti navrhnutých niekoľko odporúčaní pre prax. Analýza procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov bola uskutočnená, čím došlo k naplneniu hlavného cieľa tejto diplomovej práce.

Vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov v spoločnosti patrí medzi činnosti, ktoré ovplyvňujú činnosť a výkonnosť spoločnosti. Ak táto činnosť nie je dostatočne zabezpečená, môže mať organizácia vážne problémy. Ľudské zdroje predstavujú jednu z najväčších hodnôt spoločnosti, preto je dôležité, aby sa spoločnosť o tento zdroj starala a ľudské zdroje si vzdelávaním zamestnancov aj zabezpečovala.

Diplomová práca má teoreticko-empirický charakter. Teoretická časť je obsiahnutá v piatich kapitolách, ktoré delíme na niekoľko podkapitol. Úvod teoretickej časti je venovaný všeobecnému pohľadu na riadenie ľudských zdrojov. Ďalšie kapitoly sú zamerané na strategické riadenie a strategický rozvoj ľudských zdrojov. V štvrtej kapitole sa venujeme samotnému procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov. V piatej kapitole len okrajovo charakterizujeme proces riadenia kariéry.

Empirickú časť tvoria štyri kapitoly. V úvode tejto časti práce sme sa snažili podať základné informácie o vybratej spoločnosti a uskutočnili sme analýzu personálnej štruktúry. V ďalších kapitolách sme podrobne zanalyzovali proces vzdelávania a rozvoja tejto spoločnosti. Previedli sme aj analýzu adaptačného procesu a analýzu pracovných úloh špecialistu pre vzdelávanie. V ôsmej kapitole sme uskutočnili prieskum, ktorého cieľom bolo zistiť spokojnosť zamestnancov s procesom vzdelávania a rozvoja v tejto spoločnosti.

V závere diplomovej práce hodnotíme celkový proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov v danej spoločnosti a stanovili sme tu odporúčania pre prax.

Celkovo bola pre mňa aplikácia teoretických poznatkov na podmienky konkrétnej spoločnosti veľmi zaujímavou skúsenosťou. Získala som vedomosti o vzdelávaní zamestnancov a ich rozvoji aplikované v praxi. Verím, že moje zistenia a odporúčania pre prax budú prínosné pre oblasť vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov v spoločnosti Olymp, a.s.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých slovenských zdrojov

- KACHAŇÁKOVÁ, A. *Personálny manažment*. Bratislava: Edícia Ekonómia, 2011. 235 s. ISBN 978-80-8078-391-4.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT, 2001. 215 s. ISBN 80-88848-72-5.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT, 2003. 212 s. ISBN 80-89085-22-9.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: SPRINT, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-83-5.
- MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. Bratislava: Ekonóm, 2001. 309 s. ISBN 80-225-1388-1.
- MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. Bratislava: SPRINT, 2003. 432 s. ISBN 80-89085-17-2.
- MATULČIKOVÁ, M. *Celoživotné vzdelávanie ako významný činiteľ pracovnej flexibility a výkonnosti*. Bratislava: Ekonóm, 2000. 122 s. ISBN 80-225-1197-8.
- REPKOVÁ, K. *Personálna práca v organizácii*. Bratislava: Vydavateľstvo Mračko, 1999, 175 s. ISBN 80-8057-103-1.
- TUMA, M. *Rozvoj ľudských zdrojov v samospráve*. Martin: Združenie obcí regionálne vzdelávacie centrum, 2009. 210 s. ISBN 978-80-969737-7-4.

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, J. *Personální management v procesu změny*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. 228 s. ISBN 978-80-86723-28-0.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.

BĚLOHLÁVEK, F – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

FOOT, M. – HOOK, C. *Personalistika*. Brno: Computer Press, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 227 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, K. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Managment Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník Lidské zdroje*. Praha: Academia, nakladatelství Akademie věd České republiky, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PRŮCHA, J. – VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-3960-1.

VETEŠKA, J. – TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 131 s.

Zoznam použitých internetových zdrojov

Internetové stránky spoločnosti HRman s.r.o. dostupné na <http://www.hrman.sk/>

Zoznam ostatných zdrojov

ZÁKON č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce. In: *Zákony 2012*. Žilina: Poradca, 2012. 600 s.

ISSN 1335-6127

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV a TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Všeobecná úloha riadenia ľudských zdrojov	14
Obrázok 2: Strategické potreby podniku a riadenia ľudských zdrojov	22
Obrázok 3: Model personálnej stratégie	23
Obrázok 4: Cyklus ľudských zdrojov	24
Obrázok 5: Harvardský systém riadenia ľudských zdrojov	25
Obrázok 6: Zložky rozvoja ľudských zdrojov	30
Obrázok 7: Proces plánovania rozvoja ľudských zdrojov	34
Obrázok 8: Základný cyklus systematického vzdelávania pracovníkov organizácie	38
Obrázok 9: Cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov	41
Obrázok 10: Proces plánovania vzdelávania pracovníkov	44
Obrázok 11: Plán vzdelávania pracovníkov	45
Obrázok 12: Adaptačný proces	53
Obrázok 13: Proces riadenia kariéry	58
Obrázok 14: Organizačná štruktúra vedenia spoločnosti	67
Obrázok 15: Organizačná štruktúra personálneho oddelenia	68

Zoznam grafov

Graf 1: Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia	70
Graf 2: Štruktúra zamestnancov podľa kategórii	71
Graf 3: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania za rok 2010	73
Graf 4: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania za rok 2011	74
Graf 5: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania za rok 2012	74
Graf 6: Pohlavie respondentov	91
Graf 7: Vyjadrenie respondentov podľa veku	92
Graf 8: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie	93
Graf 9: Vyjadrenie respondentov podľa pracovnej pozície	94
Graf 10: Vyjadrenie respondentov podľa odpracovaných rokov	95
Graf 11: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 6	96
Graf 12: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 7	97

Graf 13: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 8	98
Graf 14: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 9	99
Graf 15: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 10	100
Graf 16: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 11	101
Graf 17: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 12	102
Graf 18: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 13	103
Graf 19: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 14	104
Graf 20: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 15	105
Graf 21: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 16	106
Graf 22: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 17	107
Graf 23: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 18	108
Graf 24: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 19	109
Graf 25: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 20	110

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Štruktúra zamestnancov podľa pohlavia	70
Tabuľka 2: Štruktúra zamestnancov podľa kategórií	71
Tabuľka 3: Veková štruktúra zamestnancov k 31. 12. 2010	72
Tabuľka 4: Veková štruktúra zamestnancov k 31. 12. 2011	72
Tabuľka 5: Veková štruktúra zamestnancov k 31. 12. 2012	72
Tabuľka 6: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania za posledné tri roky	73
Tabuľka 7: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania za rok 2010.....	73
Tabuľka 8: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania za rok 2011.....	74
Tabuľka 9: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania za rok 2012.....	74
Tabuľka 10: Pohlavie respondentov	91
Tabuľka 11: Vyjadrenie respondentov podľa veku	92
Tabuľka 12: Najvyššie dosiahnuté vzdelanie	93
Tabuľka 13: Vyjadrenie respondentov podľa pracovnej pozície.....	94
Tabuľka 14: Vyjadrenie respondentov podľa odpracovaných rokov	95
Tabuľka 15: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 6	96
Tabuľka 16: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 7	97
Tabuľka 17: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 8	98

Tabuľka 18: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 9	99
Tabuľka 19: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 10	100
Tabuľka 20: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 11	101
Tabuľka 21: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 12	102
Tabuľka 22: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 13	103
Tabuľka 23: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 14	104
Tabuľka 24: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 15	105
Tabuľka 25: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 16	106
Tabuľka 26: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 17	107
Tabuľka 27: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 18	108
Tabuľka 28: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 19	109
Tabuľka 29: Vyjadrenie respondentov na otázku č. 20	110

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

PRÍLOHY

Príloha A – Dotazník

Vážení zamestnanci,

som študentkou magisterského štúdia na Univerzite Jana Amose Komenského v Prahe a v súčasnej dobe spracovávam diplomovú prácu na tému „*Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v oblasti vzdelávania zamestnancov organizácie*“.

Dovoľujem si Vás požiadať o vyplnenie nasledovného dotazníka, cieľom ktorého je získať informácie ako ste spokojní so vzdelávaním zamestnancov vo Vašej spoločnosti. Vaše odpovede sú anonymné a zodpovedanie otázok Vám potrvá maximálne 5 minút. Získané údaje budú použité výlučne pre účely prieskumu v mojej diplomovej práci.

Ďakujem za Vašu spoluprácu a venovaný čas.

Bc. Erika Košútová

I. Údaje o respondentovi

1. Uveďte Vaše pohlavie:
 - a) muž
 - b) žena

2. Uveďte Váš vek:
 - a) do 20 rokov
 - b) 21 – 30
 - c) 31 – 40
 - d) 41 – 50
 - e) 51 – 60
 - f) 61 a viac

3. Uveďte najvyššie dosiahnuté vzdelanie:
- a) základné vzdelanie
 - b) stredoškolské bez maturity
 - c) stredoškolské s maturitou
 - d) vysokoškolské 1. stupňa
 - e) vysokoškolské 2. stupňa
 - f) vysokoškolské 3. stupňa
4. Uveďte na akej pracovnej pozícii pracujete:
- a) robotník/operátor
 - b) samostatný odborný referent
 - c) nižší manažér
 - d) vyšší manažér
 - e) vrcholový manažér
5. Ako dlho pracujete v tejto spoločnosti?
- a) 0 – 5 rokov
 - b) 6 – 10 rokov
 - c) 11 – 15 rokov
 - d) 16 – 20 rokov
 - e) 21 – a viac rokov

II. Oblasť vzdelávania

6. Aký má pre Vás vzdelávanie význam pri plnení pracovných povinností?
- a) malý význam
 - b) veľký význam
 - c) žiaden
7. Myslíte si, že Váš výkon v práci ovplyvňuje dosiahnuté vzdelanie /škola/?
- a) áno
 - b) nie
 - c) čiastočne
8. Máte dostatok príležitostí k vzdelávaniu vo Vašej organizácii a k osobnému a kariérenému rastu?
- a) áno
 - b) nie
 - c) čiastočne
 - d) ani nie

9. Zabezpečuje Vám organizácia školenia potrebné pre Váš pracovný výkon?
- a) áno
 - b) nie
 - c) čiastočne
10. Umožňuje Vám zamestnávateľ v rámci ďalšieho kariérneho rozvoja vzdelávanie potrebné pre zlepšenie Vašich pracovných úloh?
- a) áno
 - b) nie
 - c) čiastočne
 - d) skôr nie
11. Vzdelávanie, štúdium prebieha v súlade s Vaším kariérnym rozvojom v organizácii?
- a) áno
 - b) nie
 - c) čiastočne
 - d) neviem
12. Myslíte si, že výber zamestnancov pre vzdelávanie vo Vašej organizácii prebieha podľa určitých kritérií?
- a) áno
 - b) nie
 - c) čiastočne
 - d) neviem
13. Ak ste sa zúčastnili vzdelávania vo Vašej organizácii boli ste spokojní?
- a) áno
 - b) nie
 - c) čiastočne
14. Pri nástupe alebo preradení na pracovné miesto boli ste spokojní s adaptačným programom / napr. pri zaučení na pracovné miesto/ vo Vašej organizácii?
- a) áno
 - b) nie
 - c) čiastočne
15. Znamená pre Vás vzdelávanie - zlepšenie uplatnenia vo Vašej organizácii?
- a) áno
 - b) nie
 - c) čiastočne

16. Aké motívy sú pre Vás dôležité pri vzdelávaní a rozvoji v zamestnaní?
- a) zvýšenie príjmu
 - b) možnosť kariérneho postupu
 - c) podieľanie sa na rozhodovaní
 - d) zvýšenie konkurencieschopnosti na trhu práce
 - e) osobný rast a seberealizácia
 - f) úspešnosť organizácie
17. Myslíte si, že poskytované vzdelávanie vo Vašej organizácii je aplikovateľné v praxi pri výkone Vašich pracovných povinností?
- a) áno
 - b) nie
 - c) čiastočne
18. Postačuje Vám vzdelávanie od zamestnávateľa na plnenie Vašich pracovných úloh?
- a) áno
 - b) nie
 - c) čiastočne
19. Myslíte si, že Váš zamestnávateľ má dobre prepracovanú politiku vzdelávania a rozvoja zamestnancov?
- a) áno
 - b) nie
 - c) čiastočne
20. Myslíte si, že keď zmeníte zamestnanie využijete nadobudnuté vedomosti a skúsenosti u nového zamestnávateľa?
- a) áno
 - b) nie
 - c) čiastočne

Ďakujem za Vašu ochotu a čas.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Erika Košútová

Obor: Andragogika

Forma štúdia: Kombinované štúdium

Názov práce: Stratégia rozvoja ľudských zdrojov v oblasti vzdelávania zamestnancov organizácie

Rok: 2013

Počet strán textu bez príloh: 117

Celkový počet strán príloh: 4

Počet titulov českých použitých zdrojov: 9

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 12

Počet internetových zdrojov: 1

Počet ostatných zdrojov: 1

Vedúci práce: Doc. Ing. Stanislav Prečuch, Csc.