

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2012 - 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Anton Škoda

**Analýza vplyvu vzdelávania zamestnancov
na rozvoj ľudských zdrojov v organizácii**

Praha 2014

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

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Anton Škoda

**Analysis of the impact of employee training
on human resource development in the organization**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca pod názvom „Analýza vplyvu vzdelávania zamestnancov na rozvoj ľudských zdrojov v organizácii, je mojím autorským dielom, ktoré som vypracoval samostatne. Použitú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní témy čerpal, v diplomovej práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezentačným sprístupnením práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa

Anton Škoda

Vlastnoručný podpis

Pod'akovanie

Moja osobitná vd'aka patrí pánovi Doc. Ing. Stanislavovi Prečuchovi, CSc., ktorý ma počas celého procesu tvorby diplomovej práce podporoval a usmerňoval v tom, aby som nadobudnuté vedomosti premenil v túto diplomovú prácu.

Anotácia

Diplomová práca nadväzuje na bakalársku prácu autora a predstavuje analýzu vplyvu vzdelávania zamestnancov na rozvoj ľudských zdrojov v organizácii. Zaoberá sa vymedzením základných pojmov, úloh a funkcií riadenia ľudských zdrojov s dôrazom na funkciu rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Predstaví moderné metódy vzdelávania, pričom analyzuje dostupné pracovné dokumenty vybranej organizácie v oblasti zadanej témy. Cieľom diplomovej práce je zistiť efektívnosť vzdelávania zamestnancov vo vzťahu k výkonu ich pracovnej činnosti vo vybranej organizácii - medzinárodnej súkromnej spoločnosti pôsobiacej na Slovensku. Za hlavnú metódu diplomovej práce sa zvolí analýza dokumentov, na základe čoho sa stanovia hypotézy a tieto sa overujú dotazníkovým prieskumom. Výsledky sa analyzujú a štatisticky sa vyhodnocujú.

Kľúčové slová

Firemné vzdelávanie, metódy a formy vzdelávania, riadenie ľudských zdrojov, úlohy a funkcie riadenia ľudských zdrojov.

Annotation

Diploma thesis builds on bachelor thesis of author and deals with the analysis of the impact of employee training on human resource development in the organization. It deals with the definition of basic concepts, roles and functions of human resource management with emphasis on feature development and employee training. Introduce modern teaching methods, analysing available working papers selected organizations in the assigned topic. The aim of this diploma thesis is to determine the effectiveness of education in relation to the exercise of their activity in a selected organization - an international private company operating in Slovakia. For the main method of the diploma thesis is chosen document analysis, based on which hypotheses are determined and these are verified by the questionnaire survey. The results are analysed and statistically evaluated.

Key words

Corporate training, human resources management, methods and forms of education, the role and function of human resource management.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČASŤ.....	10
1 Charakteristika hlavných úloh a funkcií RLZ s dôrazom na funkciu vzdelávania	10
1.1 Vymedzenie pojmov – vzdelávanie, rozvoj, RLZ	10
1.2 Náčrt systematického prístupu k vzdelávaniu v organizácii.....	13
1.2.1 Oblasti vzdelávania.....	13
1.2.2 Vzdelávanie priebehom orientácie a adaptácie a vzdelávanie priebehom outplacementu	14
1.2.3 Fázy procesu vzdelávania	15
1.3 Úlohy a funkcie RLZ so zameraním na vzdelávanie	18
2 Moderné formy a metódy vzdelávania zamestnancov.....	21
2.1 Vývoj a trendy v oblasti foriem a metód vzdelávania zamestnancov.....	22
2.2 Moderné formy a metódy vzdelávania v oblasti podnikovej kultúry	266
3 Hlavné poslanie a úlohy vybranej organizácie.....	32
3.1 Profil vybranej organizácie	32
3.2 Úloha a funkcie RLZ vybranej organizácie	33
3.3 Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov vybranej organizácie	35
II. PRAKTICKÁ ČASŤ	37
4 Prieskum na overenie hypotéz v plnení funkcie RLZ, rozvoj a vzdelávanie zamestnancov vybranej organizácie.....	37
4.1 Cieľ, hypotézy a metodika práce	37
4.2 Vyhodnotenie výsledkov	40
4.3 Verifikácia hypotéz.....	588
5 Návrh opatrení na zdokonaľovanie činnosti organizácie v plnení úloh vzdelávania	622
ZÁVER	744
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV.....	766
ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK.....	80
ZOZNAM PRÍLOH.....	82

ÚVOD

V súčasnom turbulentnom období je presadzovanie významu podnikového vzdelávania problematické. Znižovanie nákladov v oblasti vzdelávania zamestnancov a pokles výkonnosti spoločností, sú dôsledkom hospodárskej krízy. Problémom je to, že vo väčšine prípadov spoločnosti považujú vzdelávanie zamestnancov za náklady, pričom by sa to malo chápať ako investícia, ktorou sa zvýši prosperita spoločnosti na trhu. Je však potrebné zdôrazniť to, že prístup, motivácia, lojalita zamestnancov prispieva k úspechu akejkoľvek spoločnosti ako celku.

Diplomová práca si dáva za cieľ zistiť efektívnosť vzdelávania zamestnancov vo vzťahu k výkonu ich pracovnej činnosti vo vybranej organizácii - medzinárodnej súkromnej spoločnosti pôsobiacej na Slovensku (LKW Walter) a to so zreteľom na analýzu dokumentov, na základe čoho sa stanovia hypotézy a tieto sa overujú dotazníkovým prieskumom. Výsledky sa analyzujú a štatisticky vyhodnocujú. Analyzuje sa prostredie vybranej spoločnosti, s cieľom zistenia spokojnosti zamestnancov so vzdelávacím a motivačným programom spoločnosti, nakoľko sa domnievame, že prednosťou ľudských zdrojov môže byť vysoký motivačný profil zamestnancov. Podnikové vzdelávanie chápeme ako nástroj pracovnej motivácie zamestnancov.

Diplomová práca sa skladá z teoretickej a praktickej časti, zo piatich hlavných kapitol a niekoľkých podkapitol. V prvej kapitole pojednáva o základných pojmoch, úlohách a funkciách riadenia ľudských zdrojov s dôrazom na funkciu rozvoja a vzdelávania zamestnancov so zreteľom na riadenie ľudí v súčasných spoločenských podmienkach. Druhá kapitola prináša rozpracovanú oblasť moderných metód vzdelávania. Hlavným poslaniam a úlohám vybranej organizácie sa venujeme v tretej časti predkladanej práce. Vymedzujeme v nej samotnú organizáciu a rozvoj ľudí vo firme a systém firemného vzdelávania.

Štvrtá časť diplomovej práce tvorí praktickú časť práce. V jej úvodnej časti si stanovujeme cieľ a hypotézy prieskumu, opisujeme metodológiu prieskumu a prieskumnú vzorku. V ďalšej časti sa venujeme vyhodnoteniu výsledkov a prinášame zistenia nami realizovaného prieskumu aj s verifikáciou hypotéz. V piatej kapitole práce

podávame odporúčania pre prax, pre zdokonaľovanie činnosti organizácie v plnení úloh vzdelávania.

Predmetná diplomová práca je výsledkom štúdia literárnych zdrojov z odbornej literatúry, ako aj z poznatkov a skúsenosti autora práce. Na báze štúdia literatúry sa zhrnuli podstatné charakteristiky vzdelávania, podstatné oblasti a fázy vzdelávania a moderné formy a metódy vzdelávania zamestnancov. Analýza podnikového vzdelávania bola vykonaná z pohľadu potenciálneho dopadu na pracovnú motiváciu zamestnancov, zatiaľ čo ostatné aspekty neboli skúmané ani prezentované.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 CHARAKTERISTIKA HLAVNÝCH ÚLOH A FUNKCIÍ RLZ S DÔRAZOM NA FUNKCIU VZDELÁVANIA

Človek je primárnym nositeľom znalostí. Ľudia sú tie najdôležitejšie zložky každej organizácie. Znalostný manažment je v súčasnosti čoraz viac aktuálnou témou a začína sa presadzovať v organizáciách. Vyžadujú sa ľudia so skúsenosťami s projektmi znalostného manažmentu. Možno súhlasiť s názorom, že je žiaduca podpora, vzdelávanie a tréning zainteresovaných zamestnancov, ktorí sa stávajú tzv. znalostnými zamestnancami. Základným prostriedkom týchto zamestnancov sa stávajú znalosti, pričom sa podieľajú na ich tvorbe, uchovávaní, vzájomnej výmene a využívaní. Súčasťou riadenia procesu je vhodný model riadenia ľudských zdrojov. (Jamnický, 2006)

„Globalizácia zo sociálneho hľadiska zvyšuje význam rozvoja ľudského a sociálneho potenciálu, a z hľadiska ekonomického vzrastá význam investícií do rozvoja ľudských zdrojov.“ (Sojka, Tomčíková, 2012, s. 225)

Cieľom je priblíženie firemného vzdelávania. Kapitola analyzuje RLZ, pričom načrtáva jeho úlohy a funkcie vo vzťahu k vzdelávaniu.

1.1 Vymedzenie pojmov – vzdelávanie, rozvoj, RLZ

Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností sa čoraz viac stávajú súčasťou personálnej práce, pričom formovanie schopností zahŕňa aj formovanie sociálnych vlastností a osobností zamestnancov, ako je správanie, postoje, motivácia a pracovný výkon.

Už dávnejšie, Bartol a Martin (1991) poukázali na to, o ktorých sa opiera aj Czikk a Čepelová (2006, s. 19), že jednou z najvýznamnejších súčastí personálnej práce sa stáva vzdelávanie a rozvoj pracovníkov, ktoré je definované ako *„plánované úsilie s cieľom osvojenia si takého pracovného správania zamestnancami, ktoré povedie k zvýšeniu ich výkonu“*.

V odbornej literatúre by sme márne hľadali jednotnú a všeobecne uznávanú definíciu pojmu vzdelávania, či podnikového vzdelávania.

Podľa Vodáka a Kucharčíkovej (2011, s. 76) „*vzdelávanie je dôležitým signálom, ktorý zamestnancom ukazuje, že si ich organizácia váži a vidí v nich perspektívu. Umožňuje im dosiahnuť vyšší stupeň uspokojenia pri výkone ich činnosti a tiež vyššiu konkurencieschopnosť na trhu práce.*“

Armstrong (1999, 2007), pri podnikovom vzdelávaní ide o plánovaný proces modifikácie postojov, znalostí a zručností učením smerujúcim k dosiahnutiu efektívneho výkonu v určitej činnosti (okruhu činnosti). Cieľom je rozvinúť schopnosti jedinca a uspokojiť súčasné a budúce potreby organizácie. Je žiaduce, aby zamestnanci mali nevyhnutné znalosti a zručnosti a predovšetkým boli schopní zvládať nové nároky na výkon pracovných miest.

Problematiku vzdelávania zamestnancov možno rozčleniť na oblasti (Czikk, Čepelová, 2006):

- a) Oblasť vzdelávania (oblasť prispôsobovania zamestnancov požiadavkám pracovných miest): v tejto oblasti ide o:
 - Orientáciu: je to zapracovanie nového zamestnanca a úsilie o skrátenie a zefektívnenie jeho adaptácie; dostanú sa mu všetky potrebné informácie, vrátane špecifických znalostí a zručností, potrebných pre riadny výkon práce, na ktorú bol prijatý (Koubek, 2007)
 - Doškolenie (training): jedná sa o pokračovanie odbornej prípravy v obore, v ktorom zamestnanec pracuje; ide o prispôsobovanie zamestnanca novým požiadavkám, vyvolaným technológiami či trhom, objavmi, rozvojom metód riadenia a pod. (Czikk, Čepelová, 2006)
 - Preškolenie (rekvalifikácia): smeruje k osvojeniu si nového povolania, nových pracovných schopností; „*je obvyklá len pre väčšie organizácie, kde dochádza častejšie k presunom pracovníkov na vnútropodnikovom trhu práce*“ (Czikk, Čepelová, 2006, s. 20)
- b) Oblasť rozvoja: je orientovaná na získanie širšej palety znalostí a zručností, než ktoré sú nevyhnutné k vykonávaniu práce v organizácii; popri formovaní pracovných schopností sa venuje pozornosť formovaniu sociálnych zručností, emocionálnej inteligencie; takýto rozvoj je

orientovaný na budúci kariérny rast, a to v rámci organizácie, ale aj mimo nej. (Czikk, Čepelová, 2006)

„Stále viac je cieľom podnikového vzdelávania aj personálny rozvoj pracovníkov, zvyšovanie ich spokojnosti a ich konkurencieschopnosti na vnútropodnikovom i vonkajšom trhu práce. Podnikové vzdelávanie sa tak vedome zaraďuje medzi zamestnanecké výhody, slúžiace nielen k uspokojovaniu potrieb organizácie, ale aj k uspokojovaniu potrieb samotných pracovníkov.“ (Armstrong, 1999, s. 531)

Sme presvedčení, že vzdelávanie a vytváranie podmienok na rozvoj zamestnancov pozitívne ovplyvňuje motiváciu zamestnancov, ich spokojnosť s prácou v organizácii a prehĺbuje ich pocit spolunáležitosti a záväzku voči zamestnávateľovi, pretože ako poukazuje Galajdová (Galajdová et. al., 2007, s. 11) *„ľudia (zamestnanci a riadiaci zamestnanci) určujú ekonomickú situáciu organizácie, určujú a zabezpečujú materiálnu, technologickú a technickú vybavenosť procesov, nachádzajú stále efektívnejšie spôsoby presadenia a umiestnenia produktov na trhu, tvoria nové, kvalitatívne vyššie parametre týchto produktov podľa želaní zákazníkov, hľadajú úspory nákladov cestou zefektívňovania procesov alebo komplexného riadenia kvality. Tvoria tak filozofiu organizácie a kultúru ako reálny odraz jej prirodzeného uplatňovania.“* Domnievame sa, že aj preto si dnes už každý uvedomuje, že čím je človek vzdelanejší, tým má väčšiu šancu sa na trhu práce uplatniť.

V praxi sa v oblasti ľudských zdrojov zaužívali dva pojmy, a to personalistika (respektíve personálne riadenie) a riadenie ľudských zdrojov. Často sa uvádzajú ako synonymá. (Michalčová et. al., 2007) Podobne je to aj s pojmami ľudský kapitál a ľudský faktor, pričom je ich potrebné odlišovať.

Riadenie ľudských zdrojov (ďalej len RLZ) tvorí časť podnikového riadenia, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa týka človeka v pracovnom procese, jeho získavania a fungovania, pracovných výsledkov, pracovných schopností a nakoniec aj jeho osobného uspokojenia z vykonávanej práce.

V literatúre je uvedená nasledujúca definícia ľudského kapitálu: *„predstavuje ľudský faktor v organizácii; je to kombinácia inteligencie, zručností a skúseností, čo dáva organizácii jej zvláštny charakter. Ľudské zložky organizácie sú tie zložky, ktoré sú*

schopné učiť sa, zmeny, inovácie a kreatívneho úsilia, čo – ak je riadne motivované – zabezpečuje dlhodobé prežitie organizácie“ (Armstrong, 2007, s. 72).

Podľa Vodáka a Kucharčíkovej (2007, s. 19) ľudské zdroje predstavujú „*ľudí v pracovnom procese*“. Podľa Urbana (2006, s. 9) „*riadiť znamená dosahovať určité ciele firemnej organizácie (vo vymedzenej oblasti, s využitím stanovených zdrojov a v danom čase) prostredníctvom ostatných*.“ „*Riadenie ľudských zdrojov sa najčastejšie definuje ako činnosť ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku*.“ (Hitka, Potkány, 2005, s. 45)

Vo všeobecnosti tak možno povedať, že riadenie ľudí v organizácii sa vždy spája s existenciou spoločného záujmu viacerých ľudí, spoločne definovaného cieľa a úloh viacerých ľudí, vstupného kapitálu – ľudských zdrojov (schopnosti, vedomosti, pracovné a psychosociálne zručnosti, návyky, postoje, pracovná motivácia), s ktorými ľudia vstupujú do procesu plnenia cieľov a úloh organizácie.

1.2 Náčrt systematického prístupu k vzdelávaniu v organizácii

Nositeľmi systematického prístupu sú personalisti. Na systematickom prístupe sa podieľa oddelenie ľudských zdrojov. Vzdelávanie je možné systematizovať. (Hroník, 2007)

1.2.1 Oblasti vzdelávania

Každá z oblastí vzdelávania môže byť uskutočnená v rôznej forme (prezenčnou formou, e-learningom a pod.).

V systéme formovania pracovných schopností človeka Koubek (1995, 2007) rozlišuje nasledovné tri oblasti:

- a) Oblasť vzdelávania (základné všeobecné znalosti)
- b) Oblasť kvalifikácie (odborná profesijná príprava)
- c) Oblasť rozvoja (ďalšie vzdelávanie, rozširovanie kvalifikácie, formovanie osobnosti).

Medzi oblasti vzdelávania Hroník (2007) zaraďuje:

- a) Funkčné vzdelávanie: je to odborná príprava; často býva predmetom certifikácie

- b) Doplnkové funkčné vzdelávanie: výcvik, školenie odborníkov; často má charakter zákazkového riešenia
- c) Manažérske vzdelávanie: od MBA až iné aktivity ako nácvik skupinového, tímového riešenia problémov a rozvoj ďalších manažérskych spôsobilostí; všetky možné podoby
- d) Jazykové vzdelávanie
- e) IT školenie
- f) Účelové vzdelávanie: stress management, efektívne telefonovanie, - rozvoj mäkkých zručností; často sa uplatňuje v podobe just-in-time, má podobu štandardizovaných riešení
- g) Školenie zo zákona: vyplývajú zo zákona; nevýberový charakter - je pre všetkých.

1.2.2 Vzdelávanie priebehom orientácie a adaptácie a vzdelávanie priebehom outplacementu

Optimálna dĺžka trvania adaptačného procesu sú štyri až šesť mesiacov. Presahuje skúšobnú dobu. Možno uviesť dôvody pre systematické vzdelávanie behom adaptácie (Hroník, 2007):

- a) Čo najrýchlejšie dosiahnutie štandardnej výkonnosti
- b) V prvom roku od prijatia zamestnanca býva najvyššia fluktuácia, ktorá sa dá ovplyvniť kvalitou adaptačného procesu
- c) Dobrý štart rozhoduje o tom, do akej škatuľky zamestnanec sám seba zaradí, do akej ho zaradia ostatní, čo ovplyvňuje kvalitu výkonu.

Štruktúru adaptačného procesu možno načrtnúť nasledovne (Hroník, 2007):

- a) Zoznámenie zamestnanca s firmou:
 - a. história firmy, úspechy, postavenie na trhu
 - b. perspektíva, ciele, filozofia, kultúra a hodnoty
 - c. nádeje, čo od pracovníka sa očakáva
 - d. princípy odmeňovania, vzťahy medzi kolegami
 - e. spôsoby komunikácie, zdieľanie informácií
 - f. predstavenie managementu

- b) Zoznámenie pracovníka s chodom firmy: pridelenie tútora, sprievodca adaptačným procesom
- c) Zaradenie, pracovné povinnosti a úlohy:
 - a. Stanovenie termínov pre vzájomné hodnotenie adaptačného procesu, úloh, výsledkov
 - b. Projekt práce, popis pracovného miesta (právomoci, zodpovednosti)
 - c. Spôsob hodnotenia práce
 - d. Pracovná doba a pracovný režim
 - e. Mimoriadne pracovné povinnosti.

Vzdelávanie behom outplacementu má za cieľ „zvýšiť šancu odchádzajúcich na trh práce“ (Hroník, 2007, s. 131). Zameriava sa na to, ako napísať životopis, ako vyhľadávať potenciálneho zamestnávateľa. Môže byť zamerané aj na rozvoj kompetencií, ktoré sú rozhodujúce pre uplatnenie sa na trhu práce. (Hroník, 2007)

1.2.3 Fázy procesu vzdelávania

Na zabezpečenie vzdelávania je potrebné systematicky realizovať aktivity. Predstavujú štyri fázy cyklu vzdelávania, ktoré sa v odbornej literatúre zhodujú (Ferjenčík, Bosáková, 1999; Kachaňáková, 2001a, 2001b; Bláha et. al., 2005; Hroník, 2007; Armstrong, 2007; Dudinská et. al., 2011):

- a) Identifikácia vzdelávacích potrieb: pozostáva z aktivít zameraných na analýzu na troch úrovniach (pracovník, tím, organizácia); metódy používané udáva Tureckiová (2004) a to podľa troch úrovní:
 - Jednotlivec: analýza osobných dokumentov, hodnotenie adaptačného procesu, analýza pracovných miest, rozhovory s nadriadeným, evaluácia pracovného výkonu, prieskumy vzdelávacích potrieb a očakávaní (dotazníky, rozhovory)
 - Tím: prieskumy vzdelávacích potrieb a očakávaní, tímové hodnotenie, kreatívne workshopy (brainstorming)
 - Organizácia: analýza strategických dokumentov, základných právnych noriem, trendov na trhu a potrieb klientov, monitorovanie a analýza činnosti organizácie, porovnanie s konkurenciou (benchmarking).

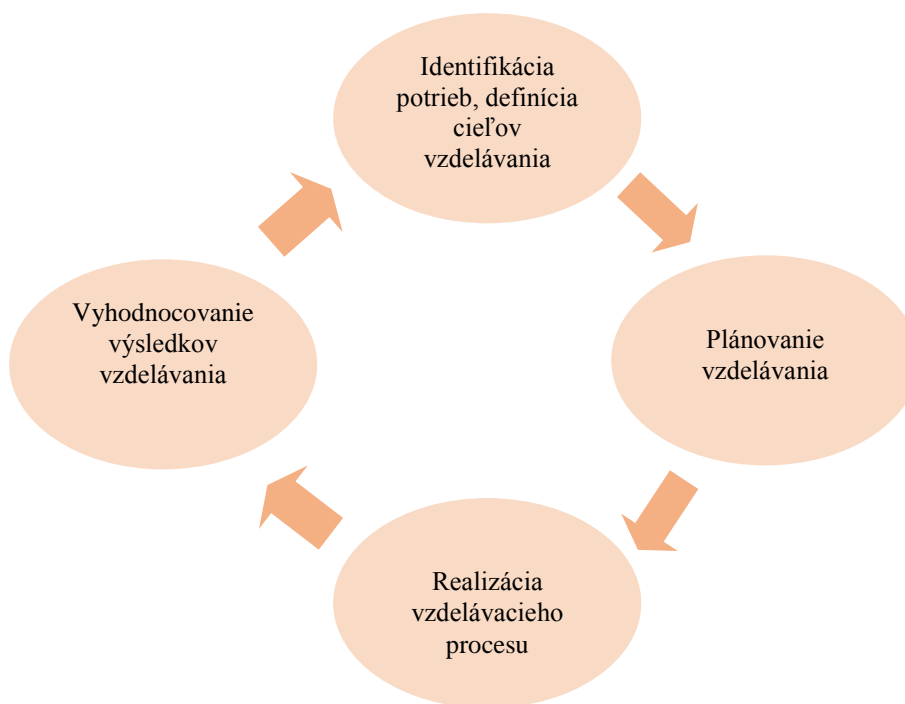
- b) Plánovanie vzdelávania zamestnancov: je potrebné zostaviť plán vzdelávania; skôr ako firma realizuje vzdelávanie, je potrebné analyzovať (Tureckiová, 2004):
- Aké vzdelávacie potreby budú saturované
 - Ktoré skupiny pracovníkov budú prednostne vzdelávané
 - Aký typ vzdelávania bude aplikovaný
 - V akom rozsahu a akými spôsobmi bude vzdelávanie prebiehať
 - Aké bude personálne, materiálne a finančné zabezpečenie
- c) Realizácia vzdelávacích aktivít: má tri fázy (Hroník, 2007):
- Prípravu
 - Realizáciu aktivity
 - Transfer
- d) Monitorovanie a vyhodnotenie vzdelávania: je to priebežná aktivita, ktorej úlohou je monitorovať a hodnotiť efekty vzdelávania; Mihalčová et. al. (2007) medzi postupy na hodnotenie vzdelávania zaraďuje:
- monitorovanie vzdelávacej aktivity
 - monitorovanie práce lektorov
 - porovnanie výsledkov účastníkov pred a po vzdelávaní
 - prínos vzdelávacích aktivít prostredníctvom ekonomických ukazovateľov.

Z hľadiska dosiahnutia cieľa vzdelávacej aktivity je dôležité, aby proces vzdelávania prebiehal plánovito, v nadväznosti na strategické ciele firmy.

Cyklus systematického firemného vzdelávania zamestnancov (tzv. fázy procesu) pozostáva zo štyroch krokov, v rámci ktorého sa vzdelávací proces začína identifikáciou potrieb, definovaním cieľov vzdelávania a následne sa pokračuje s plánovaním vzdelávacej aktivity. Po úspešnom dokončení týchto fáz sa dostávame k realizácii vzdelávacej aktivity, dokončením ktorej možno pristúpiť k vyhodnocovaniu výsledkov vzdelávacej aktivity. týmto možno dosiahnuť formovanie pracovných schopností človeka, ktoré sa člení na tri oblasti (vzdelávania, rozvoja, kvalifikácie). Oblasť rozvoja, tzv. oblasť rozširovania kvalifikácie je kľúčovou oblasťou, v rámci ktorej sa pristupuje k základnej príprave k povolaniu, orientácii, doškoloňovaniu (prehlbovanie kvalifikácie) a profesnej rehabilitácii (zvláštny prípad rekvalifikácie).

Nasledovný obrázok znázorňuje uvedený cyklus (fázy procesu) systematického firemného vzdelávania zamestnancov.

Obrázok 1: Cyklus systematického firemného vzdelávania zamestnancov



Zdroj: Vodák J. a A. Kucharčíková: *Efektívni vzdelávaní zamestnanců*. 2.vyd. Praha: Grada, 2011, s. 84

Obrázok nižšie znázorňuje systém formovanie pracovných schopností človeka.

Obrázok 2: Systém formovania pracovných schopností človeka



Zdroj: Koubek J.: *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995, s. 209

1.3 Úlohy a funkcie RLZ so zameraním na vzdelávanie

V odbornej literatúre by sme mohli hľadať jednotnú a všeobecne prijatú úlohu a funkciu RLZ vo vzťahu k vzdelávaniu. Najčastejšie sa chápe v zmysle oblastí, na ktoré sa má orientovať vzdelávanie vo firmách. Zvyčajne sa uvádzajú ciele RLZ v oblasti vzdelávania, na základe ktorých možno vymedziť ich funkcie.

Vzdelávanie vo firme sa orientuje na nasledovné oblasti (Bláha et. al. 2005):

- a) riadenie tichých znalostí vo firme
- b) plánované vzdelávanie (odborné vzdelávanie, prehĺbenie kvalifikácie alebo rekvalifikácia)
- c) rozvoj zamestnancov (získanie širšieho súboru znalostí a zručností)
- d) vlastný rozvoj a sebvzdelávanie.

Medzi kľúčové úlohy firemného vzdelávania patrí zabezpečovanie flexibility (Koubek, 1995, 2007):

- a) longitiduálna flexibilita: prispôsobovanie pracovných schopností zamestnancov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta
- b) trnasverziálna flexibilita: zvyšovanie flexibility a kompetentnosti zamestnancov taj, aby zvládali znalosti potrebné k vykonávaniu rôznych miest.

Podľa Hroníka (2007, s. 126) vzdelávanie vo firme má dva ciele, základné funkcie:

- a) „rozvoj spôsobilostí všetkého druhu (*competencia i competency*)
- b) *zvýšenie krátkodobej a dlhodobej výkonnosti*“.

Na základe týchto možno vymedziť ďalšie funkcie podľa ich obsahového a procesného charakteru a to v súvislosti s riadením kompetencií vo firme (Hroník, 2007):

- a) orientačná a adaptačná funkcia
- b) integračná funkcia
- c) kvalifikačná funkcia
- d) špecializačná funkcia
- e) inovačná a zmenová funkcia
- f) motivačná funkcia.

Potkány (2007) v súvislosti s úlohou personálneho controllingu uvádza nasledovné oblasti týkajúce sa vzdelávania, ktoré by mohli byť aj úlohou RLZ vo vzťahu k vzdelávaniu:

- a) kontrolu vzdelávania
- b) kontrolu výsledkov odborných školení
- c) kontrolu rozvoja kariéry.

Činnosť personálneho manažmentu zahŕňa aj rozvoj zamestnancov. V oblasti školenia a vzdelávania je vhodné stanoviť ukazovatele (Potkány, 2007), ktoré možno považovať za ukazovatele vzdelávacích aktivít, ktoré by mohli byť vhodnými pri stanovení a plánovaní vzdelávania:

- a) počtu dní vzdelávacích aktivít na jedného zamestnanca za rok
- b) počtu dní vzdelávacích aktivít manažmentu
- c) pomer riadiacich a odborných školení
- d) ročné výdaje vzdelávania na jedného zamestnanca
- e) ročné výdaje vzdelávania na jedného manažéra.

Na základe literatúry ľudských zdrojov možno vymedziť funkcie RLZ takto:

- a) zabezpečenie nepretržitého vzdelávania zamestnancov v nadväznosti na strategické potreby podniku
- b) prostredníctvom aktivít zabezpečiť rozvoj zamestnancov, aby si podnik pripravil potrebné množstvo kvalifikovaných nástupcov zodpovedajúcich budúcim požiadavkám a zároveň sa profiloval postup (rast) jednotlivca v podniku.

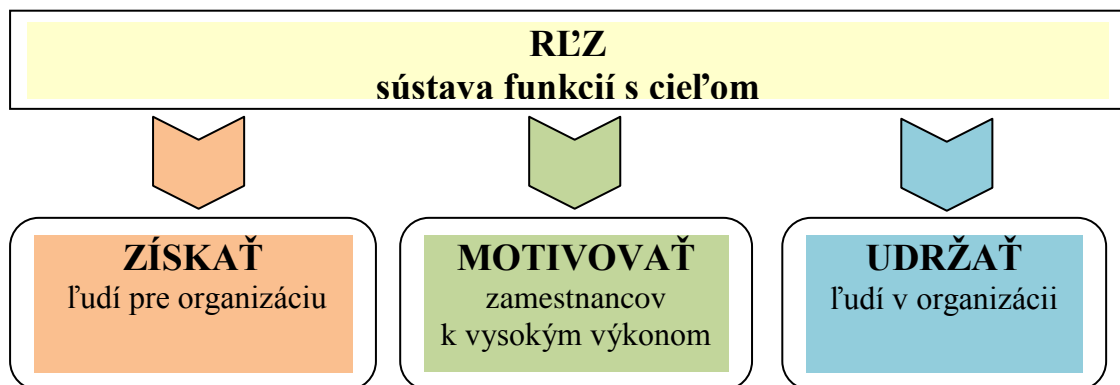
Medzi činnosťami RLZ vo vzťahu k vzdelávaniu zamestnancov možno zaradiť (podľa Kachaňáková, 2001a, 2001b; Koubek, 2007):

- a) Koncepčné práce, ktoré riešia stanovenie cieľov v oblasti riadenia ľudských zdrojov a spôsobov, foriem a metód vzdelávania, či ich splnenia v súlade s potrebami podnikania, ďalej sformulovanie politiky pre vzdelávaciu funkciu, vytvorenie programov a riadenie vzdelávacích aktivít a ich implementovanie.
- b) Metodicko-poradenské práce, ktoré sú orientované na presadenie a jednotné používanie zručností, schopností. Ide o činnosť, ktorej obsahom je oboznámenie manažérov so vzdelávacou aktivitou, ich školenie a tréning.

- c) Analytické práce, ktoré sa na základe získaných informácií zameriavajú na skúmanie príčin, priebehu a dôsledkov vzdelávania.
- d) Centralizované služby: sú poskytované podľa potrieb všetkým zamestnancom podniku. Ide najmä o rôzne operatívne a evidenčné činnosti súvisiace so vzdelávaním ľudí, vedením evidencie zamestnancov, poskytovaním poradenstva v oblastiach rozvoj a vzdelávania zamestnancov.

V prvej kapitole sme sa zaoberali úlohami a funkciami RLZ. Z vyššie uvedeného môžeme urobiť záver, že RLZ, ako najmodernejšia koncepcia personálnej práce pozostáva zo sústavy funkcií, ktorých cieľom je: získať ľudí pre organizáciu, motivovať zamestnancov k vysokým výkonom a udrží si ľudí v organizácii (viď obrázok nižšie).

Obrázok 3: Riadenie ľudských zdrojov a jeho funkcie



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava: Sprint, 2001a

V nasledujúcej kapitole sa budeme venovať jednej z dôležitých funkcií riadenia ľudských zdrojov - vzdelávaniu, pretože vzdelávanie a vzdelanie patrí k základným cieľom modernej spoločnosti.

2 MODERNÉ FORMY A METÓDY VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV

RLZ je ovplyvnené a odráža zmeny a potreby spoločnosti. Pre súčasné obdobie je charakteristický posun od industriálnej k znalostnej spoločnosti. Na Slovensku tento posun nie je viditeľný, avšak niektoré zmeny už nastali a môžeme očakávať nasledovanie vývoja západných krajín. Podľa Armstronga a Barona (2002) sú typickými charakteristikami vývoja: globalizácia, technika a technológia, intelektuálny kapitál, zmena.

Vývoj rokov 2010 – 2013 je ovplyvnený zmenami, ktoré popisuje aj Harvard Business Review v spolupráci so Svetovým ekonomickým fórom. Popisujú trendy avšak uvádzame len tie, ktoré sa týkajú oblasti RLZ (Sojka, Tomčíková, 2012):

- a) Zamestnanci musia byť motivovaní motivačnými faktormi (tzv. quasifaktory); motivujúcim k výkonu sa stáva rozvoj ľudských zdrojov; motivujúcim činiteľom je kultúra koležiality a priamočiarosti
- b) Kľúč k motivácii je v rukách manažérov a nezávislý na zložitých motivačných systémoch
- c) V oblasti ľudských zdrojov a ich rozvoja je potrebné rozvíjať informačné technológie ako nástroj konkurencieschopnosti a získavania informácií
- d) Dôležité je venovať sa disciplíne risk managementu
- e) V oblasti ľudských zdrojov by malo byť dôležité integrovať systémy riadenia; organizácie odporúčajú zamerať sa na tímovú prácu, na zvýšenie osobnej zodpovednosti zamestnancov za ich výsledky a rozvoj (rotácia zamestnancov medzi jednotlivými útvarmi).

Poslaním tejto kapitoly je poukázať na trendy vzdelávania a rozvoja zamestnancov v podniku. Chceme tak naznačiť trendy, ovplyvňujúce RLZ v oblasti vzdelávania.

2.1 Vývoj a trendy v oblasti foriem a metód vzdelávania zamestnancov

Zmeny spôsobené hospodárskou krízou, globalizáciou, rozvojom ekonomiky ovplyvňujú používané metódy a formy vzdelávania a taktiež RLZ. Do popredia sa dostávajú moderné nástroje využívajúce moderné technológie.

Ako základné trendy, ovplyvňujúce RLZ v Európe možno uviesť tri hlavné procesy, ktoré sa podieľali na vývoji RLZ (Ferenčíková, 2010):

- a) znižovanie stavov a hierarchických úrovní organizácie
- b) procesný spôsob myslenia
- c) tvorbu sieťovej a virtuálnej organizačnej štruktúry.

Celosvetová hospodárska kríza zasiahla hospodárstvo každej krajiny (Klientová, 2009; Trebuňa, Šimková, 2009). Na podnikovej úrovni to predstavuje výzvu pre manažérov ľudských zdrojov.

Podľa Marsinu o ktorého sa opiera okrem nás aj Jamnický (2006, s. 55), uvádza, že *„súčasnú prostredie ovplyvňuje riadenie ľudských zdrojov vo firmách a tie musia prispôbovať metódy riadenia ľudských zdrojov zmeneným podmienkam“*. Personálne stratégie firiem majú venovať pozornosť cieľavedomému usmerňovaniu pracovnej kariéry vedúcich zamestnancov.

V súčasnosti musí moderné RLZ odpovedať na otázky manažérov typu (Antošová, 2010, s. 90):

- a) *„Čo robia naši zamestnanci?“*
- b) *Sú jednotlivé činnosti na pracovných miestach zoskupené účelne?*
- c) *Chápu ľudia v organizácii svoje roly vo vzťahu k jej cieľom dostatočne?*
- d) *Robíme všetko, čo by sme mali robiť a nerobíme nič, čo by sme mohli nemali?*
- e) *Potrebujeme naozaj toľko úrovní riadenia, koľko v súčasnosti máme?“*

Do konca 60. rokov 20. storočia bola metodická výzbroj vhodná pre vzdelávanie pomerne skromná. Po roky bola prípadová štúdia jedinou reálnou participatívnou metódou, využívajúcu ju v manažérskych školách vedľa tradičných metód. Rozšírila sa paleta metód a techník. Dôvodom pre rozvoj je skutočnosť, že vieme viac o procese učenia. Rozvoj metód je však dôsledkom reakcie na metódy.

V každej firme by sa malo usilovať o to, aby vedomosti, zručnosti, a žiaduce spôsoby správania zamestnancov, optimálnym spôsobom reflektovali firemnú víziu a danú firmu posilnili nielen pri úspešnom pôsobení na súčasnom trhu, ale aby umožňovali i ďalší rozvoj k strategickým firemným cieľom. Úroveň spoločnosti sa tak odvíja od kvality jej manažmentu, začína sa presadzovať prístup k vzdelávaniu manažérov ako k významnej investícii pre ďalší pozitívny rozvoj konkrétneho manažéra, firmy, či spoločnosti. Prostriedky na vzdelávanie sa chápu stále viac ako investície a sú preto úspešne začleňované do rôznych projektov, i v rámci fondov EÚ. Umožňuje omnoho ľahšie vyhodnotenie návratnosti. Tento významný posun dáva nové možnosti rozvoja manažérskeho vzdelávania, ktoré sa stáva investíciou. (Medzihorský, 2008)

Podľa výskumu uvedeného u Dostála a Klementa (2008) plánuje takmer polovica firiem v západnej Európe väčšie investície do vzdelávania zamestnancov. Úspešné organizácie si overili, že investície do rozvoja svojich zamestnancov sa vráti a zvyšuje konkurencieschopnosť. V ČR využíva e-learning veľa organizácií. (Dostál, Klement, 2008)

Podľa Medzihorského (2008) v súčasnosti:

- a) Zvyšuje sa modularizácia a flexibilita v rámci všetkých typov normalizovaných tréningových programov
- b) Je značný posun od formálnych systémov k flexibilným
- c) Rastie pozornosť venovaná individualizovaným formám vzdelávania a personálneho rozvoja manažérov, ako mentoring, koučing a ako ich súčasť 360 stupňová spätná väzba, riadenie projektov, tímová facilitácia a ďalšie.

Trend vzdelávania možno graficky znázorniť na nasledovnom obrázku, z ktorého vyplýva, že sebvzdelávanie je v súčasnom turbulentnom prostredí, kde jedinou istotou je zmena (Bláha et. al., 2005).

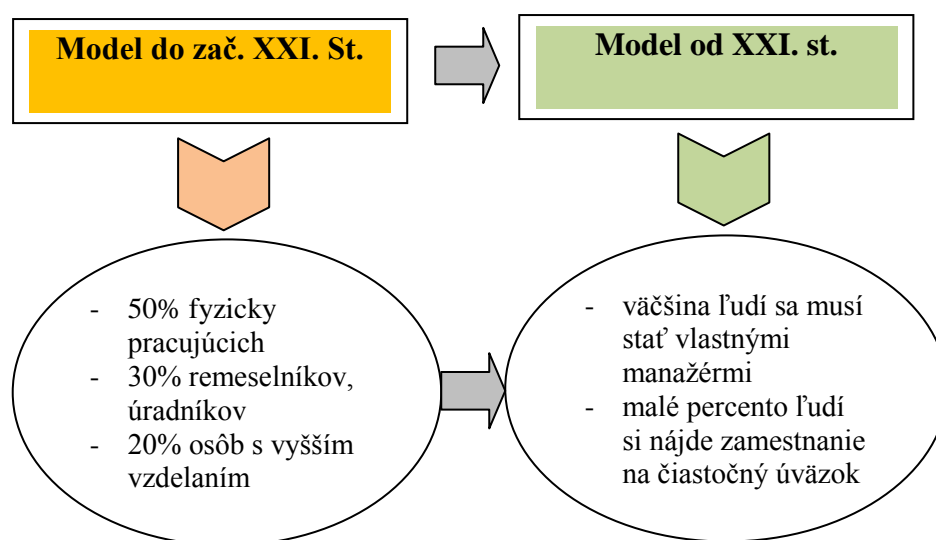
Hroník (2007) spomína trendy v rozvoji a vzdelávaní a to v rámci dvoch prístupov: klasický prístup, učiace sa organizácie (pozri obrázok nižšie).

Na to poukazuje aj Dudinská et. al. (2011) keď spomína, že už na konci 20. storočia sa začali prejavovať prístupy podporujúce učenie.

V tejto súvislosti je možné sa opierať o kľúčové body prístupov k usmerňovaniu vzdelávania od Sengeho (1990; o ktorého sa opiera aj Dudinská et. al., 2011):

- a) Nové úlohy si vyžadujú nové zručnosti
- b) Vzdelávanie slúži rôznym účelom, môže mať rozličné formy
- c) Vzdelávanie zahŕňa tvorivé napätie medzi formovaním spoločnej vízie a celkovou analýzou súčasného stavu postupov
- d) Vzdelávanie zahŕňa formovanie prenikavejších pohľadov na prax a skutočnosť.

Obrázok 4: Základné trendy vo vzdelávaní



Zdroj: Spracované podľa Bláha et. al.: *Personalistika pro malé a střední firmy. : zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy řízení výkonu a odměňování vzdělávání a rozvoj utváření firmení kultury.*

1. vyd. Brno: CP Books, 2005, s. 192

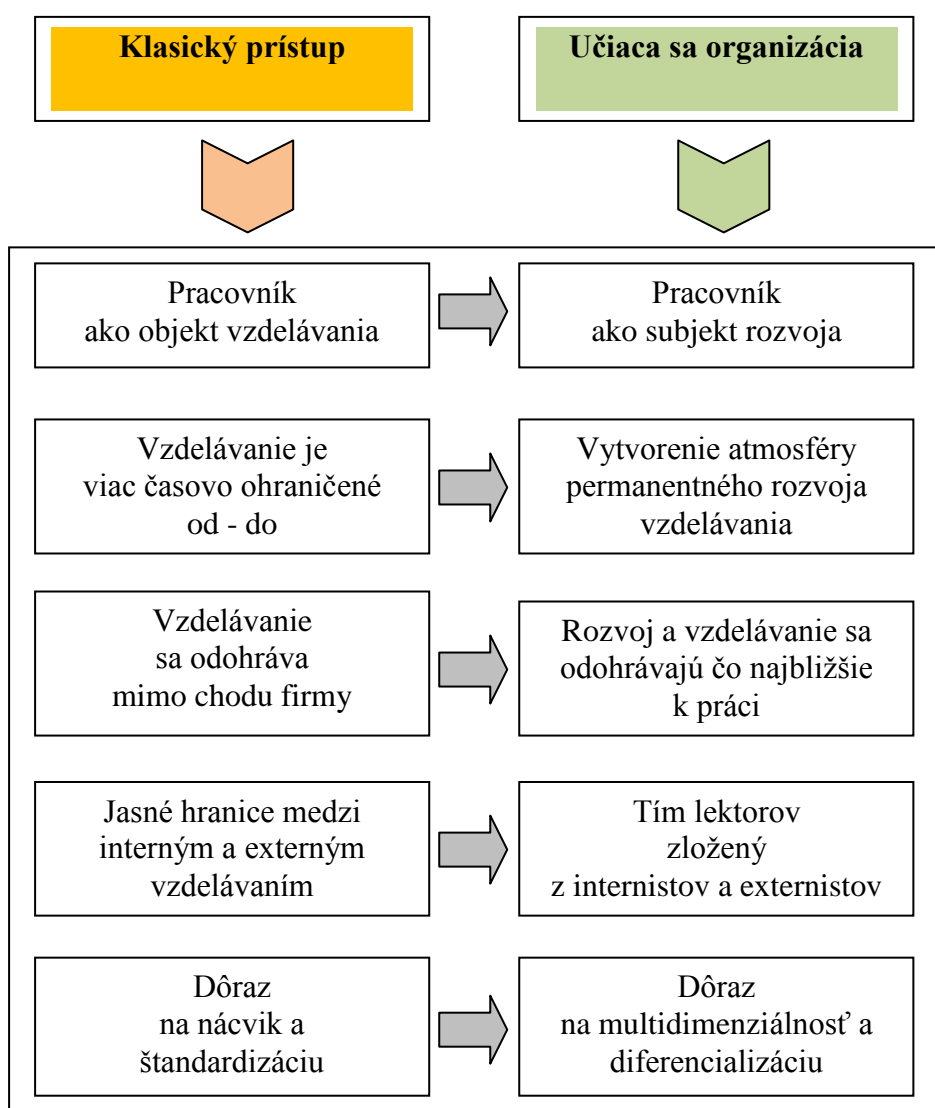
Hroník (2007, s. 126) udáva nasledovné očakávania v trendoch vo vzdelávaní:

- a) „Rozvoj a tréning commitmentu
- b) Akčné štýly
- c) Change management
- d) Emotion management
- e) Rozvoj a tréning kreatívnych prístupov“.

Novinkou, ktorá sa zavádza do praxe podnikového vzdelávania je m-learning, ktorý znamená využívanie mobilných technológií v procese vzdelávania. Vzdelávať sa

je možné prostredníctvom mobilných telefónov, palmtop počítačov či osobných organizérov. E-learning v dobe svojho nástupu otvoril nové možnosti vzdelávania, i on sa musí prispôbovať novým trendom. Tradičný e-learning prestáva uspokojovať súčasné potreby a preto postupne začína byť využitý m-learning. V súčasnosti je potrebné získavať informácie rýchlo, čo v záplave dát nie je vždy jednoduché, navyše na kontinuálne vzdelávanie väčšinou nie je čas. (Dostál, Klement, 2008)

Obrázok 5: Trendy v rozvoji a vzdelávaní



Zdroj: Spracované podľa Hroník F.: *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 122

2.2 Moderné formy a metódy vzdelávania v oblasti podnikovej kultúry

Profesijné vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je jedným „z predpokladov zvládnutia nových úloh náročného podnikateľského prostredia“. Vzdelanosť patrí k základným cieľom, ale aj k dôsledkom modernej spoločnosti. „Požiadavky na vedomosti a zručnosti človeka v modernej spoločnosti sa neustále menia a aby človek mohol fungovať ako pracovná sila, musí neustále prehĺbovať a rozširovať svoje vedomosti a zručnosti.“ (Antošová, 2010, s. 92)

Dnes žijeme v období, keď človek počas svojej ekonomickej aktivity nevystačí s tým, čo sa naučil v priebehu prípravy na povolanie. Vzdelávanie sa v modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom, „musí byť permanentné a zohľadňovať všetky aktuálne potreby vyvolané realitou zmien“. A v tomto procese zohráva úlohu podnik a ním organizované vzdelávacie aktivity. V súčasnosti si už čoraz viac zamestnávateľov uvedomuje, že základom úspechu je správne vybraný a odborne zdatný personál. Vývoj a vzťahy v spoločnosti, podmienky trhu a rôzne iné faktory výrobného a obchodného procesu, podliehajú zmenám. Preto je nevyhnutné v predstihu, či priebežne s týmito zmenami počítať a zamestnancov vzdelávať. Plnenie úloh organizácie v akejkoľvek oblasti podnikania predpokladá „mať dokonale pripravený personál“. (Antošová, 2010, s. 92)

Vhodným uplatňovaním metód a foriem vzdelávania podnik môže doceliť zvýšenie efektívnosti svojich jednotlivých činností.

V tejto časti práce sa snažíme priblížiť moderné formy a metódy vzdelávania. Snažíme sa priblížiť metódy z rôznych aspektov a zameriavame svoju pozornosť na najčastejšie využívané v praxi.

Kľúčovou otázkou v rámci úspešnosti vzdelávania je voľba metódy, ktorá závisí od rôznych faktorov, ako sú (Czikk, Čepelová, 2006):

- a) Ciele vzdelávania
- b) Obsah
- c) Naliehavosť
- d) Disponibilné zdroje na vzdelávanie
- e) Iné.

Podľa miesta vzdelávania je možné metódy rozdeliť do dvoch prípadne troch skupín (Bláha et. al., 2005):

- a) Metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku (tzv. interná forma vzdelávania, „on the job“)
- b) Metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska (tzv. externá forma vzdelávania, „in the job“)
- c) Metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku i mimo pracoviska.

Interná forma vzdelávania – vzdelávanie na pracovisku – sa využíva skôr vo väčších spoločnostiach, ktoré si môžu dovoliť zamestnať lektorov, ktorí by viedli školenia. Najbežnejšími metódami vzdelávania na pracovisku sú podľa Ali Taha a Sirkovej (2011):

- a) Inštruktáž: najčastejšie používaná metóda pri zácviaku nového, prípadne menej skúseného zamestnanca; má skôr jednorazový charakter (Nepolská, Hlínová, 2003)
- b) Rotácia: umožňuje rozšíriť znalosti a zručnosti zamestnanca vďaka skúsenostiam získaným na rôznych pracovných miestach v danom podniku (Nepolská, Hlínová, 2003); pri dobrom naplánovaní a zvládnutí môže dôjsť k rozšíreniu zručností zamestnanca a k pochopeniu širších súvislostí práce; to však môže viesť k vyššej zodpovednosti, ako aj k využívaniu nových prístupov k riešeniu problémov (Czikk, Čepelová, 2006)
- c) Coaching, mentoring, counselling: tieto metódy sú založené na dlhodobej interakcii dvoch ľudí, pričom vzdelávanie prebieha prostredníctvom rád, stimuláciou vzdelávaného a usmerňovanie jeho práce skúseným pracovníkom či špecialistom v danom obore (Nepolská, Hlínová, 2003)
- d) Pracovná porada: predstavuje skupinové riešenie problému týkajúcu sa pracoviska; je to ako brainstorming.

Externá forma vzdelávania – teda vzdelávanie mimo pracoviska - znamená, že zamestnanec navštevuje iné miesto mimo pracoviska, aby si zvyšoval svoju kvalifikáciu, držal krok s trendmi v jeho odbore, naučil sa zručnostiam a získal poznatky. V rámci tohto vzdelávania môžu patriť metódy, ako (porov. Nepolská, Hlínová, 2003; Ali Taha, Sirková, 2011):

- a) Prednášky a semináre: sú to najstaršie metódy vzdelávania; z hľadiska nákladov sú veľmi efektívne a umožňujú priamy kontakt s veľkým množstvom účastníkov (Nepolská, Hlínová, 2003); prednáška je relatívne interaktívnou metódou vzdelávania, ktorá sa používa v prípade veľkého počtu školených osôb; je vhodná napríklad na oboznámenie s určitými na pochopenie nenáročnými informáciami (Czikk, Čepelová, 2006)
- b) Simulácie, hranie rolí a hier: tieto metódy sú založené na snahe vytvoriť realitu, ktorá zjednodušuje situácie na zvládnuteľnú veľkosť a štruktúru, pričom je eliminované riziko výcviku v reálnom prostredí; problémom môžu byť zábrany účastníkov pri zapojení sa do hry (Nepolská, Hlínová, 2003)
- c) Samoštúdium (označené u odborníkov Ali Taha, Sirková, 2011) či distančná výučba (označené u autoriek Nepolská, Hlínová, 2003): v sebe skrýva postupy, ktoré umožňujú prenos informácií pomocou techniky z centrálného zdroja k jednotlivcom či skupinám do miest vzdelených od tohto zdroja; napríklad korešpondenčné kurzy, tele konferencie, počítačové multimediálne výukové programy; výhodou je, že účastníci nie sú nútení zúčastniť sa kurzov v danom čase; zamestnanec môže byť požiadaný či vedený k tomu, aby preštudovala určité materiály a dokumenty; je vhodné túto metódu používať v kombinácii s inými, interaktívnymi metódami (Czikk, Čepelová, 2006)
- d) Prípadové štúdie, workshop, brainstorming: účastníkom je priblížená reálna situácia, pričom cieľom je v danom čase dospieť k riešeniu predloženého problému, pričom nie je možné jednoznačne určiť, či je riešenie správne či zlé; workshop je však založený viac tímovo; pri brainstormingu účastníci navrhnu riešenie a tak sa hľadá optimálna varianta. (Nepolská, Hlínová, 2003)

Medzi najčastejšie používané metódy vzdelávania Czikk a Čepelová, (2006) zaraďujú (pokúsime ich aj stručne opísať):

- a) Demonštrovanie: najpoužívanejšia a najjednoduchšia metóda, keď školiteľ predvádza určitú aktivitu a zúčastnení majú možnosť si ju vyskúšať; pri

zložitejších činnostiach nezabezpečuje vhodne štruktúrované osvojenie si nových poznatkov a zručností

- b) Coaching (kaučovanie): je to metóda založená na vzťahu medzi manažérom/vedúcim tímu a zamestnancom; uskutočňuje sa neformálne, ako súčasť bežného procesu riadenia; skúsený vedúci usmerňuje zamestnanca, no ponecháva mu priestor na vlastné procesy poznávania a skúmania problémov
- c) Mentoring: mentori poskytujú na požiadanie rady zamestnancom, pričom často ide o rady týkajúce sa tvorby plánu vlastného rozvoja, rôzne medziodborové usmernenia a pod.; od couchingu sa líši okrem iného aj tým, že zamestnanec si svojho mentora volí sám, čo do procesu vnáša vyššiu mieru participácie
- d) Rotácia pracovných miest (vyššie sa to už uviedlo)
- e) Poverenie úlohou: zamestnancovi je zadaná úloha, ktorú má pod dohľadom skúseného zamestnanca či školiteľa vyriešiť; táto metóda podporuje prenesenie získaných poznatkov a zručností do reálnych situácií; podobnú metódu predstavuje prípadová štúdia, kde ide len o určitú simuláciu reality
- f) Samoštúdium (vyššie sa to už uviedlo)
- g) E-learning (elektronické vzdelávanie): relatívne nová, veľmi perspektívna, progresívna forma dištančného vzdelávania, ktorá často využíva kombináciu iných vzdelávacích metód, s využitím moderných informačných a komunikačných technológií (Kachaňáková, 2001a, 2001b) Podľa Armstronga (2007) e-learning môže byť:
 - samostatný, separovaný: zamestnanec používa príslušnú technológiu, ale nie je v danej chvíli napojená na inštruktora ani na ostatných zamestnancov
 - živý: inštruktora a zamestnanec sú za použitia príslušnej technológie v danej chvíli v kontakte
 - spolupracujúci, kolektívny: podporuje učenie a vzdelávanie; je pri tejto metóde je výmena a zdieľanie informácií a vedomostí medzi zamestnancami prostredníctvom diskusných fór, počítačových bulletinov, besied (chatu) a pod. nevyhnutná
- h) Prednáška

- i) Tréning: efektívna metóda, pri ktorej školitelia so skupinou uskutočňujú rôzne cvičenia, simulácie, dopĺňané teoretickým výkladom; vyznačuje sa vysokou interaktívnosťou a je vhodná pre rozvoj širokej škály zručností; v skupine je maximálne 15 - 20 ľudí
- j) Outdoor learning: v praxi moderného RLZ populárna metóda; zameriava sa na budovanie tímovej súdržnosti, poznávanie seba a druhých, identifikovanie tímových rolí a pod.; uskutočňuje sa kratšími alebo dlhšími pohybovými a športovými aktivitami, pod vedením lektorov; vzhľadom na časovú aj finančnú náročnosť sa používa pre manažérov na vyšších pozíciách, prípadne vo veľkých organizáciách.

Každá metóda má pri rozvoji pracovníkov svoje miesto. Pri výbere je potrebné zohľadniť konkrétne prostredie podniku, vlastnosti účastníka, témy, finančnú náročnosť, a to, že aké očakávania majú byť splnené, aké sú zručnosti školiteľa a mnoho ďalších. Nemožno povedať, ktorá metóda je najlepšia. (Nepolská, Hlínová, 2003)

Z uvedených vyplýva, že metódy vzdelávania možno zaradiť do skupín:

- a) Metódy použité na pracovisku
- b) Metódy používané mimo pracoviska
- c) Moderné metódy.

Na základe analýzy odbornej literatúry si dovoľujeme tvrdiť, že moderné vzdelávacie metódy prispievajú k zvýšeniu efektívnosti podniku. Sú to predovšetkým (Foot, Cook, 2002; Kachaňáková, 2001a, 2001b; Koubek, 2007; Armstrong, 2007):

- a) Outdoor tréning: školenie zamestnancov prinášajú často menší než očakávaný efekt
- b) Assessment Centre: viac sa využíva pri výbere a hodnotení zamestnancov; je však založená na simulácií manažérskych pracovných úloh, pri ktorých sa testuje pracovná spôsobilosť uchádzačov o danú funkciu
- c) Counselling: predstavuje vzájomné konzultovanie a ovplyvňovanie vzdelávaného zamestnanca a jeho školiteľa, ktoré prekonáva jednosmernosť vzťahu medzi zamestnancom a školiteľom
- d) E-learning: základom metódy sú interaktívne multimedialne kurzy distribuované uchádzačom prostredníctvom CD-ROM alebo pomocou počítačových sietí

- e) Dištančné metódy: myslí sa tu na korešpondenčne kurzy, kde školený dostane materiály a v určitý čas ich môže prekonzultovať so školiteľom.

„Popri klasickým spôsobom organizovaných vzdelávacích aktivitách, akými sú tréningy, workshopy či simulácie, je možné aplikovať špeciálne metódy, ktoré sú istým spôsobom špecifické, avšak veľmi prínosné.“ (Czikk, Čepelová, 2006, s. 25) Tie uvádza nasledovná tabuľka.

Tabuľka 1: Príklady využitia špecifických metód rozvoja

Shadowing tzv. „tieňová práca“	Je veľmi vhodnou metódou na prenos skúseností a vedomostí z vedúceho na jeho nasledovníka.
Prípadové štúdie	Metóda predstavuje prechod medzi teoretickým učením a učením sa praxou. Je vhodná pre rozvoj vyššie postavených zamestnancov, kde sa kladie dôraz na schopnosť aktívneho uplatnenia širšej škály zručností a vedomostí.
Outdoor teambuilding tzv. „vytváranie teamových väzieb v prírode“	Pri takýchto aktivitách sa dôraz kladie na: a) zlepšenie vzájomného poznania sa členov tímu b) zlepšenie ich chápania tímovej synergie a rolí jednotlivých členov tímu.

Zdroj: Czikk P. a A. Čepelová: *Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov*. In: *Manažment v teórii a praxi*. roč. 2, č. 2, 2006, s. 25

V druhej kapitole sme sa zaoberali modernými formami a metódami vzdelávania zamestnancov. Na základe vyššie uvedeného môžeme konštatovať, že vzdelávanie zamestnancov má viacero metód a foriem, pričom ich vývoj podmienili spoločenské zmeny a vývoj technológií. Uviedli sme trendy v oblasti vzdelávania a chceli sme tým poukázať na ich význam, pretože prispievajú k zvýšeniu efektívnosti podniku.

V nasledujúcej kapitole sa budeme venovať funkciám riadenia ľudských zdrojov – vzdelávaniu vo vybranej spoločnosti, poukazujeme na praktické využitie uvedených teoretických prístupov.

3 HLAVNÉ POSLANIE A ÚLOHY VYBRANEJ ORGANIZÁCIE

V spoločnosti, ktorú špecifikujeme v tejto kapitole, pracujem na pozícii vodič. Vždy nás zaujímalo, ako môže mať vzdelávací program v spoločnosti vplyv na zamestnancov, aký je cieľ a stratégia spoločnosti v oblasti RLZ. Z toho dôvodu sme sa rozhodli venovať problematike aj v praktickej časti diplomovej práce.

V nasledujúcich častiach práce ide o analýzu vnútorného prostredia spoločnosti LKW Walter s predmetom zistiť aj spokojnosť zamestnancov so vzdelávacím programom vybranej spoločnosti, nakoľko sa domnievame, že špecifickou prednosťou ľudských zdrojov v tejto spoločnosti môže byť motivačný profil jej zamestnancov.

Nižšie uvádzame profil spoločnosti, ktorý sme skúmali aj v bakalárskej práci. Rozhodli sme sa pre to najmä z dôvodu, že od roku vyhotovenia bakalárskej práce v spoločnosti nastali určité zmeny, avšak len v malej miere, čo naznačuje analyzovať súčasný stav s pokusom, na základe prieskumu, podať odporúčania pre spoločnosť LKW Walter s dôrazom na RLZ.

3.1 Profil vybranej organizácie

Firma LKW WALTER (ďalej len „LKW“) je rakúska súkromná spoločnosť, medzinárodná dopravná organizácia zaoberajúca sa kamiónovou dopravou v rámci celej Európy, ktorá bola založená v roku 1924, pričom od roku 1986 je nositeľom štátneho vyznamenania za zvláštne zásluhy v oblasti hospodárstva. Napriek tomu, že firma začala podnikat' ako malá rodinná firma, dnes je to veľká rodina, ktorej úlohou je trvalo prispievať k ekonomickému blahobytu a sociálne súdržnosti v spoločnosti v súlade s prírodou a životným prostredím. V súčasnosti vo firme LKW pracuje okolo 1315 zamestnancov. Vzhľadom na tému nami predkladanej práce sa budeme na túto firmu pozerat' už len cez optiku vzdelávania a motivácie. (Škoda, 2012)

Vstupom do EÚ dostalo Slovensko možnosť čerpať výhody, ktoré vstup priniesol. V oblasti cestnej dopravy ide najmä zjednodušenie prepráv, odbúranie colných bariér a formalít, možnosť vstúpiť na nové trhy a pod. Členstvo však prinieslo

aj záväzky a povinnosti, ktoré je potrebné plniť. Jednou z oblastí, ktorej sa záväzky voči členstvu v EÚ dotýkajú, je aj legislatíva. (Škoda, 2012)

Konkrétne prevzatie právnych noriem EÚ, ktoré nemajú všeobecne platný charakter a záväznosť (smernice a rozhodnutia) do právneho systému vnútroštátneho práva. Jednou z takýchto povinností bolo aj transponovanie smernice 2003/59/ES o základnej kvalifikácii a pravidelnom výcviku vodičov určitých cestných vozidiel. Výsledkom bolo prijatie zákona č. 280/2006 Z. z. o povinnej základnej kvalifikácii a pravidelnom výcviku niektorých vodičov, ktorý bol novelizovaný zákonom č. 188/2009 Z. z. (Škoda, 2012)

Ustanovenia vyššie uvedenej smernice resp. zákona majú byť jedným z článkov reťazca celoživotného vzdelávania vodičov z povolania. Mnohí z vodičov sa tomuto remeslu venujú celý svoj život a určite uznávajú, že počas vyše 30 ročnej kariéry sa môže veľa vecí zmeniť a mnoho vedomostí, ktoré nadobudli pri získaní vodičského oprávnenia pre daný typ vozidla už mohli zabudnúť. Nestačí teda celý profesijný život prežiť s vedomosťami získanými na začiatku, je potrebné tieto vedomosti po čase oprášiť, doplniť a zaktualizovať. (Škoda, 2012)

3.2 Úloha a funkcie RLZ vybranej organizácie

Za najtypickejšie faktory konkurencieschopnosti podnikov v tomto období sa považujú:

- a) Optimálna veľkosť organizácie
- b) Kvalitná pracovná sila, ľudské zdroje
- c) Kvalita manažmentu, útvarov/oddelení organizácie
- d) Nízke náklady na pracovnú silu, ľudské zdroje.

S uvedenými faktory ráta aj spoločnosť, pričom RLZ spoločnosti LKW Walter sú stanovené primerane, aby harmonizovali s hlavným cieľom a stratégiou spoločnosti v rámci presadenia sa na trhu.

Prvé strategické zámery boli realizované intuitívne, na odhadoch dopytu a pokusu uplatniť produkciu. Keď narástla konkurencia, konateľ spoločnosti prijal strategické rozhodnutie o rozvoji spoločnosti. V naviazanosti na toto rozhodnutie sa vypracovala stratégia.

Obchodná stratégia si vytýčila za cieľ na rozšírenie ponuky služieb. Konateľ sa rozhodol do stratégie doplniť aj potrebu zavedenia zvýšenia úrovne RLZ a taktiež nárast zahraničného obchodu (spoločnosť napokon zriadila kancelárie v rôznych krajinách Európy).

Zo stratégie spoločnosti vychádza aj stratégia RLZ. V naviazanosti na uvedené personálna stratégia spoločnosti obsahovala údaje o zmene kvalifikácie, pripravenosti a zamestnanosti ľudských zdrojov. Začali sa vypracovať aj pracovné požiadavky a potreba náboru zamestnancov pre rozširujúci sa zahraničný úsek.

Personálna práca v spoločnosti nebola rozdelená, existoval len personálny útvar. Keď spoločnosť založila svoje dcérske spoločnosti rozdelili útvar na 2 časti: personálny útvar celej spoločnosti a personálny útvar dcérskej spoločnosti. Personálny útvar celej spoločnosti mal hlas pri stanovovaní politiky, vytváral programy a postupy, dohliadal na realizáciu snáh personálneho útvaru spoločnosti.

Konateľ s vedúcimi útvaru personalistiky zadefinovali a zhodli sa na zmenách v RLZ (okrem toho aj v iných oblastiach), že optimalizácia produktivity zamestnancov spoločnosti je rozhodujúci z hľadiska konkurencieschopnosti. V personálnej oblasti boli preto zavedené iniciatívy, vrátane nasledovných:

- a) Zmena podoby existujúceho systému hodnotenia pracovného výkonu – komplexnejší proces vytvárania rozvojových aktivít a priznávania odmien podľa výkonu
- b) Vytvorenie procesu uznávania a odmien – odmeňovanie pracovníkov za mimoriadny výkon
- c) Výber zamestnancov založený na kombinácii definovaných zručností a hodnôt správania.

Boli investované nemalé finančné zdroje do zmien spoločnosti. Znovu sa sformulovali vízia, hodnoty a ciele spoločnosti, a to na základe trhového prostredia a vplyvov vonkajšieho prostredia a globálnych vplyvov. Boli vytvorené tak, aby boli vzájomne prepojené v jednom systéme iniciatív smerujúcich k obnove spoločnosti. Útvary spoločnosti boli zmenené a ich zodpovednosť sa zameriavala na stratégiu spoločnosti. Vedúci útvarov boli zaviazaní klásť dôraz na delegovanie právomocí.

Konateľ spoločnosti sa napokon rozhodol previesť kroky týkajúce sa stratégií v oblasti ľudských zdrojov:

- a) Zabudovať proces hodnotenia organizačnej schopnosti do procesu strategického plánovania
- b) Vytvoriť plán činností pre vybudovanie organizačných schopností
- c) Implementovať systém stratégie týkajúci sa zamestnancov.

Spoločnosť tak vytvorila systém stratégie. Tradičná filozofia bola založená na tom, že ľudia sú náklady, a nie investície, očakávala celoživotnú oddanosť zamestnancov. Jedným z výsledkov snahy o zmenu bola identifikácia požiadaviek na organizačné schopnosti u každej stratégie (celej spoločnosti a dcérskej spoločnosti).

Na strategické RLZ v spoločnosti je charakteristická rada rysov (vychádzajúc podľa autorov Armstrong, Baron, 2002):

- a) Uplatňuje sa len jedna ucelená stratégia ľudských zdrojov
- b) Podnikateľská stratégia spoločnosti má podstatný vplyv na tvorbu stratégie RLZ
- c) V stratégii ľudských zdrojov nie je popis podstatných faktorov a parametrov systému, v ktorom majú byť ľudské zdroje uplatnené.

3.3 Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov vybranej organizácie

S rozvojom a vzdelávaním zamestnancov v spoločnosti sme sa zaoberali aj v bakalárskej práci. Odvtedy zmeny nenastali. Uvádzame zistenia z tejto oblasti.

Základná kvalifikácia je v tejto firme definovaná ako úroveň vedomostí a praktických zručností potrebných na bezpečné vedenie vozidiel vybraných skupín. Pravidelný výcvik je definovaný ako aktualizácia úrovne vedomostí a praktickej zručnosti s dôrazom na bezpečnosť cestnej premávky a racionalizáciu spotreby pohonných hmôt. Dokladom o úspešnom absolvovaní takéhoto kurzu je tzv. kvalifikačná karta vodiča. Aj na základe uvedeného vidieť, že firma LKW má zodpovedný prístup k svojim zamestnancom a už dávno sa stal integrovanou súčasťou aj ich firemnej kultúry. (Škoda, 2012)

Z hľadiska kvalifikačných predpokladov, vzdelania i sebarozvoja zamestnanca, firma LKW trvá na tom, aby mal vodič (kandidát) na zamestnanie stredoškolské

vzdelanie s maturitou, avšak profesionálny vodič alebo po starom „vodič z povolania“, sa musí vzdelávať celý život. K tomu firma napomáha organizovaním niekoľkých školení ročne a rôznorodého zamerania (napríklad preprava nebezpečného tovaru, preprava skazitelných potravín, medzinárodná preprava, bezpečná a ekonomická jazda, kurzy bezpečnej jazdy, odborná spôsobilosť pre podnikanie v cestnej doprave, preprava, manipulácia, nakladanie a organizácia pracovného času, ADR školenia a ďalšie). (Škoda, 2012)

Podiel ročných nákladov spoločnosti na vzdelávanie z celkových ročných mzdových nákladov je pod 1%.

Aj v súčasnosti firma pripravuje niekoľko školení a kurzov pre vodičov a pracovníkov v doprave, pretože ako sami prezentujú „predpisy sa menia neustále a ani oblasť dopravy nevynechávajú“ ([online], web firmy LKW) a to nielen z oblasti dopravy (ale napríklad aj vzdelávanie v odbore marketingu a predaja, tréningu osobnosti, či jazykové kurzy). (Škoda, 2012)

Z hľadiska motivácie zamestnancov, firma LKW používa kooperatívny štýl riadenia s maximálnou vlastnou zodpovednosťou svojich zamestnancov a ich osobné nasadenie hodnotia výkonnosťou odmenou. Okrem toho im ponúkajú fascinujúce, medzinárodné pracovné prostredie, ktoré im prináša obrovské možnosti ďalšieho osobného a profesijného rastu. A ako sme už uviedli, ako veľká dopravná firma sa cítia zodpovední za zvyšovanie bezpečnosti na európskych cestách, a preto vytvorili školiaci program a manuál pre vodiča a zaviedli rozsiahle opatrenia, ktorých cieľom je profesionálne vzdelávanie vodičov. (Škoda, 2012)

Okrem toho sa firma angažuje v európskych pracovných skupinách, aby zlepšila napríklad pracovné podmienky vodičov nákladných vozidiel alebo zjednotili zabezpečenia nákladov v Európe. Ako logický dôsledok svojich snáh podpísala firma LKW v roku 2004 „Európsku chartu bezpečnosti cestnej premávky“, pričom cieľom charty je kontinuálne znižovanie počtu nehôd v európskej cestnej doprave. (Škoda, 2012)

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 PRIESKUM NA OVERENIE HYPOTÉZ V PLNENÍ FUNKCIE REZ, ROZVOJ A VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV VYBRANEJ ORGANIZÁCIE

Prieskum je zameraný na zistenie informácií, ktoré sa týkajú plnenia funkcie REZ, rozvoja a vzdelávania zamestnancov vybranej organizácie.

4.1 Cieľ, hypotézy a metodika práce

Cieľom diplomovej práce a prieskumu spočívajú v úsilí zistiť efektívnosť vzdelávania zamestnancov vo vzťahu k výkonu ich pracovnej činnosti vo vybranej organizácii - medzinárodnej súkromnej spoločnosti pôsobiacej na Slovensku.

Hlavný cieľ:

- Poukázať na efektívnosť vzdelávania vo vzťahu k výkonu zamestnancov.

Čiastkové ciele:

- Informovať o vplyve vzdelávania zamestnancov na rozvoj ľudských zdrojov
- Informovať o funkciách, úlohách vzdelávania a rozvoja zamestnancov
- Zistiť a identifikovať problémy riadenia ľudských zdrojov spoločnosti so zameraním na zaškoloňovanie a rozvoj zamestnancov
- Zistiť postoj zamestnancov, ich spokojnosť so vzdelávaním a rozvojom v spoločnosti
- Zistiť príčiny (ne)spokojnosti s motivačnými a vzdelávacími aktivitami
- Zistiť či sú zamestnanci spokojní s prínosom vzdelávacieho kurzu pre ich konkrétnu pracovnú pozíciu
- Zistiť či zamestnanci využívajú externé formy vzdelávania
- Zistiť, že akú metódu vzdelávania na pracovisku by využili, ktorá by najviac motivovala
- Zistiť či zamestnancov motivuje súčasný vzdelávací program ku kariérenmu rastu.

Sformulovali sme nasledovné hypotézy, ktoré sme overovali.

H1: Predpokladáme, že zamestnancov súčasný vzdelávací program motivuje ku kariérenemu rastu.

H2: Predpokladáme, že ako najväčší problém riadenia ľudských zdrojov spoločnosti so zameraním na zaškoloňovanie a rozvoj zamestnancov, a že nie je podporovaný profesionálny rozvoj zamestnancov.

H3: Predpokladáme, že súčasné vzdelávacie aktivity motivujú zamestnancov k podávaniu vyššieho výkonu.

H4: Predpokladáme, že najviac motivovanou metódou vzdelávania na pracovisku, podľa zamestnancov je coaching, mentoring, counselling.

Audit sa vybrala ako metóda, že prináša odporúčania pre opatrenia. Cieľom auditu je identifikovať slabé články RLZ. Je bežne používaný i ako nástroj identifikácie potrieb rozvoja a riadenia kariéry zamestnancov. Od 80. rokov 20. storočia sa stále častejšie používa tento pojem. Cieľom auditu môže byť overenie jednotlivých oblastí personálneho manažmentu, alebo sa zameriava na pracovníkov. (Bláha et. al., 2005) Pre výber tejto metódy sme sa rozhodlo práve z týchto výhod tejto metódy.

Za metódu výskumu sa zvolili:

a) Zber dát a informácií v spoločnosti:

- dotazník zamestnancom (Príloha A1): dotazník, ktorý sa rozdával, bol aj súčasťou bakalárskej práce, pričom sme daný dotazník rozšírili o ďalšie otázky, aby sme mohli porovnať súčasný a stav z pred dvoch rokov.
- dotazník auditu (Príloha A2): je to metóda skúmania podstatných stránok RLZ v organizácii a okolnosti, ktorými je tento systém ovplyvňovaný. Výsledky auditu poskytujú obraz o jej slabých stránkach a naznačujú, čo by mala spoločnosť robiť, aby rozvinula ľudské zdroje. Audit poskytuje možnosť formulovať závery a naznačiť smer vývoja spoločnosti z hľadiska RLZ.
- Audit zahŕňa:
 1. Kompletizáciu informácií pomocou dotazníka, ktorá predstavuje východiskový krok auditu, v rámci ktorej sa komplexne hodnotí osem oblastí
 2. Hodnotenie - sumarizáciu bodov podľa návodu Bláhu et. al. (2005)

3. Analýzu - identifikáciu silných a slabých stránok RLZ v oblasti stratégie a plánovania

4. Plán a programy na zlepšenie kvality RLZ v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

b) Analýza dokumentov organizácie

c) Hypotézy sa overia metódou dotazníkového prieskumu a pomocou auditu RLZ spoločnosti, ako aj analýzou dokumentov spoločnosti

d) Výsledky prieskumu sa analyzujú a štatisticky sa vyhodnocujú.

V rámci dotazníka auditu sa hodnotí 7 oblastí RLZ s nasledovným počtom otázok (spolu 113; na základe publikácie Bláha et. al., 2005):

a) Stratégia a plánovanie ľudských zdrojov	11
b) Organizačné usporiadanie vo vzťahu k RLZ	12
c) Výber a prijímanie nových zamestnancov	10
d) Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov	12
e) Riadenie výkonu a pracovné hodnotenie zamestnancov	14
f) Odmeňovanie zamestnancov celkom (mzda, zamestnanecké výhody)	10+7
g) Zamestnanecké vzťahy – celkom (vzťahy, BOZP, zabezpečenie politiky rovných príležitostí)	15+7+4
h) Firemná kultúra	11.

Väčšina otázok v dotazníku auditu je dichotomická, kde je možnosť odpovedať „áno“ (1 bod) alebo „nie“ (0 bodov). Na konci každej oblasti je aj postojová škála, kde sa hodnotí celková úroveň príslušnej oblasti. Pri škálach 5 znamená vysokú úroveň (najlepší) a 1 znamená nízku úroveň (najhorší).

V rámci analýzy je potrebné získané počty bodov za jednotlivé oblasti porovnať s preddefinovanou tabuľkou úrovní. Je možnosť zaradiť príslušnú oblasť RLZ do určitej úrovne (nízka, stredná, vysoká)¹, ktorá naznačuje (ne)potrebu rozvíjania danej oblasti.

Otázky budú slúžiť k vyjasneniu hypotéz, - otázky, ktoré budú potvrdia, alebo vyvrátia hypotézy. V dotazníku sú zatvorené otázky, kde budú mať respondenti

¹ a) Vysoká úroveň 127 – 168 bodov
b) Stredná úroveň 85 – 126 bodov
c) Nízka úroveň do 84 bodov

možnosť zakrúžkovať jednu odpoveď. Pri otvorenej otázke je možnosť slovami vpísať názory.

Pri vytvorení vyššie uvedeného modelu sme sa opierali o výsledky a o naše doterajšie výskumy – bakalárska práca.

Prieskumnú vzorku (cieľovú skupinu) tvoria ľudia – zamestnanci LKW Walter vo veku 19 – 48 rokov, tak ženy ako aj muži z Bratislavského a Nitrianskeho kraja. Priemerný vek respondentov je 34 rokov.

Prieskumu sa zúčastnilo 50 zamestnancov a ako prieskumnú metódu sme si zvolili dotazník.

Údaje získané z odpovedí v dotazníkoch sme spracovali pre lepšiu prehľadnosť do grafickej podoby. Overovanie hypotéz prebieha tiež pomocou tabuliek a grafov, kde sa využívajú preddefinované funkcie programu MS Excel.

4.2 Vyhodnotenie výsledkov

Prieskum je podložený údajmi z praxe, má popisný charakter, pričom sa zakladá na subjektívnych údajoch. Z dôvodu uľahčenia vyhodnocovania, pri prieskume formou dotazníka na pracovisku, odpovediach sa používa dotazník uvedený v prílohe A1, získané údaje zaevidujeme a takto získané odpovede analyzujeme. Uvádzame aj výsledky dotazníka auditu, a to za uvedenými výsledkami dotazníkového šetrenia.

Rozdalo sa viac než 55 dotazníkov, avšak vzorka vrátila len 50 dotazníkov. Takto rátaná návratnosť dotazníkov bola 90%-ná. Cieľová skupina pozostávala zo zamestnancov vybranej spoločnosti, ktorá sa charakterizovala v tretej kapitole práce. Vybrali sa dve pobočky firmy, aby stanovený počet dotazníkov sa dosiahol.

Najviac, až 35 zamestnancov LKW Walter tvorili stredoškolsky vzdelaných, a len 15 zamestnancov absolvovaných vysokú školu (nekonkretizovalo sa že aký stupeň dosiahli) sa zúčastnilo nášho prieskumu.

V prvej dotazníkovej otázke sme zisťovali, či zamestnancov firmy LKW motivuje súčasný vzdelávací program ku kariérnemu rastu. Výsledky uvádzame v nasledujúcom grafe.

Z výsledkov nami realizovaného prieskumu vyplýva, že až 66,67% vysokoškolsky vzdelaných a 57,14% stredoškolsky vzdelaných zamestnancov spoločnosti LKW nemotivuje súčasný vzdelávací program ku kariérnemu rastu.

Naopak, 33,33% a 42,86% zamestnancov LKW Walter je vzdelávacím programom, ktorý im spoločnosť ponúka, motivovaná. Spolu až 40% zamestnancov je motivovaných ku kariérenu rastu a 60% zamestnancov nie je motivovaných súčasným vzdelávacím programom.

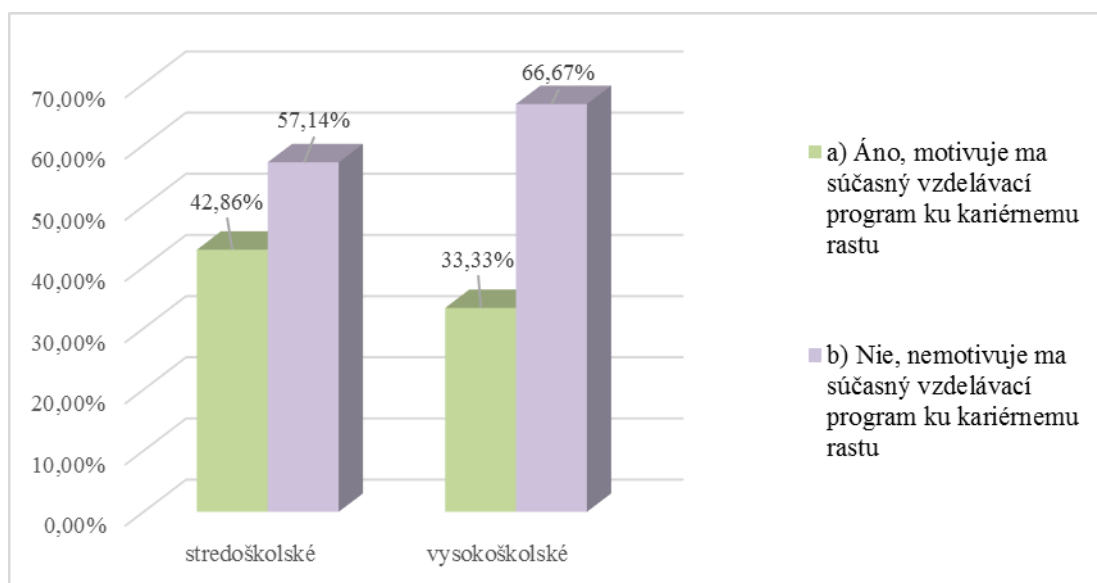
Z výsledkov realizovaného prieskumu v roku 2011 vyplýva, že až 55% zamestnancov firmy LKW nemotivoval vtedajší vzdelávací program ku kariérenu rastu a až 45% zamestnancov bolo motivovaných.

Tabuľka 2: Odpovede na otázku 1

1.	Stredoškolské		Vysokoškolské		Spolu
	počet označení	%	počet označení	%	
Odpovede					počet
a) Áno, motivuje ma súčasný vzdelávací program ku kariérenu rastu	15	42,86%	5	33,33%	20
b) Nie, nemotivuje ma súčasný vzdelávací program ku kariérenu rastu	20	57,14%	10	66,67%	30
Spolu:	35	100,00%	15	100,00%	50

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 1: Motivácia zamestnancov ku kariérenu rastu vzdelávacím programom



Zdroj: Vlastné spracovanie

Výsledok môže súvisieť s tým, že vtedajšie obdobie kládol vysoké nároky na zamestnancov z hľadiska času, čo sa v pracovnom procese prejavovalo prepracovanosťou a nadčasmi zamestnancov. To niektorých zamestnancov demotivovalo. Ďalším problémom, prečo je to tak môže byť to, že spoločnosť zamestnancom neposkytuje vzdelávacie programy z hľadiska ich potrieb, alebo že im neumožňuje z ponuky vzdelávacích aktivít vybrať si.

Možno však dodať, že súčasný stav je lepší než pred dvoma rokmi.

V ďalšej otázke sa zisťovalo, či sú zamestnanci spokojní s prínosom vzdelávacieho kurzu pre ich konkrétnu pracovnú pozíciu. Výsledky prinášame tiež v grafe.

Z výsledkov vyplýva, že 60% vysokoškolských a 57,14% stredoškolsky vzdelaných zamestnancov nie je spokojná s prínosom vzdelávacích kurzov, ktoré sú zamestnancom poskytované a ponúkané. 40% vysokoškolsky vzdelaných a 42,86% stredoškolsky vzdelaných zamestnancov spoločnosti LKW Walter prejavila s prínosom vzdelávacích kurzov spokojnosť.

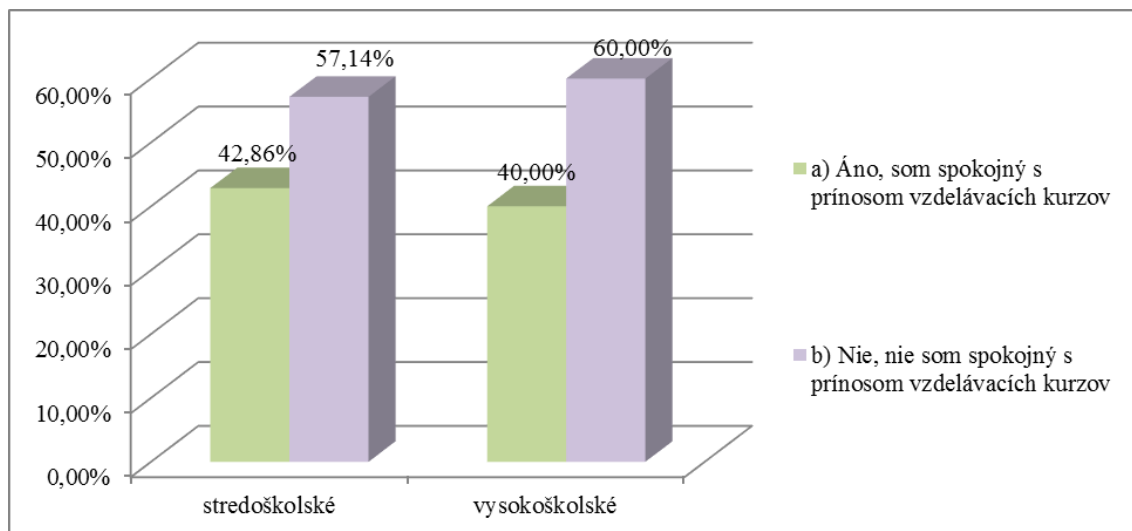
Z výsledkov prieskumu z roku 2011 vyplýva, že 65% zamestnancov nebolo spokojných s prínosom vzdelávacích kurzov, ktoré boli poskytované a ponúkané. 35% zamestnancov prejavila s prínosom vzdelávacích kurzov spokojnosť.

Tabuľka 3: Odpovede na otázku 2

2.	Stredoškolské		Vysok školské		Spolu
	počet označení	%	počet označení	%	počet
a) Áno, som spokojný s prínosom vzdelávacích kurzov	15	42,86%	6	40,00%	21
b) Nie, nie som spokojný s prínosom vzdelávacích kurzov	20	57,14%	9	60,00%	9
Spolu:	35	100,00%	15	100,00%	5

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 2: Spokojnosť zamestnancov s prínosom vzdelávacích kurzov



Zdroj: Vlastné spracovanie

V ďalšej otázke sme zisťovali, či zamestnancov firmy LKW Walter motivujú vzdelávacie aktivity k podávaniu vyššieho výkonu. Výsledky uvádzame v nasledujúcom grafe.

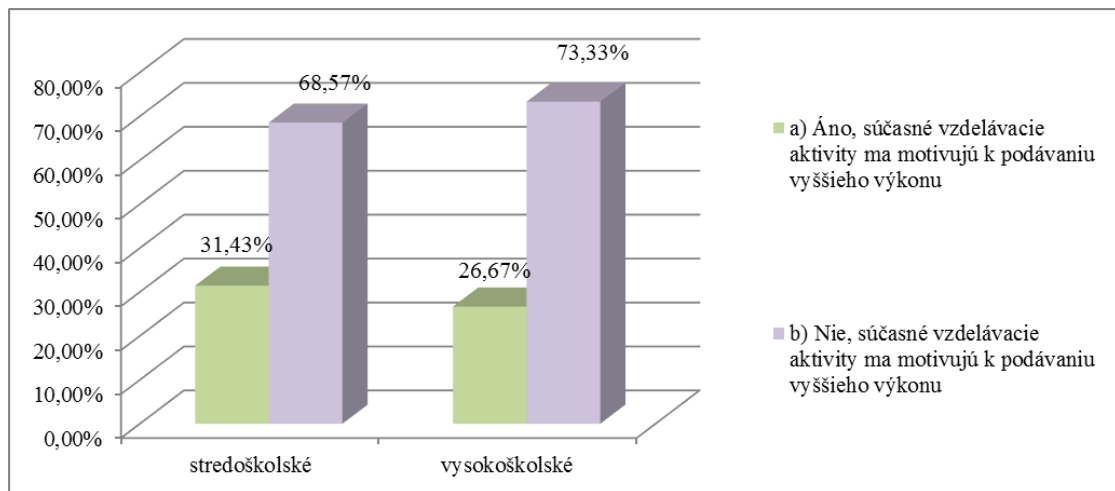
Graf znázorňuje zastúpenie zamestnancov spoločnosti LKW Walter podľa vzdelanosti. Najviac pracovníkov spoločnosti (73,33% a 68,57%) nie je motivovaných vzdelávacími aktivitami k podávaniu vyššieho výkonu, 26,67% a 31,43% pracovníkov je motivovaných. Spolu je to 70% zamestnancov, ktorý nie sú motivovaným so vzdelávacím programom k podávaniu vyššieho výkonu, a 30% je motivovaných.

Tabuľka 4: Odpovede na otázku 3

3.	Stredoškolské		Vysokoškolské		Spolu
	počet označení	%	počet označení	%	
Odpovede					počet
a) Áno, súčasné vzdelávacie aktivity ma motivujú k podávaniu vyššieho výkonu	11	31,43%	4	26,67%	15
b) Nie, súčasné vzdelávacie aktivity ma motivujú k podávaniu vyššieho výkonu	24	68,57%	11	73,33%	35
Spolu:	35	100,00%	15	100,00%	50

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 3: Vzdelávacie aktivity ako východisko k podávaniu vyššieho výkonu



Zdroj: Vlastné spracovanie

V dotazníku sa zisťovali aj príčiny nespokojnosti zamestnancov spoločnosti LKW Walter s motivačnými a vzdelávacími aktivitami. Keďže sme nechceli respondentov limitovať, v otázke mali možnosť voľne odpovedať. Výsledky prinášame v ďalšom grafe.

Zastúpenie zamestnancov znázorňuje graf nižšie, z ktorého vyplýva, že medzi príčiny nespokojnosti s motivačnými a vzdelávacími aktivitami patrí skutočnosť, že vzdelávacie aktivity sú mimo pracovného času, a to, že školenia sa vopred určene – niet výberu vzdelávacej aktivity. Príčiny uvádzajú aj stredoškolsky vzdelaní ako aj vysokoškolsky vzdelaní zamestnanci. Medzi odpoveďami nie je štatisticky významný rozdiel.

Z odpovedí zamestnancov z roku 2011 vyplývalo, že medzi príčiny nespokojnosti s motivačnými a vzdelávacími aktivitami respondenti zaradili taktiež možnosť výberu zo vzdelávacích aktivít, ktoré spoločnosť poskytovala, prekážalo im, že ku školeniam dochádzalo v čase ich osobného voľna a časť zamestnancov uviedlo, že by ako odmenu uprednostnili finančné ohodnotenie a nie školenie.

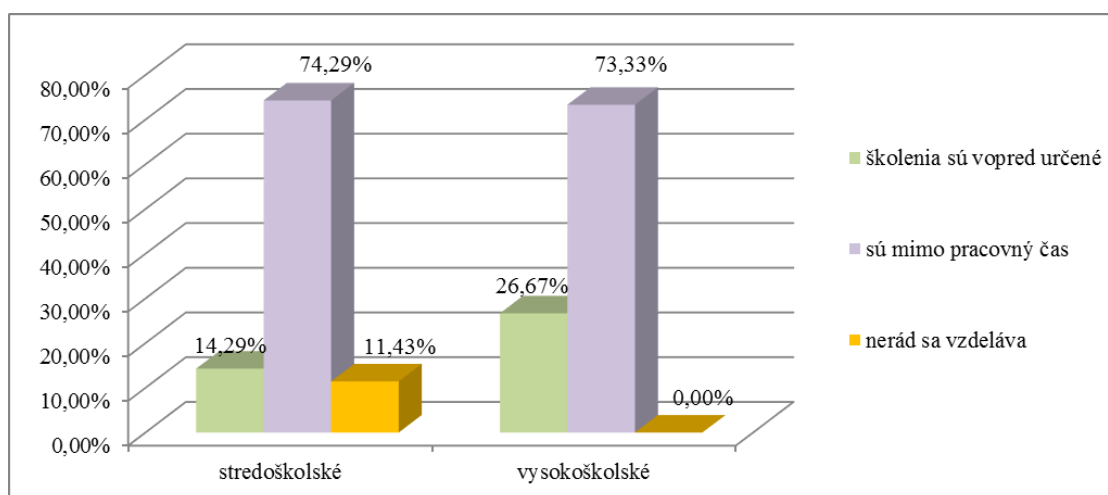
Možno však konštatovať, že veľký rozdiel sme nezistili. Situácia je rovnaká, ako v roku 2011. Je potrebné sa zamerať na riešenie tejto problematiky.

Tabuľka 5: Odpovede na otázku 4

4.	Stredoškolské		Vysokoškolské		Spolu
	počet označení	%	počet označení	%	počet
školenia sú vopred určené	5	14,29%	4	26,67%	9
sú mimo pracovný čas	26	74,29%	11	73,33%	37
nerád sa vzdeláva	4	11,43%	0	0,00%	4
Spolu:	35	100,00%	15	100,00%	50

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 4: Príčiny nespokojnosti s motivačnými a vzdelávacími aktivitami



Zdroj: Vlastné spracovanie

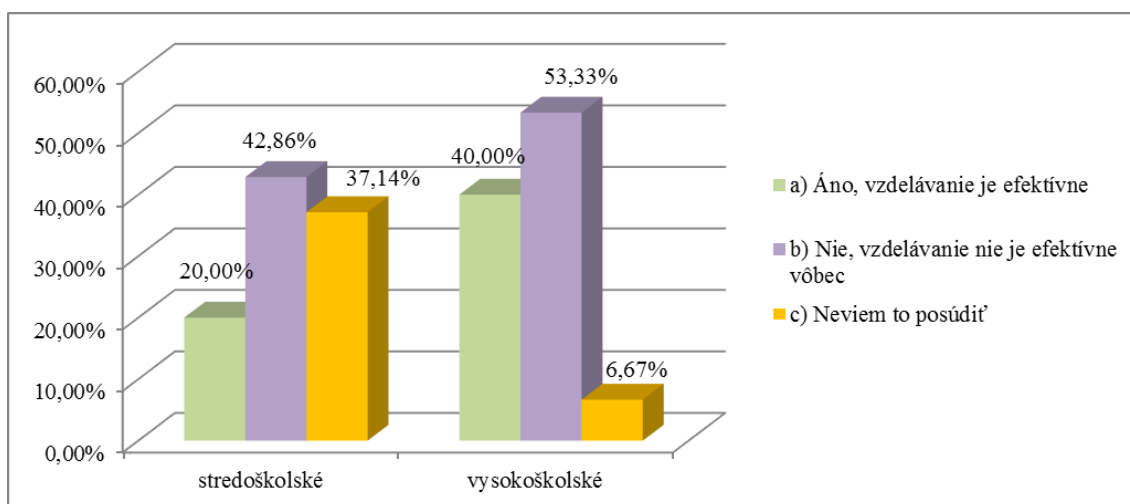
Z výsledkov súčasného prieskumu vyplýva, že 53,33% vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov považuje vzdelávacie aktivity za neefektívne. Ďalšia časť vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov (40,00%) v prieskume dáva najavo, že súčasné vzdelávacie aktivity sú efektívne. Len 6,67% uviedlo, že nevedia posúdiť situáciu. 42,86% stredoškolsky vzdelaných zamestnancov považuje vzdelávacie aktivity za neefektívne. Skoro tretina (20,00%) stredoškolsky vzdelaných zamestnancov v prieskume uviedla, že súčasné vzdelávacie aktivity sú efektívne. 37,14% uviedlo, že nevedia posúdiť situáciu.

Tabuľka 6: Odpovede na otázku 5

5.	Stredoškolské		Vysokoškolské		Spolu
	počet označení	%	počet označení	%	
Odpovede					počet
a) Áno, vzdelávanie je efektívne	7	20,00%	6	40,00%	13
b) Nie, vzdelávanie nie je efektívne vôbec	15	42,86%	8	53,33%	23
c) Nevieť to posúdiť	13	37,14%	1	6,67%	14
Spolu:	35	100,00%	15	100,00%	50

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 5: Efektívnosť vzdelávacích programov vo vzťahu k výkonu



Zdroj: Vlastné spracovanie

Celkovo však 23 zamestnancov (46%) považuje vzdelávacie aktivity za neefektívne. Ďalšia časť zamestnancov (26,00%) zastáva názor, že súčasné vzdelávacie aktivity sú efektívne. 28,00% zamestnancov neuviedlo odpoveď.

Z ďalšieho grafu vyplývajú problémy riadenia ľudských zdrojov spoločnosti. 40,00% vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov uviedlo, že im chýbajú školenia rôzneho typu, pričom podobné zastúpenie zamestnancov možno vyčítať aj u stredoškolsky vzdelaných zamestnancov spoločnosti (40,00%). 46,67% vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov naznačil, že nie podporovaný profesijný

rozvoj zamestnancov, kým u stredoškolsky vzdelaných takúto odpoveď udalo 40,00% zamestnancov.

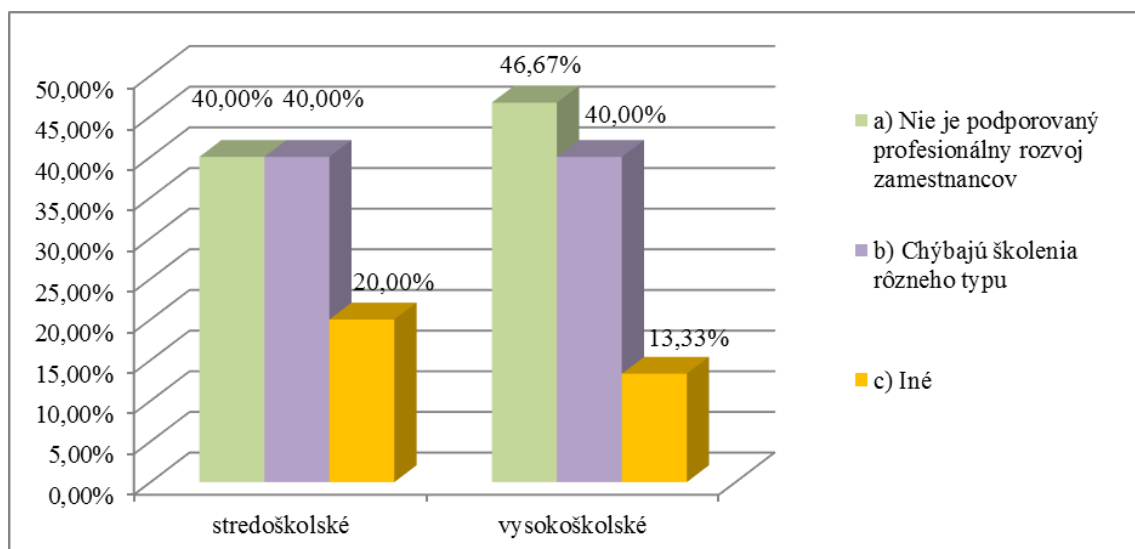
Až 40,00% zamestnancov považuje za problém, že v spoločnosti chýbajú školenia rôzneho typu,. Pričom až 42,00% zamestnancov spoločnosti LKW Walter ako problém uvádza to, že nie je podporovaný ich profesionálny rozvoj. Na uvedené problémy hľadáme riešenia v piatej kapitole práce.

Tabuľka 7: Odpovede na otázku 6

6.	Stredoškolské		Vysokoškolské		Spolu
	počet označení	%	počet označení	%	
Odpovede					počet
a) Nie je podporovaný profesionálny rozvoj zamestnancov	14	40,00%	7	46,67%	21
b) Chýbajú školenia rôzneho typu	14	40,00%	6	40,00%	20
c) Iné	7	20,00%	2	13,33%	9
Spolu:	35	100,00%	15	100,00%	50

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 6: Problémy riadenia ľudských zdrojov spoločnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie

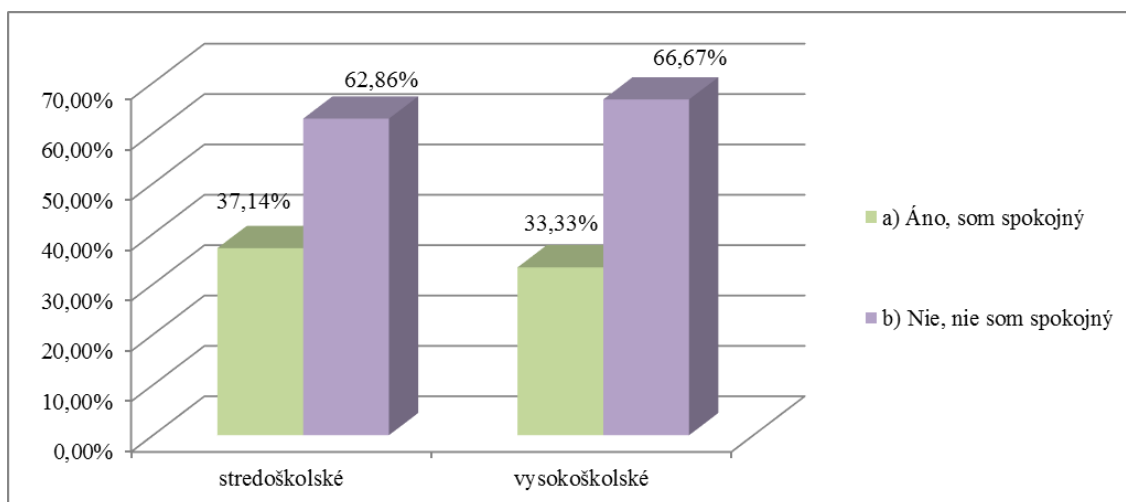
Celkovú spokojnosť zamestnancov so vzdelávaním a rozvojom spoločnosti LKW Walter uvádza ďalší graf, z ktorého vyplýva, že väčšina zamestnancov nie je spokojných so vzdelávaním a rozvojom v spoločnosti. Uviedlo to, 66,67% vysokoškolsky vzdelaných a 62,86% stredoškolsky vzdelaných zamestnancov. Spokojných je len 33,33% vysokoškolsky a 37,14% stredoškolsky vzdelaných zamestnancov spoločnosti LKW Walter.

Tabuľka 8: Odpovede na otázku 7

7.	Stredoškolské		Vysokoškolské		Spolu
	počet označení	%	počet označení	%	
Odpovede					počet
a) Áno, som spokojný	13	37,14%	5	33,33%	18
b) Nie, nie som spokojný	22	62,86%	10	66,67%	32
Spolu:	35	100,00%	15	100,00%	50

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 7: Celková spokojnosť zamestnancov so vzdelávaním a rozvojom



Zdroj: Vlastné spracovanie

V dotazníku sa zisťovalo aj vplyv firemného vzdelávania na rozvoj zamestnancov spoločnosti LKW Walter, konkrétne to, ako to vnímajú zamestnanci. Výsledky prinášame v ďalšom grafe.

Z grafu nižšie vyplýva, že pozitívne vplýva firemné vzdelávanie na rozvoj zamestnancov (uviedlo to 31,43% stredoškolsky vzdelaných a 20,00% vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov). Skôr pozitívne vplýva na rozvoj (naznačilo to 37,14% stredoškolsky vzdelaných a 53,33% vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov). 28,57% a 26,67% uviedlo, že skôr negatívne vplýva na ich rozvoj. Len 2,86% stredoškolsky vzdelaných zamestnancov naznačilo, že negatívne vplýva na rozvoj zamestnancov.

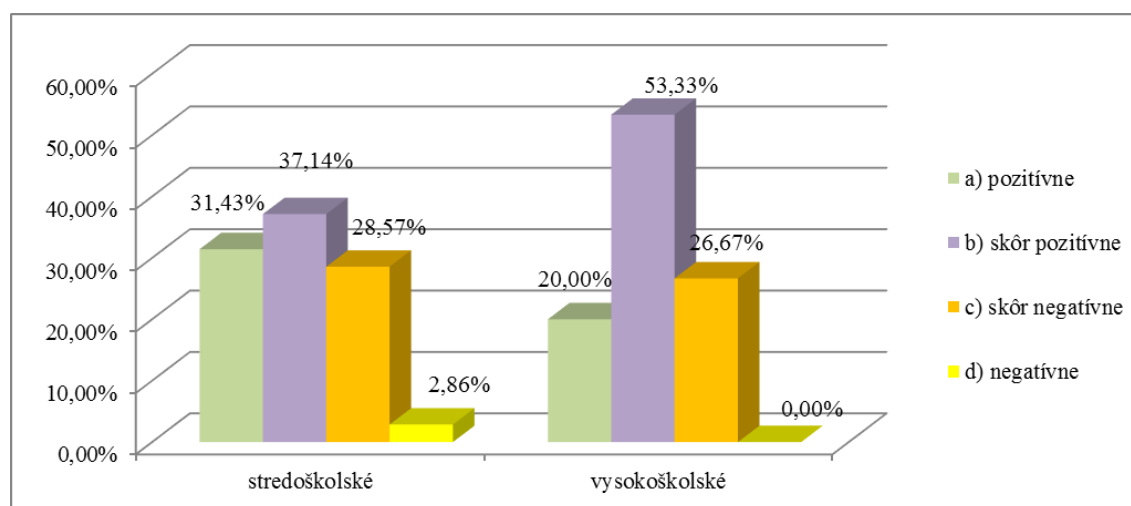
Medzi odpoveďami stredoškolsky a vysokoškolsky vzdelanými zamestnancami nie je štatisticky významný rozdiel.

Tabuľka 9: Odpovede na otázku 8

8.	Stredoškolské		Vysokoškolské		Spolu
	počet označení	%	počet označení	%	
Odpovede					počet
a) pozitívne	11	31,43%	3	20,00%	14
b) skôr pozitívne	13	37,14%	8	53,33%	21
c) skôr negatívne	10	28,57%	4	26,67%	14
d) negatívne	1	2,86%	0	0,00%	1
Spolu:	35	100,00%	15	100,00%	50

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 8: Vplyv firemného vzdelávania na rozvoj zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie

V dotazníku sa zisťovalo aj využívanie externých foriem vzdelávania zamestnancami spoločnosti LKW Walter.

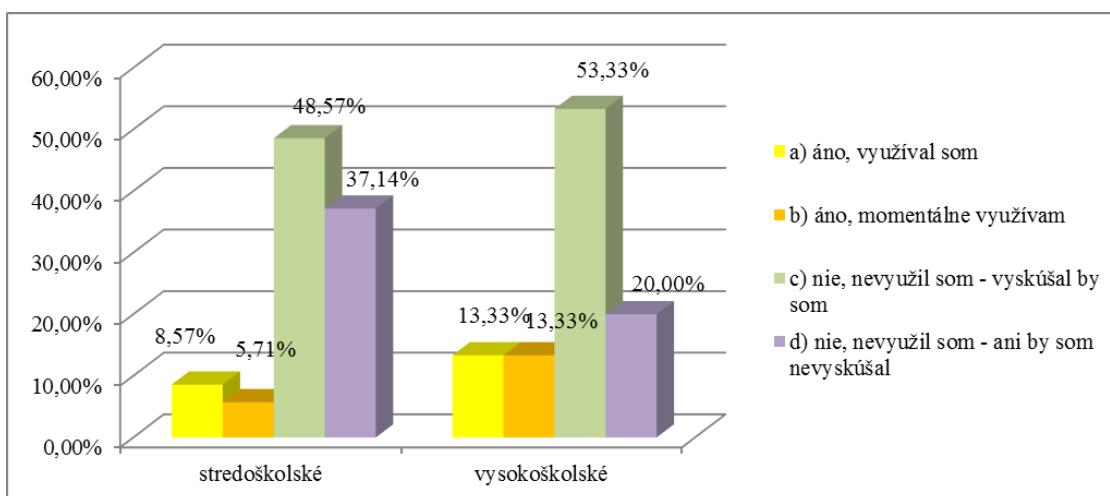
Až 50,00% zamestnancov nevyužil, ale vyskúšal by externé formy vzdelávania. 32,00% zamestnancov nevyužil túto formu vzdelávania, ale ani by to nevyskúšal – nezaujímajú sa o takúto formu vzdelávania. 10,00% využil externú formu vzdelávania a 8,00% práve využíva takúto formu vzdelávania. Vyplýva to aj z ďalšieho grafu, v ktorom sú triedené odpovede na základe dosiahnutého vzdelania zamestnancov.

Tabuľka 10: Odpovede na otázku 9

9.	Stredoškolské		Vysokoškolské		Spolu
	počet označení	%	počet označení	%	
Odpovede					počet
a) áno, využíval som	3	8,57%	2	13,33%	5
b) áno, momentálne využívam	2	5,71%	2	13,33%	4
c) nie, nevyužil som - vyskúšal by som	17	48,57%	8	53,33%	25
d) nie, nevyužil som - ani by som nevyskúšal	13	37,14%	3	20,00%	16
Spolu:	35	100,00%	15	100,00%	50

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 9: Využívanie externých foriem vzdelávania zamestnancami



Zdroj: Vlastné spracovanie

V dotazníku sa zisťovalo aj to, že aká metóda vzdelávania by motivovala zamestnancov spoločnosti LKW Walter.

Odpovede zamestnancov uvádzame v grafe 10. Je jednoznačné, že rozdiely v odpovediach podľa ich dosiahnutého vzdelania nemožno nájsť.

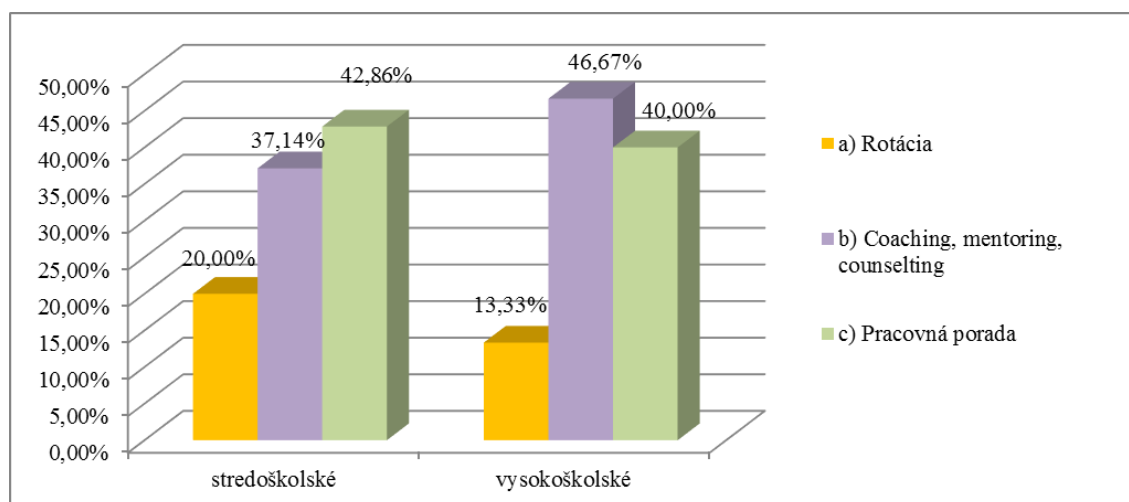
42,86% stredoškolsky vzdelaných zamestnancov by motivovala pracovná porada. 40,00% vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov uviedlo, že by ich takáto forma motivovala. 37,14% stredoškolsky a 46,67% vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov z vysokoškolsky vzdelaných uviedlo, že by ich motivovala coaching, mentoring alebo counselling. Rotáciu označilo len 20,00% stredoškolsky a 13,33% vysokoškolsky vzdelaných zamestnancov.

Tabuľka 11: Odpovede na otázku 10

10.	Stredoškolské		Vysokoškolské		Spolu
	počet označení	%	počet označení	%	
Odpovede					počet
a) Rotácia	7	20,00%	2	13,33%	9
b) Coaching, mentoring, counselling	13	37,14%	7	46,67%	20
c) Pracovná porada	15	42,86%	6	40,00%	21
Spolu:	35	100,00%	15	100,00%	50

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf 10: Metóda vzdelávania najviac motivujúca zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie

V súvislosti s analýzou RLZ možno uviesť funkcie:

- a) Plánovanie ľudských zdrojov
- b) Nábor a selekcia
- c) Hodnotenie výkonnosti
- d) Vzdelávanie a rozvoj
- e) Odmeňovanie a poskytovanie výhod
- f) Pracovno-právne vzťahy
- g) Manažovanie Formy rozvoja kompetencie v oblasti RLZ:
- h) Neformálne vzdelávanie na oddelení RLZ
- i) Vzdelávanie a rozvoj oblasti RLZ u materskej spoločnosti.

Základná funkcia vzdelávania sa prejavuje v rozličných formách. Adaptačná funkcia je charakteristická u novoprijatých zamestnancov spoločnosti (najmä na pozícií špeditér), kým kvalifikačná funkcia predstavuje vzdelávanie u vedúcich zamestnancoch (manažérov), ako aj administratívnych (pri účtovníctve, pri fakturácii a pod.). Adaptačné vzdelávanie je zaškolenie novoprijatých zamestnancov, ktoré sa v spoločnosti prejaví nasledovne:

- a) Vstupným školením pre novoprijatých zamestnancov: nový zamestnanec je zoznámený s históriou spoločnosti, programom služieb a absolvuje návštevu kancelárií a haly pre kamiónov; dôraz je kladený na oboznámenie so systémom manažérstva, špeditérstva
- b) Vstupnou inštruktážou na pracovisku: nový zamestnanec pracuje pod dohľadom skúseného zamestnanca, a to v priebehu adaptácie na dané pracovné miesto
- c) Praktickým zaškolením: prostredníctvom toho sa zamestnanec oboznámi s pracovným prostredím a podmienkami, požiadavkami, bezpečnostnými predpismi, pracovnými postupmi a celkový výkon na danej pracovnej pozícii
- d) BOZP pre novoprijatých zamestnancov
- e) Samotný adaptačný proces, ktorý spravidla trvá mesiac.

Charakteristickými úlohami a právomocami RLZ materskej spoločnosti v pobočke Bratislavy sú nasledovné úlohy:

- a) Poskytuje menšiu voľnosť pri rozhodovaní a vykonávaní rozhodnutí (decentralizácia)
- b) Poskytuje všeobecné usmernenia a rámcový systém pre RLZ dcérskej spoločnosti
- c) Poskytuje podrobný model RLZ, personálnej politiky, procesov a usmernení
- d) Ponecháva sebe právo na rozhodovanie vo všetkých menej významných veciach a zasahuje do RLZ (centralizácia).

Na základe zistení uvádzame výsledky v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov spoločnosti:

- a) Výsledky za jednotlivé oblasti uvádzame v tabuľke nižšie.
- b) Zaškolenie v spoločnosti je na nízkej úrovni, keďže pod zaškolením v spoločnosti sa chápe zaškolenie zamestnancov – a to za max. mesiac. V tejto oblasti spoločnosť má nedostatky.

Zhodnotením oblasti stratégie a plánovania ľudských zdrojov možno prejsť k časti k zisteniu úrovne „organizačného usporiadania“ spoločnosti vo vzťahu k RLZ.

Zistilo sa, že:

- a) Existuje filozofia spoločnosti pre RLZ
- b) Existujú popisy pracovných miest
- c) Majú všetci zamestnanci kópiu svojho popisu práce, pričom popisy pracovných miest slúžia pre manažérstvo kvality (ISO a iných).

Popisy pracovných miest sa aktualizujú pravidelne.

Oblasť „výber a prijímanie nových zamestnancov“ tvorí nevyhnutnú súčasť oblasti zaškolenia zamestnancov. Zo zistení vyplýva, že:

- a) V spoločnosti je určená osoba, ktorá dohliada na výber nových zamestnancov, avšak nie je preškolená
- b) Vedúci pracoviska, kam bude uchádzač umiestnený, u prijímacieho rozhovoru je vždy prítomný
- c) Vedúci nie sú preškolení ohľadom toho, ako viesť prijímací rozhovor
- d) Nie je zavedený ustálený postup pre prijímanie nových zamestnancov

- e) Je nastavená jasná stratégia pre uprednostňovanie vnútorných ľudských zdrojov pred vonkajšími, avšak táto stratégia nie je zdieľaná všetkým zamestnancom
- f) Neexistuje adaptačný program pre nových zamestnancov
- g) Celková úroveň prijímania nových zamestnancov je na strednej úrovni.

V rámci oblasti „vzdelávania a rozvoja zamestnancov“ v spoločnosti sa zistilo:

- a) Spoločnosť ponúka semináre pre vedúcich v oblasti vedenia ľudí (raz za 2 roky)
- b) Nemá spracovaný program pre rozvoj a vzdelávanie zamestnancov
- c) Nie sú výsledky vzdelávacích programov vyhodnocované
- d) Existuje evidencia zamestnancov, ktorí sa zúčastnia vzdelávacích programov
- e) Nie je podporovaný profesionálny rozvoj zamestnancov ani prostredníctvom školenia mimo spoločnosti
- f) Nie je zavedený ustálený postup výberu zamestnancov pre vzdelávanie
- g) Nezistujú sa potreby vzdelávania zamestnancov s ohľadom na predpokladaný rozvoj spoločnosti.

Keďže daná oblasť nezahŕňa iné otázky týkajúce sa vzdelávania a rozvoja zamestnancov, možno prejsť k vyhodnoteniu a sumarizácii bodov za jednotlivé oblasti RLZ.

Ako aj vyplýva z tabuľky nižšie, stratégia RLZ spoločnosti je na vysokej úrovni, avšak niektoré oblasti potrebujú zmeny a zdokonaľiť systém spoločnosti.

V rámci auditu z oblasti „zamestnanecké vzťahy“ vybranej spoločnosti sa zistilo nasledovné (Príloha A, oblasť 7 a 8 uvádza tabuľku, do ktorého možno zapisovať body):

- a) Oblasť vzťahy: len priemerná úroveň (2 body)
- b) Oblasť BOZP: je na vyššej úrovni (8 bodov)
- c) Oblasť zabezpečenia politiky rovných príležitostí: zlá úroveň (2 body)
- d) Firemná kultúra: orientácia sa na zákazníka, manažéri sa správajú v súlade s hodnotami firmy, majú znalosti o konkurencii (12 bodov).

Tabuľka 12: Vyhodnocovacia tabuľka všetkých oblastí RLZ

Oblasť auditu	max. bodov	dosiahnutý počet bodov	úroveň
1. Stratégia a plánovanie ľudských zdrojov	17	15	vysoká
2. Organizačné usporiadanie vo vzťahu k RLZ	16	15	vysoká
3. Výber a prijímanie nových zamestnancov	14	10	stredná
4. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov	18	7	nízka
5. Riadenie výkonu a pracovné hodnotenie zamestnancov	22	6	nízka
6. Odmeňovanie zamestnancov celkom	27	16	stredná
7. Zamestnanecké vzťahy – celkom	39	12	stredná
8. Firemná kultúra	15	12	nízka
Spolu	168		stredná

Zdroj: Vlastné spracovanie

Celková úroveň RLZ v spoločnosti LKW Walter na základe dotazníkovej a auditnej analýzy je na strednej úrovni, čo naznačuje, že spoločnosť venuje RLZ nevelikú pozornosť.

Z hľadiska úspešnosti RLZ je potrebné hľadať personálne činnosti, ktoré majú nižšiu úroveň a potrebujú zlepšenia. Sú nasledovné oblasti:

- a) Výber a prijímanie nových zamestnancov
- b) Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov
- c) Riadenie výkonu a pracovné hodnotenie zamestnancov
- d) Firemná kultúra.

Na základe zistení silných a slabých stránok RLZ možno navrhnúť opatrenia k zlepšeniu, ktoré sa uvádzajú v ďalšej kapitole.

Nasledovné transformácie boli uskutočnené na útvare RLZ za posledné 2 roky:

- a) Outsourcing úloh/funkcií RLZ
- b) Zavedenie a zosilnenie obchodno- partnerského vzťahu/funkcie v RLZ.

Súčasný stav strategického smerovania spoločnosti potrebuje zmeny, a to tak v krátkodobom ako aj v dlhodobom horizonte. Naše odporúčania uvádzame v piatej kapitole práce.

Tabuľka 13: Súčasná situácia strategického smerovania spoločnosti

Súčasná situácia strategického smerovania			
<p>Schopnosti manažérov</p> <p>Vedúci oddelení sú:</p> <ul style="list-style-type: none"> • viac zameraní na vnútorné záležitosti • riadi sa okamžitými potrebami • viac krátkodobo orientovaní; • usilujúci o to, aby boli globálnejší. <p>Nedostatočne rozvinutý súbor talentov</p> <p>Nedostatočne rozvinutý vzdelávací program.</p> <p>Nedostatočné množstvo školení.</p>	<p>Oddanosť zamestnancov:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priorita bezpečnosti zamestnancov narastá. • Zamestnanci sa nezameriavajú na vzdelávanie pomocou počítačov. • Oddanosť zamestnancov sa neposudzuje. • Odmeňovanie je zamerané na mzdu (plat). • Väzba zvýšenia odmeny za výkon je dôsledná. • Riadenie pracovného výkonu je dôsledné ale nepatrné. 	<p>Organizačná efektívnosť:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posun k lepšiemu porozumeniu procesom. • Prechod od hierarchickej k plošnej organizácii. • Zameranie na spoločnosť, a funkcie. • Väčšie zameranie na obsadzovanie pracovných miest než na budovanie talentovaných zdrojov. • Systémy odmeňovania sú pružné a majú väzbu na stratégiu. • Personálny informačný systém je úzko zameraný. 	<p>Administratívna výkonnosť:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prebieha proces konsolidácie personálnych služieb s cieľom zníženia nákladov. • Snaha posudzovať/merať a zlepšovať efektívnosť a plnenie termínov a znižovať kolísavosť. • Súlad s politikou a so zákonmi. • Údaje o ľudských zdrojoch sú ľahko dosiahnuteľné.

Zdroj: Východisko tvorilo Bláha et. al., 2005; vlastné spracovanie hodnotenia spoločnosti LKW Walter

Vyvíjanie zamestnávania externých poskytovateľov (trénerov, poradcov) za posledné 2 roky v spoločnosti uvádza nasledovná tabuľka, z ktorej vyplývajú tie oblasti, v rámci ktorých by sa malo, ba sú žiadúce, realizovať určité kroky k zlepšeniu situácie.

Medzi tieto oblasti patria:

- a) Hodnotenie výkonnosti
- b) Talent Management
- c) Odmeňovanie a poskytovanie výhod
- d) Pracovno-právne vzťahy

Uvedené oblasti za posledné dva roky naznačili pokles, kým nasledovné oblasti sú bez zmeny:

- a) Plánovanie ľudských zdrojov
- b) Nábor, selekcia
- c) Vzdelávanie a rozvoj
- d) Komunikácia so zamestnancami.

Tabuľka 14: Vyvíjanie zamestnávania externých poskytovateľov – trénerov a poradcov

Oblasti RLZ	Zvýšenie	Pokles	Bez zmeny
Plánovanie ľudských zdrojov			-
Nábor			-
Selekcia			-
Hodnotenie výkonnosti		-	
Vzdelávanie a rozvoj			-
Talent Management		-	
Odmeňovanie a poskytovanie výhod		-	
Pracovno-právne vzťahy		-	
Komunikácia so zamestnancami			-
Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci	-		

Zdroj: Východisko tvorilo Bláha et. al., 2005; vlastné spracovanie

4.3 Verifikácia hypotéz

Pri overovaní hypotéz sme vychádzali z odpovedí zamestnancov LKW Walter, ktoré sme mohli podľa početnosti odpovedí a percentuálneho zastúpenia potvrdiť alebo odmietnuť.

V tabuľkách sú uvedené aj teoretické očakávané početnosti ako aj namerané početnosti ohľadom danej hypotézy. Vypočítavali sme stupeň voľnosti a tiež testovacie kritérium. V prípade, že je menšie ako stanovená kritická hodnota k danému počtu stupňu voľnosti (vyhľadané v preddefinovanej tabuľke kritických hodnôt χ^2 kvadrátu), sme mohli tvrdiť s 5% možnosťou omylu, že s odpoveďami je všetko v poriadku a že odchýlky od rovnomerného rozdelenia sú len náhodné.

V H1 sme predpokladali, že *zamestnancov súčasný vzdelávací program motivuje ku kariérnemu rastu*.

Hypotézu H1 nemožno potvrdiť, a to na základe nižšie uvedenej tabuľky, z ktorej vyplýva, že výskyt motivácie nie je u respondentov.

Tabuľka 15: Verifikácia H1

H1 overovanie	Počet odpovedí
Motivuje	20
Nemotivuje	30
Spolu:	50

Zdroj: Vlastné spracovanie

Musíme sa pozrieť na to, či je s odpoveďami všetko v poriadku, a či sú odchýlky náhodné. Stupeň voľnosti je 2 (2 riadky) a kritická hodnota predstavuje 5,99. Naše testovacie kritérium je 2,885 (výsledok výpočtu v tabuľke nižšie), teda nižšia než stanovená hodnota, čo naznačuje, že odchýlky od rovnomerného rozdelenia sú len náhodné a že odpovede možno považovať za dôveryhodné. Možno to tvrdiť s 5% možnosťou omylu.

Tabuľka 16: Verifikácia H1 o náhoditosti

Odpovede na H1	Početnosť očakávaná	Početnosť pozorovaná	Rozdiel početnosti	Mocnina rozdielu	Mocnina rozdielu delená očakávanou početnosťou
motivuje	26	20	-6	36	1,385
nemotivuje	24	30	6	36	1,500
SUMA:	50	50	0	72	2,885

Zdroj: Vlastné spracovanie

V H2 sme predpokladali, že *ako najväčší problém riadenia ľudských zdrojov spoločnosti so zameraním na zaškoľovanie a rozvoj zamestnancov a že nie je podporovaný profesionálny rozvoj zamestnancov*. Konštatujeme, že hypotéza H2 sa potvrdila. Vyplýva to z výsledkov nášho prieskumu (pozri tabuľka 7).

Tabuľka 17: Verifikácia H2

H2	namerané početnosti
Zaškoľovanie rozvoj/ Podpora profesionálneho rastu	41
Iný problém	9
Spolu:	50

Zdroj: Vlastné spracovanie

Stupeň voľnosti je opäť 2 a kritická hodnota je na úrovni 5,99. Naše testovacie kritérium je 0,125 (v tabuľke nižšie), nižšia než stanovená hodnota, čo naznačuje, že odchýlky od rovnomerného rozdelenia sú opäť len náhodné a že odpovede možno považovať za dôveryhodné. Tvrďme to s 5% možnosťou omylu.

Tabuľka 18: Verifikácia H2 o náhoditosti

Odpovede na H2	Početnosť očakávaná	Početnosť pozorovaná	Rozdiel početnosti	Mocnina rozdielu	Mocnina rozdielu delená očakávanou početnosťou
Problémy školenia a rozvoja	40	41	1	1	0,025
Iné problémy	10	9	-1	1	0,100
SUMA:	50	50	0	2	0,125

Zdroj: Vlastné spracovanie

V H3 sa predpokladalo, že *súčasné vzdelávacie aktivity motivujú zamestnancov k podávaniu vyššieho výkonu*.

Otázky v dotazníku boli zamerané na zistenie a potvrdenie aj tejto hypotézy. Ako to aj vyplýva z ďalšej tabuľky, hypotézu o tom, že *súčasné vzdelávacie aktivity motivujú zamestnancov spoločnosti LKW Walter k podávaniu vyššieho výkonu* nepotvrdzujeme.

Tabuľka 19: Verifikácia H3

H3	namerané početnosti
Motivujú k vyšším výkonom	15
Nemotivujú k vyšším výkonom	35
Spolu:	50

Zdroj: Vlastné spracovanie

Stupeň voľnosti je opäť 2 a kritická hodnota je opäť na úrovni 5,99. Naše testovacie kritérium je 0,321, nižšia než stanovená hodnota, čo naznačuje, že odchýlky od rovnomerného rozdelenia sú len náhodné a že odpovede zamestnancov možno považovať za dôveryhodné. Tvrďme to opäť s 5% možnosťou omylu.

Tabuľka 20: Verifikácia H3 o náhoditosti

Odpovede na H3	Početnosť očakávaná	Početnosť pozorovaná	Rozdiel početnosti	Mocnina rozdielu	Mocnina rozdielu delená očakávanou početnosťou
Motivujú k vyšším výkonom	26	15	-11	4	0,15385
Nemotivujú k vyšším výkonom	24	35	11	4	0,16667
SUMA:	50	50	0	8	0,321

Zdroj: Vlastné spracovanie

V hypotéze H4 sme predpokladali, že *najviac motivovanou metódou vzdelávania na pracovisku, je podľa zamestnancov coaching, mentoring, counselling.*

Pri odpovediach zamestnancov pri tejto hypotéze sme zistili, že početnosť výskytu metódy je vyššia než v prípade iných metód. Vyplýva to z tabuľky nižšie. Hypotézu H4 možno potvrdiť.

Tabuľka 21: Verifikácia H4

H4	namerané početnosti
Rotácia	9
Coaching, mentoring, counselling	20
Pracovná porada	21
Spolu:	50

Zdroj: Vlastné spracovanie

Stupeň voľnosti je 3 a kritická hodnota je na úrovni 7,815. Naše testovacie kritérium je 4,250, nižšia než stanovená hodnota, naznačujúc, že odchýlky od rovnomerného rozdelenia sú náhodné a že odpovede možno považovať za dôveryhodné. Tvrdíme to s 5% možnosťou omylu.

Tabuľka 22: Verifikácia H4 o náhoditosti

Odpovede na H4	Početnosť očakávaná	Početnosť pozorovaná	Rozdiel početnosti	Mocnina rozdielu	Mocnina rozdielu delená očakávanou početnosťou
Rotácia	5	9	4	16	3,200
Coaching, mentoring, counselling	25	20	-5	25	1,000
Pracovná porada	20	21	1	1	0,050
SUMA:	50	50	0	42	4,250

Zdroj: Vlastné spracovanie

5 NÁVRH OPATRENÍ NA ZDOKONALOVANIE ČINNOSTI ORGANIZÁCIE V PLNENÍ ÚLOH VZDELÁVANIA

Touto kapitolou by sme uviedli odporúčania pre spoločnosť LKW Walter.

Oddelenie či útvar RLZ je skupinou ľudí pracujúcich vo vzájomnom vzťahu s personálom (ľudským zdrojom) spoločnosti. Svoju pozornosť sme pokúsili upriamiť na RLZ ako faktor motivovanosti zamestnancov, a to v rámci vzdelávania a rozvoj zamestnancov prostredníctvom vzdelávacích aktivít a programu spoločnosti.

RLZ v spoločnosti môže mať rozličné podoby, počet ľudí avšak najdôležitejšia je cieľ a stratégia riadenia ľudí, predovšetkým so zameraním na vzdelanie zamestnancov.

Výsledky uvedené v predchádzajúcej kapitole práce naznačujú, že poskytnuté a ponúkané školenia sú jedným z problémov riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti LKW Walter. Je žiaduce poukázať na nedostatky v tejto oblasti, a sprostredkovať informácie o súčasnom stave v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov spoločnosti.

Konštatujeme, že súčasná doba smeruje k pochopeniu významu ľudských zdrojov (ľudský kapitál, ktorý je základom všetkého). Všetky dôvody nebudeme objasniť, ale za kľúčovo dôležité považujeme, aby sa v spoločnosti využívala efektívnejšia komunikácia. Je potrebné brať do úvahy výmenu názorov a to najmä vtedy, keď sú ľudské zdroje kľúčom k úspechu akejkoľvek organizácie.

Výsledky nášho prieskumu, tak súčasného ako aj minulého, poukazujú na to, že problémy, nedostatky a určité nezrovnalosti v RLZ v spoločnosti LKW Walter existujú a potrebujú riešenie, napriek tomu, že len v malej miere možno vnímať ich výskyt. Na dosiahnutie optimálnej situácie v RLZ je nevyhnutné aby príslušní ľudia (konateľ, vedenie, vedúci jednotlivých útvarov) prijali opatrenia na sledovanie a dodržiavanie predpisov týkajúcich sa riadenia ľudských zdrojov. Dôležitou podmienkou je, aby zamestnanci sa zúčastnili aj poradenstva či posedení a boli im vysvetlené výhody školení, rozvoja s možnosťou kariérneho rastu zamestnancov. Považujeme za dôležitú spoluprácu so zamestnancami, ako aj s externými odborníkmi venujúce sa tejto problematike.

Úlohy RLZ v oblasti vzdelávania, predovšetkým vo fázach identifikácie vzdelávacích potrieb, ďalej plánovania a vyhodnocovania, sa zvyšujú najmä v súčasnom turbulentnom prostredí podnikania, a to v rámci uplatnenia koncepcie riadenia pracovného výkonu.

Personálny útvar (v našich podmienkach samostatný útvar vzdelávania zamestnancov) v prvom rade formuluje a navrhuje politiku a stratégiu vzdelávania zamestnancov v spoločnosti a vytvára organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania. Zabezpečuje tak odbornú a organizačnú stránku všetkých fáz systematického vzdelávania, pričom iniciuje samotný proces skúmania potreby vzdelávania, ďalej analyzuje potrebu vzdelávania, ako aj navrhuje program a rozpočet vzdelávania a plní aj iné funkcie súvisiace s plánovaním vzdelávania (napríklad voľba vhodných metód vzdelávania), zabezpečuje vzdelávanie mimo pracovisko (napríklad ide o vzdelávacie inštitúcie v rámci legislatívy, seminárov k účtovníctvu a pod.) a kontroluje priebeh procesu vzdelávania.

Personálny útvar je významným prispievateľom stratégie spoločnosti, pretože:

- a) Vytvára personálne stratégie tak, aby boli v zhode s podnikovými cieľmi
- b) Realizuje konzultácie pri vytváraní hodnôt a poslania organizácie a pri podnikovom plánovaní; člen tímu manažérov, prispievajúc k podnikovým rozhodnutiam; účasť v hoshin procese; vedie pokusy v zmysle hoshin na ľudí okolo generálneho riaditeľa)
- c) Účasť na práci v skupinách pre zvláštne úlohy (napríklad v rámci kvality)
- d) Riadenie programu plánovania zamestnancov, hodnotenie zručností, plánovanie následníctva, rozmanitosti, rekvalifikácie.
- e) Starostlivosť o systémové myslenie (zameranie na kvalitu).

Podkladom pre prípravu vzdelávania sú plány rozvoja spoločnosti LKW Walter, hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov, rozhovory s vedúcimi pracovníkmi i zamestnancami o potrebách zvyšovania ich kvalifikácie, výsledky z analýzy a popisov práce. Útvar RLZ by mal pripraviť vzdelávanie, pričom by mal brať do úvahy, to že:

- a) Potreby vzdelávania zamestnancov môžu byť rozdielne
- b) Mali by byť pripravované plány vzdelávania, ktoré by sa mali diskutovať so zamestnancami, aby plán ďalšieho vzdelávania a rozvoja bol pripravený na základe vzájomnej dohody.

Úlohou RLZ je premyslieť ciele vzdelávania, teda čo sa majú účastníci danej vzdelávacej aktivity naučiť, a čo by mali vedieť po absolvovaní príslušného vzdelávacieho programu.

Na základe uvedených možno formulovať pre personalistov spoločnosti LKW Walter konkrétne kroky v rámci ich rolí.

Personalisti spoločnosti LKW Walter by mohli uspieť ako strategický partneri, v prípade že by plnili nasledovné kritériá:

- a) Mali by jednať ako integrálna súčasť tímu spoločnosti
- b) Mali by argumentovať v záujme potreby spoločnosti, kedy časť akéhokoľvek tímu reviduje existujúce alebo vytvárajúce sa nové programy v oblasti ľudských zdrojov
- c) Mali by angažovať podnikový tím pre systematické organizačné audity, ktoré vyúsťujú v stanovovaní jasných priorít
- d) Mali by vedieť ponúknuť spoločnosti schopnosti, možnosti, zdroje personálneho útvaru
- e) Mali by chápať aktuálne podnikanie spoločnosti a jeho dôsledky pre personálny útvar a personálnu prácu.

Personalisti spoločnosti LKW Walter by mohli uspieť ako administratívny experti, v prípade že by plnili nasledovné kritériá:

- a) Vytvárať a riadiť pokyny, plány a politiku slúžiace k efektívnemu riadeniu ľudských zdrojov
- b) Pôsobiť ako odborní konzultanti vo svojom obore a pomáhať ostatným personalistom i klientom personálneho útvaru
- c) Pociťovať a preberať zodpovednosť za sústavné zlepšovanie programov a činností v obore svojej odbornosti
- d) Poznať najnovšie poznatky, záležitosti a problémy vo svojom obore (aby mohli tak reagovať včas na zmeny) a udržiavať si postavenie uznávaného experta v tejto oblasti (je žiaduce sledovať a vyhodnocovať zmeny).

Personalisti spoločnosti LKW Walter by mohli uspieť aj ako agenti organizačnej zmeny, v prípade že by ovplyvňovali a riadili stratégie organizačnej zmeny tak, aby podporovali stratégie spoločnosti.

K vzdelávaniu a rozvoji je potrebný návrh identifikácie potrieb, ktoré uvádzame v tabuľke.

Tabuľka 23: Návrh identifikácie vzdelávacích potrieb v spoločnosti LKW Walter

Oblasti	Činnosti
Rozvoj spoločnosti a zmeny v spoločnosti LKW Walter	<p>Určenie skutočností alebo udalostí, ktoré ovplyvnia potreby vzdelávania v spoločnosti. Môžu to byť:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozširovanie či prijímanie nových zamestnancov - potreba zmeny inovačnej klímy - potreba zaviesť systém, ktorý by prispel ku konkurencieschopnosti spoločnosti - naučiť sa zvládať a riadiť zmeny - nové pracovné postupy - zavedenie novej technológie
Problémy v prevoze	<p>Zahrňuje reakciu na problémy v spoločnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - problémy jednaní so zákazníkmi - nedostatočná kvalita - nedostatočný objem výkonov - nadmerné náklady na opravy a údržbu zariadení - pracovné úrazy - nedostatočná znalosť pracovných postupov
Problémy zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"> - neuspokojivé medziľudské vzťahy - nedostatočná motivácia - nemožnosť výberu vzdelávacích aktivít - vzdelávanie odoberie voľný čas zamestnancov - nedostatočná spolupráca medzi zamestnancami
Povinné školenia vyplývajúce zo záväzných predpisov a ich zmien a zo zabezpečovania systému riadenia kvality	<ul style="list-style-type: none"> - spracovanie prehľadu povinností spoločnosti z hľadiska profesií ako aj funkcií zamestnancov - odborná príprava pre zabezpečovanie akosti

Zdroj: Spracované podľa Bláha et. al., 2005

Na základe posúdenia situácie v spoločnosti LKW Walter identifikujeme potreby vzdelávania a pokúsime sa každé pole v stĺpci Skutočnosti a Vzdelávacie potreby doplniť o tri aktivity z prostredia spoločnosti LKW Walter.

Pri určení vzdelávacích potrieb zvažujeme veľmi starostlivo, či k riešeniu určitého problému možno prispieť školením, či sa nejedná o organizačný problém, ktorého riešenie vyžaduje zmenu pravidiel, právomoci, zmeny organizačnej štruktúry a pod.

Navrhujeme vzdelávacie aktivity spoločnosti LKW Walter, ktoré sme zhrnuli do nižšie uvedenej tabuľky.

Tabuľka 24: Návrh vzdelávacích aktivít pre spoločnosť LKW Walter

	Skutočnosti	Vzdelávacie potreby
Rozvoj organizácie a zmeny	<ul style="list-style-type: none"> - zavedenie nových počítačových programov - vstup a rozširovanie na zahraničné trhy - zvýšiť konkurencieschopnosť spoločnosti - ponuka školení - výber z viacerých ponúk školení 	<ul style="list-style-type: none"> - práca s osobnými počítačmi - jazykové vzdelávanie - vytvoriť a zaviesť moderný koncept RLZ (uvádzame nižšie) - zaviesť viaceré školenia - jazykové, počítačové, komunikačné - zaviesť viac vzdelávacích programov
Problémy v prevoze	<ul style="list-style-type: none"> - problémy v jednaní so zákazníkmi 	<ul style="list-style-type: none"> - umenie jednať so zákazníkmi (využitie skutočných prípadov)
Problémy zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"> - konflikty medzi zamestnancami 	<ul style="list-style-type: none"> - riešenie konfliktov - jednanie s ľuďmi
Povinné školenia vyplývajúce zo záväzných predpisov a ich zmien a zo zabezpečenia systému riadenia kvality		

Zdroj: Spracované podľa Bláha et. al., 2005

Pre formuláciu vzdelávacích cieľov možno využiť nasledujúci postup:

- a) Napísanie cieľov
- b) Konkrétne určenie toho, čo sa účastníci školenia majú naučiť alebo aké zručnosti by mali zvládnuť
- c) Ak cieľ nie je dobre sformulovaný, musí sa znovu stanoviť
- d) Treba stanoviť, že aké správanie sa očakáva od účastníkov vzdelávania
- e) V prípade nejasne formulovaného cieľa je žiaduce nová formulácia cieľa.

Koncepcia RLZ spoločnosti LKW Walter by mohla vyzerat' nasledovne:

- a) Cieľom by mohlo byť vytvorenie a zavedenie moderného konceptu RLZ v spoločnosti pre zvýšenie konkurencieschopnosti spoločnosti LKW Walter.
- b) Účastníci: manažéri, prípadne špecialisti z externých zdrojov, ktorí sa vyznajú a majú skúsenosti v stanovení vhodných cieľov a stratégie.
- c) Čiastkové ciele navrhovaného konceptu by vyzerali nasledovne:
 - i. Zvýšiť znalosti a rozvíjať potrebné sociálne zručnosti účastníkov
 - ii. Spracovať plán opatrení pre implementáciu novej koncepcie RLZ na základe prevedeného auditu
- d) Náčrt obsahu:
 - i. Prevedenie personálneho auditu v spoločnosti
 - ii. Spracovanie SWOT analýzy a interpretácia výsledkov, využitie personálneho auditu pre spresnenie obsahu vzdelávacieho programu
- e) Personálna politika a stratégia spoločnosti: v tomto bode možno ju aj spracovať, v personálnej politike je žiaduce zdôrazniť princíp rovných príležitostí a rozvoj spoločenskej zodpovednosti spoločnosti LKW Walter - corporate social responsibility; zahŕňa nasledovné činnosti:
 - i. Vedenie ľudí
 - ii. Zabezpečenie chodu spoločnosti vhodnými zamestnancami
 - iii. Riadenie pracovného výkonu
 - iv. Odmeňovanie zamestnancov
 - v. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov
 - vi. Zamestnanecké vzťahy
 - vii. Organizácia personálnych činností

viii. Právne aspekty RLZ

f) Metódy:

- i. Výklad, workshopy s cieľom implementácie poznatkov
- ii. Diagnostika účastníkov vzdelávacích aktivít
- iii. Výcvik sociálnych zručností účastníkov vzdelávacích aktivít
- iv. Samostatná práca účastníkov vzdelávacích aktivít
- v. Využitie e-learningu
- vi. Koučovanie účastníkov vzdelávacích aktivít

g) Výstupy – dosiahnuté výsledky spoločnosti LKW Walter:

- i. Rozvoj znalostí a zručností účastníkov vzdelávacích aktivít
- ii. Návrh potrebných opatrení a dokumentov (workshopy)
- iii. Zvýšenie konkurencieschopnosti spoločnosti.

Z nášho prieskumu motivácie pracovníkov (Škoda, 2012) vyplývali odporúčania, ktoré považujeme za dôležité aj v budúcnosti:

- a) „Navrhujeme motivovať, rozvíjať a ponúkať atraktívne možnosti pre schopných a zanietených pracovníkov a odmeňovať pracovníkov podávajúcich výkony a to s možnosťou výberu benefítu
- b) skúsiť zapracovať do plánov firmy vzdelávacie aktivity/školenia, ktoré by prebiehali priamo v pracovnom čase, nielen v rámci osobného voľna zamestnancov;
- c) realizovať vnútrofirémne prieskumy zamerané na získanie motivačného profilu zamestnanca, aby firma vedela, s akou skupinou zamestnancov pracuje a aby presne vedela, koho a akým spôsobom môže motivovať k vyšším pracovným výkonom
- d) naďalej vytvárať firemnú kultúru a podmienky, ktoré sú atraktívne pre kvalifikovaných a schopných zamestnancov a zároveň ich motivujú a podnecujú k vysokým a kvalitným výkonom“.

Navrhnuté riešenia nemajú veľkú finančnú náročnosť, ale ak si uvedomíme, že len dobre informovaný, dobre motivovaný, spokojný pracovník a práca v dobrých medziľudských vzťahoch vedie pracovníka k vyšším výkonom a lepšej kvalite. Tým sa vynaložené prostriedky a čas niekoľkonásobne vrátia firme späť. (Škoda, 2012)

Podľa zistení navrhujeme realizovať nasledovné zmeny v týchto oblastiach:

a) Zamestnanecké vzťahy:

- nastaviť politiku vzťahov, ktorá vychádza z personálnej politiky
- uplatniť politiku rovných príležitostí
- spracovať etický kódex pracovného jednania, keďže neexistuje
- monitorovať a vyhodnocovať vzťahy
- dodržiavať pravidlá a dohliadať na nich

b) Rozvoj zamestnancov spoločnosti:

- nastaviť politiku vzdelávania a rozvoja zamestnancov:
- špecifikovať vzdelávacie ciele programov
- zorganizovať vzdelávacie programy
- pripraviť plány rozvoja zamestnancov
- vytvoriť a zaviesť modernejší koncept RLZ pre zvýšenie konkurencieschopnosti spoločnosti.

Strategická architektúra v oblasti ľudských zdrojov v spoločnosti LKW Walter.

Vízia: Partner v podnikaní, ktorý získava, motivuje, rozvíja a stabilizuje ľudí, ktorí budú naplňovať poslanie spoločnosti.

Na otázku, že čo urobiť v záujme strategického RLZ a formulácie primeranej personálnej politiky spoločnosti LKW Walter, odpoveď znie nasledovne:

- a) Zhodnotiť, nakoľko je v spoločnosti uplatňované strategické myslenie a aké sú využívané strategické postupy. Pokúsiť sa ich rozvinúť ako neoddeliteľnú súčasť vedeniu spoločnosti
- b) Vypracovať strategický prístup v oblasti RLZ, zodpovedajúcej firemnej strategickému konceptu
- c) Zo schválenej stratégie RLZ vyvodiť realistickú personálnu politiku spoločnosti, prípadne rozpracovať ďalšie nadväzujúce realizačné nástroje, ako sú plány, programy, projekty, postupy.

Návrh strategického konceptu v oblasti ľudských zdrojov spoločnosti LKW Walter je znázornený v tabuľke nižšie.

Tabuľka 25: Návrh strategickej architektúry v oblasti RLZ pre spoločnosť LKW Walter

Strategická architektúra v oblasti RLZ - NÁVRH			
<p>Schopnosti vedúcich oddelení Manažéri budú:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rovnako zameraní tak na vonkajšie ako aj na vnútorné záležitosti • rovnako krátkodobo ako aj dlhodobo orientovaní • sa usilovať o to, aby neboli globálnejší, skôr zamerané na individuálne potreby. <p>Dostatočne rozvinutý súbor talentov. Dostatočne rozvinutý vzdelávací program. Dostatočné množstvo školení.</p>	<p>Oddanosť zamestnancov:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priorita bezpečnosti zamestnancov ostáva na rovnakej úrovni ako doteraz. • Zamestnanci budú mať prístup ku vzdelávaniu, rôznym školeniam podľa svojich potrieb. • Zamestnanci sa budú zameriavať na vzdelávanie pomocou počítačov. • Oddanosť zamestnancov sa pravidelne bude posudzovať. • Odmeňovanie nebude zamerané len na mzdu (plat). • Väzba zvýšenia odmeny za výkon naďalej bude dôsledná. • Riadenie pracovného výkonu bude dôsledné a nepatrné. 	<p>Organizačná efektívnosť:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posun k lepšiemu porozumeniu procesom. • Prechod od hierarchickej k plošnej organizácii. • Zameranie na spoločnosť, a funkcie, na rozvoj zamestnancov – mentoring, coaching. • Väčšie zameranie na budovanie talentovaných zdrojov než na obsadzovanie pracovných miest. • Systém odmeňovania bude pružný a bude mať väzbu na stratégiu. 	<p>Administratívna výkonnosť:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bude prebiehať proces konsolidácie personálnych služieb s cieľom zníženia nákladov, zvýšenia produktivity práce a zvýšenia počtu školení. • Bude snaha pravidelne posudzovať/merať a zlepšovať efektívnosť a plnenie termínov a znižovať kolísavosť. • Súlad s politikou a so zákonmi. • Údaje o ľudských zdrojoch budú ľahko dosiahnuteľné.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 26: Návrh strategického smerovania pre spoločnosť LKW Walter

Strategické smerovanie – NÁVRH			
<p>Vodiace princípy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Základné hodnoty stratégie spoločnosti. • Partnerstvo s jednotlivými jednotkami na podporu strategických iniciatív a cieľov spoločnosti. • Personálne procesy musia pridávať hodnotu. • Rýchle, pružné a nákladové efektívne predkladanie programov a poskytovanie služieb. • Zachovávanie priorít. • Sústavné poskytnutie príležitostí k učeniu. 	<p>Ľudia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Správni ľudia, vhodná práca. • Správne sformovaná pracovná sila. • Komunikácia. • Vytvorenie tímov v záujme výsledkov. • Rozmanité pracovné sily. <p>Sústavné vzdelávanie zahŕňa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vzdelávanie/ výcvik/ rozvoj. • Odmeňovanie/ zamestnanecké výhody/ uznanie: • Väzba na výsledky a stratégie konkurencieschopnosti. 	<p>Proces riadenia pracovného výkonu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riadiace sa výsledky. • Založený na faktoch a dokumentoch. • Infraštruktúra. • 360° spätná väzba. <p>Infraštruktúra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personálny informačný systém. • Strediská služieb. • Strediská odbornosti. 	<p>Vonkajšie vplyvy na spoločnosť:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Globalizácia. • Rýchle zmeny v technike a technológii. • Požiadavky a túžby zákazníkov. • Inovácie. • Rýchle tempo zmien. • Partnerstvo s dodávateľmi. • Narastajúca konkurencia. • Kapitálové trhy. • Získavanie talentov. • Meniace sa pracovné vzťahy. • Vládna regulácia a politika - legislatíva.

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre praktické potreby riadenia zamestnancov k žiadúcej činnosti, výkonom, k osobnému rastu je nevyhnutné poznať základné motívy zamestnancov, ich motivačnú štruktúru, ako aj prostriedky a faktory, prostredníctvom ktorých ich možno motivovať. V každej spoločnosti funguje oddelenie, ktoré sa zaoberá ľudskými zdrojmi, ktoré okrem toho, že ich musíme získať, je potrebné ich aj odmeňovať, ako aj rozvíjať a motivovať vhodnými nástrojmi.

Ako riešenie navrhujeme využiť pre zlepšenie situácie pravidelnú analýzu RLZ. Navrhujeme pravidelne vykonávať audit RLZ pretože je to oblasť s veľkým potenciálom, je efektívny nástroj na zvýšenie konkurencieschopnosti spoločnosti.

Personálny controlling má kvantitatívny a operatívny charakter a hodnotí účinnosť a výstupy personálnych procesov. veľmi dobre uplatňuje poradenskú funkciu, ktorá spočíva v usmerňovaní, posudzovaní a navrhovaní odporúčaní pre výber spôsobu realizácie jednotlivých aktivít podnikového riadenia. Kontrolnú funkciu v tejto súvislosti chápeme ako funkciu vnútropodnikových revízií. Koordinačnú funkciu chápeme ako funkciu, ktorá spočíva vo vytváraní podmienok pre dosiahnutie súladu jednotlivých plánov ako zložiek plánu vzdelávania a rozvoja spoločnosti, respektíve ich súladu so všetkými zložkami spoločnosti.

Odporúča sa dodržať stratégiu odmeňovania, ktorá by mala byť založená na personálnom controllingu, ktorý má kvantitatívny a operatívny charakter a hodnotí účinnosť personálnych procesov. Stratégia odmeňovania by mala byť:

- a) Založená na podnikových hodnotách a presvedčeniach
- b) Vychádzať z firemnej stratégie, a mala k nej prispievať
- c) Spojovať v sebe firemné a individuálne schopnosti
- d) Prepojená s inými personálnymi činnosťami
- e) Vedená potrebami spoločnosti a mala by byť v súlade s firemnou stratégiou
- f) Získať a udržať si schopných zamestnancov: motivačný program by mal byť ucelený súbor opatrení v oblasti RLZ, ktorého cieľom by mal byť v nadväznosti na ostatné riadiace aktivity vedeniu spoločnosti aktívne ovplyvniť pracovné správanie a vytvoriť, alebo upevniť pozitívne postoje zamestnancov k spoločnosti

- g) Zabezpečovať odmeňovanie a správanie, ktoré sú v súlade s cieľmi spoločnosti a tak povzbudzovať a podporovať žiaduce správanie zamestnancov
- h) Mala by byť spojená s výkonom spoločnosti a mala by zahrňovať hľadisko kompetitívnej stratégie spoločnosti
- i) Praktická a pripravená po konzultácii s partnermi a zainteresovanými stranami a mala by brať do úvahy názory na to, čo sa považujú za najlepšie.

Možností je viac avšak sme si vedomí toho, že diplomová práca nemôže všetky problematické oblasti zahrnúť. Nebolo účelom zaoberať sa všetkými oblasťami RLZ, avšak by bolo potrebné klásť dôraz na skúmanie vzťahov medzi jednotlivými oblasťami spoločnosti, vzhľadom na to, že ako ovplyvňujú jednotlivé úseky úspešnosť spoločnosti.

Sme si vedomí toho, že počet prieskumnej vzorky bol nízky ale, i napriek tomu sme zistili dôležité informácie. V tejto súvislosti sa odporúča, aby sa realizoval výskum zameraný na spoločnosť LKW Walter, v európskej súvislosti, za všetky pobočky spoločnosti.

ZÁVER

Na základe uvedených a zistených poznatkov možno konštatovať, že vzdelávanie a rozvoj zamestnancov by mali byť aktívnym procesom v každej spoločnosti. Myslíme si, že zamestnanci sú ochotní zvýšiť svoj pracovný výkon ak vedia, že budú za svoju prácu ohodnotení a vedia, že sa môžu rozvíjať. Cieľom každej spoločnosti by tak malo byť vytvorenie vzdelávacích aktivít ako aj vytvorenie priaznivej pracovnej klímy, čím by sa podporilo dosahovanie požadovaných pracovných výsledkov.

Domnievame sa, že vedúci oddelení, najmä RLZ, nesmú ignorovať motiváciu, ale musia zohrať pri rozvoji a vzdelávaní svojich zamestnancov aktívnu úlohu. Predpokladom ich aktívneho zapájania sa do vzdelávania je, aby tomu rozumeli, chápali prečo je vzdelávanie dôležité, prečo má význam.

Firemné vzdelávanie považujeme za nástroj pracovnej motivácie zamestnancov, na zvyšovanie pracovnej motivácie. Predkladaná diplomová práca mala za cieľ zistiť efektívnosť vzdelávania zamestnancov vo vzťahu k výkonu ich pracovnej činnosti vo vybranej organizácii - medzinárodnej súkromnej spoločnosti pôsobiacej na Slovensku.

Uvedená práca vznikla z presvedčenia o nevyhnutnosti vzdelávania a rozvoji zamestnancov dostať tému do centra verejného priestoru so zreteľom na presvedčenie, že o vzdelávaní a rozvoji zamestnancov je žiaduce hovoriť otvorene a systematicky. Jednou z integrujúcich myšlienok predkladanej práce je dôraz na úlohu RLZ a ich úlohu pri zvyšovaní vzdelanosti ľudských zdrojov, čiže intelektuálneho kapitálu, ktorý považujeme za dominantnú konkurenčnú zbraň spoločnosti.

Na základe analýzy dokumentov, overovaním hypotéz a dotazníkovým prieskumom, ako aj auditom sme dospeli k dôveryhodným informáciám o vzdelávaní v spoločnosti LKW Walter, kde sme hľadali aj možné riešenia na zlepšenie situácie. Výsledky sa analyzovali a vyhodnocovali, ktoré sme znázornili v grafoch.

Z výsledkov vyplýva, že zamestnancov súčasný vzdelávací program v spoločnosti nemotivuje ku kariérnemu rastu, ako aj to, že najväčší problém RLZ spoločnosti so zameraním na zaškoľovanie a rozvoj zamestnancov je, že nie je podporovaný profesionálny rozvoj zamestnancov. Súčasné vzdelávacie aktivity nemotivujú zamestnancov k podávaniu vyššieho výkonu a najviac motivovanou

metódou vzdelávania na pracovisku, podľa zamestnancov je coaching, mentoring, counselling. Významnú časť práce tvorí posledná kapitola, kde sme podali návrhy na zdokonaľovanie činnosti organizácie v RLZ.

Predkladaná diplomová práca pozostáva z piatich hlavných kapitol, ktoré sa členia na charakteristiku úloh RLZ, v rámci ktorého sa vymedzili pojmy a načrtol sa systematický prístup ku vzdelávaniu. Uviedli sme aj oblasti vzdelávania a fázy procesu vzdelávania. V praxi sa objavujú rôzne vzdelávacie programy vyžadujúce spoluprácu viacerých zainteresovaných subjektov z rôznych oblastí, v jednotlivých kapitolách sme poukázali na nevyhnutnosť funkcií RLZ vo vzťahu k vzdelávaniu v jej širšej súvislosti.

Diplomová práca upozorňuje na rad dôležitých výziev, tak ako aj bakalárska práca. Jednou z prioritných oblastí RLZ by malo byť vzdelávanie a jeho prínos pre zvyšovanie šancí na zvyšovanie kariérneho rastu zamestnancov. Pozornosť vedenia by sa mala sústrediť na schopnosť vzdelávacieho systému pôsobiť inkluzívne a na možnosti zamestnancov vzdelávania, ktoré smeruje k podávaniu vyššieho výkonu.

Možno však dodať, že diplomová práca si nenárokujú byť vyčerpávajúcim zdrojom v tejto problematike. Vzhľadom na rozsah práce, sme sa jednotlivým aspektom vzdelávania nemohli venovať. Možno to chápať, ako záväzok do budúcnosti a dúfame, že po ukončení magisterského štúdia bude nasledovať ďalšie štúdium, v ktorom rozšírime témy, ako aj lepšie pochopenie v tejto oblasti.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých českých zdrojov

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, s. 963, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, s. 789, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J. et. al. *Personalistika pro malé a střední firmy. : zkvalitňování zaměstnanecké struktury firmy řízení výkonu a odměňování vzdělávání a rozvoj utváření firmení kultury*. 1. vyd. Brno: CP Books, s. 180-196, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

DOSTÁL, J. a M. KLEMENT. M-Learning v podnikovém vzdělávání. In: *E-learning, další vzdělávání a vzdělávání osob s postižením*. Praha: SVŠES, s. 86-89, 2008. ISBN 978-80-86744-78-0.

FOOT, M. a C. HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, s. 490, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníku*. 1. vyd. Praha: Grada, s. 240, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. 350, 1995. ISBN 80-8594-301-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, s. 399, 2007. ISBN 80-7261-168-3.

NEPOLSKÁ, K. a M. HLÍNOVÁ. Význam kvalifikačního rozvoje pracovníku. In: *Odborná konference doktorského studia s mezinárodní účastí*. Brno, s. 6, 2003. ISBN 978-80-214-4670-0.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, s. 172, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, J. *Byznys je o lidech*. 1. vyd. Praha: ASPI, s. 275, 2006. ISBN 80-7357-220-6.

VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnancu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

ZÁMEČNÍK, R. a V. ZEMAN. Personální controlling jako nedílná součást controllingového systému řízení. In: *Manažment ľudského potenciálu v podniku : zborník referátov z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Zvolen: TU Zvolen, s. 135-140, 2004. ISBN 80-228-1330-3.

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

ARMSTRONG, M. a A. BARON. *Strategic Human Resource Management*. London: Institut of Personnel and Development, 2002. ISBN 978-07-4943-331-4.

ANTOŠOVÁ, M. Manažment ľudských zdrojov a organizačný rozvoj ako východisko znalostného manažmentu. In: *Acta Montanistica Slovaca*. 2010, roč. 15, č. 1, s. 90-95. ISSN 1335-1788.

BOROVSKÝ, J. a B. VARGIC. *Manažment pre malých a stredných podnikateľov*. Bratislava: Eurounion, 2005. ISBN 80-88984-74-2.

CZIKK, P. a A. ČEPELOVÁ. Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov. In: *Manažment v teórii a praxi*. 2006, roč. 2, č. 2, s. 19-25. ISSN 1336-7137.

DUDINSKÁ, E. et. al. *Manažment ľudských zdrojov*. Prešov: vyd. Michala Vaška, s. 214, 2011. ISBN 978-80-7165-831-3.

FERENČÍKOVÁ, S. et. al. *Stratégia medzinárodného podnikania: investície, partneri a ľudské zdroje*. Bratislava: EKONÓM, s. 228, 2010. ISBN 978-80-225-3063-7.

FERJENČÍK, J. a M. BOSÁKOVÁ. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, s. 131, 1999. ISBN 80-225-1141-2.

GALAJDOVÁ, V. et. al. *Rozvoj ľudských zdrojov I*. Zvolen: Technická univerzita, s. 226, 2007. ISBN 978-80-228-1830-8.

HITKA, M. a M. POTKÁNY. Controllingová koncepcia integrovaného manažmentu v spojitosti s motivačným programom organizácie. In: *Manažment v teórii a praxi*. 2005, roč. 1, č. 3, s. 42-48. ISSN 1336-7137.

JAMNICKÝ, P. Znalostný manažment a jeho dôsledky pre strategické riadenie ľudských zdrojov. In: *Manažment v teórii a praxi*. 2006, roč. 2, č. 3-4, s. 53-57. ISSN 1336-7137.

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov : Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint, s. 215, 2001a. ISBN 80-88848-72-5.

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Personálny manažment. Študijný text č. 5*. Bratislava: Centrum ďalšieho vzdelávania Ekonomickej univerzity, 2001b. ISBN 80-225-1454-3.

KLIMENTOVÁ, L. Personálny marketing v čase hospodárskej krízy. In: *Dny práva – 2009 – Days of Law: the Conference Proceedings*. Brno: Masaryk University, 2009. ISBN 978-80-210-4990-1.

MALEGA, P. a J. MIHOK. Vplyv riadenia ľudských zdrojov na efektívnosť podnikových činností. In: *9. medzinárodná vedecká konferencia „Trendy v systémoch riadenia podnikov“*. Herľany : 2006. ISBN 80-8073-660-X.

MIHALČOVÁ, B. et. al. *Riadenie ľudských zdrojov : učebnica*. Bratislava, s. 225, 2007. ISBN 978-80-225-2448-3.

POTKÁNY, M. Controllingový systém riadenia v oblasti manažmentu ľudských zdrojov. In: *Human resources management & ergonomics*. 2007, č. 1, s. 8. ISSN 1337-0871.

SEDLÁK, M. *Manažment*. 4.vyd. Bratislava: Iura Edition, s. 434, 2009. ISBN 978-80-8078-283-2.

SOJKA, L. a Ľ. TOMČÍKOVÁ. Riadenie ľudských zdrojov v podmienkach globalizácie a znalostnej ekonomiky. In: KOTULIČ, R. (ED.). *Zborník vedeckých prác katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2012*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, s. 309, 222-232, 2012. ISBN 978-80-555-0608-1.

TREBUŇA, P. a H. ŠIMKOVÁ. Kríza ako výzva pre riadenie ľudských zdrojov. In: *Transfer inovácií*. 2009, č. 13, s. 203-205. ISSN 1337-7094.

VETRÁKOVÁ, M. et. al. *Ľudské zdroje v organizácii*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 2006. ISBN 80-8083-193-9.

Zoznam použitých internetových zdrojov

ALI TAHA, V. a M. SIRKOVÁ. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. In: Zborník vedeckých práca katedry ekonómie a ekonomiky ANNO 2011. [online]. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2011, s. 15-27. [cit. 2013-10-31]. Dostupné z: http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic14/pdf_doc/2.pdf

MEDZIHORSKÝ, Š. Moderní trendy ve vzdělávání manažeru. In: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. (ed). *Festival vzdělávání dospělých AEDUCA 2007: sborník příspěvků z odborných konferencí*. [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. ISBN 978-80-244-1907-7, 3 s. [cit. 2013-10-31]. Dostupné z: http://ua-ed.narod.ru/AEDUCA_2008/SOUBORY/MAN/MAN03Medzihorsky.pdf

Zoznam ostatných zdrojov

Smernice firmy

Vnútorné predpisy

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Cyklus systematického firemného vzdelávania zamestnancov	177
Obrázok 2: Systém formovania pracovných schopností človeka	177
Obrázok 3: RLZ a jeho funkcie	20
Obrázok 4: Základné trendy vo vzdelávaní	244
Obrázok 5: Trendy v rozvoji a vzdelávaní.....	255

Zoznam grafov

Graf 1: Motivácia zamestnancov ku kariérenmu rastu vzdelávacím programom	411
Graf 2: Spokojnosť zamestnancov s prínosom vzdelávacích kurzov	433
Graf 3: Vzdelávacie aktivity ako východisko k podávaniu vyššieho výkonu	44
Graf 4: Príčiny nespokojnosti s motivačnými a vzdelávacími aktivitami	455
Graf 5: Efektívnosť vzdelávacích programov vo vzťahu k výkonu	466
Graf 6: Problémy riadenia ľudských zdrojov spoločnosti	477
Graf 7: Celková spokojnosť zamestnancov so vzdelávaním a rozvojom	488
Graf 8: Vplyv firemného vzdelávania na rozvoj zamestnancov	499
Graf 9: Využívanie externých foriem vzdelávania zamestnancami	50
Graf 10: Metóda vzdelávania najviac motivujúca zamestnancov.....	511

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Príklady využitia špecifických metód rozvoja	311
Tabuľka 2: Odpovede na otázku 1	411
Tabuľka 3: Odpovede na otázku 2	422
Tabuľka 4: Odpovede na otázku 3	433
Tabuľka 5: Odpovede na otázku 4	455
Tabuľka 6: Odpovede na otázku 5	466
Tabuľka 7: Odpovede na otázku 6	477
Tabuľka 8: Odpovede na otázku 7	488
Tabuľka 9: Odpovede na otázku 8	499
Tabuľka 10: Odpovede na otázku 9	50
Tabuľka 11: Odpovede na otázku 10	511
Tabuľka 12: Vyhodnocovacia tabuľka všetkých oblastí RLZ	555
Tabuľka 13: Súčasná situácia strategického smerovania spoločnosti	566
Tabuľka 14: Vytváranie zamestnávania externých poskytovateľov – trénerov a poradcov	577
Tabuľka 15: Verifikácia H1	588
Tabuľka 16: Verifikácia H1 o náhoditosti	599
Tabuľka 17: Verifikácia H2	599
Tabuľka 18: Verifikácia H2 o náhoditosti	599
Tabuľka 19: Verifikácia H3	6060
Tabuľka 20: Verifikácia H3 o náhoditosti	60
Tabuľka 21: Verifikácia H4	61
Tabuľka 22: Verifikácia H4 o náhoditosti	611
Tabuľka 23: Návrh identifikácie vzdelávacích potrieb v spoločnosti LKW Walter	655
Tabuľka 24: Návrh vzdelávacích aktivít pre spoločnosť LKW Walter	66
Tabuľka 25: Návrh strategickej architektúry v oblasti RLZ pre spoločnosť LKW Walter	70
Tabuľka 26: Návrh strategického smerovania pre spoločnosť LKW Walter	711

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A1 – Dotazník	I
Príloha A2 – Audit dotazník	IV

PRÍLOHY

Príloha A1 – Dotazník

Vážený respondent,

dovoľujem si Vás osloviť v súvislosti so zisťovaním vplyvu vzdelávania zamestnancov na rozvoj ľudských zdrojov v organizácii. Výskumné výsledky budú slúžiť ako podkladový materiál k vypracovaniu praktickej časti diplomovej práce.

Za spoluprácu ďakujem.

Anton Škoda

1. Motivuje Vás súčasný vzdelávací program ku kariérenmu rastu?

- a) Áno, motivuje ma súčasný vzdelávací program ku kariérenmu rastu
- b) Nie, nemotivuje ma súčasný vzdelávací program ku kariérenmu rastu

2. Ste spokojní s prínosom vzdelávacieho kurzu pre ich konkrétnu pracovnú pozíciu?

- a) Áno, som spokojný s prínosom vzdelávacích kurzov
- b) Nie, nie som spokojný s prínosom vzdelávacích kurzov

3. Motivujú Vás súčasné vzdelávacie aktivity k podávaniu vyššieho výkonu?

- a) Áno, súčasné vzdelávacie aktivity ma motivujú k podávaniu vyššieho výkonu
- b) Nie, súčasné vzdelávacie aktivity ma motivujú k podávaniu vyššieho výkonu

4. Aké sú Vaše príčiny nespokojnosti s motivačnými a vzdelávacími aktivitami?

Voľná odpoveď:

.....
.....

5. Je efektívne vzdelávanie vo vzťahu k vášmu výkonu?

- a) Áno, vzdelávanie je efektívne, motivuje ma k vyššieho výkonu
- b) Nie, vzdelávanie
- c) Neviem to posúdiť

6. Problémy riadenia ľudských zdrojov spoločnosti so zameraním na zaškolenie a rozvoj zamestnancov

- a) Nie je podporovaný profesionálny rozvoj zamestnancov
- b) Chýbajú školenia rôzneho typu
- c) Iné

7. Celková spokojnosť so vzdelávaním a rozvojom v spoločnosti:

- a) Áno, som spokojný so vzdelávaním a rozvojom v spoločnosti
- b) Nie, nie som spokojný so vzdelávaním a rozvojom v spoločnosti

8. Ako vplýva firemné vzdelávanie na Váš rozvoj?

- a) pozitívne
- b) skôr pozitívne
- c) skôr negatívne
- d) negatívne
- e) neviem to posúdiť

9. Využívali ste, či využívate v súčasnosti externé formy vzdelávania – teda vzdelávanie mimo pracoviska?

- a) áno, využívala som externú formu vzdelávania
- b) áno, momentálne využívam externú formu vzdelávania
- c) nie, nevyužil som externú formu vzdelávania, ale rada by som túto formu vyskúšal
- d) nie, nevyužil som externú formu vzdelávania, ani by som túto formu nevyužil

10. Akú metódu vzdelávania na pracovisku by ste vyskúšali, využili, v prípade, že by sa tým Váš výkon na pracovisku zvýšil? Označte tú metódu, ktorá by Vás najviac motivovala.

- a) Rotácia: umožňuje rozšíriť znalosti a zručnosti vďaka skúsenostiam získaným na rôznych pracovných miestach v danom podniku
- b) Coaching, mentoring, counselling: metódy sú založené na dlhodobej interakcii dvoch ľudí, pričom vzdelávanie prebieha prostredníctvom rád, stimuláciou vzdelávaného a usmerňovaním jeho práce skúseným pracovníkom či špecialistom v danom obore
- c) Pracovná porada: predstavuje skupinové riešenie problému týkajúcu sa pracoviska; je to ako brainstorming

Priloha A2 Dotazník auditu

Zdroj: Bláha et.al., 2005

1. Strategie a plánování lidských zdrojů

Otázky	ano	ne			
1. Má firma vypracovanou podnikatelskou strategii?					
2. Tato strategie je s výhledem více než na dva roky?					
3. Bylo stanoveno poslání ŘLZ proč je potřebné se zabývat lidmi ve firmě?					
4. Byly stanoveny cíle pro ŘLZ, jež vychází z podnikatelské strategie?					
5. Jsou tyto cíle zveřejněny?					
6. Znají je všichni manažeři?					
7. Je ze stanovených cílů zřejmé, že lidské zdroje jsou stejně významné jako finanční a materiální zdroje?					
8. Je v organizačním schématu vyznačena oblast ŘLZ?					
9. Má firma plány pro zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů?					
10. Kolik potřebuje vaše firma (uveďte procentuální podíly tak, aby jejich součet činil 100 %):					
• klíčových zaměstnanců (jádro pracujících na hlavních produkčních činnostech firmy) ...%					
• obslužných zaměstnanců (podpůrné a vedlejší činnosti).....%					
• ostatní flexibilní zaměstnanci (sezónní, brigádníci)					
11. U následující otázky zhodnoťte, jaká je celková úroveň řízení lidských zdrojů ve firmě. Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5 , kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší	lepší			
	1	2	3	4	5

2. Organizační uspořádání firmy ve vztahu k ŘLZ

Otázky	ano	ne
1. Je určena osoba ve firmě, jež zodpovídá za úroveň ŘLZ?		
2. Má zodpovědná osoba za ŘLZ vymezeny personální činnosti, za které zodpovídá?		
3. Je prestiž této osoby stejná jako prestiž jiných top manažerů?		
4. Je pro činnost jasně daná filozofie firmy pro ŘLZ?		
5. Jsou ve firmě popisy pracovních míst?		
6. Vlastní (mají) všichni zaměstnanci kopii svého popisu práce?		
Popisy pracovních míst slouží:		
7. K řízení lidských zdrojů ve firmě.		
8. Pro odměňování zaměstnanců ve firmě.		

9. Pro normy jakosti (ISO aj.)					
10. Jsou popisy pracovních míst aktualizovány?					
11. Znají zaměstnanci firmy požadavky, které jsou kladeny na manažery v oblasti personalistiky?					
12. Jaká je celková úroveň vedení personální agendy ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5 , kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší lepší				
	1	2	3	4	5

3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců

Otázky	ano	ne			
1. Je určena osoba, která dohlíží na výběr nových zaměstnanců?					
2. Je proškolená?					
3. Je vždy u přijímacího rozhovoru vedoucí pracoviště, kam bude uchazeč umístěn?					
4. Jsou vedoucí proškoleni ohledně toho, jak vést přijímací rozhovor?					
5. Je v organizaci zaveden ustálený postup pro přijímání nových zaměstnanců?					
6. Při obsazování vyšších pracovních postů jsou upřednostňováni stávající zaměstnanci?					
7. Je nastavena jasná strategie pro upřednostňování vnitřních lidských zdrojů před vnějšími?					
8. Byla tato strategie sdělena všem zaměstnancům?					
9. Je ve firmě adaptační program pro nové zaměstnance?					
10. Jaká je celková úroveň přijímání nových zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5 , kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší lepší				
	1	2	3	4	5

4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Otázky	ano	ne			
1. Je ve firmě nastavena politika vzdělávání a rozvoje?					
2. Je ve firmě určena osoba, jež je zodpovědná za rozvoj zaměstnanců?					
3. Je podporován profesionální rozvoj zaměstnanců prostřednictvím školení mimo firmu?					
4. Je ve firmě zaveden ustálený postup výběru zaměstnanců pro vzdělávání?					
5. Zjišťujete potřeby vzdělávání zaměstnanců s ohledem na předpokládaný rozvoj firmy?					
6. Nabízí firma semináře pro vedoucí v oblasti vedení lidí?					
7. Má firma zpracován program pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?					
8. Jsou výsledky vzdělávacích programů vyhodnocovány?					
9. Existuje evidence zaměstnanců, kteří se účastní vzdělávacích programů?					
10. Vyhodnocuje firma investice do vzdělávání zaměstnanců?					
11. Kolik hodin v průměru stráví ročně zaměstnanec na školeních (kursech), jež nejsou povinné ze zákona? Je to více nežhodin					
12. Právě jste dokončili oblast „vzdělávání a rozvoj“ a nyní přejděte k části „řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců“.	horší lepší				
	1	2	3	4	5

5. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců

Otázky	ano	ne			
1. Je ve firmě zaveden systém pracovního hodnocení zaměstnanců?					
2. Provádíte ve firmě pravidelně hodnocení zaměstnanců?					
3. Chválíte své zaměstnance?					
4. Zaměstnanci jsou dobře informováni o účelu a využití pracovního hodnocení?					
5. Je váš systém pracovního hodnocení zaměstnanců dále rozvíjen a zdokonalován?					
Výsledky z pracovního hodnocení využíváte (odpovídají pouze ti, kteří mají zaveden systém pracovního hodnocení, ostatní přejdou k otázce 13) v:					
6. V odměňování zaměstnanců.					
7. Při povyšování zaměstnanců do vyšších pracovních pozic.					
8. V přemísťování zaměstnanců na jiné pracovní pozice.					
9. Pro další vzdělávání zaměstnanců.					
10. zvyšování výkonnosti firmy.					
11. pro zlepšování a řešení zaměstnaneckých vztahů.					
12. zvyšování kvality řízení a vedení lidí.					
13. Jaká je celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5 , kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší lepší				
	1	2	3	4	5
14. Jakým způsobem se provádí pracovní hodnocení zaměstnanců s tím, že 1 znamená, že jde o málo formální přístup, 3 střední a 5 znamená exaktní přístup?	1	2	3	4	5

6. Odměňování

Mzda

Otázky	ano	ne			
1. Má firma mzdovou politiku?					
2. Je tato politika zveřejněna?					
3. Vychází mzdová politika z podnikatelské strategie firmy?					
4. Je způsob odměňování nastavený ve firmě pro zaměstnance transparentní?					
5. Existuje nějaký formální plán na zvýšení mezd ve firmě?					
6. Je růst mezd ve firmě závislý na produktivitě práce?					
7. Která z následujících kritérií jsou nejvíce zohledňována při odměňování zaměstnanců:					
• pouze individuální pracovní výkon					
• pouze počet odpracovaných let					
• obojí - počet odpracovaných let i výkon					
8. Je sledováno, ve které pracovní pozici je nejvyšší fluktuace?					
9. Jaký je podíl zaměstnanců v jednotlivých kategoriích podle těchto kritérií:					
• pouze individuální pracovní výkon.....%					
• pouze počet odpracovaných let.....%					
• obojí - počet odpracovaných let i výkon.....%					
10. Jaká je celková úroveň odměňování zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5 , kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší lepší				
	1	2	3	4	5

Zaměstnanecké výhody

Otázky	ano	ne			
1. Nabízí firma svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody?					
2. Převažují v nabídce pracovní zaměstnanecké výhody (vzdělávání, stravování, deputát)?					
3. Je stanoven zaměstnanecký účet, do jehož výše si mohou zaměstnanci vybrat zaměstnanecké výhody (je uplatňován systém volitelných zaměstnaneckých výhod)?					
4. Je nabídka zaměstnaneckých výhod nejméně jedenkrát za tři roky aktualizována?					
5. Sledují se zaměstnanecké výhody u konkurenčních organizací?					
6. Jsou sledovány potřeby zaměstnanců?					
7. Jaká je celková úroveň zaměstnaneckých výhod ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5 , kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší lepší				
	1	2	3	4	5

7. Zaměstnanecké vztahy

Vztahy

Otázky	ano	ne			
1. Má firma politiku zaměstnaneckých vztahů?					
2. Je ve firmě určena osoba zodpovědná za úroveň zaměstnaneckých vztahů?					
3. Jsou představy, politiky a očekávání firmy shrnuty do etického kodexu pracovního jednání?					
Pokud jste odpověděli ano, pokračujete ve vyplňování, ostatní přejdou k otázce 7.					
4. Účastnili se na tvorbě tohoto kodexu všichni vedoucí?					
5. Jsou s tímto kodexem seznámeni všichni zaměstnanci?					
6. Dostávají ji i nově příchozí zaměstnanci?					
7. Dostali zaměstnanci informaci, s kým nebo na koho se mohou obrátit v případě potřeby rady v situacích týkajících se zaměstnaneckých vztahů?					
8. Vede ve firmě někdo výstupní rozhovory?					
9. Je to formou:					
1. Jen rozhovoru					
2. Jen dotazníku					
3. Obojí					
10. Má firma trvalý přístup k právnímu poradenství v oblasti pracovněprávních vztahů?					
11. Existuje ve firmě osoba, která eviduje legislativu v oblasti zaměstnaneckých vztahů, pravidla, aktivity?					
12. Zjišťujete, zda jsou vaši zaměstnanci ve firmě spokojeni?					
13. Jsou záznamy všech stížností evidovány a analyzovány?					
14. Jsou stížnosti zaměstnanců řešeny do 5 dnů od jejich přijetí?					
15. Jaká je celková úroveň zaměstnaneckých vztahů ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5 , kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší lepší				
	1	2	3	4	5

Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců (BOZ)

Otázky	ano	ne
1. Je evidován počet dnů u zaměstnanců z důvodů pracovní neschopnosti?		
2. Dostává top management periodicky zprávy týkající se bezpečnosti ve firmě?		
3. Jsou evidovány pracovní úrazy?		
4. Jsou vytvořeny podmínky pro profesionální lékařskou první pomoc?		

5. Je určena osoba odpovědná za bezpečnost práce ve firmě?		
6. Umožňuje organizace pravidelné preventivní prohlídky zaměstnanců?		
7. Jaká je celková úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5 , kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší lepší	
	1	2 3 4 5

Zabezpečení politiky rovných příležitostí (PRP) ve firmě

Otázky	ano	ne
1. Existuje ve firmě politika rovných pracovních příležitostí?		
2. Byla tato politika oznámena všem zaměstnancům?		
3. Jsou určena opatření k tomu, aby při přijímání nových zaměstnanců nedošlo k diskriminaci?		
4. Jaká je celková úroveň politiky rovných příležitostí ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1 -5 , kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší lepší	
	1	2 3 4 5

8. Firemní kultura

Otázky	ano	ne
1. Má firma definovány své hodnoty, které jsou pro ni důležité?		
2. Jsou o nich zaměstnanci dobře informováni?		
3. Sdílejí zaměstnanci tyto hodnoty a uznávají je?		
4. Chovají se manažeři v souladu s firemními hodnotami?		
5. Je ve firmě vytvořeno proaktivní podnikatelské klima orientované na zákazníka?		
6. Jsou ve firmě jasně a srozumitelně nastaveny personální a provozní normy?		
7. Přizpůsobuje se Váš styl vedení lidí zaměstnancům?		
8. Adaptují se vaši zaměstnanci dobře na změny?		
9. Podporujete vytváření partnerských vztahů k zákazníkům?		
10. Znáte přednosti a nedostatky své konkurence?		
11. Jaká je celková úroveň firemní kultury ve firmě? Zakroužkujte odpověď na stupnici 1-5 , kde 1 je nízké, 3 střední a 5 nejvyšší.	horší lepší	
	1	2 3 4 5

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Anton Škoda

Obor: Andragogika

Forma štúdia: Magisterské kombinované štúdium

Názov práce: Analýza vplyvu vzdelávania zamestnancov na rozvoj ľudských zdrojov v organizácii

Rok: 2014

Počet strán bez príloh: 68

Celkový počet strán príloh: 9

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 13

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 20

Počet internetových zdrojov: 2

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