

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2012–2014

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Zdenko Gunič

**Strategické riadenie ľudských zdrojov a vzdelávanie
pracovníkov v podniku**

Praha 2014

Vedúci diplomovej práce:

Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) / STUDIES

2012-2014

DIPLOMA THESIS

Zdenko Gunič

**Strategic human resource management and training of
workers in the enterprise**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Doc. Ing. Stanislav Prečuch, CSc.

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracoval samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpal, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitetnej knižnici.

V Prahe dňa 23. februára 2014

Zdenko Gunič

Pod'akovanie

Týmto by som chcel vyjadriť poďakovanie svojmu vedúcemu diplomovej práce Doc. Ing. Stanislavovi Prečuchovi, CSc. za odborný dohľad, vedenie, pripomienky a cenné rady pri spracovaní tejto práce.

Anotácia

Diplomová práca sa zaoberá témou strategického riadenia ľudských zdrojov a vzdelávaním pracovníkov v podniku. Práca poukazuje na to, že kvalita riadiacich a vedúcich pracovníkov sa odrazí na úspešnom fungovaní každej spoločnosti.

Prvá kapitola opisuje základné charakteristiky hlavných úloh riadenia ľudských zdrojov. Druhá kapitola uvádza vybrané teoretické metódy pri strategickom riadení ľudských zdrojov. Tretia kapitola rozoberá vzdelávanie zamestnancov, jeho potrebu a najčastejšie používané metódy vzdelávania. Empirická časť je podkladom pre vypracovanie praktickej časti, sumarizuje výsledky a prínos diplomovej práce. Výstupom diplomovej práce je návrh a odporúčania pre zlepšenie efektivity riadenia vo vybranej firme.

Kľúčové slová

Efektivita, Ľudské zdroje, Motivácia, Metódy, Riadenie, Rozvoj, Schopnosti, Spätná väzba, Stratégia, Účinnosť, Vedenie, Vzdelávanie

Annotation

This diploma thesis deals with the topic of strategic HR management and training of employees. It points out that the quality of management and business executive would directly influence successful functioning of any enterprise.

The first chapter describes the basic characteristics of the main tasks of HR management. The second chapter presents theories of selected procedures of the strategic HR management. The third chapter deals with the training of employees, the need for the actual training and with the most commonly used methods of the training. The empirical part of the thesis forms a basis for the practical part and it summarizes the results and benefits of the thesis, such as specific recommendations and suggestions for an improvement of the management efficiency in the chosen company.

Key words

Efficiency, Human resources, HR, Motivation, Methods, Management, Development, Abilities, Feedback, Strategy, Effectivity, Executive, Training

Obsah

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČASŤ	11
1 Základné charakteristiky hlavných úloh a funkcií riadenia ľudských zdrojov	11
1.1 Výber dôležitých funkcií riadenia ľudských zdrojov	13
2 Stratégia organizácie a strategické riadenie ľudských zdrojov v organizácii	24
2.1 Stratégia organizácie	24
2.1.1 Strategické RLZ v organizácii	24
2.1.2 Vytváranie personálnych stratégií	26
2.1.3 Formulovanie personálnych stratégií	27
2.1.4 Otázky súvisiace s plánovanou stratégiou	29
2.1.5 Vybrané metódy strategického riadenia	31
3 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v podniku	41
3.1 Vzdelávanie v organizácii - metódy, formy, súvisiace pojmy	41
3.1.1 Identifikácia potrieb vzdelávania	44
3.1.2 Metódy a formy firemného vzdelávania	52
PRAKTICKÁ ČASŤ	67
4 Charakteristika a poslanie spoločnosti PPS Group a. s.	67
4.1 Predstavenie spoločnosti	67
4.2 História spoločnosti	67
4.3 Stratégia spoločnosti	69
4.4 Produkty spoločnosti	69
5 Prieskum	70
5.1 Cieľ prieskumu	70

5.2 Stanovenie hypotéz	70
5.3 Metódy prieskumu	71
5.4 Prieskumná vzorka	71
5.5 Harmonogram postupu.....	71
5.6 Analýza a interpretácia údajov	72
5.7 Závěry výskumu a odporúčania pre prax	93
5.7.1 Odporúčania z empirického šetrenia	96
ZÁVER	98
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	100
ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV a TABULIEK.....	105
ZOZNAM PRÍLOH.....	108
DOTAZNÍK.....	I

ÚVOD

Svet sa točí zdanlivo rýchlejšie a každým dňom prichádzajú pozitívne aj negatívne zmeny v riadení spoločností. Niektorí vidí v zmenách príležitosti, iní pozerajú na zmeny s obavou o budúcnosť. S pomocou získavania nových skúseností, odborností, overených systémov a metód riadenia firiem môžeme ľahšie prekonávať prichádzajúce zmeny a nástrahy nového sveta, ale aj rovnako využívať pokrok, ktorý doba prináša v prospech spoločností.

Neustály vývoj a očakávaný rast spoločností, narastajúce požiadavky v oblasti technologických zmien, nástup trhovej ekonomiky a jej značná premenlivosť kladie stále väčšie požiadavky na pripravenosť firiem odolávať zmenám, tlakom a uspieť v konkurenčnom boji na domácich aj svetových trhoch.

„Globálna ekonomika vytvára pre každého viac rizík a viac príležitostí. Núti firmy k dramatickým zlepšeniam nielen preto, aby obstáli v konkurencii a prosperovali, ale aby vôbec prežili.“¹

Zmeny, ktoré priniesla moderná doba, príchod nových informačných a komunikačných technológií, otvorenie sa svetovým trhom a postupná globalizácia nás prinútili k zmene riadenia a rozvoju zamestnancov. Vyžaduje si strategické riadenie, priebežné vzdelávanie zamestnancov s prípravou na efektívnejšie výkony a kompetentnosť. Organizácie musia pracovať so stratégiami pre budúce obdobie a vhodne ich prezentovať navonok k zamestnancom a okolitému trhu. Presnou formuláciou cieľov hľadať silné motivačné nástroje pre svojich ľudí a ich výkonnosť. Obstať v konkurenčných bojoch vyžaduje vytvorenie podmienok a udržanie si vhodných pracovníkov ochotných výzvam čeliť a zvládať ich, ako uvádza Tomáš Baťa:

„Nepoznám väčšie umenie než vytvoriť pre ľudí podmienky, za ktorých sa cítia ako jedinci, potrební, nutní a plne prispievajúci nie len k svojmu, ale aj celkovému blahobytu.“²

Tieto skutočnosti a zvýšený záujem o danú problematiku viedli autora k výberu témy diplomovej práce, ktorá má názov „Strategické riadenie ľudských zdrojov a vzdelávanie pracovníkov v podniku“. V diplomovej práci sa autor venuje problematike

¹KOTTER, John, P. *Vedení procesu změny*. 1.vyd. (dotlačok) Praha: Management Press, 2008, s. 26. ISBN 978-80-7261-015-0.

²BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 3. vyd. Praha: Institut řízení, 1990, s. 3. ISBN 80-7014-024-0.

strategického riadenia ľudských zdrojov v moderných podmienkach a koncipovaní strategických zámerov pri vedení ľudských zdrojov, pričom hlavným cieľom je vyhodnotiť strategické riadenie ľudských zdrojov v podniku a ich rozvoj a vzdelávanie. Pomocou výskumu zistiť úroveň riadenia, stratégiu riadenia a využívanie vzdelávania pracovníkov. Diplomová práca je rozčlenená do troch kapitol. Teoretickú časť tvoria dve kapitoly, v ktorých autor uvádza teoretické východiská a súvisiace pojmy. V prvej kapitole sa autor zaoberá strategickým riadením ľudských zdrojov, vybranými metódami a možnosťami zdokonaľovania strategického riadenia. Druhú kapitolu obsahovo zameriava na vzdelávanie zamestnancov, možné metódy a dôležitosť vzdelávania v podnikoch. Praktickú časť tvorí tretia kapitola, v ktorej sa zameriava na prieskum riadenia ľudských zdrojov, zavedenej stratégie riadenia ľudí a ich vzdelávanie. Autor sa prikláňa k názoru, že rozvoj vlastných zamestnancov je efektívnejší a motivačnejší s menšími nákladmi, ako vyhľadávanie nových ľudských zdrojov na trhu práce. Investície do ľudských zdrojov a možnosti osobného rastu zamestnanci oceňujú, sú motivovanejší než tí, ktorým spoločnosť rozvoj neumožňuje. Lojálni, vzdelaní a výkonnostní zamestnanci sa odmenia lepším výkonom v období veľkých zmien, vyskytnutých problémoch a ťažkostiach.

„Každý hlboký zásah do mohutného organizmu veľkého podniku prináša so sebou otrasy a problémy vecné aj osobné. Nový rodiaci sa poriadok žiada si viac práce pri menšom výnose, ako tomu bolo u starého, zavedeného.“³

Rozvoj a vzdelávanie sa ukazuje ako nevyhnutnosť pre udržanie konkurencieschopnosti v dnešných časoch. Nepretržitá požiadavka na inovácie, potreba stále lepšej výkonnosti ľudí núti spoločnosti k hľadaniu možností zlepšenia riadenia ľudských zdrojov.

Pri spracovaní diplomovej práce boli okrem štúdia literárnych zdrojov, ktoré sa zaoberajú danou problematikou, použité aj uvedené internetové zdroje a konzultácie s vedúcim diplomovej práce.

³BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 3. vyd. Praha: Institut řízení, 1990, s. 197. ISBN 80-7014-024-0.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 Základné charakteristiky hlavných úloh a funkcií riadenia ľudských zdrojov

Všetky organizácie, bez ohľadu na ich veľkosť alebo zameranie, riadia ľudí, teda majú ľudské zdroje. Môžu fungovať a prosperovať len vďaka konceptu riadenia ľudských zdrojov, ktorý by mal zabezpečiť efektívne fungovanie a plnenie stanovených cieľov.

„Riadenie je často charakterizované ako „zabezpečenie toho, aby sa prostredníctvom ľudí niečo urobilo“ V tomto obrate je dôležité to, že ukazuje riadenie ako účelovú činnosť.“⁴

Riadenie ľudských zdrojov v spoločnosti je proces, ktorý zahŕňa v sebe filozofiu spoločnosti, ako riadiť a formovať príslušnú pracovnú silu. Sú to aktivity, ktoré pomáhajú k pružnosti, flexibilitě, účinnosti a efektívnosti organizácie. Riadenie určuje postupy, spôsoby a stratégie, ktorým je potrebné prikladať význam pri práci. Riadiacou činnosťou volíme postupy pre dosiahnutie stanovených cieľov spoločností. Riadenie ľudských zdrojov presadzuje zvolenú stratégiu a politiku pri vedení a rozvoji ľudského potenciálu v organizácii efektívnym a účinným spôsobom. Má veľmi široké pôsobenie a je strategickou oblasťou riadenia spoločnosti. Zameriava sa na všetko, čo sa týka ľudí v pracovnom procese, bez ohľadu na ich postavenie v hierarchii spoločnosti, či na pozíciách vrcholových riadiacich funkcií.

„Riadenie ľudských zdrojov možno charakterizovať ako ústrednú, vyšším manažmentom riadenú strategickú aktivitu, ktorú manažment ako celok rozvíja, vlastní, predkladá, aby podporovala a presadzovala záujmy organizácie, ktorej slúži.“⁵

Riadenie nadväzuje na stratégie a vízie, na personálne činnosti, manažérske činnosti, kultúru, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. Zoznam funkcií spadajúcich do riadenia ľudských zdrojov je veľmi široký, z ktorého v úvode spomenieme tie

⁴ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, s. 16. ISBN 978-80-247-2177-4.

⁵ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10 vyd. Praha: Grada, 2007, s. 35. ISBN 978-80-247-1407-3.

najdôležitejšie: organizačná funkcia, ktorá sa zaoberá otázkami súvisiacimi s ľuďmi, nábor, riadenie výkonnosti, organizačný rozvoj a vzdelávanie, bezpečnosť, zamestnanecké výhody, motivácia zamestnancov, komunikácia, obohacovanie práce a administratíva spojená s jednotlivými činnosťami. Veda o riadení ľudských zdrojov je skutočne veľmi rozsiahla a zložitá. S dôsledným uplatňovaním teórie riadenia je predpoklad, že nakoniec dosiahneme požadovaných výsledkov.

Koncepcie riadenia ľudských zdrojov sa delia všeobecne na:

- tvrdý spôsob riadenia
- mäkký spôsob riadenia

Tvrdý spôsob riadenia zdôrazňuje potrebu riadiť ľudí takým spôsobom, aby sme získali pridanú hodnotu z ich práce, a tým dosiahli konkurenčnú výhodu. Zameriava sa predovšetkým na riadenie procesu, kde sú výhodami presnosť, záväznosť a kvalita činností. Využívanie tvrdých faktorov riadenia má neosobný charakter, kde chýba komunikácia bez záujmu o podriadených a ich názory. Na druhej strane, mäkký spôsob riadenia je spôsob riadenia s osobným záujmom o zamestnanca, komunikáciou s podriadenými a medziľudským pôsobením. Vníma zamestnanca ako aktívum spoločnosti, zdôrazňuje význam osobnosti a pozitívny vzťah k práci. Základom sú medziľudské vzťahy, kultúra spoločnosti, pochopenie a motivácia k spoločným cieľom. Jednotlivé faktory vedenia sa môžu prelínať a dopĺňať. Pre efektívne vedenie je vhodné vzájomné dopĺňanie jednotlivých štýlov a výber vhodných spôsobov riadenia podľa individuálnych vlastností zamestnanca a konkrétnej situácie. Riadenie ľudských zdrojov zahŕňa strategické a komplexné funkcie pre správu ľudí, organizácie, kultúry a pracovného prostredia. V turbulentných dobách zmien uvádza Drucker ako prvú úlohou riadenia „...zaistiť schopnosť prežitia príslušnej inštitúcie, dbať na jej štrukturálnu silu a solídnosť, na jej schopnosť spamätať sa zo zasiahnutých úderov, prispôbovať sa náhlym zmenám a chopiť sa nových príležitostí“.⁶

Efektívne riadenie ľudských zdrojov umožňuje zamestnancom produktívne prispievanie k celkovému napredovaniu spoločnosti, napĺňanie jej cieľov a zámerov. Od

⁶DRUCKER, Ferdinand, Peter. *Řízení v turbulentní době*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994, s. 7. ISBN 80-85603-67-59.

efektívneho riadenia sa očakáva, získanie pridanej hodnoty pre strategické využitie zamestnancov a ich schopností a zručností.

1.1 Výber dôležitých funkcií riadenia ľudských zdrojov

1. Vytváranie a analýza pracovných miest ľudských zdrojov je činnosť, ktorá ovplyvňuje efektívnosť riadenia ľudských zdrojov v organizácii. Prevažne sa jedná o systematické skúmanie pracovných miest, návrh a definovanie pracovných úloh a s nimi spojených zodpovedností. Ďalej je to opis a špecifikácia premietnutá do pracovných miest. Špecifikáciou pracovného miesta vymenujeme požiadavky, ktoré budú na zamestnanca kladené, ako je vzdelanie, kvalifikácia, požadovaná prax v odbore, zručnosti, fyzická zdatnosť atď. Špecifikujeme požiadavky pracovného miesta, požiadavky na pracovníka a vypracujeme popis práce, ktorá je očakávaná. Analýza zahŕňa potreby a význam pracovných miest pre organizáciu a jej hlavné úlohy súvisiace s pracovným miestom.

2. Plánovanie ľudských zdrojov sa odvíja od budúcich cieľov a vízie spoločnosti. Predstavuje proces predpokladania aktuálnych a budúcich potrieb ľudských zdrojov, jeho počtu, kvalifikačnú štruktúru, realizáciu opatrení v oblasti potrieb a pohybu ľudí v organizácii. „*Jedným z počiatočných štádií v procesoch plánovania ľudských zdrojov je teda ocenenie toho, čo bude vyžadované.*“⁷

Plánovanie v oblasti formovania pracovných a sociálnych schopností ľudí zahŕňa oblasti:

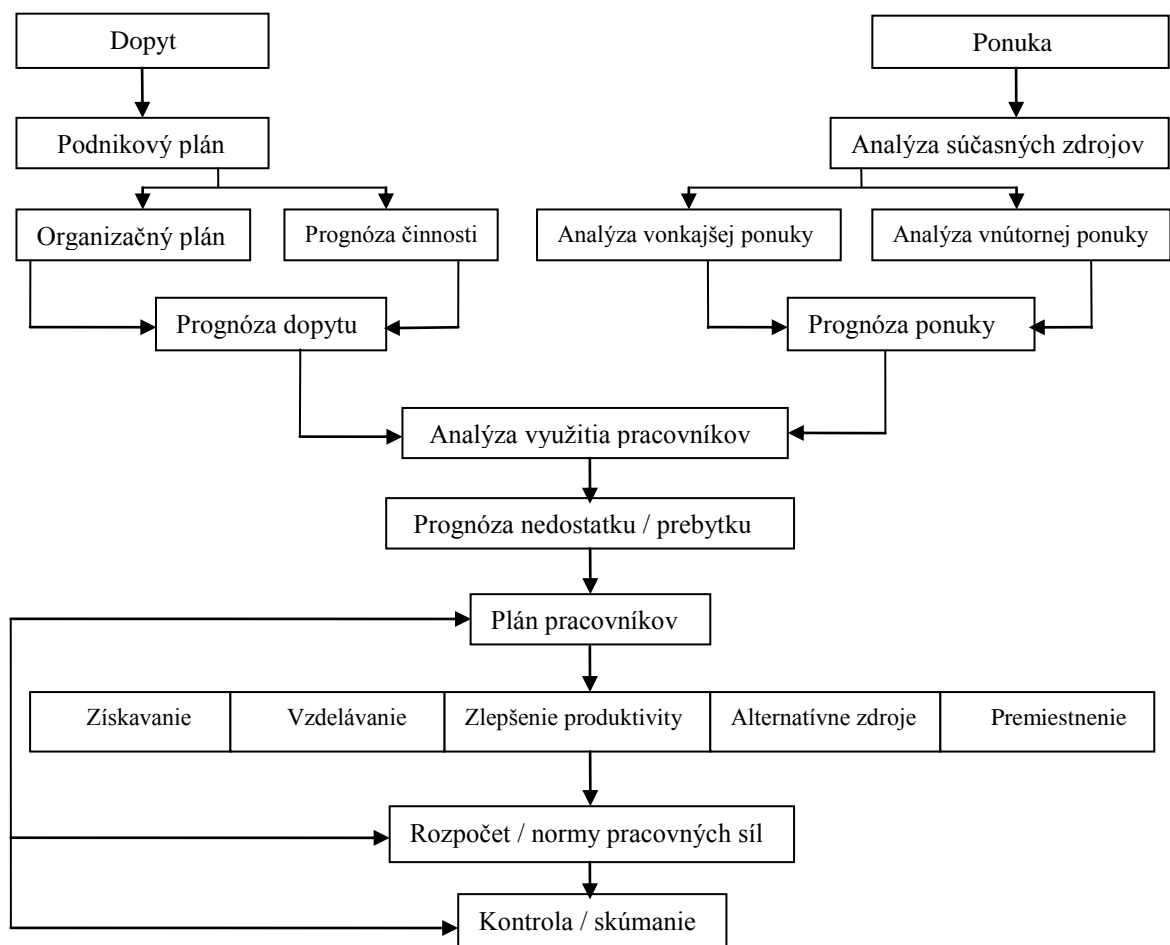
- plánovanie potrebného počtu a štruktúry zamestnancov na základe stanovených cieľov,
- plánovanie pokrytia potreby zamestnancov a odhad požiadaviek na pracovnú silu,
- plánovanie personálneho rozvoja zamestnancov.

⁷FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, s. 29. ISBN 80-7226-515-6.

Pri výbere je dôležitá súčinnosť líniových manažérov pri realizácii personálnych činností v oblasti plánovania ľudských zdrojov. Na základe plánovaných úloh sú línioví manažéri hlavnými iniciátormi potreby vytvorenia pracovného miesta, jeho obsadenia alebo rozšírenia. Na obsadenie pracovného miesta môžu navrhovať zamestnancov z vlastných radov v prípade, že už disponujú vhodným ľudským potenciálom. Definujú požiadavky, ako je potrebné vzdelanie, zručnosti, schopnosti a prax na uchádzačov o pracovné miesto. Neskôr sa línioví manažéri podieľajú na výbere uchádzača, a následne identifikujú potreby vzdelávania svojich podriadených.

Plánovaním sa uvažuje o budúcom postupe, potrebe, ktorá má zabezpečiť efektívne fungovanie ľudských zdrojov pre dosiahnutie požadovaného výsledku. Na obrázku č. 1 je znázornený proces plánovania podľa Armstronga.

Obrázok 1: Proces plánovania ľudských zdrojov



3. Získavanie ľudských zdrojov je činnosť, ktorá má zaistiť ľudské zdroje na voľné a plánované pracovné miesta v organizácii, prilákanie vhodných a kvalitných uchádzačov z trhu práce. Venuje sa spôsobu a metódam získavania ľudských zdrojov, ktoré môžu byť z vnútorných alebo vonkajších zdrojov. Všeobecne sa odporúča osloviť v prevej etape zamestnancov z vlastných radov, aby bola zabezpečená kariérna postupnosť a motivácia interných kvalitných a skúsených zamestnancov. V prípade, že spoločnosť nedisponuje potrebným uchádzačom, využije externé zdroje. Najjednoduchšou formou je osobné oslovenie, prípadne umiestnenie inzerátov na miestnych výveskách, kde je možné sprístupniť informácie širšej skupine zamestnancov hlavne z vlastných radov. K zaužívaným metódam získavania zamestnancov patrí zverejňovanie ponúk cez internet a v masovokomunikačných prostriedkoch. Výhodou on-line metódy je výrazné zvýšenie počtu informovaných uchádzačov a rýchlej spätnej väzby o ich záujme.

Často využívaná metóda je, oslovovanie uchádzačov na základe odporúčaní vlastných zamestnancov, prípadne oslovovanie uchádzačov z vedenej databázy potenciálnych zamestnancov firiem podobného zamerania. Nadnárodné spoločnosti oslovujú mladých absolventov, prípadne študentov odborných profesií v spolupráci s konkrétnou školou, ktorá pripravuje absolventov žiadaných profesií. Ponúka sa možnosť aj využitia služieb personálnych agentúr, pri sprostredkovaní vhodného uchádzača, prípadne personálny lízing (Outsourcing). Pri menej náročných pozíciách je možné využiť ponuku úradu práce, kde je možné získať príspevok na vytvorené pracovné miesto. *O príspevok na vzdelávanie a prípravu pre trh práce zamestnancov môže písomne požiadať zamestnávateľ príslušný úrad práce, sociálnych vecí a rodiny, v ktorého územnom obvode má sídlo alebo v ktorom má sídlo jeho organizačná jednotka alebo miesto trvalého bydliska alebo sídlo jeho prevádzky.*⁹

⁸ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, s. 408. ISBN 80-7169-614-5.

⁹UPSVAR.*Služby*. [online] © 2014. [cit. 2014-02-9]. Dostupné z: http://www.upsvar.sk/sluzby-zamestnanosti/nastroje-aktivnych-opatreni-na-trhu-prace/vzdelavanie-a-priprava-pre-trh-prace/vzdelavanie-a-priprava-pre-trh-prace-zamestnancov-47.html?page_id=292698

Postupne sa využíva ponúka práce na veľtrhoch pracovných miest, ktorú využívajú prevažne väčšie nadnárodné spoločnosti.

4. Výber ľudských zdrojov je veľmi dôležitá a zodpovedná činnosť, ktorá môže na dlhé obdobia ovplyvňovať úspešnosť a efektívnosť podniku. Správnym výberom kvalitných ľudských zdrojov sa snažíme získať výkonných a profiremne orientovaných zamestnancov. Pri výbere sú dôležité predovšetkým požadované vzdelanie a prax, ale aj postoje a motivácia kandidáta na prácu súvisiacu s konkrétnym miestom. Kladie sa dôraz aj na vlastnosti a hodnoty uchádzača, ktoré zapadnú do kultúry organizácie a kolektívu. Dôležitý je predpoklad pre postupné stotožnenie sa s firemnou politikou a cieľmi spoločnosti. Vhodný výber má zabezpečiť, aby sa voľné pracovné miesto obsadilo najvhodnejším a najperspektívnejším z dostupných kandidátov, ktorý bude plniť plánované činnosti ako uvádza Drucker:

„Ten najlepší plán je len dobrým úmyslom“ – pokiaľ nie je so správnymi zdrojmi účinne realizovaný.“¹⁰

Pri výbere je dôležitá schopnosť personálneho pracovníka predvídať správanie budúcich zamestnancov a ich vhodnosť na obsadenie voľného pracovného miesta.

Výber realizujeme na základe:

- dotazníkov,
- skúmania životopisu a dostupných materiálov,
- osobných výberových pohovorov,
- schopností a zručností,
- psychologických, inteligenčných a osobnostných testov,
- diagnosticko-výcvikových programov (Assessment Centre) atď.

5. Prijímanie, adaptácia a prepúšťanie ľudských zdrojov zahŕňa činnosti súvisiace so začiatočnou fázou pracovného pomeru zamestnanca pri nástupe, preradovaní súčasného zamestnanca na inú pracovnú pozíciu a prepúšťaní pri ukončení pracovného pomeru. Pri prijímaní zamestnanca sú to všetky potrebné administratívne činnosti spojené so zamestnávaním ľudských zdrojov. Uvedenie zamestnanca do spoločnosti,

¹⁰EDERSHEIM, Elizabeth, Haas. *Management podle Druckera*. 1. vyd. Praha: Mnagement Press, 2008, s. 100. ISBN 978-80-7261-181-2.

jeho adaptáciu, ktorá predstavuje zapracovanie zamestnanca na pracovisku a podpora pri pracovnej i sociálnej adaptácii. Pri prepúšťaní zamestnancov sú to činnosti spojené s rozviazaním pracovného pomeru, odchodom zamestnanca na základe vlastného rozhodnutia, prepúšťania alebo zlou ekonomickou situáciou v organizácii. Ďalším dôvodom môže byť zmena organizačnej štruktúry, odchod do dôchodku, zánik podniku atď. Vždy je potrebné dbať na to, aby neboli pri prepúšťaní porušované práva zamestnávateľov ani zamestnancov. S odchodom a prepúšťaním zamestnanca súvisí dôležitá činnosť, na ktorú sa zabúda pri rozviazaní pracovného pomeru a tou je analýza dôvodu odchodov ľudských zdrojov. Prevádza sa konzultáciou neustranným pracovníkom a odchádzajúcim zamestnancom prevažne na vlastnú žiadosť. V rozhovore zisťujeme čo je dôvodom odchodu, vyjadrenie pozitív alebo negatív súvisiacich s prácou, vedením, pracovným miestom v konkrétnej spoločnosti a jeho navrhované riešenia, ktoré by mohli pomôcť zlepšiť podmienky pre nastupujúcich pracovníkov.

6. Rozmiestňovanie ľudských zdrojov je činnosť, ktorá súvisí so zaraďovaním zamestnancov na konkrétne pracovné miesta, prevedenie na inú prácu, povyšovanie, preradenie na nižšiu pracovnú pozíciu. Zadávanie úloh pre skupiny osôb, priradenie týchto úloh na určené pracovné miesta. Ďalej je to zjednotenie rôznej práce do jedného oddelenia, jednému pracovníkovi, vykonávanie del'by práce pre tímy atď.

7. Vedenie ľudských zdrojov je jednou z hlavných manažérskych funkcií, ktorá má za úlohu efektívne a zodpovedné využívanie ľudských zdrojov. Jedná sa hlavne o vedenie pri vykonávaní pridelenej činnosti, riadenie výkonnosti a kvality práce, ovplyvňovanie a podnecovanie k plneniu úloh. Priebežne sa sleduje plnenie povinností a dosahovanie vytýčených cieľov. Vedením zabezpečujeme usmerňovanie, zlad'ovanie ľudských činností pri plnení úloh. Dohliadame a usmerňujeme zamestnancov k spoľahlivosti, efektívnosti, kontrole, dodržiavaniu bezpečnosti práce a optimálnemu využívaniu fondu pracovného času. Manažér ľudských zdrojov neustále komunikuje so zamestnancami, objasňuje ich úlohy a očakávania spoločnosti, aby vedeli čo majú robiť a dosiahnuť.

„Ľudia by mali mať jasno v tom, aké sú ich role ako jednotlivcov aj ako členov tímov. Mali by vedieť, za čo budú zodpovedať, a mali by im byť poskytnuté všetky

možnosti a príležitosti pre využívanie ich schopností k dosiahnutiu cieľov, na ktorých sa dohodli a ku ktorým sa zaviazali.“¹¹

Efektívne vedenie zabezpečuje výkonnosť a pozitívny postoj ľudských zdrojov k spoločnosti s dôrazom na ich hospodárnosť. Podporuje vytváranie dôvery a ohľaduplnosti k sociálnemu okoliu a životnému prostrediu. Venuje sa vedeniu jednotlivcov, tímov, správne fungovaniu oddelení, divízií, zabezpečuje profesný a odborný rast ľudských zdrojov. Vedením určujeme smer a podnecujeme angažovanosť ľudských zdrojov pre efektívne fungovanie spoločnosti a napĺňanie stanovenej vízie.

8. Motivácia je potrebná pre záujem ľudí o efektívnu prácu v spoločnosti. Pozitívne ovláda pracovné procesy ľudských zdrojov, pomáha prekonávať prekážky súvisiace s prácou. Vytvára záujem prichádzať s riešeniami a inováciami v pracovnom postupe. V súvislosti s motiváciou je dôležité vytváranie vhodnej podnikovej atmosféry, ktorá prispieva k motivácii zamestnancov a záujmu o vykonávanú prácu. Vedúci pracovník je kľúčovou osobou pri motivácii podriadených. V prvom rade by mal byť skutočným lídrom a vzorom očakávaného správania s morálnymi hodnotami, aby podriadený zamestnanec mal záujem pre spoločnosť pracovať a dokázal sa nadchnúť pre zverenú prácu a myšlienky nadriadeného.

„Akonáhle zamestnanci dosiahnu určitej úrovne materiálneho blahobytu, dbajú viac o to, čo každý deň v práci robia a s kým pracujú. Zaujímajú ich zmysluplná a podnetná práca, aké majú príležitosti rozvíjať sa a postupovať. Chcú mať spätnú väzbu, uznanie a tešiť sa z rešpektu od svojich šéfov.“¹²

Je dôležité, aby vedúci pracovník dokázal sledovať úspechy, iniciatívu a dobre odvedenú prácu ľudských zdrojov a včas reagoval pochvalou, ocenením práce, prípadne vhodnou odmenou. Pri vedení je dôležité obohacovanie práce a podmienok, ktoré sú zmysluplné, motivačné a priaznivé pre záujem zamestnanca o prácu. Vedúci pracovník by sa mal snažiť pochopiť myslenie podriadených, vnímať čo zamestnancov motivuje a inšpiruje, aby mohol zacielať aktivitu a mobilizovať vnútorné zdroje ľudských zdrojov prevziať iniciatívu. Vedieť rozoznať, čo budú robiť najlepšie a najradšej.

¹¹ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, s. 54. ISBN 978-80-247-2177-4.

¹²KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 51. ISBN 80-7179-389-2.

Úspech odráža kvalitu riadenia a ich účinnosť. Motivácii predchádza stimulácia, ktorá je dôležitá pri vedení. Užšie ju rozpisuje Tepper v nasledujúcej vete.

„Rôznorodosť a premenlivosť práce môže značnou mierou stimulovať záujem o ňu. Väčší záujem obvykle znamená väčšiu produktivitu.“¹³

Rovnako zapájanie do rozhodovaní a prijímanie navrhovaných riešení motivuje zamestnancov pri vykonávaní konkrétnej úlohy, čo im umožňuje prevziať iniciatívu konať podľa vlastných návrhov.

9. Kontrola zamestnancov spočíva v overovaní realizácie konkrétnych pracovných úloh a povinností podriadených. Ich činností, pracovných výsledkov a iniciovaní nápravných krokov s cieľom odstrániť zistené nedostatky. Sleduje, či práce sú vykonávané v súlade s nastaveným plánom a jeho časovým a kvalitatívnym očakávaním.

„Kontrolovať, či sú jednotlivé činnosti realizované včas, to znamená, či neohrozuje ich zdržanie plánované ukončenie činností nasledujúcich, a tým aj konečný termín realizácie celého projektu.“¹⁴

Kontrola by mala viesť k zodpovednejšej práci, ktorá bude realizovaná podľa plánov a v požadovanej kvalite.

10. Odmeňovanie je nástroj pracovnej stimulácie ľudských zdrojov. Výška miezd, odmien a výhod odráža rozdiely v zložitosti, zodpovednosti a namáhavosti vykonávanej práce. Je udeľovaná za zásluhy a výsledky jednotlivca prípadne pracovnej skupiny. Zabezpečuje vytváranie podmienok pre pracovnú motiváciu, predstavuje prepojenie politiky riadenia na nadväznosť prínosu zamestnancov pre spoločnosť. Súčasťou dobrej stratégie je zaistiť spravodlivé a motivujúce odmeňovanie ľudských zdrojov za kvalitnú prácu v spolončnosti.

Všeobecne delíme odmeňovanie do troch kategórií:

¹³TEPPER, B., Bruce. *Delegovanie pracovných úkolů a povinností*. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, s. 73. ISBN 80-7169-321-9.

¹⁴WISNIEWSKI, Mik. *Metody manažerského rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, s. 403. ISBN 80-7169-089-0.

- **Peňažné odmeňovanie:** na základe pridelenej mzdy a doplnkových foriem odmeny, prémie, vianočné príplatky, hradenie vzdelávania, cudzích jazykov, príspevok na ošatenie, podiely na hospodárskych výsledkoch, atď.
- **Nepeňažné odmeňovanie:** možnosť kariérneho rastu, ocenenie výkonu, uznanie osobných výsledkov, kvalitné pracovné prostriedky a vybavenie, ktoré spĺňa požiadavky na ergonómiu, atď.
- **Zamestnanecké výhody:** sú obvykle viazané na výkon ľudských zdrojov a môžu sa deliť podľa postavenia zamestnancov, dĺžky odpracovaných rokov v spoločnosti. Medzi základné patrí príspevok na stravovanie, dôchodkové pripoistenie, kultúrne a športové podujatia, zdravotná starostlivosť, poradenské služby atď.

11. Hodnotenie pracovného výkonu ľudských zdrojov na základe spracovaných metód hodnotenia pracovníkov. Je to komplexné posúdenie ich pracovnej spôsobilosti na pracovnom mieste, ich výsledkov a očakávaných zlepšení. Poskytuje reálny obraz o štruktúre a kvalite ľudských zdrojov, ich rezervách a možnostiach zlepšenia. Odvíja sa od evidovaných výsledkov práce v minulosti, ide o posúdenie aktuálneho stavu výkonu zamestnanca, ocenenie pozitívnych vlastností a definovanie rezerv vo vykonávanej činnosti. Vytýčenie budúcich cieľov a rozvoja zamestnanca.

„Súčasný poňatie personálneho riadenia vychádza z toho, že kvalitný systém hodnotenia je nástrojom skvalitňovania personálu firmy, dosahovania vyššieho výkonu, kvality všetkých činností a rozvoja schopností pracovníkov.“¹⁵

Hodnotenie pracovného výkonu je motivačným prvkom a veľmi dôležitou spätnou väzbou o činnosti a pracovných postojoch hodnoteného zamestnanca.

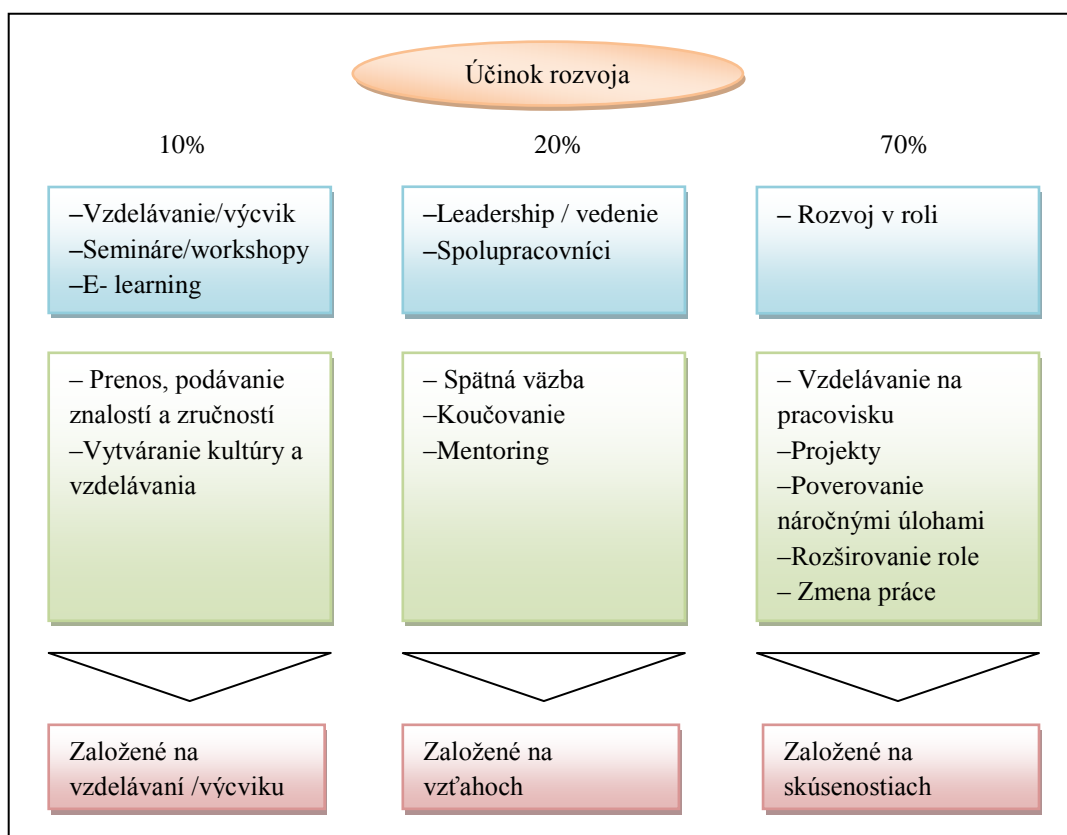
12. Rozvoj ľudských zdrojov je neustály proces, vzťahuje sa na všetky úrovne a kategórie ľudí v spoločnosti, v každom oddelení organizácie. Vzdelávanie súvisí s prispôbovaním sa nastávajúcim podmienkam a zmenám pracovného prostredia, správania, zručností a motivácie zamestnancov. Od možnosti rozvoja zamestnancov závisí zotrvanie najkvalitnejšej pracovnej sily v spoločnosti.

¹⁵KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 136. ISBN 80-7179-389-2.

„Prvou známkou úpadku organizácie je strata jej príťažlivosti pre kvalifikovaných, schopných a ctížiadostivých ľudí.“¹⁶

Výsledkom rozvoja je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami, ktoré sú kladené na jednotlivé pracovné pozície. Podrobnejšie sa autor vzdelávaním zaoberá v druhej časti práce. Na obrázku č. 2 Armstrong popisuje účinok rozvoja ľudských zdrojov s vyváženým prístupom.

Obrázok 2: Účinok rozvoja



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*¹⁷

¹⁶EDERSHEIM, Elizabeth, Haas. *Management podle Druckera*. 1. vyd. Praha: Mnagement Press, 2008, s. 170. ISBN 978-80-7261-181-2.

¹⁷ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 474. ISBN 978-80-247-1407-3.

Rozvojom ľudských zdrojov sa snažíme zvyšovať vedomosti a zlepšovať schopnosti pre súčasné aj budúce potreby. Zahŕňa v sebe aktivity na prípravu náročnejšej a zodpovednejšej práce.

13. Sociálna starostlivosť je dôležitá činnosť riadenia ľudských zdrojov, do ktorej spadajú činnosti zamerané na pracovné prostredie, dohľad nad dodržiavaním všetkých zákonov, predovšetkým dodržiavanie požiadaviek a nariadení v oblasti práce a zamestnávania pracovníkov, dodržiavanie pracovných kódexov, diskriminácie a ľudských práv a činnosť odborov. Dodržiavanie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, dodržiavanie bezpečnostných predpisov a noriem, zaisťovanie bezpečných podmienok pri práci a zdravotnej starostlivosti. Následne zabezpečovanie kontroly dodržiavania nariadení a postihy pri ich porušovaní.

*"Legislatíva v oblasti bezpečnosti práce si kladie cieľ pôsobiť preventívne a poskytovať zamestnancom ochranu."*¹⁸

Úlohou sociálnej starostlivosti o ľudské zdroje je vytvárať priaznivé pracovné a životné podmienky pre zamestnancov a zlepšovať kvalitu pracovného prostredia. Primeraná starostlivosť o personálny a sociálny rozvoj zamestnancov je potrebná pre uspokojivé plnenie úloh riadenia ľudských zdrojov. Dodržiavanie uvedených požiadaviek prispieva k vytváraniu dobrej povesti organizácie, ako kvalitného zamestnávateľa.

14. Informačný systém spoločnosti - ponúka možnosti informovanosti zamestnancov o činnosti spoločnosti. Možnosti využívania intranetu s informáciami potrebnými k ich pracovnej činnosti. Ďalej sú to vnútropodnikové médiá s informáciami o ponúkaných projektoch v kultúrnych, zdravotných službách. Ďalej je to archív aktualít pre spätnú informovanosť, prípadne informovanosť verejnosti.

*„Informačné aktivity predstavujú zber, spracovanie a ukladanie informácií a ich ďalšie šírenie tak, aby sa včas a v zodpovedajúcej kvalite dostali k pracovníkom, ktorí ich potrebujú pre svoju prácu.“*¹⁹

¹⁸KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, s. 164. ISBN 80-7179-389-2.

¹⁹BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 201. ISBN 978-80-7261-169-0.

Informačný systém ponúka aj informácie o ponuke pracovných miest, sociálnych záležitosti ponúkaných radovým zamestnancom, organizovanie a analýzu výsledkov zamestnaneckých prieskumov a vedenie dokumentácie.

Niektoré organizácie, prípadne menšie spoločnosti zabezpečujú personálne činnosti alebo služby z externých zdrojov v podobe tzv. **outsourcingu** v snahe redukovať režijné náklady spojené s útvaram riadenia ľudských zdrojov. Môžu koncentrovať kapitál a ľudské zdroje na hlavný predmet podnikania (core business). Výhodou sa javia skúsenosti a profesionálne metódy personálnych spoločností. Nevýhodou outsourcingu pri externých personálnych agentúrach môže byť únik dôležitých informácií, ako je know-how, stratégia a plány.

2 Stratégia organizácie a strategické riadenie ľudských zdrojov v organizácii

2.1 Stratégia organizácie

2.1.1 Strategické RLZ v organizácii

Celopodniková stratégia má významný vplyv na stanovenie stratégie ľudských zdrojov v spoločnosti. Koubek definuje strategické riadenie nasledovne: „*Strategické riadenie ľudských zdrojov je praktickým vyústením personálnej stratégie organizácie. Je to konkrétna aktivita, konkrétne úsilie, smerujúce k dosiahnutiu cieľov obsiahnutých v personálnej stratégii.*“²⁰

Od zvolenej stratégie spoločnosti sa odvíja potreba stratégie ľudských zdrojov. Definícia pojmu strategického riadenia podľa Stýbla: „*Strategickým riadením sa všeobecne rozumie tá časť procesu riadenia, ktorou sa na základe prognóz vývoja riadeného objektu určuje jeho chovanie pre relatívne dlhodobé časové obdobie, ktoré presahuje horizont strednodobého plánu.*“²¹

V stratégii uvažujeme ktorým smerom sa spoločnosť plánuje uberať, čo chce ponúknuť zákazníkovi, na čo sa plánuje zamerať a následne definovať potrebu a štruktúru ľudských zdrojov a ich ďalšie riadenie a motivovanie. Bowman cituje popredného japonského strategického konzultanta Kenichi Ohmae „*Stratégiou pridané hodnoty nevytvoríte tak, že sa budete snažiť zlomiť konkurenciu, ale tým, že sa budete snažiť pochopiť, ako najlepšie vytvoriť hodnotu pre zákazníkov.*“²²

Zvolením celopodnikovej stratégie prispôbujeme pracovnú silu, jej kvality ponúkaným službám. Stratégia ľudských zdrojov sa vzťahuje k vízi, poslaniu a cieľom, ktoré si spoločnosť vytýčila. Súvisí s jej zámerom, plánovanou potrebou ľudských zdrojov, výberom a riadením. Ďalej sem patrí rozvoj a vzdelávanie zamestnancov podľa požiadaviek trhu, na ktorom sa spoločnosť orientuje. Autori Karlöf, Lövingsson a Helin,

²⁰KOUBEK, Jiří. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. 2009, Praha: Management Press. s. 24. ISBN 978-80-7261-168-3.

²¹STÝBLO, Jiří. *Personální strategie a styl řízení v hospodářské teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: ECONOMIA, 1991. s. 27. ISBN 80-85378-11-6.

²²OHMAE, Kenichi. In: BOWMAN, Cliff. *Strategický management*, 1. vyd. Praha: Grada, 1996, s. 45. ISBN 80-7169-230-1.

uvádzajú dôležitosť vízie pri strategickej práci, aký budúci úspech bude znamenať pre spoločnosť v dvoch bodoch:

Vízia by mala:

1. vykresliť dlhodobé ciele spoločnosti
2. stanoviť úroveň cieľov pre strategickú prácu.²³

Strategické riadenie ľudských zdrojov je zložitým systematickým procesom orientovaným na budúcnosť pri uspokojovaní požiadaviek na kvalitný ľudský kapitál. Vyžaduje schopnosti, ako je predvídať dlhodobý vývoj, voliť správne postupy a dôslednosť pri ich realizácii.

„Stratégia je definovaná ako určenie dlhodobých základných cieľov podniku a stanovenie potrebných činností a zdrojov pre dosiahnutie týchto cieľov.“²⁴

Stratégia obsahuje množstvo plánovaných procesov, postupov, vychádza z mnohých predchádzajúcich rozhodnutí, ktoré vytvárajú modely stratégie ľudských zdrojov potrebných pri plnení nastávajúcich úloh. Stratégií môže byť niekoľko, podľa postupného vývoja, prichádzajúcich zmien na trhu, prípadne zmien v spoločnosti. Vychádzajú zo zámerov a plánov využívaných pri riadení ľudských zdrojov.

V tejto súvislosti cituje Armstrong autorov Johnsona a Scholesa pri definícii stratégie ako *„...dlhodobejšie smerovanie a oblasť pôsobnosti organizácie, ktorá dokonale prispôsobuje svoje zdroje svojmu meniacemu sa prostrediu a hlavne svojim trhom, zákazníkom a klientom, aby naplnila očakávania všetkých zainteresovaných strán.“²⁵*

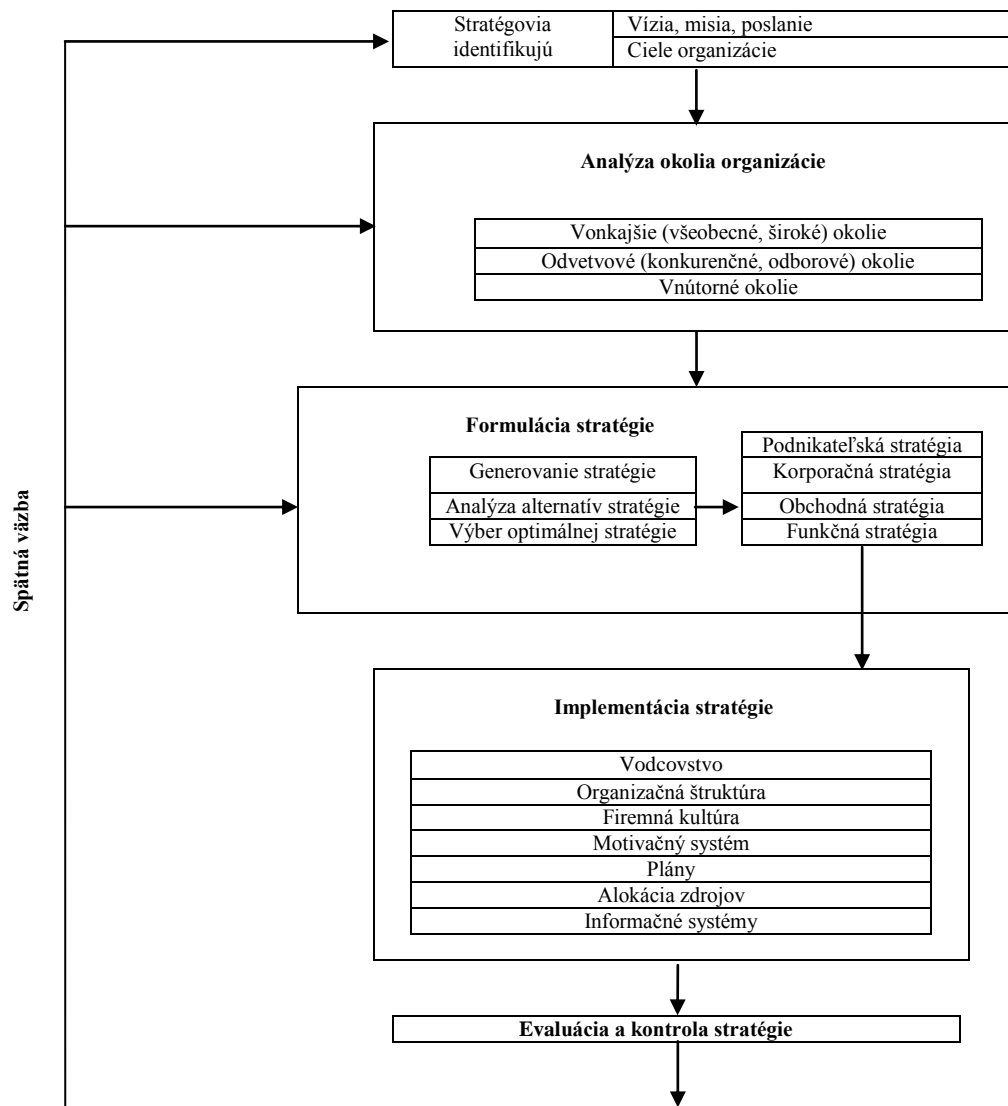
Autor Mallya opisuje na nasledujúcom obrázku (viď obrázok č. 3) proces strategického riadenia s piatimi fázami: identifikácia misie, vízie a poslania organizácie, analýza okolia organizácie, formulovanie stratégie, implementácia a posúdenie danej stratégie.

²³KARLÖF, Bengt, LÖVINGSSON, Helin, Frederik. *Management od A do Z*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006, s. 277. ISBN 80-251-1001-X.

²⁴WEIHRICH, Heinz., Koontz, Harold. *Management*. 1. vyd. Praha: VIKTORIA PUBLISHING, 1993, s. 123. ISBN 80-85605-45-7.

²⁵JOHNSON, G., SCHOLES, K. In: Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 115. ISBN 978-80-247-1407-3.

Obrázok 3: Proces strategického riadenia



Zdroj: Mallya Thaddeus, *Základy strategického řízení a rozhodování*²⁶

2.1.2 Vytváranie personálnych stratégií

Premyslené a integrované stratégie riadenia ľudských zdrojov závisia od schopností vrcholového vedenia, ktoré by malo chápať a jednať v súlade so strategickými cieľmi v oblasti zamestnávania, rozvoja a motivácie ľudí. Stratégie sa tvoria v súvislosti s vnútornými možnosťami a zložením štruktúry zamestnancov,

²⁶MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 28. ISBN 978-80-247-1911-5.

skúma sa v čom spoločnosť vyniká a následne sa snaží týchto aktív čo najlepšie využiť pre zabezpečenie existencie a rentability podniku. Zakladajú sa na dlhodobom riadení a organizovaní podniku, voľbe štruktúry ľudských zdrojov a rozsahu týchto aktivít.

V súlade s touto analýzou, sú rozhodnutia v oblasti strategického riadenia ľudských zdrojov zabudované do strategického plánu. Dôležité je dosiahnutie súladu naplánovaných činností v súvislosti so stratégiou.

Armstrong uvádza v súvislosti s termínom *strategického súladu* používanie výrazu v troch významoch:

1. zlad'ovanie schopností a zdrojov organizácie s príležitosťami existujúcimi vo vonkajšom prostredí;
2. zlad'ovanie jednej oblasti stratégie, napríklad stratégie riadenia ľudských zdrojov, s podnikovou stratégiou;
3. zabezpečovanie toho, aby rôzne stránky stratégie boli vzájomne skĺbené a vzájomne sa podporovali.²⁷

Personálne stratégie sa odvíjajú od detailne špecifikovaných zámerov organizácie, týkajúcich sa jednotlivých pracovných funkcií, alebo s tým spojených činností.

2.1.3 Formulovanie personálnych stratégií

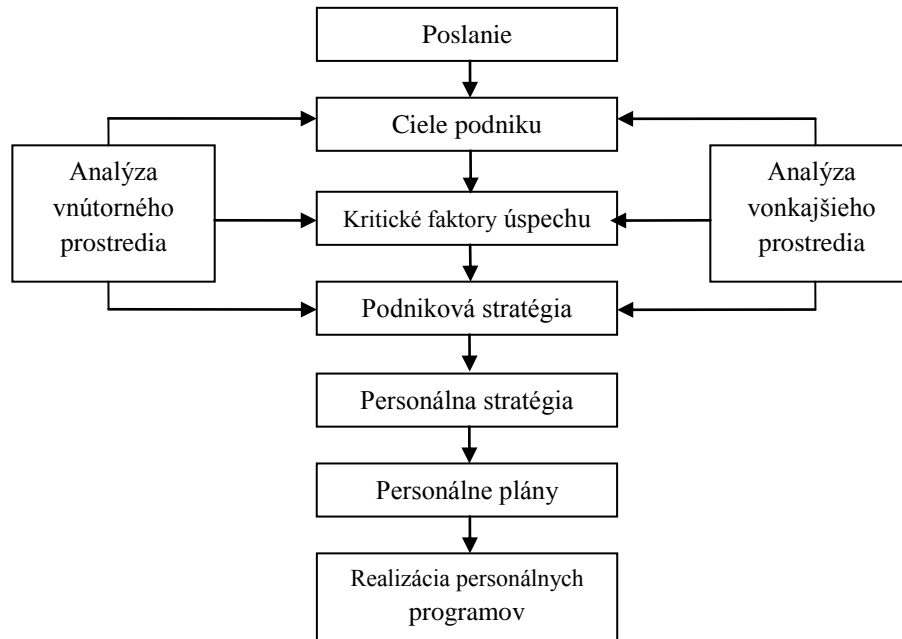
Všeobecne pri formulovaní odpovedáme na otázky, kde sme teraz, čo máme k dispozícii, v čom sme dobrí, čo je potrebné zmeniť, kam sa plánujeme dostať, za aký čas a navrhovaný spôsob, akým sa tam dostaneme. Formulovaním personálnych stratégií popisujeme smer, kam sa spoločnosť plánuje dopracovať, s akou štruktúrou a počtom zamestnancov v súvislosti dlhodobými zámermi organizácie.

Na nasledujúcom obrázku (viď. obr. č. 4) Armstrong opisuje potreby odpovede na otázky pri formulovaní personálnej stratégie:

- Kde sa práve nachádzame?
- Kde chceme byť za rok, za dva, za tri alebo dokonca za päť rokov?
- A ako sa tam dostaneme?

²⁷ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 115. ISBN 978-80-247-1407-3.

Obrázok 4: Model personálnej stratégie



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Personální Management*²⁸

Pri formulovaní personálnych stratégií, by sme mali vziať do úvahy všetky aktuálne výhody spoločnosti, ale aj relevantné problémy jej prostredia, v ktorom pôsobí, možné príležitosti ale aj riziká, s ktorými sa môže spoločnosť stretnúť počas realizácie stratégie.

„Strategické rozhodovanie je východiskovým rozhodovaním v podniku. Nadväzuje na všeobecné a strategické ciele podniku, vyznačuje sa rámcovým charakterom, dlhodobým a komplexným prístupom v podmienkach neistoty.“²⁹

Z hľadiska ľudských zdrojov je potrebné odhadnúť počet zamestnancov, ktorý bude potrebný, ich štruktúra, schopnosti a aké typy kľúčových zamestnancov bude nevyhnutné udržať prípadne získať.

²⁸ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, s. 180. ISBN 80-7169-614-5.

²⁹ZÁRUBA, Petr a kol. *Základy podnikového managementu*. 1. vyd. Praha, ALEKO, 1991, s. 36. ISBN 80-85341-06-9.

„Zmeny stratégie alebo taktiky môžu vyriešiť problémy v oblasti marketingu, plánovania atď., ale aj problémy s riadením ľudí. Ak nie je využívaný potenciál pracovníkov, ktorí vykonávajú nekvalifikované úlohy, budú sa cítiť nespokojní a stratia záujem o prácu.“³⁰

Takisto určiť, akú mieru stabilizácie bude potrebné vytvoriť pre motivovanie zamestnancov k ich úspešnému splneniu zámeru. V akom časovom horizonte a za aké náklady bude potrebné obstarat' potrebné ľudské zdroje. Zvýšenie konkurenčných výhod, vyššie normy výkonu spojené s pozitívne orientovanou kultúrou. Počas realizácie plánov bude potrebné pružne reagovať na prichádzajúce zmeny a potrebné dopĺňanie ľudských zdrojov. Je dôležité pripraviť sa na možné problémy v podniku v súvislosti so stratégiou, ktoré budú ovplyvňovať personálnu prácu.

2.1.4 Otázky súvisiace s plánovanou stratégiou

Otázky, ktoré sa vynárajú v súvislosti s plánovanou stratégiou zaujímajú ako akcionárov a vedenie podniku, tak aj zamestnancov, ktorí sa budú podieľať na realizácii stanovených cieľov. Jednotlivé otázky, ktoré je potrebné formulovať pri personálnych stratégiách:

- aké zloženie ľudských zdrojov bude potrebné k dosiahnutiu budúceho úspechu?
- aký bude potrebný ich počet a štruktúra?
- využijeme vlastné zdroje, alebo budeme potrebovať zamestnancov, ktorých ponúka pracovný trh?
- postačí využitie doterajšej kvalifikácie zamestnancov, alebo vznikne potreba na zvýšenie kvalifikácie?
- v prípade potreby ponúka dostupný pracovný trh potrebnú pracovnú silu?
- aké investície budú potrebné do ľudských zdrojov?
- ako by mali byť ľudia riadení a motivovaní pre vysoko výkonnú prácu?
- akú výkonnosť a ziskovosť bude potrebné dosiahnuť?
- akú predpokladanú stratégiu volí konkurent?

³⁰BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 19. ISBN 80-85839-09-1.

Stratégia môže súvisieť s prijímaním zamestnancov, ale rovnako zrušením niektorej divízie a následným prepúšťaním zamestnancov. V prípade akvizície, fúzie, odpredaja v organizácii prinesie pravdepodobne zvolený strategický zámer požiadavky na nové schopnosti, zručnosti zamestnancov. Môže priniesť rôzne obmedzenia pri využití ľudských zdrojov, potrebu posilňovania právomocí a ich ďalšie prenášanie, nové prvky v kultúre a administratívnych činnostiach. V súvislosti s globalizáciou je potrebné počítať s vysoko premenlivým prostredím, ekonomickým tlakom na otvorených trhoch. Ďalej je potrebné počítať s požiadavkami európskej legislatívy, vládnymi nariadeniami a konkurenciou, ktorá sa môže objaviť na neobsadenom trhu.

Armstrong uvádza špecifické stratégie ľudských zdrojov, čo organizácia zamýšľa urobiť v takých oblastiach, ako je:

- **Riadenie talentov** - ako chce organizácia „zvít'azit' vo vojne o talenty“.
- **Trvalé zlepšovanie** - zabezpečiť udržanie cielene a trvale vzrastajúcich inovácií behom určitého obdobia.
- **Riadenie znalostí** - vytváranie, získavanie, osvojovanie si, predávanie a využívanie znalostí za účelom zlepšenia procesu učenia a výkonu.
- **Zabezpečovanie** ľudských zdrojov - získavanie a udržovanie si vysoko kvalitných ľudí.
- **Vzdelávanie a rozvíjanie** - vytváranie prostredia, v ktorom sú pracovníci vedení k vzdelávaniu a rozvoju.
- **Odmeňovanie** - definovanie toho, čo chce organizácia v dlhodobej perspektíve robiť pri vytváraní a realizácii politiky, postupov a procesov odmeňovania, ktoré budú podporovať dosahovanie ich podnikateľských cieľov a uspokojovať potreby všetkých zainteresovaných strán.
- **Zamestnanecké vzťahy**- definovanie zámerov organizácie o tom, čo je potrebné urobiť a čo je potrebné zmeniť v spôsoboch, ktorými organizácia riadi svoje vzťahy s pracovníkmi a ich odbormi.³¹

³¹ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 126. ISBN 978-80-247-1407-3.

Postupným strategickým riadením ľudských zdrojov je potrebné zvyšovať konkurenčnú výhodu, produktivitu, efektivitu, zlepšenia kvality a úrovne služieb zákazníkom a tým umožniť uskutočňovanie zvolenej stratégie.

2.1.5 Vybrané metódy strategického riadenia

Lean manažment

Spoločnosti sú v modernej dobe nútené riadiť firmy efektívnejšie so stále menšími nákladmi. S lepšou kvalitou v súlade s narastajúcimi požiadavkami zákazníkov. Lean manažment sa ponúka ako jedna z možností efektívneho riadenia. Je to štíhly systém riadenia, ktorý bol pôvodne vyvinutý v Japonsku, kde sa dodnes rozvíja. Autori publikácie Lean manažment Bosenberg a Metzen opisujú výhody lean managementu, ktoré pomohli rýchlemu nástupu ekonomickej prosperity Japonska v povojnovom období. Je to systém, ktorý dokáže zhotoviť sériové výrobky a poskytnúť služby s neobyčajne nízkymi nákladmi a vo vynikajúcej kvalite.³² Systém sa snaží vyrábať tovar a ponúkať služby s menšími zdrojmi, kratšími dodacími lehotami pri zachovaní zodpovedajúcej kvality a s maximalizáciou pridanej hodnoty. Prikladá dôraz na minimalizáciu odpadov, zabraňovaniu akéhokoľvek plytvania, jeho izoláciu a elimináciu. Postupnému zvyšovaniu flexibility pracovníkov pri využívaní rotácie na pracovných pozíciách (job rotation) dosahuje zvýšenú rentabilitu výroby.

Bosenberg a Metzen uvádzajú prvky, ktoré pomáhajú efektivite v lean manažmente: kaizen (stále zlepšovanie), kanban (orientácia výroby na interného zákazníka), systém práve včas (rovnomerný, bez skladový tok materiálu pri výrobe), manažment celkovej kvality (rozsiahla kvalitná výroba ako funkcia podniku), krúžky kvality (spôsob organizácie práce a účasti spolupracovníkov).³³

Lean manažment odstraňuje plytvanie spôsobené čakaním a nepotrebným pohybom pracovníkov, ktoré sú najviac zaťažujúce a zvyšujú náklady. Správnym využívaním usporiadania pracovísk uľahčuje redukciu priestoru a zabezpečuje plynulý tok materiálu. Zvyšuje úroveň pridanej hodnoty na danú plochu tzv. priestorovou

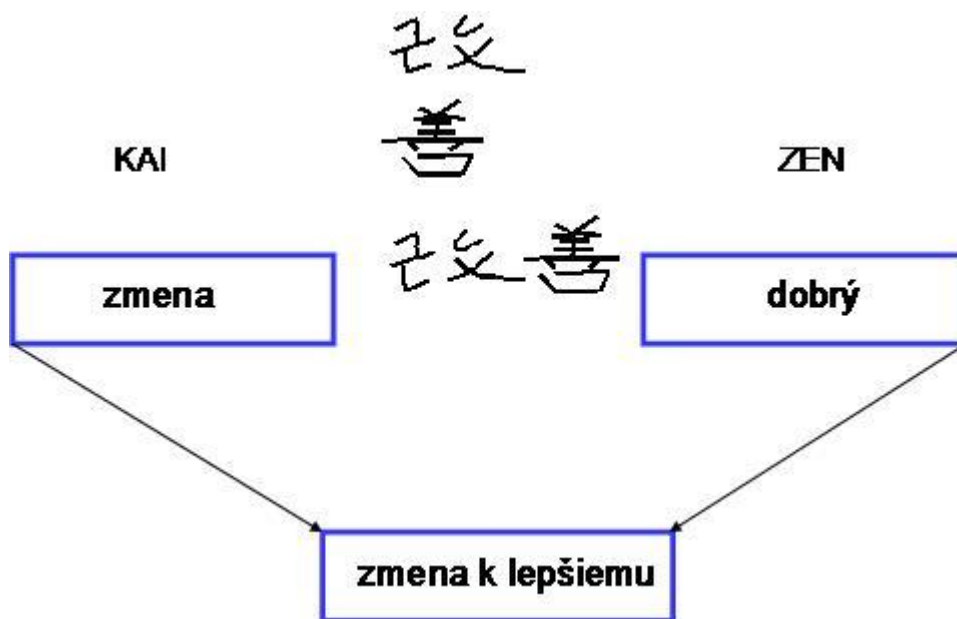
³²BOSENBERG, Dirk., Tom, Heinz, METZEN. *Lean manažment. Náskok pomocou štíhlych konceptov*. 1. vyd. Bratislava: Slovo, 1997. s.8. ISBN 80-85711-16-8.

³³Tamtiež, s. 23

optimalizáciou - produkovať viac v rovnakom priestore. Pomáha transformovať skôr nevyužívané miesta vo výrobe na priestor vytvárajúci hodnoty.

Autori Bosenberg a Metzen uvádzajú základné stratégie, ktoré sa využívajú pri uplatňovaní lean manažmentu, ako je plynulý tok materiálu a systém práve načas (just in time) vo výrobe a logistike, simultánne inžinierstvo (simultaneous engineering) vo vývoji a plánovaní výroby a manažment celkovej kvality (total quality management) pre podnikateľskú kvalitu.³⁴ S efektívnym riadením systém ponúka záruku priebežne rastúcej produktivity a návratnosti investícií. Rastúca úroveň kvality pracovného procesu znamená zníženie počtu chýb, opráv a zmätkov. Výsledkom úsilia je nižšia potreba firemných zdrojov a tiež nižšie celkové prevádzkové náklady.

Obrázok 5: Prístup neustáleho zlepšovania



Zdroj: IPA SLOVAKIA. *Kaizen-japonský systém*. [onli-ne]. © 9.3.2007 [cit. 2013-01-4]. Dostupné z: <http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/kaizen>³⁵

³⁴BOSENBERG, Dirk., Tom, Heinz METZEN. *Lean manažment. Náskok pomocou štíhlych konceptov*. 1. vyd. Bratislava: Slovo, 1997, s. 8. ISBN 80-85711-16-8.

³⁵IPA SLOVAKIA. *Kaizen-japonský systém*. [on-line]. © 9.3.2007 [cit. 2013-01-4]. Dostupné z: <http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/kaizen>

V lean manažmente sa kladie na popredné miesto vzťah so zákazníkom alebo dodávateľom, ich potreby a spokojnosť a názory na zlepšenie. Postupné zmeny vo výrobe prichádzajú ako priama odpoveď na ich individuálne potreby. V Lean manažmente je produktivita pracovísk prioritou, ponúka zamestnancom po odstránení nedostatkov vo výrobe lepší priestor na tvorbu hodnôt, v niektorých prípadoch ponúka až zdvojnásobenie produkcie.

Benchmarking

Benchmarking sa v dostupných zdrojoch uvádza ako nástroj strategického manažmentu, pri ktorom porovnáваме vlastnú spoločnosť s úspešnými firmami s rovnakým alebo podobným zameraním. S rovnakou ponukou produktov alebo služieb, prípadne podobnou organizačnou štruktúrou za účelom zlepšovania výkonnosti spoločnosti, jej zdokonaľovania a upevňovania pozície na trhu.

Autori Karlöf a Östblom uvádzajú vo svojej publikácii definíciu benchmarkingu ako „...sústavný, systematický proces zameriavajúci sa na porovnávanie vašej efektívnosti z hľadiska produktivity, kvality a práce so špičkovými spoločnosťami a organizáciami.“³⁶

Pri porovnávaní zisťujeme trhovú pozíciu spoločnosti, využívané procesy, podporné systémy, metódy riadenia. Porovnáваме produkty s konkurenciou a následne na základe zistených informácií znižujeme alebo vyrovnáваме rozdiely a odstraňujeme nedostatky. Sústavnou činnosťou hľadáme možnosti zlepšenia prípadne potvrdzujeme prednosti oproti porovnávaným firmám a tie sa snažíme udržať. Vyhľadáваме konkurenčné spoločnosti a porovnáваме ich kvality s našimi. Pozorujeme, akým spôsobom si zaisťujú svoj podiel na trhu a hľadáme ďalšie možnosti zlepšenia vo vlastnej spoločnosti.

Nástroj podnecuje zamestnancov k výkonnosti a efektívnosti, ktorá je v pozorovaných spoločnostiach zaužívaná. Pri strategickom riadení spoločnosti nám metóda benchmarkingu umožňuje podnecovať zamestnancov k zvyšovaniu pracovných

³⁶KARLÖF, Bengt., ÖSTBLOM, Svante. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 9. ISBN 80-85865-23-8.

zručností, kvalifikácie, zdokonaľovaníu pracovných procesov a lepšie plniť požiadavky zákazníkov.

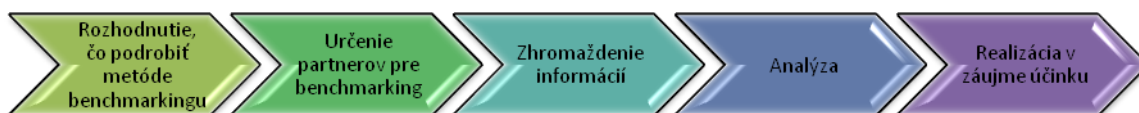
Na druhej strane nestačí len poznať v čom sú spoločnosti úspešné. Dôležité je preniesť zistené osvedčené spôsoby riadenia a vedenia do vlastnej spoločnosti a postupným osvojovaním si poznatkov začať využívať zistené prednosti pre vlastný rast. Dôležité je praktické uskutočňovanie a zotrvanie v zlepšovaní až po dosiahnutie požadovaných výsledkov. Poznanie, že systém funguje v úspešných spoločnostiach, pomáha rýchlejšiemu osvojovaniu si efektívnejšieho správania u zamestnancov a umožňuje skvalitňovať vykonávanú prácu.

Karlöf a Östblom rozlišujú pre analytické účely 3 kategórie benchmarkingu:

- *Vnútorový (interný) benchmarking* sa týka zrovnávania v rámci rovnakej organizácie, tj. medzi dcérskymi spoločnosťami, pobočkami, predajnými skupinami atď.
- *Vonkajší (externý) benchmarking* porovnáva podobné operácie niekde inde, napr. u konkurentov či kolegov v iných krajinách.
- *Funkčný benchmarking* je tretou a snáď najzaujímavejšou kategóriou. Tu sa porovnávajú funkcie a postupy v rôznych odboroch. Ideálom tu je hľadať špičkové výkony, kdekoľvek je to možné.³⁷

Štúdiom konkurenčných výrobkov, postupov a dodržovaním kvality odhaľujeme možnú neefektívnosť, uvedomujeme si úroveň produktivity a snažíme sa o ďalšie zdokonaľovanie. Pozorujeme, čo pomáha firmám udržovať dobré vzťahy a akým spôsobom odhaľujú v predstihu budúce požiadavky zákazníkov.

Obrázok 6: Päť etáp benchmarkingu



Zdroj: KARLÖF, ÖSTBLOM: *Benchmarking: jak napodobit úspěšné.*³⁸

³⁷KARLÖF, Bengt., ÖSTBLOM, Svante. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné.* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 33-34. ISBN 80-85865-23-8.

Odhalenie predností porovnávaných firiem zlepšuje správanie a výkonnosť, ochotu a motiváciu zamestnancov prichádzať s novými myšlienkami, riešeniami, inováciami a rozvíjať intelektuálny potenciál. Môžeme pozorovať stratégie firiem, zloženie zamestnancov, ich chovanie a rozvoj. Sledujeme použité náklady na ľudské zdroje, technológie, marketing a nehnuteľný majetok. Zábrany vo využívaní metódy benchmarkingu môžu spočívať v presvedčení, že máme najlepšie postupy a riešenia, prípadne, že je nečestné využívať výhody konkurenčných firiem. Naopak, ide tu o využitie už poznaného pre lepšie a efektívnejšie správanie, výrobu a ponuku pre konečných zákazníkov s vynaložením minimálnych nákladov a zdrojov.

Pozorovaním úspešného riadenia a chovania pomáhame zlepšeniu kultúry v spoločnostiach, tímovej spolupráce a pochopenie strategických cieľov samotným zamestnancom.

Autori Karlöf a Östblom popisujú účinky benchmarkingu nasledovne:

„Benchmarking identifikuje spracovateľské a ďalšie operácie v organizácii, ktoré potrebujú zdokonaľiť. Ďalším krokom je vyhľadať iné organizácie uskutočňujúce podobné operácie s mimoriadne dobrými výsledkami a podrobne preskúmať, ako to robia.“³⁹

Metóda pomáha podnecovať zamestnancov k učeniu sa od ostatných, napomáha úspešnému a efektívnemu chovaniu a dosahovaniu lepších výsledkov na základe vlastnej výkonnosti. Prínos využívania metódy benchmarkingu sa prejavuje vo zvýšení efektivity firiem a zlepšení kvality výrobkov. Pomáha pri uspokojovaní potrieb zákazníkov v súvislosti s funkčnosťou ponúkaných produktov a služieb v porovnaní s konkurenčnými spoločnosťami.

Je to nikdy nekončiaci proces hľadania zlepšení a dokonalostí pomocou úspešných firiem, ktorý by mal zabezpečiť trvalý proces rozvoja.

³⁸KARLÖF, Bengt., ÖSTBLOM, Svante. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, s. 56. ISBN 80-85865-23-8.

³⁹Tamtiež, s. 25

Rámec McKinsey 7-S

Konzultačná spoločnosť McKinsey & Company s pánmi Petersom a Watermanom viedli projekt organizačnej efektivity, kde pri rozhovoroch s vedúcimi pracovníkmi skúmali činnosti najlepšie prosperujúcich spoločností. Pozorovali spojitosť úspešných firiem. Čo pokladajú za dôležité pri vlastnom úspechu? Aké majú priority najlepšie prosperujúce podniky? Čo im pomáha dosahovať trvale výborné výsledky. Počas empirického výskumu postupne zisťovali ako uvádzajú vo svojej publikácii „...akýkoľvek inteligentný prístup k organizovaniu musí byť zo všetkých strán vzájomne závislý, aspoň v siedmich variantoch: štruktúre, stratégii, ľudoch, manažérskom štýle, systémoch a postupoch, koncepciách vedenia a spoločných hodnotách (to jest metódach), a na súčasnom a nádejnom úsilí alebo odbornosti organizácie.“⁴⁰

Po presnejšej definícii a rozboroch konzultačnej práce vznikol model siedmich S - tzv. „Rámec McKinsey 7-S“.

Metóda slúži na skúmanie súladu v spomínaných siedmich oblastiach. Pre efektívne fungovanie sa musí všetkých sedem faktorov nachádzať vo vzájomnom súlade, aby sa implementácia plánovanej stratégie úspešne zrealizovala.

Predpokladom pri úspešnej implementácii je vhodná kultúra pre dobrú spoluprácu všetkých siedmich faktorov 7 S, ktoré sa navzájom posilňujú a dopĺňajú. Naopak, v prípade, že niečo v organizácii nefunguje, je pravdepodobné, že nastáva rozpor medzi niektorým faktorom z modelu 7 S.

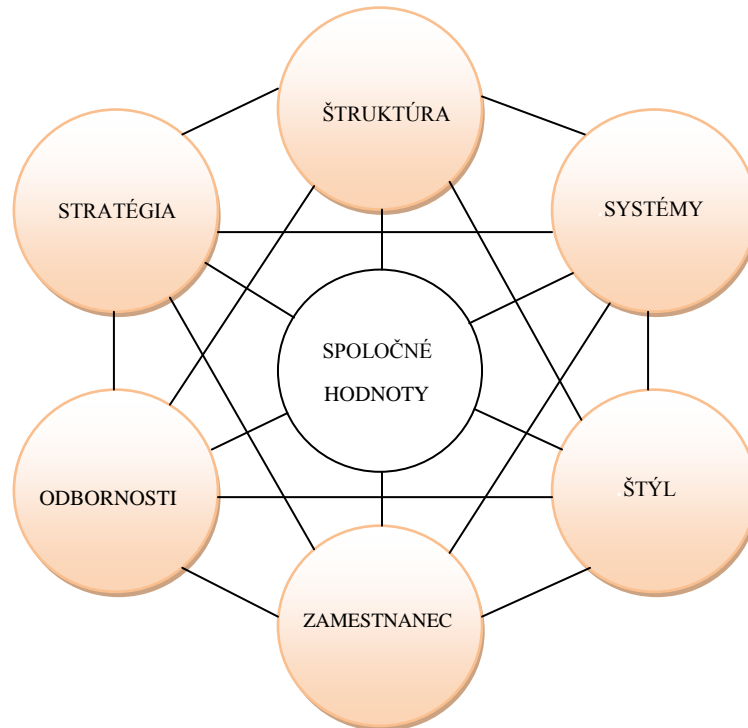
Metóda môže byť použitá pre identifikovanie nedostatkov, nezrovnalostí a chýb v systéme riadenia, pre lepšie riadenie zmien a nadobúdanie inováčnej schopnosti. Využíva sa na identifikáciu správneho smerovania v naplánovanej stratégii.

Pri použití na začiatku analyzujeme súčasný stav, kde sa práve nachádzame a navrhujeme budúce očakávané riešenie pre naplnenie zvolenej stratégie. Analyzujeme prípadné dopady naplánovaných zmien a predchádzame neúspechom.

Nasledujúca schéma vytvorená autormi Petersom a Watermanom znázorňuje Rámec McKinsey 7-S (viď obrázok 7)

⁴⁰PETERS, Tom., WATERMAN, H. Robert, jun. *Hledání dokonalosti*. Praha: PRAGMA, 2001, s. 31. ISBN 80-7205-817-7.

Obrázok 7: Rámec 7-S firmy McKinsey



Zdroj: PETERS a WATERMAN. *Hľadání dokonalosti*.⁴¹

Metóda 7 S nám umožňuje pochopenie vlastnej situácie a odhaľovanie nezrovnalosti v predstihu. V prípade odhalenia nedostatkov následné zahájenie plánu nápravy. Metóda sa využíva pri zvyšovaní efektivity a výkonnosti spoločností, pri reštrukturalizácii podnikov, nástupe nových procesov riadenia, organizačných zmenách, fúziách a akvizíciách. Využíva sa pre zdôraznenie dôležitosti vzájomného fungovania jednotlivých organizačných prvkov.

Metóda Balanced Scorecard

Nevyhnutnou podmienkou úspešného riadenia ľudských zdrojov je aj využívanie strategického systému riadenia. Systém, ktorý by zabezpečil konkurenčnú výhodu pre plnohodnotné využívanie ľudských zdrojov. Pre úspešné riadenie potrebujú manažéri

⁴¹PETERS, Tom., WATERMAN, H. Robert, jun. *Hľadání dokonalosti*. Praha: PRAGMA, 2001, s. 32. ISBN 80-7205-817-7.

spätnú väzbu plnenia úloh jednotlivých oddelení a zamestnancov. Jednou z metód, ktorá ponúka ukazovatele s vyhodnocovaním výkonnosti podniku strategického riadenia je metóda nazývaná Balanced Scorecard (BSC) od autorov Nortona a Kaplana. Ako uvádzajú vo svojej publikácii *Balanced Scorecard*, cieľom ich úsilia bolo vytvoriť nový model merania výkonnosti. Autori metódy uvádzajú, že „... *diskusia vyústila v rozšírenie scorecardu na „Balanced Scorecard” (BSC – vyvážený scorecard), zostavený zo štyroch rôznych perspektív – finančnej, zákazníckej, internej a inovačnej a rastovej. Slovo „balanced” znamená „vyváženosť” medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi, medzi finančnými a nefinančnými mierkami, medzi oneskorenými a predstihnutými indikátormi a medzi vnútornými a vonkajšími faktormi výkonnosti.*“⁴²

Ciele sa v metóde odvíjajú od stratégie a vízie, vyjadrujú a naznačujú, aký výkon je potrebné podávať pre dosiahnutie plánov.

Metóda umožňuje jednoduchšiu komunikáciu na jednotlivých úrovniach podniku, následné pochopenie potrebných krokov v riadení. Využíva sa na implementáciu podnikateľskej stratégie v spoločnostiach. Stratégia môže byť vnímaná zrozumiteľnejšie s lepším pochopením potreby dosahovať vyššie výkony.

„Metóda Balanced Scorecard (označovaná skratkou BSC) je komplexným systémom, ktorý rozkladá (dekomponuje) sústavu cieľov a zámerov podnikateľskej stratégie organizačnej jednotky na nižšie úrovne riadenia.“⁴³

Táto metóda ponúka lepšie uvedomenie si príčin a následkov konania pri plnení úloh. Jednotlivé perspektívy, finančná, zákaznícka, interná, inovačná a rastová sú vzájomne prepojené a jedna od druhej závisia. Pre identifikáciu správnosti postupov nám slúžia mierky, podľa ktorých sa systém riadi. Pre jednotlivé perspektívy manažéri určujú potrebné faktory úspechu s ich vzájomným prepojením. Spája sa krátkodobé riadenie s dlhodobým strategickým riadením. Ponúka indikátory výkonnosti.

Ako uvádza Bartoňková *„metóda významným spôsobom prispieva k prepojeniu systému riadenia ľudských zdrojov a systému riadenia podniku, teda k spojeniu stratégie podniku s riadením ľudských zdrojov.*“⁴⁴

⁴²KAPLAN, S. Robert, NORTON P. David. *Balanced Scorecard: Strategický systém merania výkonnosti podniku*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 10. ISBN 80-7261-032-5.

⁴³VODÁČEK, Leo., VODÁČKOVÁ Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšírené vyd. Praha: Management Press, 2013, s.198. ISBN 978-80-7261-232-1.

⁴⁴BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. vyd.1. Praha: Grada, 2010, s. 41. ISBN 978-80-247-2914-5.

Slávik vo svojej publikácii *Strategické riadenie* uvádza v súvislosti s metódou schopnosti „...merať výkon a vyjadrovať ho pomocou sústavy ukazovateľov využívajú podniky v procese strategického riadenia na vyjasnenie a transformáciu vízie a stratégie do konkrétnych cieľov, na komunikáciu vízie a stratégie a previazania strategických plánov a výkonových ukazovateľov, na zostavenie plánov a napokon na zdokonalenie spätnej väzby a procesu učenia sa.“⁴⁵

Metóda pomáha odhaľovať nedostatky v pochopení a zhode návrhov stratégie, napomáha komunikácii na všetkých úrovniach riadenia a následnej efektívnej spolupráci na cieľoch podniku. Zlepšuje tímovú spoluprácu a podporuje strategické riadenie cieľov, ktorých efektívnosť prinesie až nastávajúce obdobie. Priority sú ľahšie interpretované a pochopené zamestnancami s rýchlejším nástupom ich plnenia.

Autori metódy uvádzajú, že s rastúcim počtom podnikov, ktoré s BSC pracujú je stále viac zrejmé, že BSC možno využiť k:

- vyjasneniu a dosiahnutiu konsenzu pri formulovaní stratégie,
- komunikácie stratégie v rámci celého podniku,
- zladenie cieľov jednotlivých oddelení a osobných cieľov s podnikovou stratégiou,
- prepojenie strategických cieľov s dlhodobými zámermi a ročnými rozpočtami,
- identifikácia a zladenie strategických iniciatív,
- prevádzanie periodických a systematických revízií,
- získavanie strategickkej spätnej väzby pre presnejšie formulovanie stratégie.⁴⁶

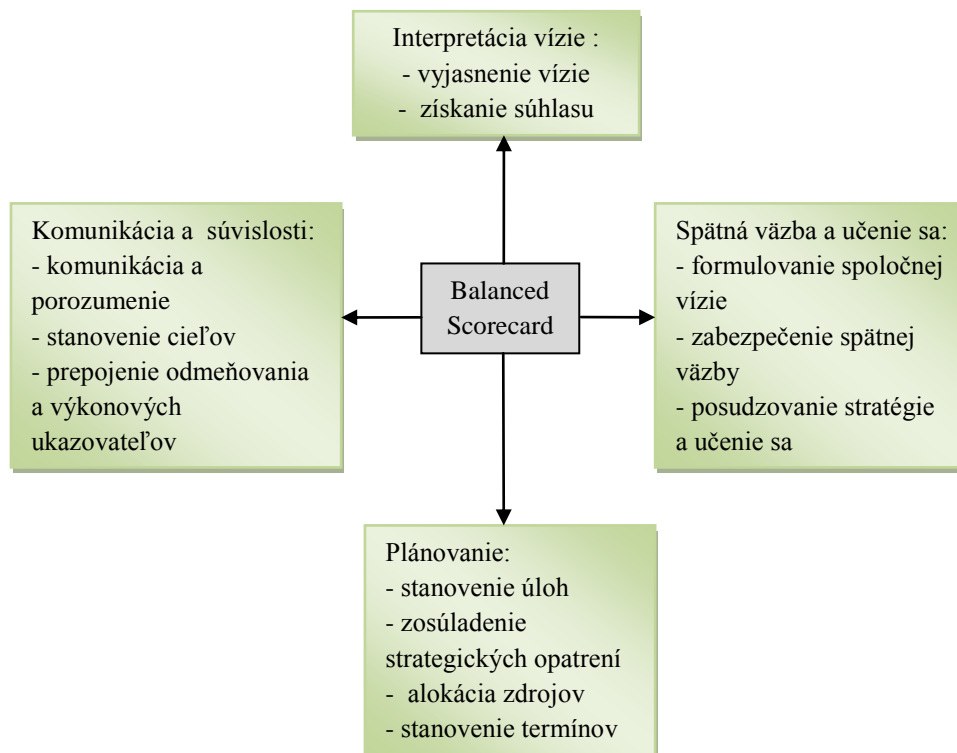
Metóda umožňuje objasniť víziu a porozumieť zvolenej stratégii a jej implementácii. Stanoviť konkrétne čiastkové ciele, plánovať činnosti na dosahovanie týchto cieľov. Následne sledovanie mierok pri riadení výkonu. Komunikáciu na základe konkrétnych ukazovateľov. Zvyšovanie produktivity na základe spätnej väzby. Sledovanie postupu pri dosahovaní. Zamestnanci môžu sledovať dôsledky svojich rozhodnutí a pracovných postupov.

⁴⁵SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2013, s. 366. ISBN 978-80-89393-96-1.

⁴⁶KAPLAN, S. Robert, NORTON P. David. *Balanced Scorecard: Strategický systém merania výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, s. 28. ISBN 80-7261-032-5.

Nasledujúca tabuľka znázorňuje systém strategického riadenia, jednotlivé perspektívy a ich potreby pri aplikácii metódy BSC.

Obrázok 8: BSC ako systém strategického riadenia



Zdroj: Kaplan a Norton. *Balanced Scorecard* 2001⁴⁷

Práca s BSC začína od vrcholového manažmentu postupne na nižšie úrovne. Komunikácia prebieha naprieč celou firmou, kde prezentujú výhody systému a potreby dodržiavania naplánovaných činností.

Manažment na základe mierok môže merať výkonnosť spoločnosti, schopnosti podriadených a naplánované smerovanie. V prípade nedosahovania výsledkov včas meniť stratégiu a postupy pri riadení.

⁴⁷ KAPLAN a NORTON In: SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2013, s. 367. ISBN 978-80-89393-96-1

3 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v podniku

3.1 Vzdelávanie v organizácii - metódy, formy, súvisiace pojmy

System vzdelávania a formovania pracovných schopností zamestnancov sa v modernej spoločnosti stáva čoraz dôležitejší a nevyhnutnejší. Pokrok v spoločnostiach sa realizuje cez prácu kvalitných ľudí s potrebným vzdelaním, vedomosťami a schopnosťami, ktorí dokážu plne prispievať k dosahovaniu cieľov. Spolu s meniacim sa prostredím nároky firiem na pracovnú pripravenosť zamestnancov neustále rastú. Otvorenie sa globálnym trhom, rýchly rozvoj informačných technológií a schopnosť nové informácie spracovávať, tlak na skrátenie inovačných cyklov výrobkov menia zaužívané spôsoby riadenia firiem.

„Zmeny, alebo lepšie povedané, prúd zmien, do ktorých vstupujeme, sú odrazom prechodu od konvenčného podnikateľského prostredia k superkonkurenčnému.“⁴⁸

Súčasnú turbulentné prostredie, časté zmeny podnikateľského prostredia kladú nároky na zamestnávateľov a rovnako aj zamestnancov, na ich znalosti a zručnosti. Spoločnosti sa snažia o rozšírenie sortimentu výrobkov, ponúkajú čoraz širších služieb alebo lepšie využitie vlastných technických zariadení pre zníženie nákladov a zvýšenie produktivity. V neposlednom rade sú tu aj ekologické opatrenia, ktoré prichádzajú vo forme nariadení a požiadaviek na dodržiavanie noriem. Tieto požiadavky si rovnako vyžadujú znalosti, ktoré sú potrebné pri riadení podnikov.

Tlak verejnosti na ochranu životného prostredia aj postupná snaha výrobných spoločností o ekologickú výrobu, ktorá nezaťažuje životné prostredie sa realizuje cez zamestnancov, ktorí majú náležité vedomosti a zručnosti. Kompetentnosť zamestnancov sa očakáva pri zavádzaní nových postupov, technológií, výrobkov, rozširovaní sa firiem a zmenách v legislatíve. Predpokladom dobrej výkonnosti jednotlivca je jeho vzdelanosť, ktorá nesúvisí len s odbornými vedomosťami, ale vyžaduje komplexne pripravenú osobnosť, ktorá bude podávať optimálny výkon s potrebnou anticipáciou.

⁴⁸BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*, Praha: UJAK, 2007, s. 5. ISBN 978-80-86723-28-0.

„Zjednodušene môžeme povedať, že výkonnosť firmy je daná výkonnosťou procesov a výkonnosťou ľudí. Čím sú procesy sofistikovanejšie a náročnejšie, tým je obvykle potreba výkonnejších, respektíve efektívnejších ľudí, u ktorých narastá miera sebariadenia a kompetencií.“⁴⁹

V úspešných firmách sa prikladá vzdelávaniu čoraz väčší význam. Pribúdajú spoločnosti, ktoré ponúkajú rôzne formy vzdelávania, školy rozširujú ponuku vzdelávania dospelých atď. Nevyhnutné pri vzdelávaní je pochopenie práce, jej súvislostí a požiadaviek pre spoločné pričinenie sa o nové hodnoty a prosperitu firiem. Zvyšovanie prínosu vzdelaných zamestnancov vo vysoko konkurenčnom prostredí je nevyhnutnosťou pre udržanie sa firiem na svetových trhoch. V súvislosti s nezáujmom investovať do vzdelávania sa vyjadrujú autori FOOT a HOOK:

„Niektoré organizácie proces učenia nepodporujú. Stavajú bariéry v rôznych stupňoch cyklu učenia. Pokiaľ sa ľudia učia len zo skúseností, budú robiť chyby. Organizácia, ktorá netoleruje chyby, nebude podporovať učenie, pretože ľudia sa budú príliš obávať riskovať a experimentovať so spôsobmi, ktorými robia svoju prácu.“⁵⁰

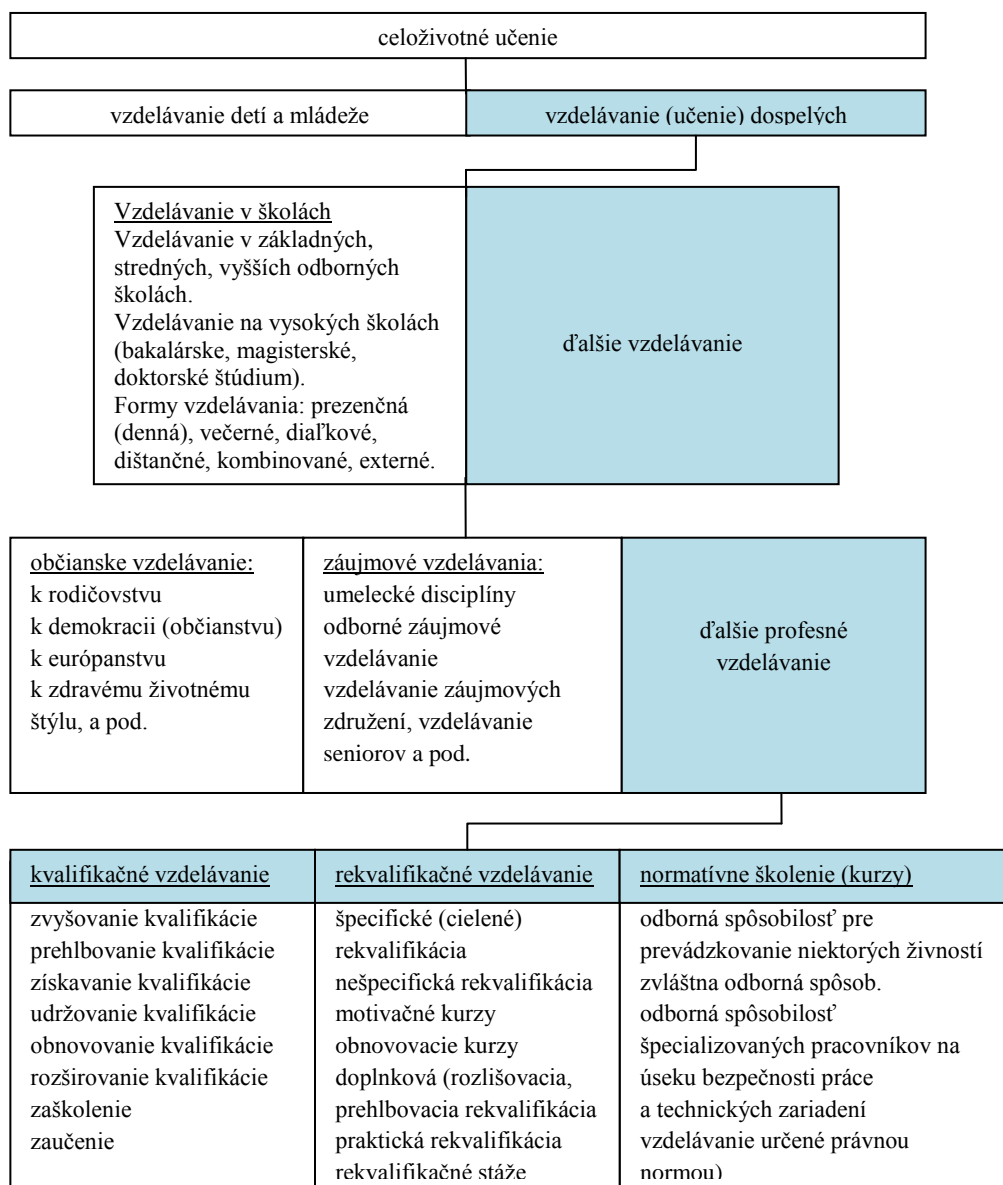
Spoločnosť, ktorá sa chce udržať na dnešnom náročnom trhu, musí mať dobrú stratégiu zvyšovania schopností zamestnancov pri plnení úloh. To kladie požiadavky aj na zabezpečovanie ďalšieho profesijného vzdelávania, ktoré musí byť účelne prispôbené stratégii podniku a potrebám zamestnancov. Ako dokáže zamestnancov motivovať k vzdelávaniu, viesť ich k vyhľadávaniu príležitostí vzdelávania a v súvislosti s tým meniť postoje k novým informáciám a prichádzajúcim zmenám. S pozitívnym postojom ľudí k vzdelávaniu súvisí aj účinnosť vzdelávania pri zvyšovaní výkonov.

Pre komplexné zabezpečenie riadenia ľudských zdrojov je vzdelávanie nevyhnutné a postupne sa stáva celoživotným procesom, v ktorom zohráva stále dôležitejšiu úlohu organizácia a v nej uskutočňované vzdelávacie aktivity, ako uvádza Na nasledujúcom obrázku Palán uvádza miesto vzdelávania dospelých počas celoživotného učenia (viď obr. č. 9).

⁴⁹HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdelávání pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 13. ISBN 978-80-247-1457-8.

⁵⁰FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002, s. 199. ISBN 80-7226-515-6.

Obrázok 9: Miesto vzdelávania dospelých v rámci celoživotného učenia.



Zdroj: PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*.⁵¹

Schopnosť rýchlo a efektívne učiť svojich zamestnancov patrí k veľkej konkurenčnej výhode. Efektívnosť vzdelávacích metód znamená správne zvolenie si optimálnej metódy pre pozíciu daného zamestnanca, ktorá sleduje jeho potreby a ciele.

⁵¹PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: VSJAK, 2003, s. 23. ISBN 80-86723-03-8.

V minulosti bolo zaužívané vzdelávanie sa prevažne počas výkonu práce, ktoré prinášalo výsledky až s odstupom času s nadobudnutím praktických skúseností. Ako uvádza Beneš, učenie praxou môže byť veľmi zdĺhavé a tento proces sa dá veľakrát tradičnou výučbou skrátiť.⁵² Čas, kvalita a rýchlosť nadobudnutia očakávanej produktivity zamestnanca závisí aj od schopností, zručností a motivácie. Ďalej od praktických skúseností zamestnanca a vhodne zvoleného adaptačného programu.

3.1.1 Identifikácia potrieb vzdelávania

Pre naplnenie stanoveného cieľa vzdelávania je potrebné sa zamyslieť, na akej úrovni sú zamestnanci teraz a akú úroveň vzdelanosti chceme dosiahnuť. Akým smerom vzdelávania sa vydať pri rozvoji jednotlivých zamestnancov a čo by malo učebné úsilie obsiahnuť. Či plánujeme u konkrétnych jedincov vzdelávaním zvyšovať kompetencie, prípadne úplne zmeniť kvalifikáciu.

„Skutočnou úlohou riadenia pracovného výkonu je dívať sa dopredu na to, čo by ľudia mali robiť, aby naplnili účel svojej práce, úspešne čelili novým výzvam, stále lepšie využívali svoje znalosti, zručnosti a schopnosti, rozvíjali svoje schopnosti pomocou vytvárania svojho vlastného programu samostatného vzdelávania a aby dosahovali zhody vo všetkých oblastiach, kde je treba pracovný výkon zlepšiť, a tiež zhody v tom, ako ho zlepšiť.“⁵³

Ak má byť vzdelávanie zmysluplné a prinášať spoločnosti očakávané výsledky, musí vychádzať z aktuálnych potrieb zamestnancov. Pri identifikácii potrieb je dôležité poznať aktuálne skúsenosti, zručnosti a množstvo už nadobudnutých poznatkov z praxe, ktorých úroveň určuje potrebu ďalšieho vzdelávania.

Informácie môžeme získavať na základe:

- pozorovaní a rozhovorov,
- informácií od priameho nadriadeného,
- vyhodnotenia efektívneho využívania pracovného času,
- porovnávaním výkonu,
- prieskumu pomocou dotazníkov a testov výkonnosti,

⁵²BENEŠ, Milan. *ANDRAGOGIKA filozofie-věda*, Praha, Eurolex Bohemia, 2001, s. 33. ISBN 80-86432-03-3.

⁵³ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 424. ISBN 978-80-247-1407-3.

- vyjadrení expertov na pracovný výkon zamestnancov.

Na súčasné skúsenosti je potrebné nadviazať a pamätať na to, že poznatky získané z aktívnej činnosti sú trvalejšie, než poznatky získané teóriou. Nasledujúce kladné výsledky po absolvovaní vzdelávania prinášajú motiváciu a uspokojenie z učenia. Úroveň potrieb vzdelávania je potrebné pre efektívnu prácu sústavne sledovať, preverovať a dopĺňať.

V dnešnej dobe sa spoločnosti nemôžu spoliehať na vzdelávanie len počas vykonávania praktických skúseností ako uvádza vo svojej publikácii Kolektív autorov uvádza, že pri využívaní výlučne praktických skúsenosti sa skrývajú určité problémové momenty:

- veľa skúseností z praxe vzniká neplánovaným, neštruktúrovaným spôsobom a sú pochopené a využité len čiastočne;
- niektoré skúsenosti nemusia byť vôbec poznané;
- narastajúce skúsenosti nemusia ovplyvniť kvalitu pracovných činností, alebo len veľmi málo.⁵⁴

Je potrebné identifikovať vzdelávacie potreby z hľadiska súčasných aj budúcich potrieb, prípravy zamestnancov pre plánované kompetencie. Špecifikovať vzdelávacie požiadavky na zamestnanca, ktoré sú potrebné pre výkon pracovného miesta. Pri identifikácii vzdelávacích potrieb môže byť ukazovateľom potreby aj vysoká fluktuácia zamestnancov a jej dôvod.

„Efektívne vzdelávanie nie len zvyšuje možnosť uplatnenia pracovníka, ale tiež jeho stabilitu - motivuje ho k práci v záujme firmy, ktorá mu vzdelanie umožnila.“⁵⁵

Analýza potrieb: Najčastejšie sú vzdelávacie potreby identifikované na základe aktuálnej analýzy potrieb vzdelávania pre zladenie existujúcej úrovne znalosti s požadovanou prípadne plánovanou úrovňou. Analýza musí byť plánovaná v súvislosti s nastávajúcimi zmenami, stratégiou a cieľmi podniku, na ktoré by mal nadväzovať rozvoj zamestnancov. Analýza sa týka súčasných problémov vo vzdelanostnej úrovni a budúcich potrieb. Tak, ako uvádza Armstrong *„Mala by sa previesť analýza všetkých oblastí, v ktorých sa plánujú nejaké budúce zmeny v pracovných postupoch, metódach*

⁵⁴Kolektív autorov. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickem pohledu*. 1. vyd. Praha, Eurolex Bohemia, 2004, s. 13-14. ISBN 80-86861-04-X.

⁵⁵HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 191. ISBN 978-80-247-1457-8.

alebo povinnostiach, a všetkých obvyklých medzier v zručnostiach alebo znalostiach alebo slabín v pracovnom výkone, ktoré signalizujú potrebu vzdelávania.⁵⁶

Kachaňáková uvádza delenie analýzy na:

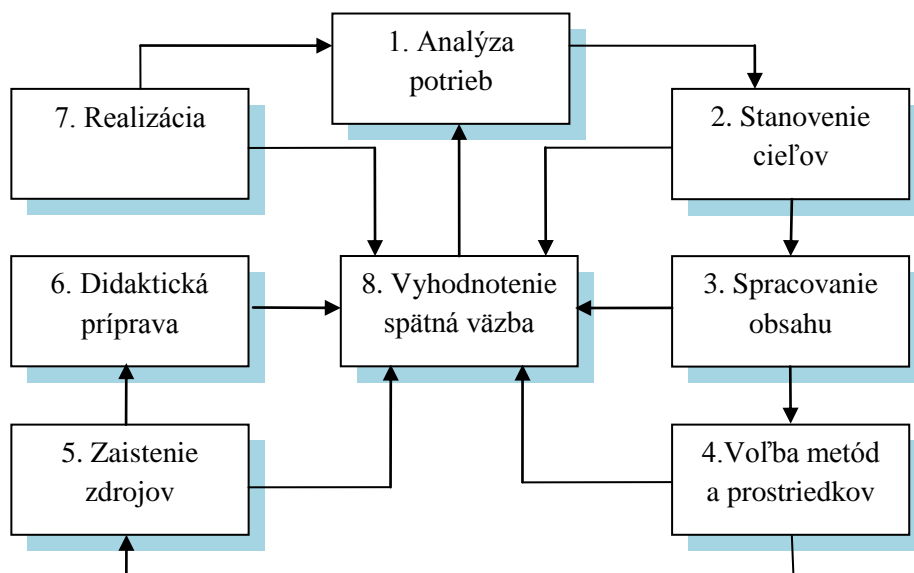
- analýzu potrieb na úrovni podniku;
- analýzu potrieb na úrovni pracovných miest;
- analýza potrieb na úrovni jednotlivých zamestnancov.⁵⁷

Pri identifikácii potrieb je dôležitý aj ľudský faktor a s tým súvisiace:

- dosiahnuté vzdelanie,
- intelektové schopnosti,
- dosiahnutá prax na konkrétnom pracovnom mieste.
- identifikácia potrieb vzdelávania samotným zamestnancom.

V nasledujúcom prehľade (viď obr. č. 10) Palán uvádza činnosti, ktoré patria k vzdelávaciemu procesu.

Obrázok 10: Realizácia vzdelávacej akcie



Zdroj: PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*⁵⁸

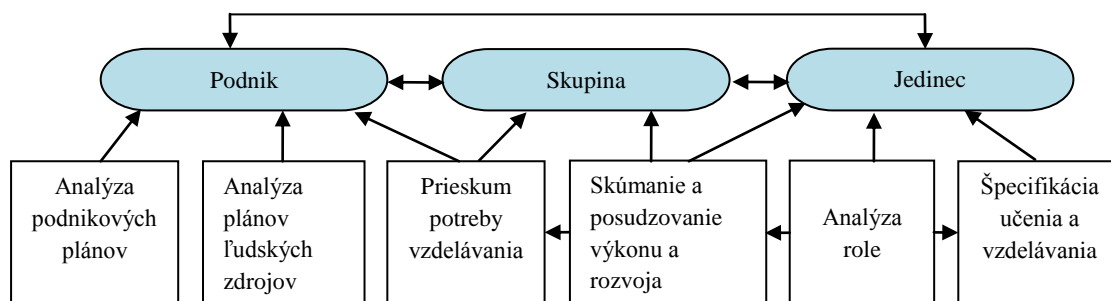
⁵⁶ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 504. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁷KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Riadenie ľudských zdrojov Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava, Sprint, 2003, s. 125. ISBN 80-89085-22-9.

Po analýze by sme mali byť schopní identifikovať, kto skutočne ďalšie vzdelávanie potrebuje. S čím sa plánuje pri plnení podnikových úloh do budúcnosti, aby sa zamestnanci dokázali kompetentne postarať o plnenie cieľov a dosiahnutie čo najvyššej možnej hospodárnosti. Mali by sme poznať sústavu schopností potrebných pre spôsobilosť zamestnanca pri výkone určitej činnosti a špecifikovať požiadavky ďalšieho vzdelávania. Dôležité je doplniť vzdelanie v oblasti, z ktorej budú vedieť účastníci osvojené poznatky počas vzdelávacieho programu v čo najvyššej možnej miere aplikovať v praxi. Po analýze vzdelávacích potrieb získame obraz o disproporcii medzi schopnosťami zamestnancov na jednej strane a požiadavkami pracovných miest na strane druhej.

Armstrong uvádza na nasledujúcej tabuľke potrebu analyzovania potrieb vzdelávania v organizácii ako celku, v skupine a u jednotlivcov ako individuálne potreby (viď obrázok č. 11)

Obrázok 11: Analýza potrieb vzdelávania - oblasti a metódy



Zdroj: Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů*⁵⁹

Cieľ vzdelávania: Všeobecne sa cieľ vzdelávania definuje ako úsilie o osvojenie si takého pracovného správania, ktoré povedie k zvýšeniu výkonu zamestnancov. Hlavným cieľom vzdelávania zamestnancov je zvýšenie stavu úrovne vzdelania a kultiváciu zamestnancov, ktorých má spoločnosť k dispozícii. Za

⁵⁸PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: VSJAK, 2003, s. 127. ISBN 80-86723-03-8.

⁵⁹ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 503. ISBN 978-80-247-1407-3.

predpokladu, že získané vzdelanie bude prínosom pre jedinca pri plnení existujúcich úloh a následne pre podnik.

„K dosiahnutiu tohto cieľa je nutné zabezpečiť, aby ľudia boli pripravení a ochotní sa vzdelávať, chápali, čo musia poznať a byť schopní robiť, a boli schopní prevziať zodpovednosť za svoje vzdelávanie tým, že budú plne využívať existujúce zdroje vzdelávania, vrátane pomoci a vedenia zo strany svojich líniových manažérov.“⁶⁰

Pri vzdelávaní je potrebné brať ohľad na účastníkov, kde sú dôležité ich vlastné potreby s premietnutím do cieľov podniku. Spoločnosť by mala byť pri rozvoji zamestnancov nápomocná. Pomáhať pracovníkom rozvíjať svoje zručnosti, aby mohli naplniť očakávania zamestnávateľa. Jednou z požiadaviek je pozitívna zmena, zvýšenie výkonu zamestnanca a následne prínos obidvom stranám. Spoločnostiam, ktoré ponúkajú firemné vzdelávanie, umožňuje pritiahnúť kvalitných a kvalifikovaných kandidátov a následné udržanie si zapracovaných zamestnancov. Odbúrava sa pocit zanedbávania a napomáha správnym postojom pri výkone práce.

„V organizácii, kde nie je kam rásť, je možnosť osobnostného a profesného rozvoja jedným z najviac stabilizujúcich faktorov.“⁶¹

Cieľom vzdelávania je aj zvyšovanie prispôsobivosti a schopnosti reagovať na zmeny v globálnom prostredí so zručnosťami potrebnými v nových situáciách, ktoré trh prináša.

Základné ciele vzdelávania:

- zvýšenie produktivity práce a pripravenosť k výkonu,
- dosiahnutie istej úrovne znalostí, zručností a schopností potrebných pri pracovnej činnosti,
- získanie zručností pre budúce povolanie,
- zmena postojov zamestnanca,
- podpora motivácie a spokojnosti so zamestnaním,
- rozšírenie zodpovednosti,
- zlepšenie úrovne poskytovaných služieb,
- pri zavádzaní organizačných a technologických zmien.

⁶⁰ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 461. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶¹HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 120. ISBN 978-80-247-1457-8.

Vzdelávaním získavame zamestnancov, ktorí ponúkajú prácu na vyššej úrovni s efektívnejším využitím a poukazujeme na morálne hodnoty, ktoré napomáhajú zodpovednej práci.

„V mnohých spoločnostiach sa dopĺňa individuálny rozvoj so zámerom spojiť ho zo sociálnym cítením, solidaritou, sociálnou súdržnosťou, výchovou k občianstvu.“⁶²

Spokojnosť zamestnancov sa následne môže prejavovať v lepšej atmosfére a pracovnej klíme, zlepšení firemnej kultúry vďaka stretnutiam v neformálnej atmosfére a upevneniam vzťahov medzi zamestnancami, ktoré vedie k lepšej spolupráci.

„Každý program vzdelávania a rozvoja je treba vytvárať individuálne a jeho podobu je treba sústavne rozvíjať v prípade, že sa objavia nové potreby vzdelávania alebo keď odozva na program signalizuje nevyhnutnosť zmien.“⁶³

Plánovanie: Plánovanie vzdelávania nadväzuje na predchádzajúce kroky a má byť zamerané a orientované na skutočnú, konkrétnu činnosť ľudí. Plánovanie môže byť dlhodobé, odvíjajúce sa od strategického plánovania vzdelávania. Prevažne býva naplánované a dodržiavané a nadväzuje na absolvované školenia jednotlivých zamestnancov.

„Strategický plán vzdelávania je orientovaný do budúcnosti, a preto vychádza z určitých súčasných možností a predpokladov, ktoré sa nie vždy, a nie v predpokladanom rozsahu musia splniť.“⁶⁴

Plánovanie krátkodobé, vychádza z požiadaviek, ktoré prinášajú aktuálne zmeny systému práce, noví zamestnanci, legislatívne požiadavky, technológie atď. Plán vzdelávacích aktivít obsahuje program vzdelávania organizácie, ktorým chceme zabezpečiť úroveň vzdelania. Na základe stratégie ľudských zdrojov a cieľov podniku stanovíme výber cieľovej skupiny s potrebou vzdelávania, kto potrebuje byť vyškolený a v akom smere.

Dôležité je zvládnutie prezentovania dôvodu plánovaného vzdelávania u zamestnancov a následného prínosu pre nich a spoločnosť, ako uvádza Plamínek:

⁶²BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, s. 30. ISBN 978-80-247-2580-2.

⁶³ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 505. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶⁴TUMA, Miroslav. *Rozvoj lidských zdrojov v samospráve*. Martin: Regionálne vzdelávacie centrum, 2009, s. 116. ISBN 978-80-969373-0-5.

„Aby sme mohli rozhodovať o tom, čo (sa) budeme učiť, musíme poznať odpoveď na otázku, prečo (sa) vlastne učiť hodláme. A až keď vieme, čo bude obsahom učenia, môžeme zodpovedne premýšľať o tom, ako bude vzdelávanie prebiehať, kto by (sa) mal učiť a čo robiť, keď sa vzdelávaniu nedarí.“⁶⁵

Stanovíme obsah vzdelávania, zvolené metódy, časový harmonogram vzdelávania a zvolené subjekty, ktoré zabezpečia vzdelávanie. Prípravu a realizáciu vzdelávania môžeme preniesť na externých poskytovateľov, ktorí nám môžu pripraviť vzdelávací program ušitý na mieru a dodajú potrebné učebné materiály. V prípade zabezpečenia vzdelávania vlastnými prostriedkami zabezpečujeme lektorov, prípravu materiálov potrebných k vzdelávaniu, dotazníky, testy, potrebnú literatúru, miesto realizácie vzdelávania.

„Kľúčové spôsobilosti spoločnosti sú korením jej konkurencieschopnosti. Pre konkurenciu je náročné ich napodobniť alebo si ich obstarat.“⁶⁶

V tejto fáze sa rozhoduje o tom, aký druh vzdelávania je pre riešenie daného stavu najlepší a najefektívnejší z hľadiska potrieb a nákladov na jeho realizáciu.

To, že bolo vzdelávanie úspešné ako celok, vhodne naplánované, dobre zrealizované by sa malo prejavovať z odstupom času napr.:

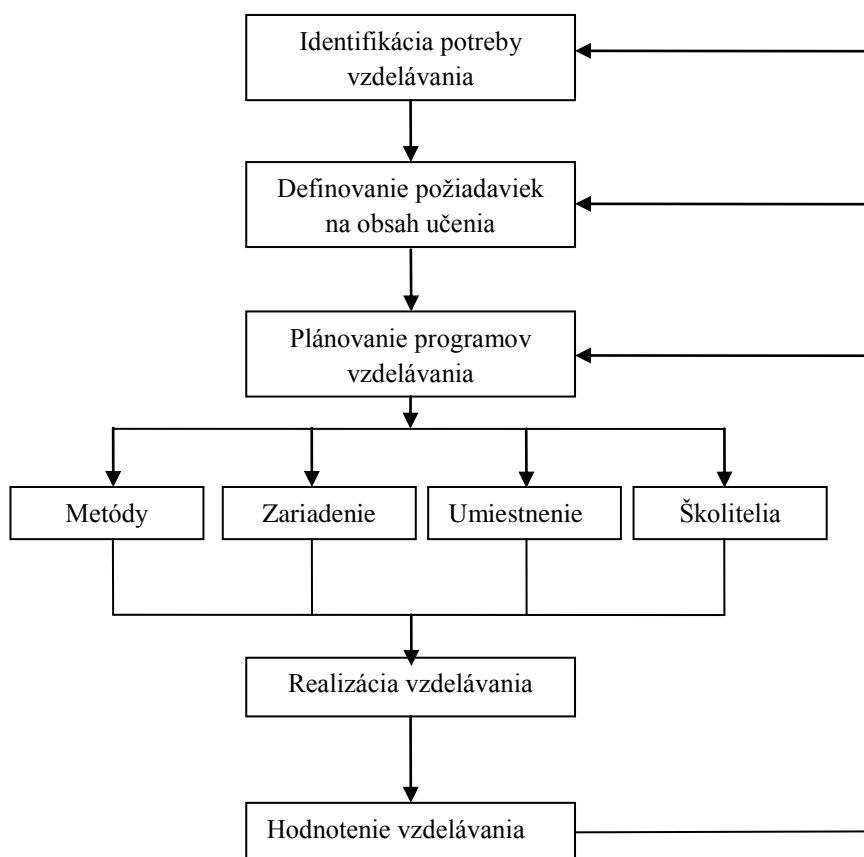
- vo zvýšení produktivity práce,
- v zastupiteľnosti zamestnancov,
- v ich pružnosti a použiteľnosti na rôznych pracovných pozíciách,
- v ich celkovom lepšom využití,
- v možnosti využívania nových technológií,
- v spokojnosti zákazníkov,
- v zlepšení medziľudských vzťahov atď.

Na nasledujúcom obrázku je znázornený proces plánovania vzdelávania podľa Armstronga (viď obr. č. 12).

⁶⁵PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdelávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Grada, 2010, s. 14. ISBN 978-80-247-3235-0

⁶⁶STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan a Margerita, Vysokajova. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009, s. 480. ISBN 978-80-7357-429-1.

Obrázok 12: Proces plánovaného vzdelávania



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Personální management*.⁶⁷ (vlastná úprava)

Pri plánovaní vzdelávania je potrebné dbať na to, že nie všetky činnosti musia byť riešené finančne náročnými metódami. Postupný vývoj smeruje spoločnosti k motivovaniu zamestnancov k samovzdelávaniu. Moderné technológie ponúkajú široké možnosti vzdelávania vo voľnom čase, z ktorých môžu zamestnávateľ a zamestnanec pri vhodnom nasmerovaní profitovať. Viac autor rozvádza pojem samovzdelávania v metódach vzdelávania. Dôležité je v spoločnostiach podporovanie odovzdávania informácií medzi zamestnancami a ich uchovávanie.

⁶⁷ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, s. 537. ISBN 80-7169-614-5.

3.1.2 Metódy a formy firemného vzdelávania

Spoločnosti využívajú realizáciu vzdelávania pomocou foriem a metód, ktoré vyhovujú vzdelávacím potrebám súvisiacim s cieľmi firemného vzdelávania. Pri vzdelávaní a osvojovaní si znalostí, vedomostí, zručností a spôsobilostí zamestnancov je potrebné zvoliť vhodnú metódu vzdelávania podľa požiadaviek kladených na zamestnanca.

„Vzdelávacie aktivity je potrebné orientovať nielen na vedomostný profil zamestnancov, ale aj na ich hodnotový systém, čím sa rozumie pôsobenie na celkovú kompetenciu jednotlivých zamestnancov.“⁶⁸

Vo vzdelávaní dospelých nie je jednoduché zvoliť tú najsprávnejšiu metódu, ktorá by vyhovovala po každej stránke. Úspešnosť vzdelávania môže zaistiť aj pridržiavanie sa zásad, ako uvádza Palán: Pri vzdelávaní je potrebné sa pridržiavať správnych zásad vzdelávania dospelých:

- **zásada prirodzenosti** vyučovania (príťažlivosť obsahu, metód, prostredia, prirodzená atmosféra);
- **zásada aktivity** (aktivita poslucháča, samostatnosť, tvorivosť);
- **zásada vedeckosti** (vyjadrovanie s primeranou vedeckou terminológiou, hodnovernosť argumentácie);
- **zásada sústavnosti** a postupnosti (systém musí mať logickú postupnosť);
- **zásada názornosti** (čím viacej zmyslov je zapojených, tým väčšia možnosť zapamätávania);
- **zásada trvalosti** (učenie v zamestnaní, praktické overovanie poznatkov);
- **zásada prístupnosti** vyučovania (rešpektovanie vzdelanostnej úrovne poslucháčov, vekových zvláštností, pracovného zamerania, atd.);⁶⁹

Efektívne využitie metódy závisí od obsahu učebnej látky prípadne zamerania na ovplyvňovanie postojov a hodnôt vzdelávaného.

Neformálne vzdelávanie: zahŕňa vzdelávanie, ktoré nevedie k ucelenému školskému vzdelaniu. Prebieha mimo formálny vzdelávací systém a je sprostredkované spoločnosťami. Vo väčšej miere sú zamestnanci odkázaní na neformálne vzdelávanie.

⁶⁸KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Riadenie ľudských zdrojov Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava, Sprint, 2003, s. 128. ISBN 80-89085-22-9.

⁶⁹PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: VSJAK, 2003, s. 129. ISBN 80-86723-03-8.

Armstrong popisuje výhody a nevýhody neformálneho vzdelávania nasledovne:

Výhody neformálneho vzdelávania sú:

- úsilie venované učeniu zodpovedá bezprostrednému prostrediu a je naň zamerané;
- znalosti veci je možné dosiahnuť skôr postupne než pomocou nestráviteľných veľkých súst;
- vzdelávajúce sa osoby určujú to, akým spôsobom získajú znalosti, ktoré potrebujú;
- formálne vzdelávanie je viac „našľapané“ a konfekčné;
- vzdelávajúce sa osoby môžu ľahko prenášať do praxe to, čo sa naučili.

Nevýhody spočívajú v tom, že:

- môže to byť otázka možností- niektorí ľudia ich využijú, iní nie;
- môže byť neplánované a nesústavné, čo znamená, že nemusí nutne uspokojovať potreby vzdelávania každého jedinca alebo každej organizácie;
- vzdelávajúce sa osoby si môžu proste vybrať zlé zvyky.⁷⁰

Formálne vzdelávanie: je plánované vzdelávanie a často sa odohráva mimo pracoviska vo vzdelávacích inštitúciách. Je organizačne usporiadané z hľadiska času a priestoru. Je cieľovo zamerané v obsahovej a organizačnej forme. Absolvovanie formálneho vzdelávania je spravidla potvrdzované certifikátom a výsledkom je určitý stupeň získaného vzdelania.

Informálne vzdelávanie: je získavanie vedomostí pri každodennom vykonávaní činností s následným získavaním pracovných skúseností. V prípadoch, že zamestnávateľ neinvestuje do vzdelávania zamestnancov, vzdelávajú sa vykonávaním poverenej práce. Nadobudnutými skúsenosťami pri riešení problémov a činnosťami, ktoré nie sú organizované, plánované a zabezpečované vzdelávacími inštitúciami. Riešenie problémov, ktoré sa vyskytuje pri pracovnej činnosti je odkázané na skúsenosti a

⁷⁰ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 465. ISBN 978-80-247-1407-3.

zručnosti zamestnancov, prípadne na pomoc skúsenejších kolegov. Prebieha rovnako aj v súkromnom živote.

Podľa Beneša sú informálnemu učeniu prisudzované tieto pozitíva:

- Učenie je skôr spojené s reálnymi situáciami a problémami, vedie teda k zvládaniu problémov a ku kompetenciám. To umožňuje oproti kurzom rýchlu reakciu na aktuálnu udalosť, otázka transferu získaných znalostí nie je tak vyhrotená.
- Učenie vychádza zo záujmu jednotlivca, a pre to odpadá do značnej miery problém motivácie.
- Učenie vedie k rozvoju osobnosti, lebo je spojené s reflexiou a zo zabudovaním výsledkov učenia do vlastnej biografie.⁷¹

Metódy vzdelávania delíme na:

Vzdelávanie pri výkone práce (tzv. on-the-job): prostredím vzdelávania je pracovisko, kde aj prebieha naplánované vzdelávanie. Zamestnanec ne stráca čas pri štandardnom vzdelávaní, je zapojený od prvých dní do pracovnej činnosti a tvorí hodnoty. Výhodou sú prevažne nízke náklady pri vzdelávaní a rýchlejšie zaškolenie vďaka reálnym podmienkam.

Inštruktáž pri výkone práce patrí medzi najzaužívanejšie metódy. Využíva sa prevažne pri zapracovávaní nových, menej skúsenejších a rotujúcich zamestnancov. Je to pomerne rýchla a efektívna metóda, ktorú zamestnávateľia využívajú. Pracovník so skúsenosťami riadi pracovný postup, ako sa má práca vykonávať a školený pracovník pozoruje pracovnú činnosť, napodobňuje vykonávané úlohy, zaznamenáva podrobnejšie inštrukcie s cieľom neskoršej samostatnej práce. Výsledkom je samostatná činnosť bez inštruktora.

Coaching je metóda s dlhodobejším trvaním, kde kouč kontroluje a pomáha sa učiť podľa možností zamestnanca. Počas vzdelávania formou coachingu je zamestnanec

⁷¹BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, s. 55. ISBN 978-80-247-2580-2.

podporovaný a smerovaný k očakávanému výkonu a samostatnosti. Súčasťou vzdelávania môžu byť aj písomné inštrukcie k požadovaným úlohám, ktoré súvisia s pracovným miestom.

„Kouč vedie koučovaného k pochopeniu princípu zvládnutia situácií určitého typu a špecifická situácia napomáha k pochopeniu tohto princípu.“⁷²

Kouč preveruje pochopenie očakávaných úloh, zaujíma ústretový postoj a podnecuje pri dodržovaní pracovnej morálky. Dohliada nad získavaním nových schopností pre moment osamostatnenia zamestnanca.

Mentoring je podobná metóda vzdelávania ako coaching s výhodou, že si mentora zamestnanec vyberá sám podľa svojho uváženia o odbornosti a prístupe mentora. Tým sa podieľa na vzdelávaní od samého začiatku. Preberá na seba zodpovednosť v spolupráci s mentorom, kde je očakávaná väčšia miera motivácie a prístupu. Mentoring je teda menej direktívna podoba coachingu. Úlohou mentora je riadenie a vedenie zamestnanca pri prekonávaní prekážok a plnení si povinností, prípadne naučiť sa novému spôsobu práce, ktorý mu umožní ďalší rozvoj.

Counselling je novšia metóda, pri ktorej prebieha vzájomná komunikácia a usmerňovanie. Ponúka zamestnancovi väčšie možnosti realizácie s poskytnutím spätnej väzby. Školiteľ sa snaží rozvíjať schopnosti pri vykonávaní práce s poskytnutím maximálneho množstva informácií, prispôbených možnostiam zamestnanca pre konštruktívny postoj. Vzájomne konzultujú požiadavky, aké sú očakávané. V prípade nedostatočne plnených úloh spoločne hľadajú nápravu.

Pre identifikáciu potrieb vzdelávania, školiteľ v rozhovoroch zisťuje, čo považuje za potrebné doškoliť zamestnanec pre samostatné vykonávanie pracovnej pozície na ktorú sa pripravuje.

Asistovanie pri tejto metóde je zamestnanec v pozícii pomocníka pridelený skúsenému pracovníkovi, ktorý prevádza dôkladnú inštruktáž požiadaviek na pracovnej pozícii. Zamestnanec sa učí novým pracovným postupom a získavaniu informácií z oblasti nového pracovného miesta. Postupným získavaním informácií na danom mieste sa

⁷²PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdelávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Grada 2010, s. 43. ISBN 978-80-247-3235-0.

zamestnanec stáva samostatnejší a kompetentnejší. Sleduje sa rozvoj schopností a zručností a postupný rast samostatnosti a výkonnosti. Školenie trvá do času, kedy sa stane zamestnanec úplne samostatný.

Poverenie úlohou nadväzuje na získané skúsenosti predchádzajúcich metód, kde zamestnanec rozvinie naučené. Pracovníkovi je pridelená úloha so zaistením podmienok pre splnenie danej úlohy. Po dobu výkonu je zamestnanec pozorovaný pri postupovaní riešenia a správnosti objavovania spôsobov, ako danú úlohu vyriešiť.

„Použitie naučeného v praxi znamená vlastne ďalší proces učenia, ktorý sa pedagogicky podporuje veľmi ťažko.“⁷³

Týmto spôsobom si zamestnanec môže vyskúšať pod dohľadom skúseného kolegu, zvládanie pracovnej úlohy, samostatnosť a schopnosť si poradiť pri rozhodovaní. Výhodou je stimulácia myslenia pod kontrolou školiteľa.

Crosstraining - rotácia vzdelávanie prebieha v rôznych častiach podniku, kde je pracovník poverený vykonávaním činnosti na jednotlivých pracovných miestach s cieľom oboznámiť sa s potrebnými informáciami a systémom práce kolegov a predovšetkým ide o zabezpečenie rozvoja zručností. Rozvoj sa zabezpečuje postupným vykonávaním rôznych oddeleniach a pracovných pozíciách. Výhodou tejto metódy vzdelávania je pochopenie systému práce a požiadaviek zo strany kolegov pre budúcu spoluprácu. V prípade budúceho nadriadeného pracovníka je to rozvinutie riadiacich schopností. Rotáciou zamestnanec zvyšuje svoju flexibilitu, odbornú spôsobilosť a získava prehľad o fungovaní podniku. Metóda prispieva k vytváraniu dobrej tímovej práce. Zamestnávateľ získava väčšiu flexibilitu zamestnancov pri využívaní metódy crosstrainingu vďaka poznávaniu pracovnej činnosti na jednotlivých pozíciách.

Pracovné porady sú bežnou súčasťou firiem. Využívajú sa pri riešení rôznych firemných požiadaviek a problémov, ktoré nastanú pri vykonávaní pracovných činností. Sú príležitosťou na formovanie pracovných schopností, vzájomné získavanie skúseností s riešením problémov, kde sa služobne mladší pracovníci zoznamujú s fungovaním podniku. Vymieňajú si získané skúsenosti s predkladaním návrhov a riešení. Na pracovných poradách sa zamestnanec stretáva s postojom nadriadených

⁷³BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, s. 16. ISBN 978-80-247-2580-2.

pracovníkov prípadne kolegov k požiadavkám, problémom a ich riešeniam. Vzdeláva sa prostredníctvom rozšírenia vlastných obzorov a možností, ktoré firma ponúka.

Vzdelávanie mimo pracoviska (tzv. off-the-job) vzdelávanie sa odohráva mimo pracoviska, rovnako so zámerom na zvýšenie zručností a vedomostí. Uplatnenie jednotlivých metód mimo pracoviska je podmienené potrebami a možnosťami z pohľadu časového a finančného. Vzdelávanie prebieha v bezpečnom prostredí, kde si môžu účastníci vyskúšať pracovné postupy bez spôsobenia škôd pre zamestnávateľa prípadne ujme na zdraví.

„Metódy používané k školeniu mimo pracoviska sú zamerané na rozvoj znalostí, sociálnych vlastností či schopností a len v menšej miere na rozvoj pracovných zručností manažérov.“⁷⁴

Medzi najjednoduchšie metódy patria prednáška, seminár a demonštrovanie.

Prípadové štúdie sú ďalšou obľúbenou vzdelávacou metódou, kde účastníci riešia simulovaný organizačný problém pod vedením lektora. Zapájajú sa sami svojimi názormi a návrhmi na riešenie problému. Vzdelávanie pomáha upevňovať, prehľbovať vedomosti a zručnosti pri riešení rôznych problémov súvisiacich s pracovnou pozíciou.

„Prípadové štúdie pomáhajú v rozvoji analytických schopností, podporujú kreativitu a zdokonaľujú schopnosť riešiť problémy a schopnosť usporiadať myšlienky.“⁷⁵

Účastníci nadobúdajú skúsenosti v samostatnom myslení, analýzach a riešení problémov a zlepšujú si svoje komunikačné schopnosti.

Workshop je jednou z možných variant prípadových štúdií. Dopredu pripravený program na riešenie problému účastníkmi vzdelávania rôznymi technikami. Úlohou k riešeniu bývajú reálne problémy, ktoré sa riešia tímovou formou z komplexnejšieho hľadiska. Poskytuje príležitosť podeliť sa o nápady pri riešení každodenných aktuálnych problémov. Pomocou vlastných skúseností a zručností majú účastníci prísť k vyriešeniu

⁷⁴MUŽÍK, Jaroslav a kol. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, s. 43. ISBN 80-86432-00-9.

⁷⁵BELCOURT, Monica., WRIGHT, Philip, C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, s. 133. ISBN 80-7169-459-2.

problému alebo úlohy. Slúži pre ďalšie vzdelávanie skúsených zamestnancov, ktorí počas školenia nadobudnú nové skúsenosti pri zdoľávaní problémov. Je vhodným nástrojom výchovy k tímovej práci a utužovaniu pracovného kolektívu.

Hranie rolí je metóda na získavanie praktických skúseností, pri ktorej účastníci preberajú aktivitu a samostatnosť. Účastníci majú príležitosť prakticky si vyskúšať spôsoby chovania v improvizovaných situáciách. V inštrukciách pre účastníkov majú pridelené úlohy, kde si vyskúšajú vybranú rolu, s ktorou nadobúdajú skúsenosti v medziľudských vzťahoch a komunikácii. Účastníci môžu počas školenia, pri hraní pridelenej roly nadobudnúť zmenu postojov voči kolegom prípadne schopnosť empatického myslenia. Účastníci si tak osvojujú sociálne role a sociálne vlastnosti, s ktorými sa môžu stretávať na pracovisku. Učia sa samostatne myslieť a jednať.

Outdoor training je inovatívny stále populárnejší prístup k tréningu účastníkov. Voľne preložený názov je školenie pod šírým nebom. Jedná sa o hry a pohybové aktivity pre manažérov, kde si rozvíjajú manažérske zručnosti, ako je vedenie a poverovanie úlohou pri hľadaní optimálneho riešenia. Prevažne sa jedná o tréning zameraný na zručnosti účastníkov, tímovú prácu a schopnosť pracovať efektívne v skupine. Jedná sa o realizáciu cvičení, ktorých sa zúčastňujú spoločne v skupinách. Po ukončení cvičení diskutujú o prežitých zážitkoch s cieľom nadviazať na pracovné skúsenosti a aplikovať naučené v praxi. Cvičenie je zamerané na rozvoj jedincov aj skupinovú efektívnosť a súdržnosť. Učí účastníkov podstupovaniu rizika, komunikácii pri zvládaní náročnejších úloh a hľadaniu optimálneho riešenia. Outdoor training ponúka zaujímavú vzdelávaciu metódu spojenú s relaxačnými aktivitami, ktorá je náročná na prípravu a financovanie.

Brainstorming je metóda, kde každý účastník navrhuje riešenie problému podľa vlastného uváženia. Vzdelávanie je založené na skupinovom riešení problémov, ktoré má podporovať kreativitu účastníkov. Podstatou pre brainstorming je tvorba originálnych nápadov a spoločne dospieť k riešeniu v krátkom čase.

TUMA uvádza založenie Brainstormingu na dodržiavaní nasledovných princípov:

- **Princíp úplnej voľnosti nápadov.** Každý člen môže s úplnou voľnosťou navrhovať a uvádzať svoje nápady bez akéhokoľvek obmedzenia.
- **Princíp produkcie kvantity pred kvalitou.** Cieľom je vyprodukovať čo najviac nápadov bez ohľadu na ich hodnotu a kvalitu.
- **Princíp straty autorského práva nápadu.** Produkcia nápadov je bez hodnotenia autorstva. Je úplne jedno, kto návrh povedal ako prvý.
- **Princíp zákazu kritiky.** Usilujeme sa všemožne vytvoriť takú atmosféru, aby sa dарило oddeliť vznik myšlienky od jej hodnotenia. Nikto nesmie kritizovať, spochybňovať a znevažovať nápady iných členov skupiny.⁷⁶

Po predložení návrhu prebieha diskusia o navrhovaných riešeniach a hľadá sa optimálny návrh riešenia. Je to veľmi účinná metóda rozvíjajúca kreativitu a prinášajúca nové nápady a alternatívne prístupy k riešeniu problémov. Autori Belcourt a Wright uvádzajú v tabuľke (viď tab. č.1) výučbové metódy podľa aktivity študenta.

Tabuľka 1: Výučbové metódy

PASÍVNE	Prednáška
	Modelovanie chovania
	Dištančná výuka
	Výuka založená na využití techniky
	• videokonferencia
	• multimediálna výuka
	Výuka pomocou prípadových štúdií
	Krátke prípadové štúdie
	Hry a stimulácie
	Skupinová diskusia
	• skupiny vedené školiteľom
	• skupiny rovnocenných partnerov
	• skupiny podporované technickými prostriedkami
	Akčné učenie
	Výcvik na pracovisku
AKTÍVNE	Učňovstvo

Zdroj: BELCOURT a WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu.*⁷⁷

⁷⁶TUMA, Miroslav. *Rozvoj ľudských zdrojov v samospráve.* Martin: Regionálne vzdelávacie centrum, 2009, s. 149. ISBN 978-80-969373-0-5.

⁷⁷BELCOURT, Monica., WRIGHT, Philip, C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu.* 1.vyd. Praha: Grada, 1998, s. 125. ISBN 80-7169-459-2.

Sebavzdelávanie - v posledných desaťročiach vystupujú do popredia požiadavky na zvyšovanie kvality všetkých druhov práce, čím sa zvyšuje význam celoživotného učenia. Dôležitou metódou je sebavzdelávanie, pri ktorom sa jednotlivec vzdeláva samostatne podľa potreby, vlastných požiadaviek a možností.

„Človek má zvládať svoje problémy pomocou učenia a síce pomocou sebariadeného učenia, ktoré si sám plánuje a tiež zaň sám zodpovedá.“⁷⁸

Sebavzdelávanie dopĺňa proces permanentného učenia počas celého života. Ponúka možnosti na vzdelávanie aj v prípade, keď jedinec nemá možnosti vzdelávať sa v zamestnaní, prípadne z časového alebo finančného hľadiska, by nebol schopný si vzdelávanie dopĺňať. Pre úspech v pracovnom živote je motivácia na učenie potrebná, tak ako uvádza Beneš:

„Kto sa v dnešnej dobe nevzdeláva, prejavuje nechotu pracovať sám na sebe, čo (prínajmenšom) trh práce negatívne oceňuje.“⁷⁹

Pre sebavzdelávanie by sme mali disponovať schopnosťami :

- sebamotiváciou,
- sebavýchovou,
- sebariadením,
- schopnosťou plánovania učenia,
- osvojovania si naučeného,
- schopnosťou vyhľadávať potrebné informácie ,
- schopnosťou transformácie vedomostí,
- schopnosťou sebaorganizovania.

Úspešnosť sebavzdelávania je závislá od vnútorných podmienok jedinca, ako je motivácia, jeho schopnosti, záujem o získavanie nových informácií a psychologických stavov.

Okolnosti, ktoré ovplyvňujú úspešnosť sú vonkajšie stavy, ako sú fyzické danosti, životná a sociálna situácia, v ktorej prebieha učenie a finančné možnosti jedinca. Nemusí to byť len získavanie všeobecného, alebo odborného vzdelávania, môže to byť postup jednotlivca zameraný na získanie potrebných informácií vlastnou cestou.

⁷⁸BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, s. 57. ISBN 978-80-247-2580-2.

⁷⁹Tamtiež, s. 49

Sebaučenie prebieha pomocou:

- využívania informácií v knižniciach,
- prostredníctvom moderných informačných prostriedkov,
- vykonávaním praktických činností, samotréning, samocvičenie,
- vyhľadávania zážitkov pre učenie,
- účasťou na živote spoločnosti.

Sebavzdelávanie významne vplýva na všestranný rozvoj osobnosti. Vlastným vzdelávaním si rozširujeme všeobecný prehľad a poznatky potrebné pri sociálnej interakcii. Človek si osvojuje vedomosti, zručnosti a získava informácie, ktoré pokladá za dôležité pri svojom rozvoji. Sebavzdelávanie a sebavýchova majú dnes vytvoriť systematickú prípravu pre kvalitného, všestranne rozvinutého človeka. Sebavzdelávaním získavame kompetencie, ktoré sú potrebné k efektívnemu zvládnutiu nielen profesných, ale aj súkromných úloh. Patrí k základným faktorom rozvoja osobnosti jedinca, ktorý pomáha rozvíjať vrodené vlohy a odstraňovať nedostatky. Sebavzdelávaním pomáhame k rozvoju nadobudnutých vlastností, prehľbovaniu odborných vedomostí. Zdokonaľujeme si zdedené pozitívne vlastnosti k zlepšovaniu praktických schopností. Autori Prokopenko, Kubrt a kolektív uvádzajú jednoduchú tabuľku (viď tab.2) s prízvukom na dôležitosť vlastného rozvoja sebou samým.

Tabuľka: 2 Rozvoj seba samého sebou samým

Rozvoj SEBOU SAMÝM → Rozvoj SEBA SAMÉHO

Zdroj: PROKOPENKO, KUBRT a kol. *Vzdelávaní a rozvoj manažerů*.⁸⁰

Všeobecne sa samoštúdium hodnotí ako najúčinnnejšie a najekonomickejšie, preto úlohou zamestnávateľa je rozličnými spôsobmi optimálne motivovať zamestnancov, pre celoživotné vzdelávanie s dôrazom na sebavzdelávanie.

⁸⁰ PROKOPENKO, Joseph., KUBRT, Milan a kol. *Vzdelávaní a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, s. 204. ISBN 80-7169-250-6.

„Predpokladom úspešného sebaučenia je dobre štruktúrované poznanie. Človek, ktorý nič nevie, nedokáže nové informácie spracovať. Učiť sa učiť alebo získané kľúčové kvalifikácie len formálne, bez obsahu nie je možné.“⁸¹

E- learning je nový smer vzdelávania, ktorý využíva moderné učebné prostriedky. V dnešnej dobe je využívanie dostupných technológií na vzdelávanie v pracovnom aj súkromnom živote úplnou samozrejmosťou. Informačné technológie sa stávajú čoraz viac našou súčasťou a zásadne menia aj náš život. Možnosť vzdelávania prostredníctvom nich je ďalším príkladom, ako sa dajú technológie efektívne využívať. Výhodou sú aplikácie na zvýšenie kvality vzdelávania, dáta v elektronickej podobe, rýchly prístup k zdrojom, službám a výmene informácií.

„Vzdelávanie cez internet využíva jednak výcvik i testovanie zručností a znalostí, jednak poskytuje zamestnancovi spätnú väzbu o správnosti odpovedí a reakcií v zložitých situáciách. Od zamestnanca sa vyžaduje väčšia aktivita a flexibilita vo vzdelávacom procese, zároveň sa mu však umožňuje kontrolovať tempo a trvanie školenia.“⁸² Veľkou výhodou sú permanentná dostupnosť vzdelávacích podkladov a ich ľahká prenositeľnosť na iné miesta. Taktiež variabilita učebných aktivít, zdieľanie a editácia obrázkov. E- learning ponúka možnosť okamžitej reakcie a spätnej väzby s vyučujúcim, čo rozširuje možnosti vzdelávania ľudí. Účastník vzdelávania dostáva pomerne jednoducho, rýchlo, lacno informácie a študijné materiály.

Súčasne však metóda vyžaduje určitú technologickú gramotnosť a potrebné skúsenosti na využívanie výhod on-line technológií v plnej miere. Dôležité je, akým spôsobom ich vedia využiť spoločnosti, a či dokážu zabezpečiť prístup potrebných informácií zamestnancom prostredníctvom intranetu a internetu. Dnešné využívanie online technológií ponúka firmám vzdelávanie zamestnancov v rôznych častiach-pobočkách spoločností a v rámci globalizácie aj v rôznych krajinách súčasne. Nezanedbateľnou výhodou sú rôzne možnosti vzdelávania a preverovania schopností naraz aj celého tímu s použitím nízkych finančných prostriedkov.

„Kontext učenia odohrávajúceho sa vďaka digitálnym technológiám mimo tradičnej vzdelávacej inštitúcie môže v niektorých prípadoch zohrať významnejšiu rolu v

⁸¹BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, s. 59. ISBN 978-80-247-2580-2.

⁸²KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Riadenie ľudských zdrojov Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava, Sprint, 2003, s. 130. ISBN 80-89085-22-9.

*získaní skúsenosti s učením (a učením sa naučiť) než v tradične nastavených študijných programoch.*⁸³

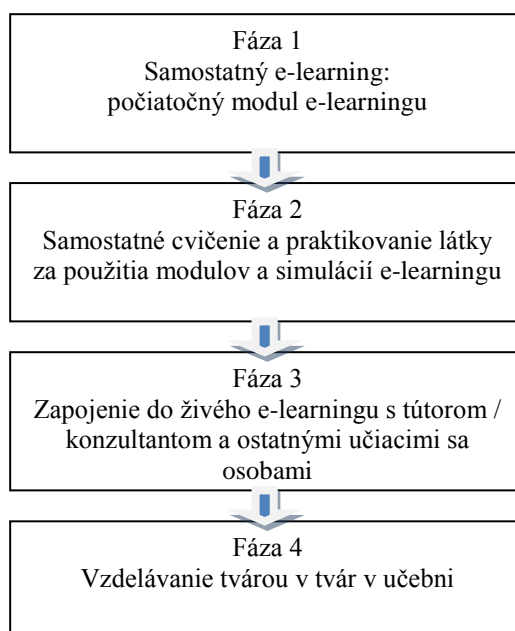
E-learning možno rozdeliť na:

- **formu synchrónnu** (on-line) s pripojením na internet v reálnom čase pre komunikáciu s tútorom,
- **formu asynchrónnu** (off-line) nevyžaduje časové zladenie účastníkov vzdelávania,
- **kombinovanú.**

Nevýhodou E-learningu môže byť investícia do vybavenia informačnými technológiami. Strata priameho kontaktu s vyučujúcim a jeho pomoc pri problémoch so zvládaním vzdelávania.

Armstrong uvádza v nasledujúcom obrázku (viď obr. č. 13) správne namixovaný e-learning v zmysle rovnováhy medzi elektronickým vzdelávaním, vzdelávaním tvárou v tvár a neformálnymi skupinami, v ktorých prebieha vzdelávanie.

Obrázok 13: Správne namixovaný program vzdelávania



Zdroj: ARMSTRONG, Michalel: Řízení lidských zdrojů⁸⁴

⁸³ZOUNEK, Jiří., SOUDICKÝ, Petr. *E-Learning učení (se) s online technologiemi*, 1. vyd. Praha: Volters Kluwer, 2012, s. 4. ISBN 978-80-7357-903-6.

Pri e-learningu aktivitu pri vzdelávaní preberá samotný používateľ. Metóda kladie nároky na samostatné štúdium a disciplínu, na druhej strane študujúci môže pracovať vlastným tempom, podľa svojich možností a schopností. Každopádne ponúka výraznú modernizáciu a skvalitnenie výučby. Ponúka pútavejšie učebné materiály, v niektorých prípadoch uľahčenie pochopenia vzdelávanej oblasti a množstvo výhod, ktoré postupne pribúdajú.

„Obrovský potenciál majú moderné technológie v celoživotnom učení, kde sa môžu stať sprievodcom a (vždy pripraveným) pomocníkom človeka pri jeho učení či riešení rôznych životných situácií (pracovných aj osobných).“⁸⁵

Zamestnanci majú trvale k dispozícii vo firemnej sieti intranetu informácie k ponúkaným produktom, výrobkom a službám, kde sa môžu permanentne dozvedávať podľa aktuálnych potrieb. Nevyhnutnosťou pri štúdiu je motivácia a všeobecná pripravenosť učiť sa. Podnecovanie k učeniu by malo byť súčasťou učebných aktivít, aby malo by priťahovať pozornosť a záujem študentov. On-line technológie nám ponúkajú veľa možností k vzdelávaniu cez množstvo databáz, encyklopédií, informačných portálov a sociálnych sietí. Nie sme obmedzení časom a môžeme sa vzdelávať kedykoľvek nám to vyhovuje.

Motivácia k vzdelávaniu

Dôležitou súčasťou vzdelávania je motivácia k samotnému vzdelávaniu, od ktorej sa ovíja úspešnosť a využívanie naučeného v praxi.

Podľa portálu Andromedia.cz sa študijná motivácia umocňuje:

- jednoznačnosťou zmyslu a cieľa vzdelávacieho procesu;
- jednoznačnou nadväznosťou na existujúci stav vedomostí, znalostí a zručností;
- sledovaním, hodnotením (pozitívnym a konštruktívnym) a informovaním o študijnom výkone;
- atmosférou uspokojovania potrieb, spoločenského aj vnútorného prežívania úspechu a nadobúdaním na prestíži;

⁸⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 484. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸⁵ ZOUNEK, Jiří., SOUDICKÝ, Petr. *E-Learning učení (se) s online technologiemi*, 1. vyd. Praha: Volters Kluwer, 2012, s. 50. ISBN 978-80-7357-903-6.

- priateľskou atmosférou a určitou dávkou náklonnosti a sympatie (ktorá by sa mala týkať aj textov - predovšetkým v dištančnom vzdelávaní);
- členením štúdia do logických a pochopiteľných celkov;
- užívaním didaktických nástrojov. U dospelých je veľmi významné, ak ich považuje učiteľ (lektor) za partnerov a ak ich nezatlačuje do role žiaka.⁸⁶

Vyhodnotenie vzdelávania

Vzdelávanie, rovnako ako iné aktivity v rámci spoločnosti, je potrebné vyhodnotiť, aby bola zabezpečená spätná väzba o správnosti zvolenej investície. Kritériá hodnotenia je potrebné stanoviť pred začiatkom vzdelávania, ako uvádza Armstrong: „*Hodnotenie musí byť založené na skúmaní pred vzdelávaním a po ňom a musí určiť mieru, v akej boli dosiahnuté základné ciele vzdelávania v oblastiach, ako je prírastok predaja, zvýšenie produktivity, zníženie počtu úrazov alebo zvýšenie spokojnosti zákazníkov.*“⁸⁷

Všeobecne sa uvádza v dostupnej literatúre, že vyhodnotenie absolvovaného vzdelávania je ťažko kvantifikovateľné a nie vždy presne merateľné. Je náročné vyhodnotiť, do akej miery a či vôbec vzdelávanie prispelo k pozitívnym výsledkom organizácie. Potreba spätého hodnotenia účinnosti vzdelávania zamestnancov je dôležitá z hľadiska prínosov pre jednotlivca aj pre celý podnik. Žiadna spoločnosť si nemôže dovoliť vynakladať finančné prostriedky neefektívne. Belcourt uvádza dôležitosť hodnotení:

- k zisteniu, či program splnil očakávané ciele alebo vyriešil problém;
- k identifikácii silných a slabých stránok programu;
- k určeniu nákladov a prínosov programu a s tým spojených hodnotení, ktoré pomáhajú - zistiť aká technika zmeny je z hľadiska nákladov najefektívnejšia;
- pomáhajú manažérom zistiť, ktorí zamestnanci budú mať z programu najväčší úžitok;
- posilňujú dosiahnutie očakávaných výsledkov medzi účastníkmi;
- posilňujú dôveru v hodnotu a zmysel programov.⁸⁸

⁸⁶ ANDROMEDIA. CZ. *Motivace ve vzdelávání k vzdelávání*. [on-line]. © 2010 .[cit. 2013-09-20]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/motivace-ve-vzdelavani>

⁸⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 509. ISBN 978-80-247-1407- 3.

⁸⁸ BELCOURT, Monica., WRIGHT, Philip, C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Grada, 1998, s. 182. ISBN 80-7169-459-2.

Hodnotenie poskytuje spätnú väzbu, čo je potrebné spraviť v budúcnosti, aby bolo vzdelávanie efektívnejšie. Hodnotením získame spätný pohľad na to, čo bolo v priebehu vzdelávania dosiahnuté, zhodnotíme minulý výkon, posúdime budúce očakávania .

Účinnok vzdelávania sa dostavuje mnohokrát až s oneskorením po osvojení si naučeného.

„Výsledky učenia v organizáciách nie sú vždy okamžité porovnateľné, niekedy sa naučené nemusí prejavovať vôbec.“⁸⁹

Vyhodnotenie by malo potvrdiť použitie vhodného tréningového programu a naplnenie zámeru zamestnávateľa. Rovnako, ako pri plánovaní vzdelávania sa úroveň získaných vedomostí preveruje dotazníkom, testovaním získaných vedomostí a zručností, rozhovormi a pozorovaním. Zisťujeme, či došlo k zlepšeniu, prípadne náprave správania a záujmu o prácu.

Dôležité je hodnotenie vzdelávania zo strany účastníkov školenia, koľko si zo školenia odniesli a či poznatky využijú v praxi. Hodnotia priebeh vzdelávania, či boli pri vzdelávaní použité adekvátne nástroje a mieru získaných poznatkov. V niektorých prípadoch môže zamestnávateľ požiadať o hodnotiacu písomnú správu účastníkov o celkovej úrovni vzdelávacieho programu a následných návrhoch a potrebách.

„Vysoká úroveň spätnej väzby, cvičenie a spevňovanie chovania behom procesu výcviku by mali zaistiť nielen schopnosť zamestnanca prenášať naučené zručnosti na prácu, ale tiež motiváciu tak urobiť.“⁹⁰

Vhodné je skontrolovať po určitých intervaloch, do akej miery zamestnanci dosiahli pokrok, zhodnotením minulých výkonov, morálky a produktivity práce.

Do akej miery malo vzdelávanie efekt na reálne výsledky v práci. Ako sú naučené zručnosti a znalosti využívané v konkrétnej pracovnej situácii. Hodnotenie sa môže opakovať po určitých intervaloch, so zameraním na preverenie dosiahnutia pokroku a zvýšenia výkonu. Spätná väzba je dôležitá aj z pohľadu ďalších programov, čo je potrebné zmeniť pri budúcich vzdelávacích aktivitách.

⁸⁹BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008, s. 16. ISBN 978-80-247-2580-2.

⁹⁰BELCOURT, Monica. WRIGHT, Philip, C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Grada, 1998, s. 120. ISBN 80-7169-459-2.

PRAKTICKÁ ČASŤ

4 Charakteristika a poslanie spoločnosti PPS Group a. s.

4.1 Predstavenie spoločnosti



Spoločnosť PPS Group a. s. je strojársky podnik s dlhoročnou históriou, ktorý patrí medzi popredných a významných zamestnávateľov v regióne stredného Slovenska.

Výrobný program je zameraný na segment strojárkeho priemyslu, výrobu zváraných komponentov pre rôzne typy banských, poľnohospodárskych, stavebných, cestných mechanizmov. Ďalej je to výroba náradia, prípravkov a špeciálna výroba.

4.2 História spoločnosti

Závod sa začal stavať v roku 1950 pod názvom Podpolianske strojárne. Podľa dostupných zdrojov výroba v podniku začala v II. štvrtroku roku 1954, kedy bol vyrobený prvý výrobok podniku - rýpadlo Škoda D500.⁹¹ Výrobný program spočíval prevažne vo výrobe zemných fréz, cestných rozrývačov a zemných nakladačov, ktoré podnik v tom čase preslávili. Neskôr sa pridala špeciálna výroba vojenskej techniky a spolu s výrobou stavebných strojov sa výroba stabilizovala na dlhšie obdobie. Postupom času pribudli vývojové a prototypové oddelenia, ktoré prespievali k modernizácii výroby.

V roku 1960 začína podnik s výrobou nového hydraulického otočného nakladača HON 050, z ktorého sa po rekonštrukciách a inováciách, pod označením HON 051 a

⁹¹PPS Group. *Onas*. [online]. © 2012. [cit. 2014-1-4]. Dostupné z: <http://www.ppsgroup.sk/o-nas/#slide-history-box-03>

HON 053, stal jeden z najsériovejšie vyrábaných výrobkov v histórii podniku.⁹² Neskôr pribudla výroba teleskopického rýpadla SATUR, ktorý svojím riešením predstavoval skutočnú novinku na trhu stavebných strojov. Vďaka výstavbe nového závodu, zaujímavému a žiadanému výrobnému programu sa stali Podpolianske strojárne významným zamestnávateľom v širokom okolí. Začala sa spolupráca s kooperujúcimi závodmi v okolí, ktorá podporila všeobecný rozvoj regiónu. Spoločnosť významne podporovala v meste Detva zamestnanosť, šport, kultúru a samotný rozvoj mesta. Vytvorilo sa veľké množstvo pracovných miest, ktoré ponúkali zamestnanie v rôznych oblastiach. V špeciálnej výrobe v tom čase začala výroba obrnených pásových vozidiel BVP-1, ktoré predstavovali svetovú špičku a dodnes sú porovnateľné so zodpovedajúcou technikou vyspelých armád.⁹³ Svoje výrobky závod vyvážal prevažne do krajín bývalého ZSSR, členských krajín bývalej hospodárskej organizácie RVHP, ale aj do okolitých krajín a na svetové trhy.

Neskôr podnik prechádza pod názov - Závody ťažkého strojárstva, š. p. Detva a zahajuje sa výroba veľkoobjemového kolesového nakladača UNC 200 , ktorý sa po inovácii vyrábala až do roku 1998 pod názvom UNC 201.⁹⁴ Medzi pokrokové výrobky z histórie PPS patrí aj výroba zvraciacich robotov a manipulátorov, ktoré na trhu v tej dobe chýbali. Nástup výroby prebiehal koncom 80. rokov. Po otvorení sa svetovým trhom a konkurencii, nastalo postupné obmedzovanie výroby robotov. Po rozdelení republiky a zmene niekoľkých dôležitých ekonomických a politických systémov sa vývoj celkovej robotiky na území Slovenskej republiky postupne utlmoval.⁹⁵

Po roku 1989 spoločnosť nadviazala spoluprácu s rôznymi renomovanými zahraničnými firmami ako je HANOMAG AG Hannover - SRN, CESAB Spa Bologna. Rozbehla sa spolupráca s firmou CET Salt Lake City na vývoji novej typovej rady nakladačov, ďalej to boli spoločnosti JOHN DEERE, BITELLI, SIMA, SIEMENS a založenie spoločného podniku PPS KRIVBASS na Ukrajine.

⁹²DETVA STROJE. *História*. [online]. © 2007-2010. [cit. 2014-1-4]. Dostupné z: <http://www.detvastroje.sk/historia>

⁹³Tamtiež, Dostupné z: <http://www.detvastroje.sk/historia>

⁹⁴Tamtiež, Dostupné z: <http://www.detvastroje.sk/historia>

⁹⁵HISTÓRIA ROBOTIKY. *Historický vývoj robotizácie*. [online] . [cit. 2014-01-4]. Dostupné z: http://historiarobotiky.adamdevop.com/?page_id=8&lang=sk

Od roku 2003 je spoločnosť s novým vlastníkom pod názvom PPS Group a. s. Pribudla spolupráca s významnými výrobcami, ako je Atlas Copco, GHH Fahrzeuge, Montabert, Sonnebogen.⁹⁶

4.3 Stratégia spoločnosti

Postupné investície do výrobných hál, technológií, orientácia na požiadavky zákazníka pomáhajú stabilizovať výrobu.

Vízia: Byť konkurencieschopným výrobcom a spoľahlivým partnerom pre našich zákazníkov, akcionárov, zamestnancov.

Misia: Byť trvalo dynamizujúcou, modernou a medzinárodne uznávanou spoločnosťou, ktorá poskytuje služby hlavne v oblasti:

- výroby zvaraných konštrukcií,
- výroby železničných koľajových vozidiel,
- výroby špeciálnej vojenskej techniky,
- metrologických služieb.⁹⁷

Spoločnosť ponúka sociálne istoty ľuďom žijúcim v tomto regióne a prispieva k jeho rozvoju. V historicky dlhodobej spolupráci so Strojárskym učilišťom v Detve, kladie veľký dôraz aj na výchovu novej generácie a zabezpečuje si vzdelaných pracovníkov. Spoločnosť aktuálne revitalizuje svoj areál a investuje do technológií. Vzhľadom k náročnosti zákazníckych potrieb zákazníkov PPS Group a. s. a tiež cieľov spoločnosti, sú ľudia a zamestnanci považovaní za nositeľov kľúčových procesov a informácií, vďaka ktorým je možné dosahovať vytýčené ciele.⁹⁸

4.4 Produkty spoločnosti

Aktivity PPS Group a. s. sú etablované v segmente strojárskeho priemyslu, vo výrobe zvaraných komponentov pre renomovaných európskych výrobcov banskej,

⁹⁶DETVA STROJE. *Produkcja*. [online]. © 2007-2010. [cit. 2014-1-4]. Dostupné z: <http://www.detvastroje.sk/produkcja>

⁹⁷PPS Group. *O nás*. [online]. © 2012. [cit. 2014-1-4]. Dostupné z: <http://www.ppsgroup.sk/o-nas/prez-kv.pdf>

⁹⁸PPS Group. *Ludské zdroje*. [online]. © 2012. [cit. 2014-1-4]. Dostupné z: <http://www.ppsgroup.sk/ludske-zdroje/2012>

cestnej, poľnohospodárskej, stavebnej a špeciálnej techniky. Postupnou diverzifikáciou výroby sa do sortimentu zváraných konštrukcií dostávajú výrobky určené pre sektor logistiky, transportný priemysel, ťažbu dreva, zvárané konštrukcie pre manipulačnú techniku atď. PPS Group a.s. bola zaradená medzi 11 strategických dodávateľov pre svetový koncern Caterpillar v Európe.⁹⁹

Spoločnosť ponúka široký sortiment výrobných činností pri využívaní moderných strojných zariadení, lisov, technológií trieskového obrábania, komplexné spracovanie a pálenie plechov a zvárania.

5 Prieskum

5.1 Cieľ prieskumu

Cieľom prieskumu bolo preveriť spokojnosť zamestnancov s riadením ľudských zdrojov v ich spoločnosti. Preveriť vedomosti o stratégii riadenia zamestnancov, a prístup k motivácii zamestnancov. V závere dotazníkovej ankety preveriť úroveň vzdelávania v spoločnosti, podporu a motiváciu zamestnancov k vzdelávaniu.

Prieskum sa uskutočnil v spoločnosti PPS Group a. s. Cieľom bolo na základe zistení navrhnúť možnosti zlepšenia riadenia zamestnancov vo výrobnom oddelení a ich vzdelávania.

5.2 Stanovenie hypotéz

Pred začiatkom analýzy a prieskumu si autor stanovil nasledovné pracovné hypotézy, ktoré v samotnom závere vyhodnotí, či sa potvrdili alebo nepotvrdili.

Hypotéza je predpoklad, ktorý je prostredníctvom výskumu podrobený overeniu. Autor si stanovil pri overení tri hypotézy.

⁹⁹DETVA STROJE. *Produkcia*. [online]. © 2007-2010. [cit. 2014-1-4]. Dostupné z: <http://www.detvastroje.sk/produkcia>

Hypotéza č. 1: „Predpokladáme, že riadenie ľudských zdrojov v spoločnosti je na výbornej úrovni s dostatočným priestorom pre podriadených s očakávaným ohodnotením.“

Hypotéza č. 2: „Predpokladáme, že v spoločnosti sa pracuje so stratégiou riadenia, budúcimi potrebami ľudských zdrojov a ich motiváciou.“

Hypotéza č. 3: „Predpokladáme, že v spoločnosti sa kladie dôraz na vzdelávanie zamestnancov na dostatočnej úrovni s motiváciou k vzdelávaniu.“

5.3 Metódy prieskumu

Pre základnú empirickú metódu autor zvolil prieskumnú dotazníkovú metódu na základe troch hypotéz na vybranej vzorke respondentov, zamestnancov firmy, kde uskutočnil prieskum k zisteniu ich názorov. Otázky volil tak, aby čo najlepšie vystihovali riešenú problematiku.

5.4 Prieskumná vzorka

Zúčastnení respondenti boli zo skupiny výrobných a administratívnych pracovníkov z oddelenia výroby. Vzdelanie respondentov, bolo na úrovni stredoškolského a vysokoškolského vzdelania. Oslovených respondentov, ktorí odpovedali na položené otázky bolo 42, z toho 9 žien a 33 mužov vo veku 21-56 rokov. Dotazník sa skladá z 21 otázok, kde si respondenti pri odpovediach mali možnosť vybrať z 5 bodovej škály. Označovali jednu možnosť, ktorá najobjektívnejšie vystihuje ich názor.

5.5 Harmonogram postupu

Dotazníkový prieskum sa uskutočnil v období 10. 10. 2013 do 7. 2. 2014. Respondenti boli oslovení na základe osobného kontaktu alebo prostredníctvom využitia internetu. Časť dotazníkov bola vyplnená pri osobnom stretnutí, a časť odporučených zamestnancov sme oslovili zaslaním dotazníka E-mailom.

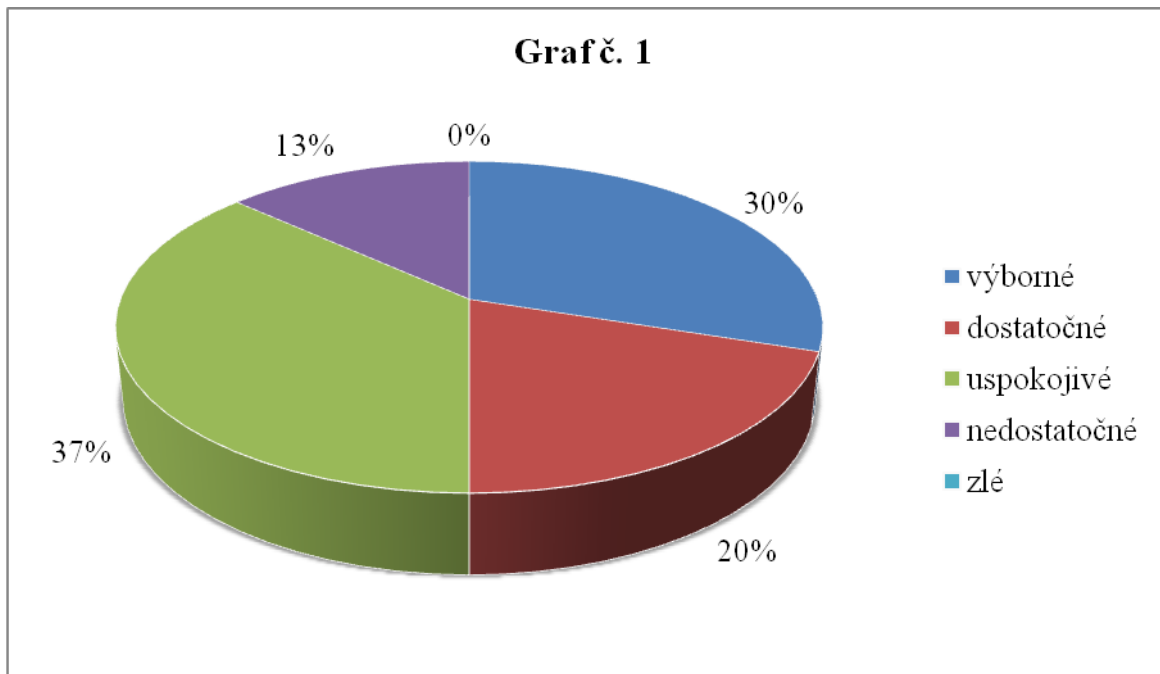
5.6 Analýza a interpretácia údajov

Overenie hypotézy č. 1

Hypotéza č. 1: „Predpokladáme, že riadenie ľudských zdrojov v spoločnosti je na výbornej úrovni s dostatočným priestorom pre podriadených s očakávaným ohodnotením.“

Na jednotlivé otázky poradového čísla 1 až 9 prvej časti dotazníka odpovedali respondenti nasledovne:

Graf 1: Ako hodnotíte všeobecne riadenie ľudských zdrojov vo vašej spoločnosti?



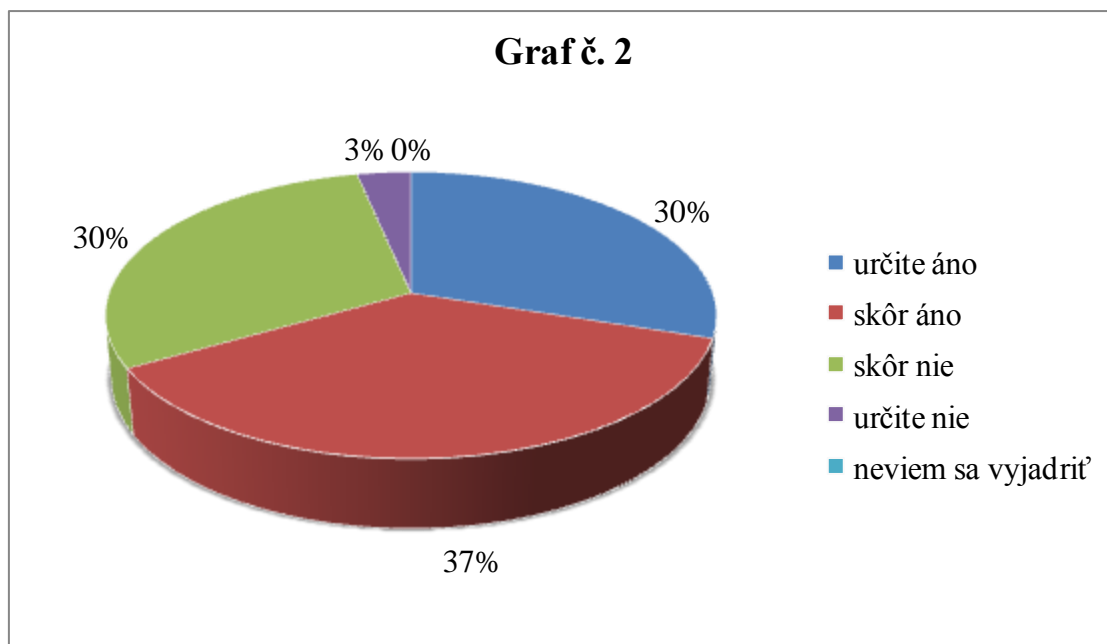
Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

V prvej otázke hodnotili respondenti všeobecne riadenie ľudských zdrojov v ich spoločnosti. Riadením koordinujeme vykonávanie činností, stanovujeme ciele a dávame inštrukcie, realizujú sa príslušné opatrenia a rozhodnutia. Prostredníctvom vhodného riadenia sa vytvára dobrá podniková atmosféra. Touto otázkou sme sa pokúšali preveriť u respondentov spokojnosť so všeobecným riadením ľudských zdrojov.

Pri odpovediach najviac, čiže 37 % respondentov hodnotilo riadenie ľudských zdrojov ako uspokojivé, 30 % ako výborné a 20 % ako dostatočné. Ako zlé riadenie

Ľudských zdrojov nehodnotil nikto. Výsledok prieskumu otázky naznačuje, že v spoločnosti nie je úplná spokojnosť s riadením ľudí. Je rozdielna na jednotlivých oddeleniach a u 13% respondentov dokonca nedostatočná. Väčšina opýtaných nehodnotí riadenie v spoločnosti ako úplne ideálne.

Graf 2: Pri rozhodovaní sa Váš vedúci radí so svojim tímom?



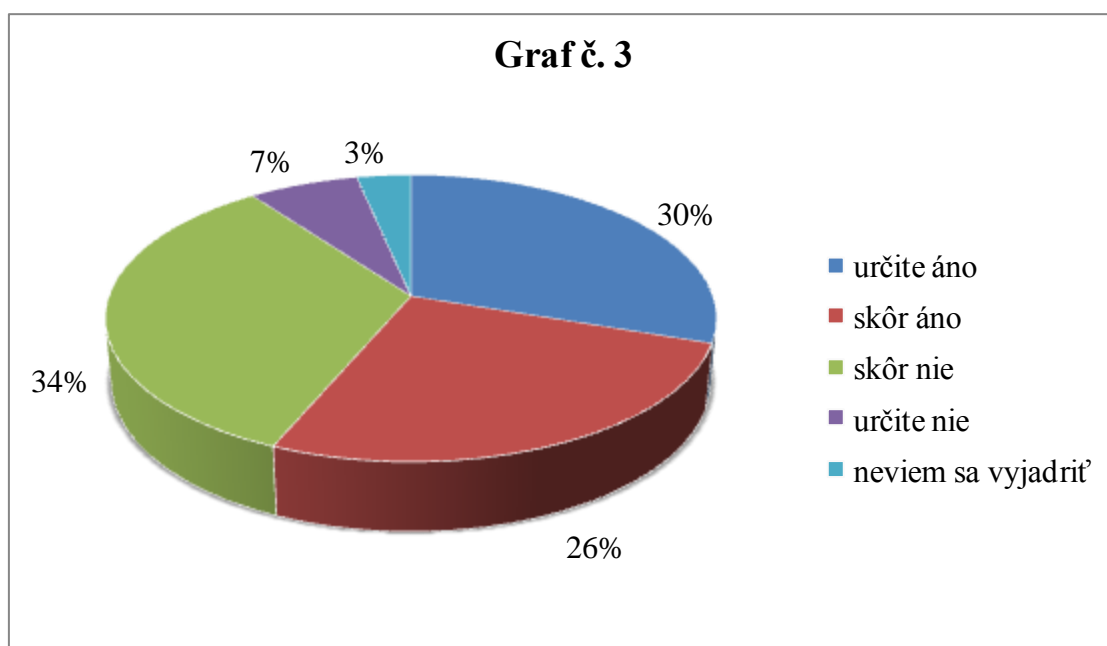
Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

V položenej druhej otázke na zamestnancov sme sa pýtali, či sa ich vedúci pri rozhodovaní radí so svojim tímom, alebo sa rozhoduje sám. Respondenti odpovedali nasledovne - 37 % opýtaných označilo odpoveď skôr áno. Zhodne po 30 % respondentov označilo odpoveď určite áno a skôr nie. Zostávajúce 3% opýtaných uviedlo odpoveď určite nie.

Medzi kľúčové aktivity pri riadení ľudských zdrojov patrí konzultácia nadriadeného so svojim tímom. K potrebným aktivitám patrí záujem o návrhy podriadených k riešeniam úloh a navrhovaným cieľom. Zamestnanec môže ponúkať sprostredkovanie zaujímavých myšlienok a ideí, ktoré môžu napomôcť rastu spoločnosti. Vzájomná výmena skúseností a informácií medzi nadriadeným a podriadeným podporuje motiváciu pri zvládaní náročnejších a zaujímavejších úloh. Vytvára podporu pre snahu o zlepšovanie pracovných postupov a motivuje k realizácii

vytýčených úloh. Pri záujme o názory podriadených vedúci pracovník získava informácia o postojoch k vykonávanej práci. Ako uvádza Drucker: „S každým pracovníkom, s ktorým by sa mohol proces rozhodnutia nejakým spôsobom dotýkať je v Toyote potrebné sa radiť.“¹⁰⁰ Z uvedeného grafu vyplýva, že riadenie je z veľkej časti na riadiacom pracovníkovi, ale určitý priestor je kladený aj na podriadených.

Graf 3: Máte dostatočný priestor na vlastnú realizáciu?



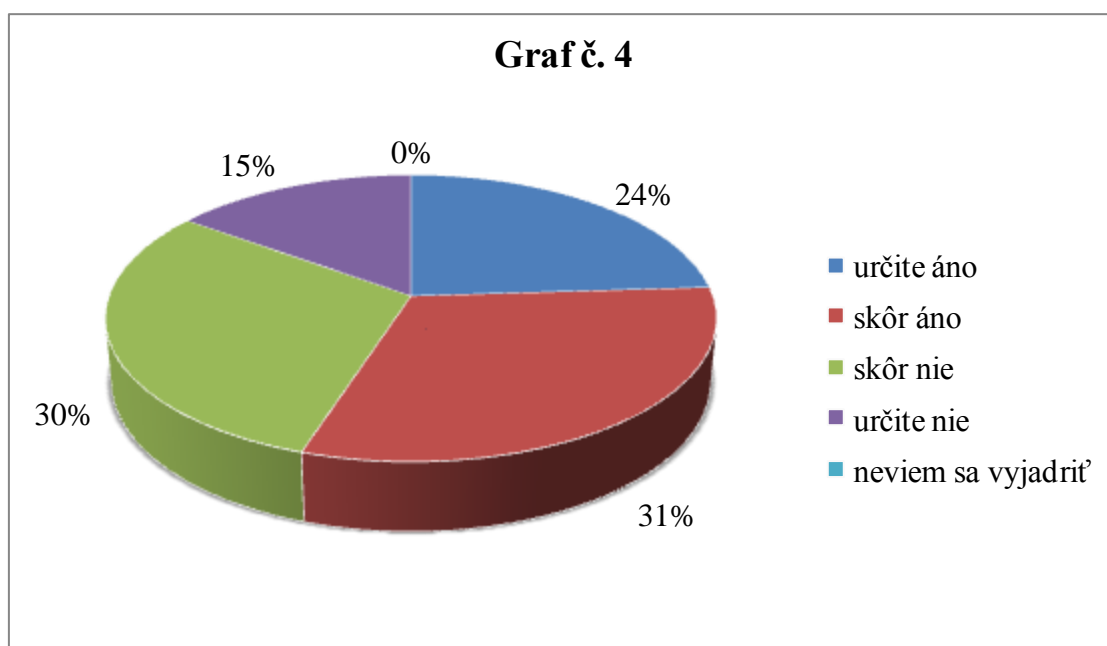
Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Jedným z dôležitých motivačných nástrojov ľudských zdrojov je možnosť sebarealizácie v práci. To nás viedlo k položeniu otázky na preverenie priestoru pre vlastnú realizáciu v zamestnancov v spoločnosti PPS Grou a. s práci? Označenie odpovede skôr nie u 34% znamená znížený priestor pre veľkú časť zamestnancov. Na druhej strane 30% opýtaných označilo odpoveď určite áno, čo môže vysvetľovať zloženie respondentov z jednej polovice výrobných profesií, ktorí nemajú veľký priestor pri rozhodovaní. Respondenti s podielom 26 % označili odpoveď skôr áno, 7% určite nie a 3 % opýtaných sa nevedelo vyjadriť.

¹⁰⁰EDERSHEIM, Elizabeth, Haas. *Management podle Druckera*. 1. vyd. Praha: Mngement Press, 2008, s. 198. ISBN 978-80-7261-181-2.

Ponuka väčšieho priestoru pre vlastnú realizáciu a viac právomocí zamestnancom posilňuje ich vzťah k firme a spokojnosť s vykonávanou prácou. Z výsledkov šetrenia vyplýva, že aj keď viac ako polovica pracovníkov si myslí, že môžu uplatniť vlastnú sebarealizáciu v tejto spoločnosti, nemožno to označiť za uspokojujúci stav.

Graf 4: Ste v práci motivovaný zo strany nadriadeného k dosahovaniu lepších výkonov?



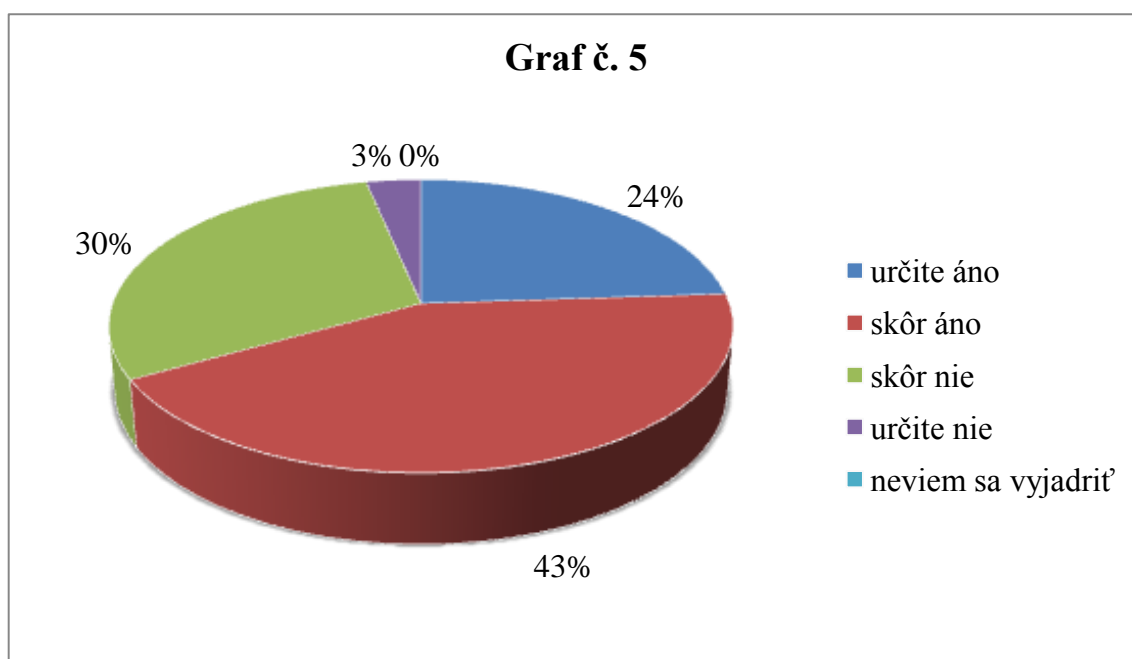
Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

V otázke, či sú pracovníci motivovaní zo strany nadriadeného k dosahovaniu lepších výkonov vyšiel výsledok podobný. Až 31 % opýtaných sa vyjadrilo skôr áno, 30 % respondentov na otázku odpovedalo ako skôr nie. Nasleduje 24 % opýtaných, ktorí zhodnotili motivovanie k dosahovaniu lepších výkonov odpoveďou určite áno a 15 % respondentov označilo možnosť určite nie. Označené odpovede skôr nie a určite nie spolu tvoria 45% zamestnancov, ktorí nie sú dostatočne motivovaní k dosahovaniu lepších výsledkov. Hodnotíme to ako veľký nedostatok pri riadení ľudských zdrojov. Veľká časť zamestnancov je pravdepodobne nespokojná s motiváciou pri dosahovaní lepších výsledkov v práci. Príčinu možno hľadať aj v predchádzajúcich výsledkoch grafu č. 2 a č. 3, kde značná časť zamestnancov nebola spokojná s komunikáciou a priestorom pre vlastnú realizáciu. Môžeme sa domnievať, že v prípade nedostatočného

motivovania zamestnancov k lepším výkonom nemôžeme očakávať vyššiu efektivitu a s ňou rast spoločnosti. Úspešné podniky sa líšia od neúspešných predovšetkým vyššou produktivitou práce.

Z prieskumu vyplýva, že motivovanie k lepším výkonom zo strany nadriadených pracovníkov nie je podľa očakávaní, ktoré majú zamestnanci.

Graf 5: Nadriadený Vám poskytuje dostatočnú spätnú väzbu o vašej práci?



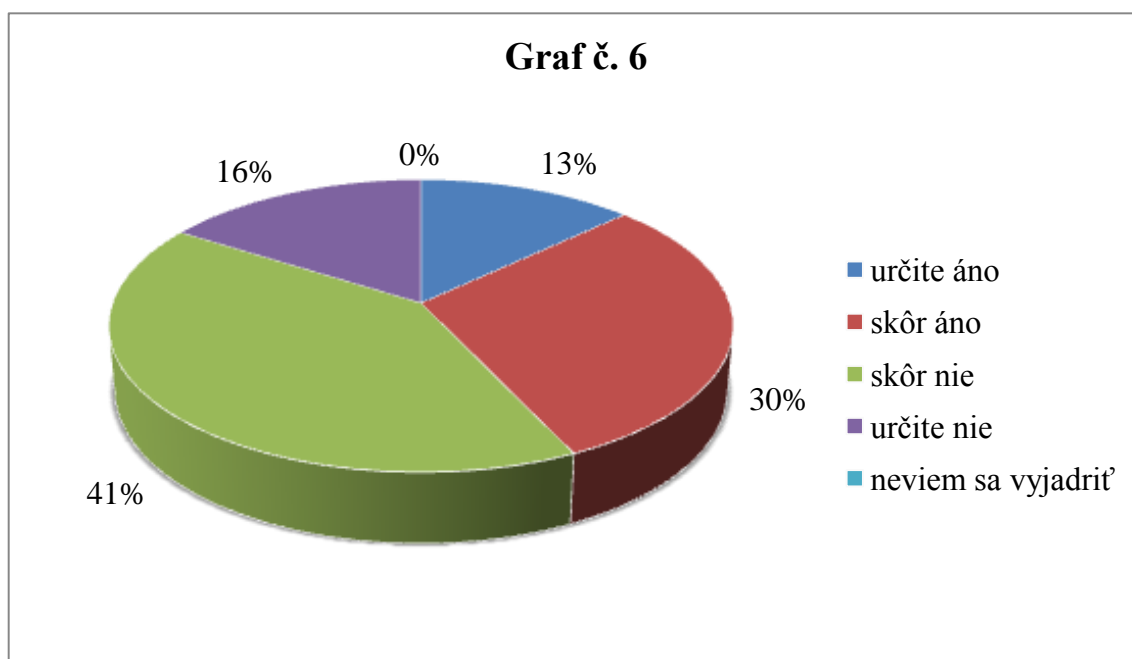
Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

K uvedenej otázke o poskytovaní dostatočnej spätnej väzby o práci pracovníkov sa vyjadrilo 43% opýtaných odpoveďou skôr áno, 30% označilo odpoveď skôr nie, 24% ako určite áno. Zostávajúce 3% opýtaných označili možnosť určite nie.

Poskytovanie spätnej väzby podriadeným je základom úspešnej riadiacej činnosti. Dostatočná spätná väzba ponúka podriadeným informácie o kvalite ich práce a spokojnosti zamestnávateľa. Na základe informácií od nadriadeného je možné postupné zlepšovanie výkonu a odstraňovanie chýb z dôvodu nevedomosti. Prejavenie osobného záujmu o názory podriadených a ich pocity pri práci pomáhajú k pracovnej spokojnosti. So spätnou väzbou zamestnanci pociťujú záujem o ich osobu a problémy a následným povzbudzovaním sú motivovaní k preberaniu iniciatívy a samostatnosti. Následne môžu

zlepšovať svoje schopnosti a učiť sa s vlastných výsledkov práce. Očakáva sa, že riadiaci pracovník bude pristupovať k ľuďom s dôverou a trpezlivo si vypočuje ich názory, na základe ktorých sa rozhoduje. Z výsledkov šetrenia vyšlo, že síce nadpolovičná väčšina s danou otázkou súhlasí, ale zostávajúca časť respondentov nepotvrdila jednoznačne poskytovanie dostatočnej spätnej väzby. Výsledky môžeme hodnotiť len ako dobré nie výborné.

Graf 6: Ste ocenený za iniciatívu prípadne za prácu nad rámec vašich povinností?



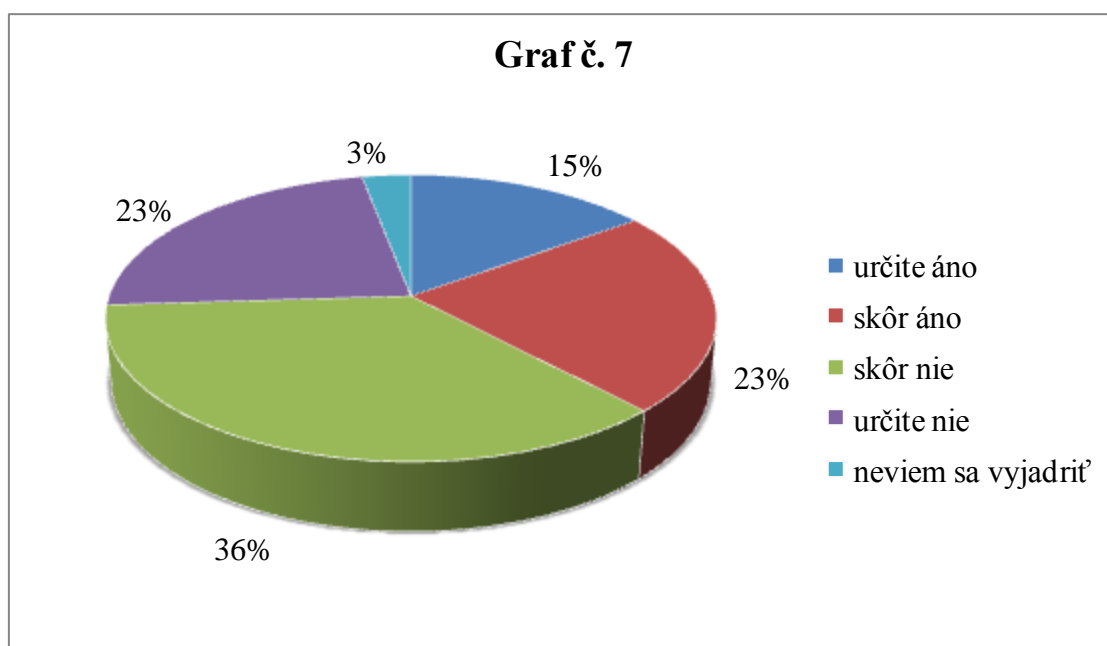
Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Pýtali sme sa, či sú pracovníci ocenení za iniciatívu prípadne za prácu nad rámec ich povinností. Z opýtaných respondentov sa 41% vyjadrilo odpoveďou skôr nie a 16% určite nie. Rovnako túto časť výsledku šetrenia hodnotíme negatívne. Ocenenie dobrých výsledkov a rovnako práce nad rámec očakávaní patrí k základným predpokladom kvalitnej riadiacej činnosti. Iniciatíva zamestnancov by nemala zostať bez povšimnutia a vždy by mala byť ocenená minimálne formálnou pochvalou.

„Výkon zamestnanca však nezávisí len na profesných rozhodovaniach kompetentných, ale tiež na jeho vôli dať svoje kompetencie plne do služieb podniku.“¹⁰¹

Zostávajúca je spokojnejšia časť respondentov a to 30% s označenou odpoveďou skôr áno 13% respondentov a s odpoveďou určite áno. Z prieskumu tejto otázky nám vyšlo, že o čosi menej ako polovica pracovníkov je za svoju iniciatívu odmeňovaná.

Otázka č. 7: Podľa Vášho názoru je práca a výkon oceňovaný primeraným spôsobom?



Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

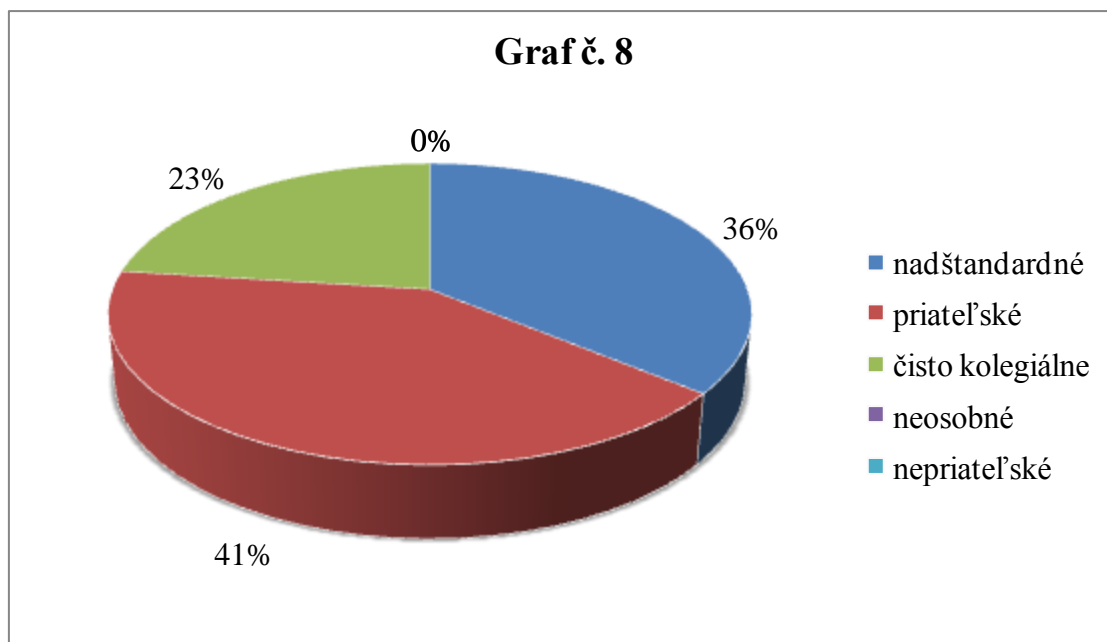
V súvislosti s riadením ľudských zdrojov spoločnosti je určite na mieste otázka k oceneniu zamestnancov. Položili sme teda otázku, či je práca a výkon oceňovaný primeraným spôsobom. Zo šetrenia nám vyšlo, že 36 % opýtaných označilo možnosť skôr nie. Zhodne po 23% označili respondenti možnosť skôr áno a možnosť určite nie. K odpovedi určite áno sa priklonilo len 15% opýtaných. Zostávajúce 3 % respondentov označilo možnosť neviem sa vyjadriť. Z grafu nám vychádza, že z väčšej väčšiny nie sú podľa názorov pracovníkov v ich spoločnosti práca a výkon oceňované primeraným spôsobom. Dovoľíme si citovať autorov Weihricha Koontza v nasledujúcej vete, ktorá výstižne opisuje stav nedostatočného ohodnocovania:

¹⁰¹KASLER, C., PROBSTOVÁ, F.K. *Praktická podniková personalistika*. 1. Vyd. Praha: Wolters Kluwert, 2013, s. 45. ISBN 978-80-7357-913-5

„Ak majú ľudia pocit, že sú odmeňovaní nespravodlivo, znižujú množstvo alebo kvalitu výsledkov, alebo organizáciu opúšťajú.“¹⁰²

Z grafu č.7 nám vychádza, že z väčšej časti nie sú podľa názorov pracovníkov v ich spoločnosti práca a výkon oceňované primeraným spôsobom.

Graf 8: Ako celkove hodnotíte pracovné vzťahy vo Vašom podniku?



Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

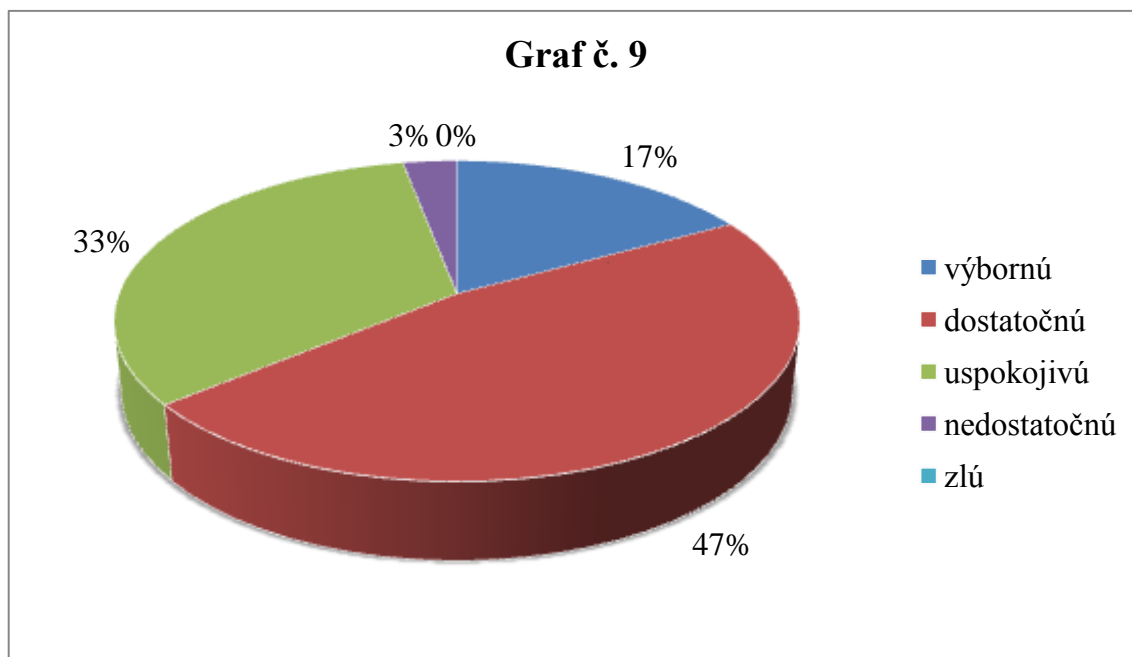
V ďalšej otázke zamestnanci hodnotili pracovné vzťahy na pracovisku v ich podniku. Výsledkom je 41 % respondentov hodnotí vzťahy ako priateľské, 36% ako nadštandardné a z 23% ako čisto kolegiálne. Vzťahy na pracovisku sú považované za rovnako dôležité a prispievajú k dobrej atmosfére a harmónii na pracovisku. Priateľská atmosféra môže vyplývať aj z vhodného riadenia ľudských zdrojov a kultúry, ktorá je v spoločnosti presadzovaná.

Od dobrých vzťahov sa odvíja to, akým spôsobom ľudia spolu komunikujú na jednotlivých úrovniach a ako prispievajú k bezkonfliktnej atmosfére a ochote spolupracovať. V dobrej atmosfére prebieha potrebná komunikácia v súvislosti

¹⁰²WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. 1. vyd. Praha: Viktoria Publishing, 1993, s. 451. ISBN 80-85605-45-7.

s odovzdávaním skúseností medzi zdatnejšími zamestnancami, čo môže mať z dlhodobého hľadiska veľký význam pri zachovaní strategických informácií. Z uvedeného grafu vyplýva, že vzťahová atmosféra v podniku je na dobrej úrovni s možnosťami ďalšieho zdokonaľovania.

Graf 9. Ako hodnotíte komunikáciu na pracovisku?



Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

S pracovnými vzťahmi súvisí dobrá komunikácia na pracovisku. V tejto súvislosti sme položili otázku o hodnotení komunikácie na pracovisku. Z opýtaných respondentov najviac, čiže 47% respondentov hodnotilo komunikáciu dostatočne, 33% označilo možnosť uspokojivú, 17% opýtaných označilo možnosť ako výbornú a zostávajúce 3% opýtaných respondentov hodnotilo komunikáciu ako nedostatočnú.

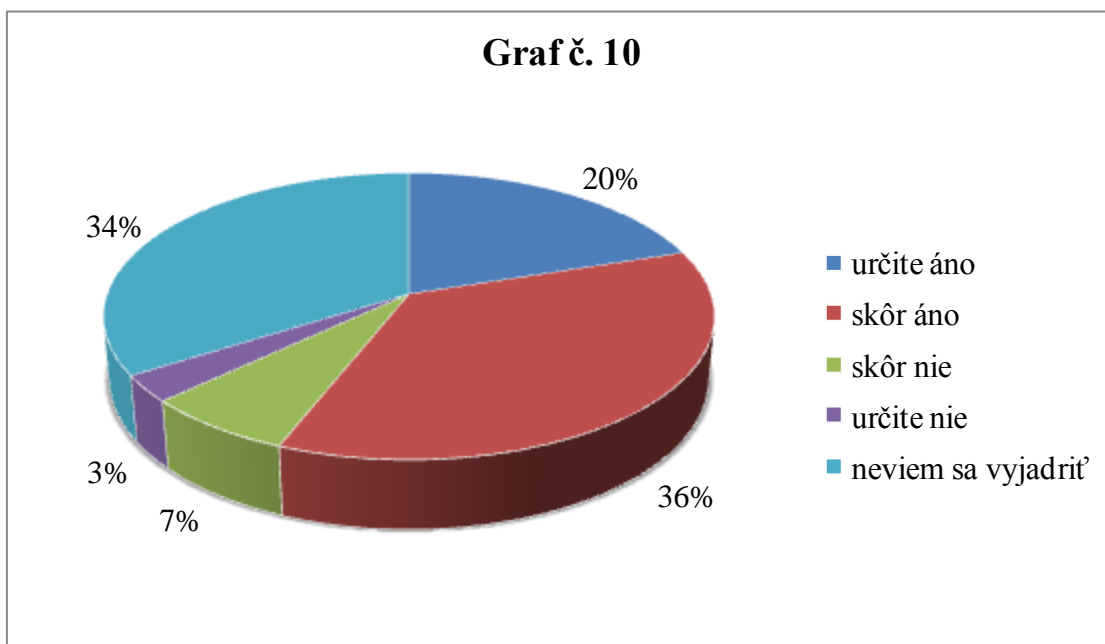
Dobrá komunikácia je spätá s informovanosťou a prenosom dôležitých informácií pre orientáciu a plnenie úloh zamestnancami. S riadením súvisia dobre informovaní zamestnanci s dokonalou komunikáciou. Z grafu je vidieť, že viac ako tretina zamestnancov nehodnotí komunikáciu dobre. Na základe odpovedí sme dospeli k záveru, že komunikácia je v spoločnosti dobrá, ale nie výborná. U nespokojných zamestnancov je potrebné hľadať správnu formu komunikácie.

Overenie hypotézy č. 2

Hypotéza č. 2: „Predpokladáme, že v spoločnosti sa pracuje so stratégiou riadenia, budúcimi potrebami ľudských zdrojov a ich motiváciou.“

Na jednotlivé otázky k hypotéze č. 2 odpovedali respondenti v otázkach poradového čísla 10 až 16 druhej časti dotazníka nasledovne:

Graf 10: Má spoločnosť vypracovanú stratégiu riadenia ľudských zdrojov?

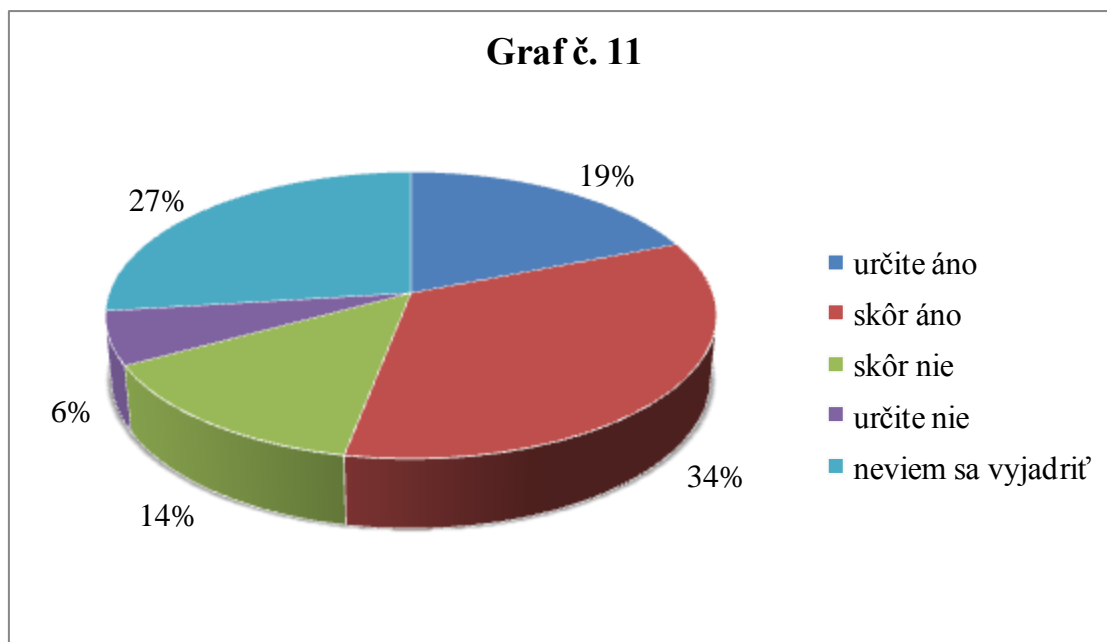


Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

V desiatej otázke sme zisťovali, či má skúmaná spoločnosť vypracovanú stratégiu riadenia ľudských zdrojov a ako sú zamestnanci so stratégiou oboznámení. Na otázku o vedomosti súvisiacej so stratégiou podniku odpovedali respondenti nasledovne. Z opýtaných označilo 36% odpoveď skôr áno. Na druhej strane veľká časť 34% odpovedala, že sa nevie k otázke vyjadriť. Súvis s výsledkom môže mať zloženie respondentov, kde pravdepodobne časť výrobných zamestnancov nie je informovaných, alebo sa nezaujíma o stratégiu a plány spoločnosti. Nasleduje 20% respondentov, ktorí označili možnosť určite áno, 7% skôr nie a 3% respondentov označilo možnosť určite nie. Stratégia riadenia ľudských zdrojov v podniku je zdá sa na dobrej úrovni. Ako

nedostatok môžeme hodnotiť, že viac ako tretina zamestnancov sa nevedela vyjadriť k tomu, či má spoločnosť vypracovanú stratégiu riadenia ľudských zdrojov. Znalosť zamestnancov v súvislosti s plánovaním ľudských zdrojov je základným predpokladom ich motivácie k vzdelávaniu a zotrvaníu v spoločnosti.

Graf 11: Je Vám známe, aké sú ciele a stratégia v podniku?



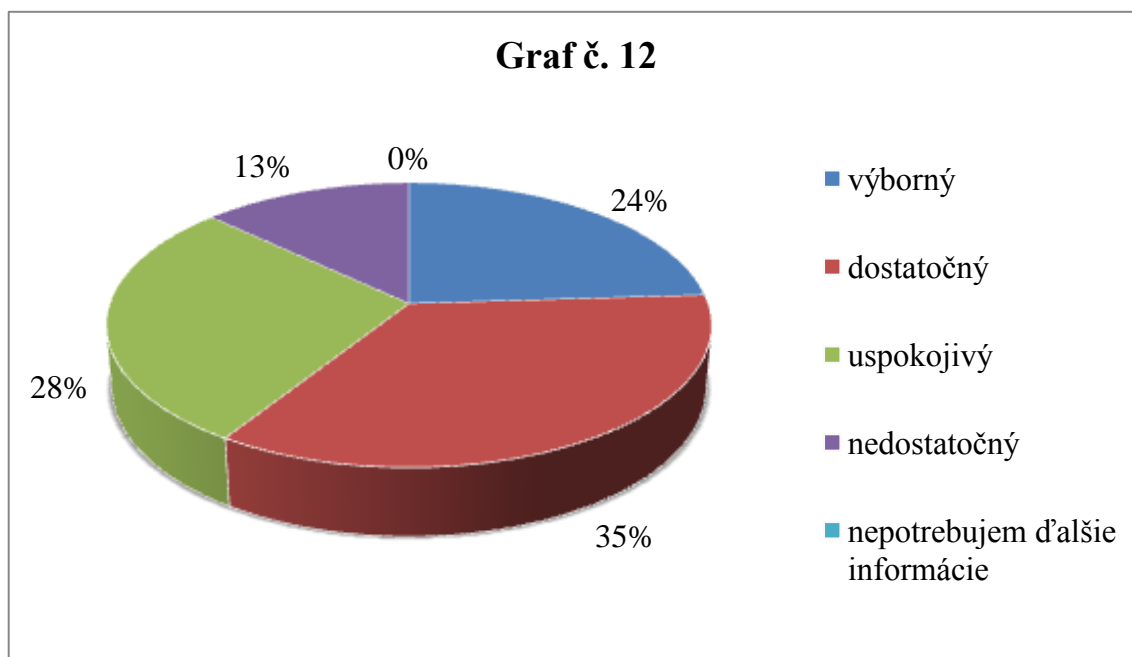
Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

V nasledujúcej otázke sme sa pýtali: Je Vám známe, aké sú ciele a stratégia vo vašom podniku? Výsledok je veľmi podobný ako v predchádzajúcej otázke. Z toho 34% opýtaných uviedlo možnosť skôr áno, 27% opýtaných sa nevedelo vyjadriť. Odpoveď 27% respondentov o neznalosti stratégie a cieľov je veľkým nedostatkom vedenia ľudských zdrojov aj radových zamestnancov. Zostávajúca časť respondentov 19 % označila možnosť určite áno, 14 % skôr nie a zvyšných 6% možnosť určite nie.

Z daného vyplýva, že ciele a stratégia v podniku nie sú všetkým pracovníkom jasné a známe. Rovnako ako v predchádzajúcej otázke, to hodnotíme ako nedostatok, že takmer tretina zamestnancov sa nevedela vyjadriť k cieľom a stratégii ich spoločnosti. Pre úspešné plnenie úloh je znalosť cieľov a stratégie spoločnosti vlastnými zamestnancami dôležitá. Zamestnanci ľahšie zvládajú úlohy v prípade, že poznajú cieľ,

ktorý spoločnosť plánuje dosiahnuť a rovnako, keď poznajú stratégiu spoločnosti, ako plánuje cieľ dosiahnuť.

Graf 12: Ako hodnotíte prístup k potrebným informáciám súvisiacim s vykonávaním vašej pracovnej činnosti?

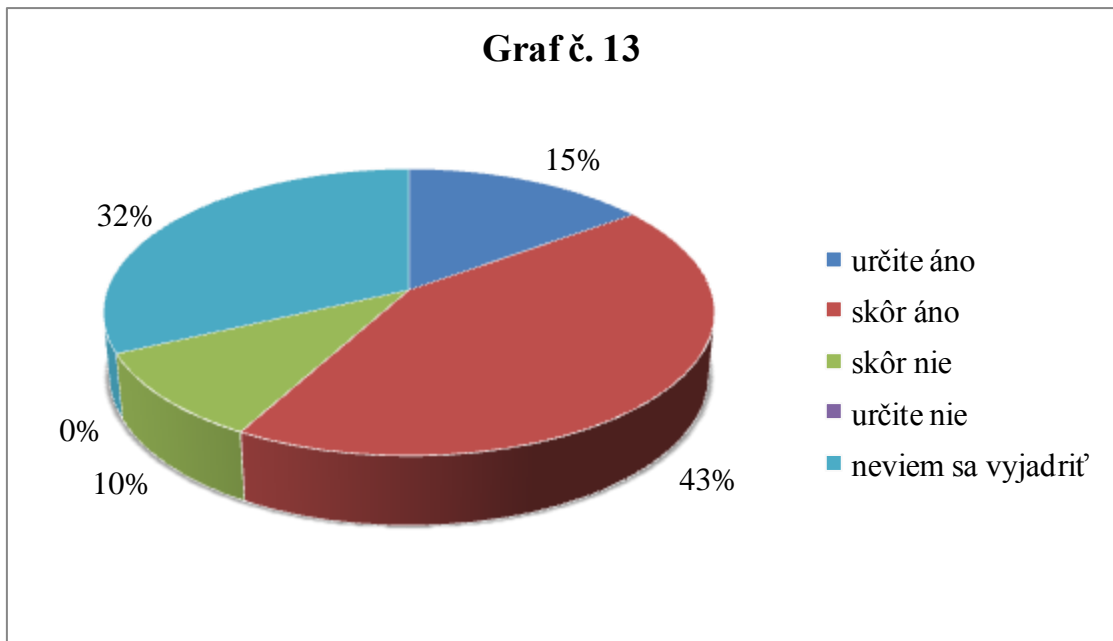


Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

K strategickému riadeniu ľudských zdrojov patrí okrem iného aj prístup zamestnancov k dôležitým informáciám. V tejto súvislosti nás zaujímalo, ako je hodnotený prístup k potrebným informáciám súvisiacim s vykonávaním pracovnej činnosti. Hodnotenie prístupu k informáciám ukazuje, že u 35% opýtaných je dostatočné, 28% je uspokojivé, 24 % je výborné a 13% nedostatočné. Dospeli sme k záveru, že prístup k potrebným informáciám na pracovisku je hodnotený v celku dobre, ale pravdepodobne nie všetci pracovníci sú informovaní so všetkým, čo súvisí s ich pracovnou činnosťou. Nedostatok môže byť zapríčinený malým využívaním informačných prostriedkov, či už prostredníctvom informačných tabúl a nástieniek, e-mailu, intranetu a v neposlednom rade využívaním osobných rozhovorov s nadriadeným. Prosperita spoločnosti sa odvíja aj od stupňa informovanosti

zamestnancov. Informácie, ktoré sú pre zamestnanca kľúčové, by mali byť ľahko dostupné každému, kto ich využíva. V prípade, že je riadenie znalosti v spoločnosti riadené, urýchľuje to pracovné procesy a následne produktivitu práce.

Graf 13: Má vaša spoločnosť plány pre zabezpečenie budúcich potrieb ľudských zdrojov?

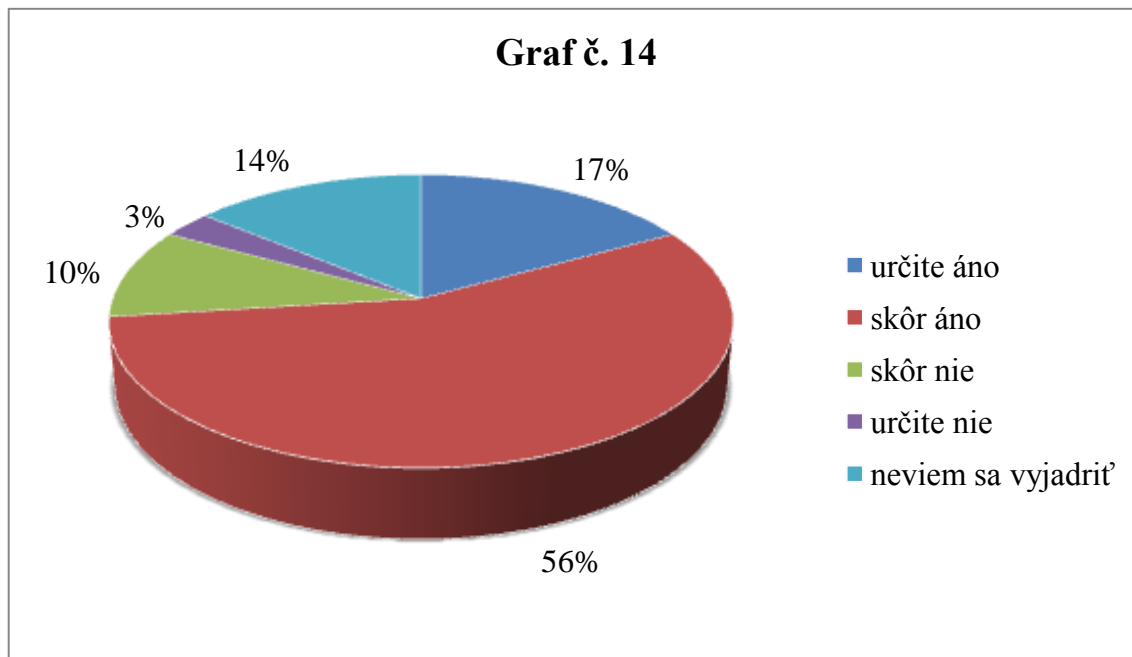


Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Pri skúmaní, či spoločnosť má plány pre zabezpečenie budúcich potrieb ľudských zdrojov sme zisťovali, či spoločnosť pracuje so stratégiou získavania ľudských zdrojov. Zistili sme z názorov opýtaných, že 43% respondentov si myslí, že skôr áno, ale na druhej strane sa nevedelo vyjadriť až 32% opýtaných. Potvrďuje sa nám predchádzajúci výsledok o slabej informovanosti zamestnancov. Možnosť určite áno označilo 15% opýtaných a 10 % určite nie. Väčšia polovica vie o zabezpečení budúcich potrieb ľudských zdrojov a menšia časť nemá takéto informácie, alebo si myslí, že skôr nemá spoločnosť vypracované plány pre zabezpečenie ľudských zdrojov do budúcnosti.

Domnievame sa, že vedomosť o plánoch budúcich potrieb ľudských zdrojov môže napomôcť zamestnancom v ich snahe k zvyšovaniu kvalifikácie a zručností pre možnosť kariérneho postupu.

Graf 14: Pri obsadzovaní pracovných miest sú uprednostňovaní vlastní zamestnanci?



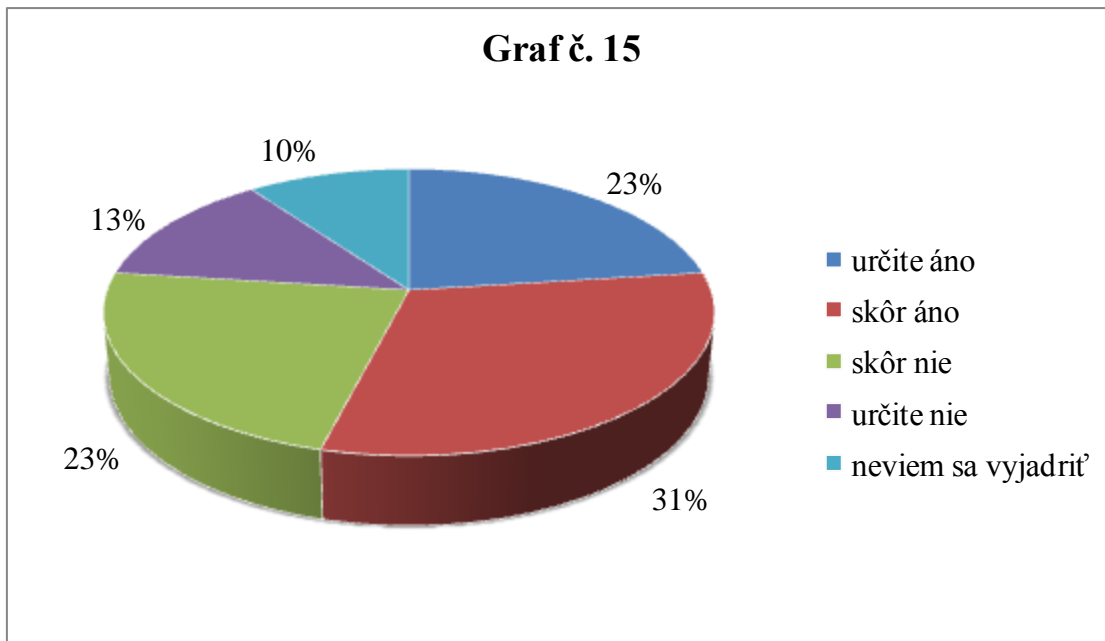
Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Pre potvrdenie našej druhej hypotézy sme položili aj otázku, či sú pri obsadzovaní pracovných miest uprednostňovaní vlastní zamestnanci. Z odpovedí nám vyšlo, že 56% opýtaných si myslí, že skôr áno, 17% uviedlo možnosť určite áno, 14% sa nevedelo vyjadriť, 10% sa vyjadrilo skôr nie a zostávajúce 3% uviedlo možnosť určite nie. Rovnako táto otázka súvisí so stratégiou ľudských zdrojov a udržaním si najkvalitnejších zamestnancov v spoločnosti.

Informovanosť o možnom postupe a ponúkaných príležitostiach je ďalším motivačným faktorom, ktorý je vhodné využívať. V prípade, že zamestnanci u svojho zamestnávateľa majú možnosť profesne rásť, sú motivovanejší a oddanejší spoločnosti. Ponuka kariérneho rastu sa výrazne odráža vo vnímaní spoločnosti zamestnancami a v ich lojalite a výkonnosti.

Z prieskumu nám vyplýva, že časť zamestnancov nie je informovaná o využívaní vlastných ľudských zdrojov pri ponuke pracovných miest. Na druhej strane podľa vyjadrenia väčšej časti opýtaných nám vychádza, že sú vo veľkej miere obsadzované voľné pozície z vlastných radov.

Graf 15: Prevádza sa vo vašej spoločnosti pravidelné hodnotenie pracovníkov?



Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Graf č. 15 nám ukazuje, nakoľko sa v danej spoločnosti prevádza pravidelné hodnotenie pracovníkov. Z opýtaných sa najviac vyjadrilo 31% s odpoveďou skôr áno, zhodne po 23% odpovedalo určite áno a skôr nie. Možnosť určite nie označilo 13% opýtaných a 10% sa nevedelo vyjadriť k hodnoteniu. Pravidelné hodnotenie pracovníkov teda prebieha, ale nie je dostačujúce.

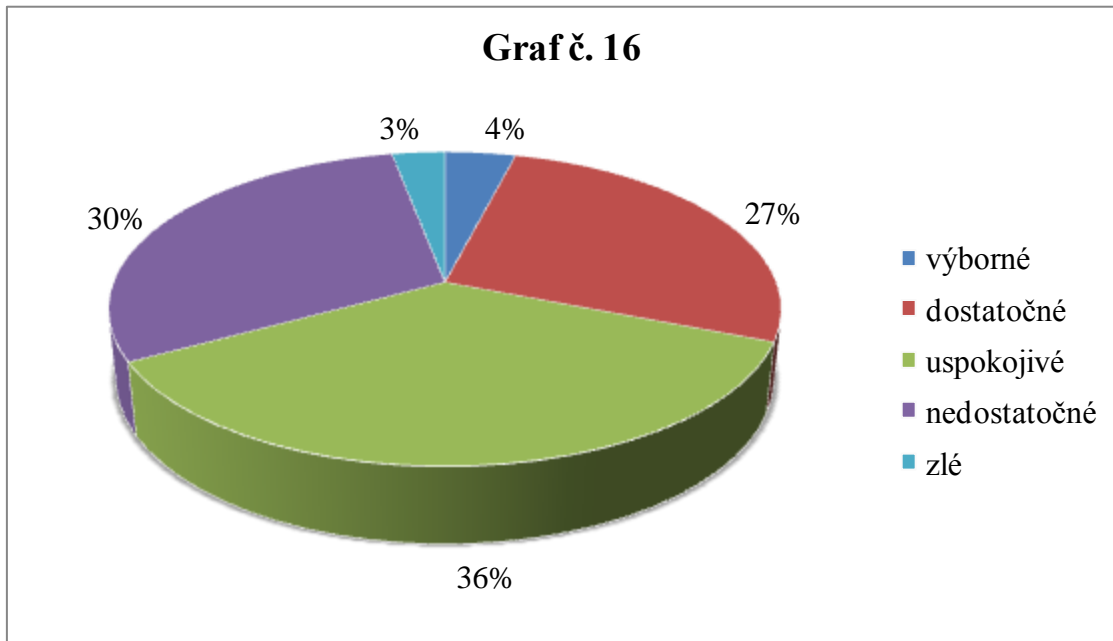
Hodnotením zabezpečíme zlepšovanie pracovných výkonov, spätnú väzbu o činnosti zamestnancov a motiváciu v prípade kvalítne odvádzanej práce.

„Zamestnanci majú na základe hodnotenia založeného na ukazovateľoch pocit objektivnejšieho a nestrannejšieho zaobchádzania, čo vedie k zvýšeniu motivácie.”¹⁰³

¹⁰³KASLER, C., PROBSTOVÁ, F.K. *Praktická podniková personalistika*. 1. Vyd. Praha: Wolters Kluwert, 2013, s. 52. ISBN 978-80-7357-913-5

Z grafu č. 15 vyplýva, že nie všetci zamestnanci sú pravidelne hodnotení, dokonca 10% zamestnancov nie je hodnotených, alebo nevie o využívaní tohto motivačného nástroja v spoločnosti.

Graf 16: Ako hodnotíte úroveň poskytovaných nefinančných foriem odmeňovania?



Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

V otázke č. 16 sme chceli vedieť, ako hodnotia pracovníci úroveň poskytovaných nefinančných foriem odmeňovania. Z opýtaných 36 % respondentov ju považuje za uspokojivú, 30 % ako nedostatočnú, 27 % ako dostatočnú, len 4 % respondentov hodnotilo odmeňovanie ako výborné. Zostávajúce 3% respondentov hodnotí odmeňovanie ako zlé. Dospeli sme k záveru, že úroveň poskytovaných nefinančných foriem odmeňovania je na nedostatočnej úrovni. V menšej miere nevyhovuje pracovníkom a označili ju ako zlú.

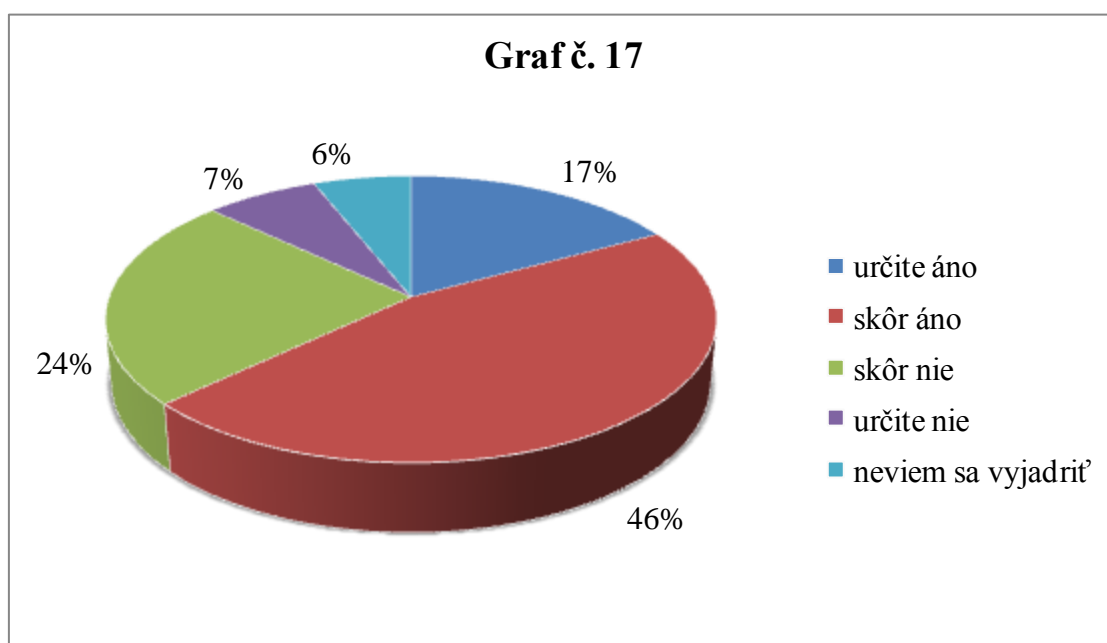
Ak dochádza k nespokojnosti zamestnancov s odmeňovaním, dochádza k zníženej motivácii ľudí zotrvať a pracovať pre spoločnosť. Je potrebné vedením znižovať nespokojnosť a podľa možnosti odstraňovať nedostatky v odmeňovaní pre spokojnosť a stabilizáciu ľudských zdrojov. Mnohokrát postačí formálne uznanie ako je pochvala alebo poverenie náročnejšou úlohou pracovníka, ktorý si plní povinnosti.

Overenie hypotézy č. 3

Hypotéza č. 3: „Predpokladáme, že v spoločnosti sa kladie dôraz na vzdelávanie zamestnancov na dostatočnej úrovni s motiváciou k vzdelávaniu.“

Na jednotlivé otázky k hypotéze č. 3 odpovedali respondenti v otázkach poradového čísla 17 až 21 v tretej časti dotazníka nasledovne:

Graf 17: Máte možnosť sa v práci vzdelávať a zúčastňovať sa vzdelávacích programov, kurzov a pod?



Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Pri potvrdení poslednej hypotézy sme položili otázku o možnosti sa v práci vzdelávať a zúčastňovať sa vzdelávacích programov, kurzov a podobne. Skôr áno sa vyjadrilo 46 %, odpoveď skôr nie označilo 24% opýtaných, určite áno odpovedalo 17%, určite nie uviedlo 7% opýtaných a 6% respondentov sa nevedelo vyjadriť.

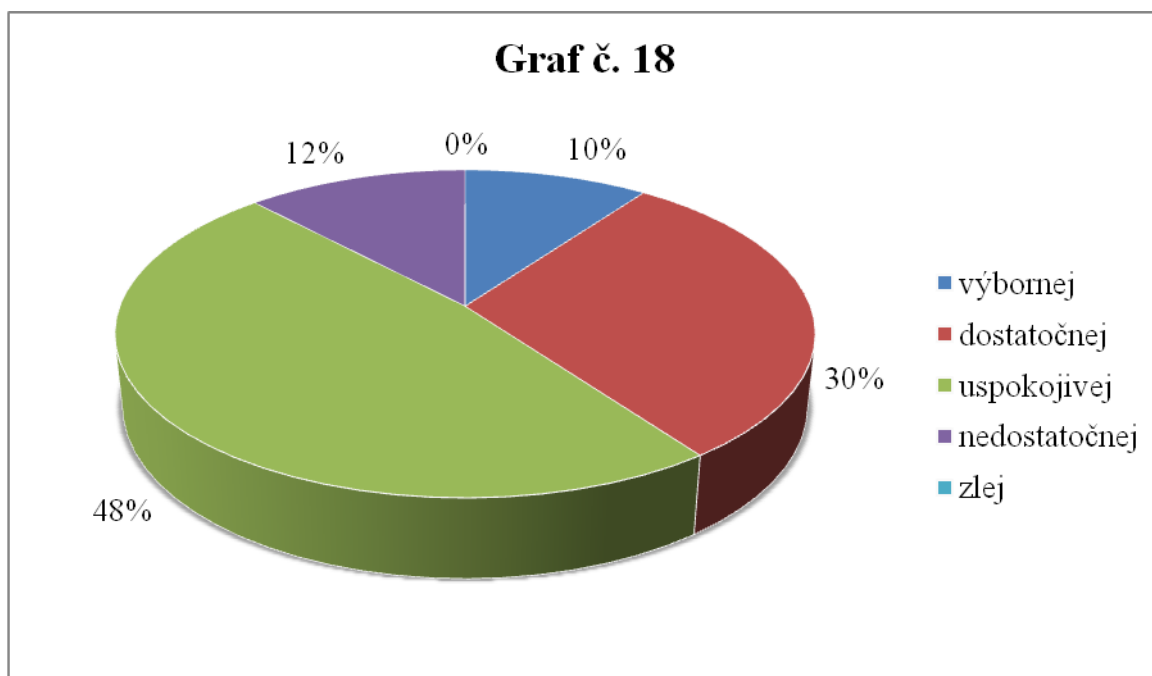
Sústavný personálny rozvoje je potrebný pre napredovanie ľudských zdrojov a spoločnosti. Vzdelaná pracovná sila sa dokáže lepšie prispôbiť pracovnej pozícii, požiadavkám trhu a technologickým novinkám.

Kotter uvádza v nasledujúcom výroku zaujímavý postreh, s ktorým sa stotožňujeme.

„Zaistite výcvik, ktorý zamestnanci potrebujú: Bez dostatočných znalostí a správnych postojov sa ľudia cítia bezmocní.“¹⁰⁴

Z odpovedí sme dospeli k názoru, že z veľkej miery je v spoločnosti poskytovaná možnosť vzdelávania. Na druhej strane 24% vyjadrených zamestnancov sú nespokojní s možnosťami vzdelávania, čo hodnotíme negatívne. Menšie percento zamestnancov nepozná možnosti vzdelávania, ktoré poskytuje zamestnávateľ. S poskytovaním vzdelávania na každej hierarchickej úrovni získava zamestnávateľ flexibilnejšiu pracovnú silu, ktorá ponúka konkurencieschopnosť celej spoločnosti.

Graf 18: Zamestnávateľ Vám ponúka možnosti vzdelávania na úrovni?



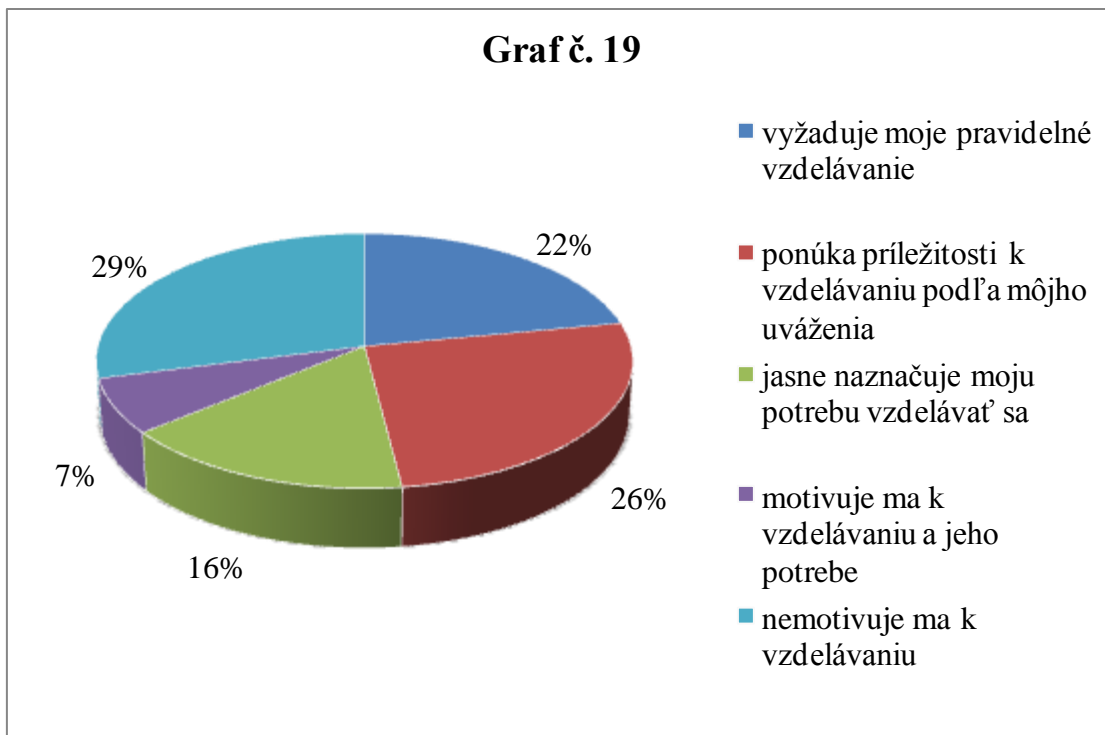
Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Pri opýtaní, na akej úrovni ponúka zamestnávateľ možnosti vzdelávania sme zistili, že 48% respondentov hodnotí vzdelávanie uspokojivo, 30% dostatočne, 12% nedostatočne a len 10% respondentov hodnotí možnosti vzdelávania odpoveďou výborne. Od kvality poskytovaného vzdelávania sa odvíja možnosť nasadenia vlastných zamestnancov na náročnejšie úlohy, ich flexibilita a kompetentnosť. Nízka úroveň

¹⁰⁴KOTTER, John, P. Vedení procesu zmeny. 1.vyd. (dotlač) Praha: Management Press, 2008, s. 120. ISBN 978-80-7261-015-0.

vzdelávania sa môže odraziť v nízkej efektívite výroby čo následne ovplyvňuje konkurencieschopnosť podniku. Z uvedeného šetrenia vyplýva, že vzdelávanie je na mierne uspokojivej úrovni, ale nie na výbornej.

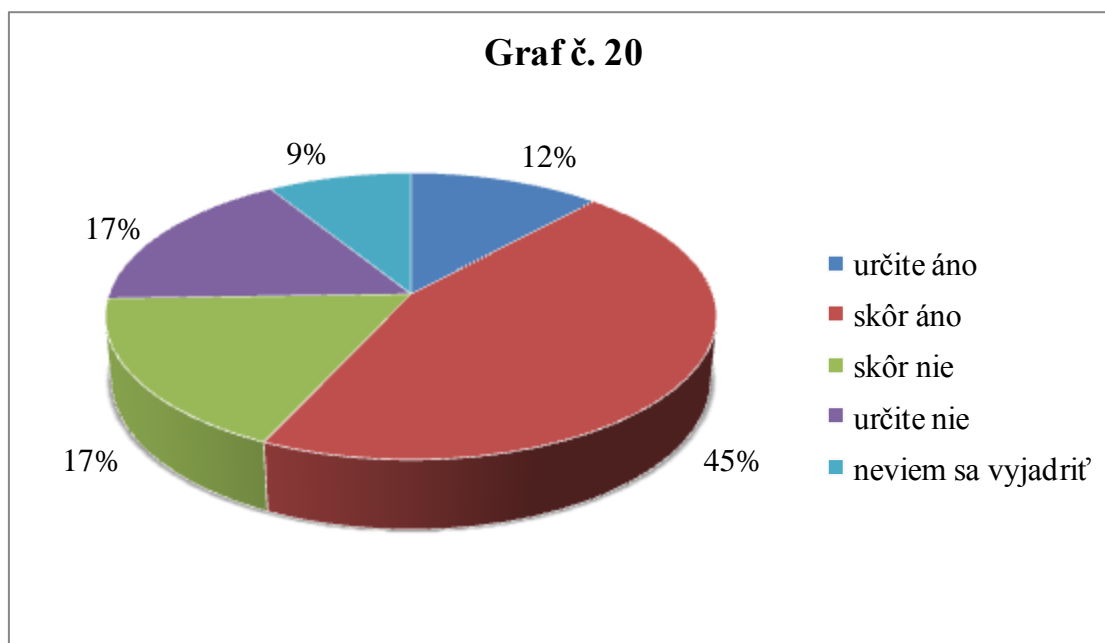
Graf 19: Vyžaduje prípadne podporuje zamestnávateľ vaše vzdelávanie?



Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

V otázke č. 19 nás zaujímala úroveň podpory vzdelávania v spoločnosti. V prípade vyžadovania alebo podporovania vzdelania zo strany zamestnávateľa sme prišli k záveru, že v spoločnosti je vzdelávanie len čiastočne podporované. Podľa vyjadrenia u 26 % respondentov ponúka spoločnosť príležitosť k vzdelávaniu, u 22% respondentov zamestnávateľ vyžaduje pravidelné vzdelávanie, 16% opýtaných sa vyjadrilo, že zamestnávateľ jasne naznačuje zamestnancom potrebu vzdelávať sa a 7% respondentov sa vyjadrilo, že ich zamestnávateľ motivuje k vzdelávaniu. Veľká časť respondentov a to 29 % odpovedalo na otázku záporne, že ich zamestnávateľ nemotivuje k vzdelávaniu. Výsledok nemôžeme hodnotiť pozitívne, nakoľko len časť respondentov jednoznačne odpovedala, že zamestnávateľ vyžaduje ich vzdelávanie.

Graf 20: Zisťuje zamestnávateľ potreby vzdelávania zamestnancov s ohľadom na predpokladaný rozvoj spoločnosti?

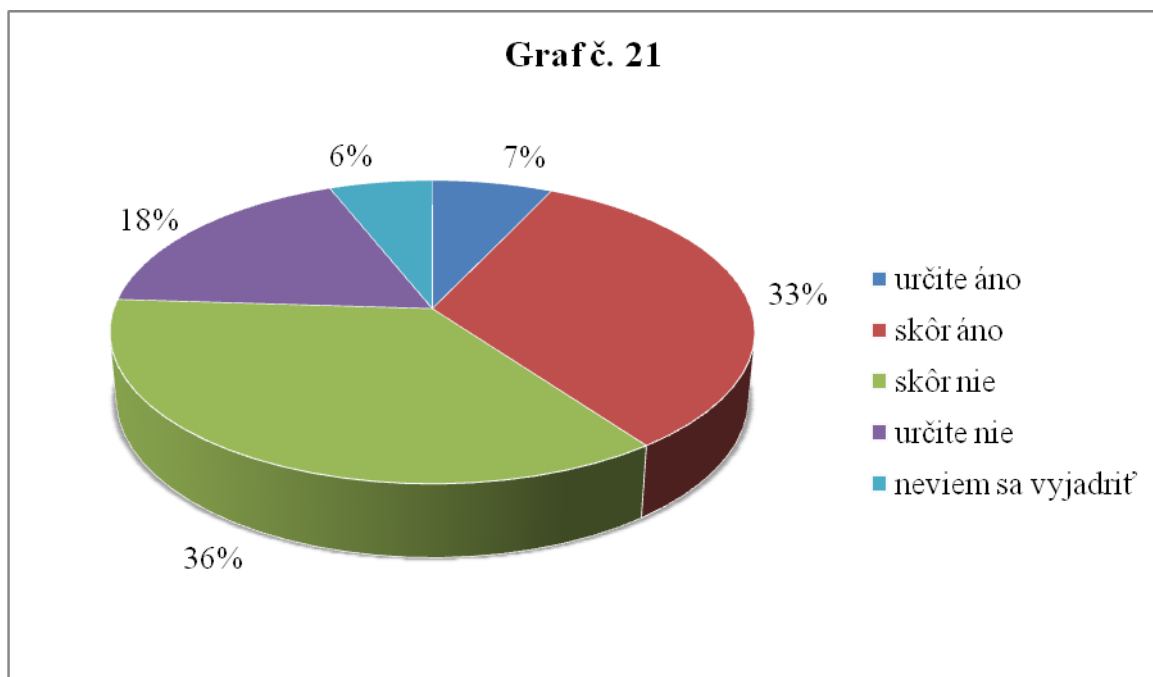


Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

Ďalšia otázka na potvrdenie tretej hypotézy znela: Zisťuje zamestnávateľ potreby vzdelávania zamestnancov s ohľadom na predpokladaný rozvoj spoločnosti? S predpokladom rastu, rozšírenia výroby prípadne portfólia sa očakáva postupné vzdelávanie zamestnancov pre dokonalé zvládanie budúcich úloh. Z šetrenia nám vyplynulo, že 45% opýtaných označilo odpoveď skôr áno, zhodne po 17% odpovedí bolo skôr nie a určite nie. Určite áno označilo 12% opýtaných a 9% respondentov sa nevedelo vyjadriť.

Otázkou sme chceli zistiť preverovanie schopností zamestnancov pre aktuálne aj budúce potreby a následné doškolenie zistených nedostatkov. Informovanosť vedenia o potrebe vzdelávať jednotlivých zamestnancov parí k strategickému riadeniu ľudských zdrojov. Príprava zamestnancov na zručnosti, ktoré budú vyžadované, rozvoj ich potenciálu a schopností je základnou strategickou činnosťou. Z grafu nám vyplýva, že spoločnosť vo väčšej miere zisťuje potreby vzdelávania ľudských zdrojov. Ako negatívum musíme opäť hodnotiť, že 9% opýtaných sa nevedelo vyjadriť, či zamestnávateľ zisťuje potreby vzdelávania zamestnancov s ohľadom na predpokladaný rozvoj spoločnosti.

Graf 21: Motivuje Vás zamestnávateľ k získavaniu vedomostí v rámci vašej profesie samoštúdiom.



Zdroj: autor práce (vlastné šetrenie)

V záverečnej otázke sme chceli vedieť, či zamestnávateľ motivuje svojich zamestnancov k získavaniu vedomostí v rámci ich profesie samoštúdiom. Tak ako sa očakáva od zamestnávateľa, že bude umožňovať rast ľudských zdrojov, rovnako sa očakáva od zamestnancov, že budú pracovať na svojom vlastnom rozvoji. Domnievame sa, že samoštúdiom sa všeobecne hodnotí ako najefektívnejšie vzdelávanie, ktoré by mali zamestnávateľia a zamestnanci využívať.

Samoštúdiom napomáha k tomu, aby ľudia pracovali na optimálnej úrovni svojich možností. Veľká časť respondentov nepotvrdila motiváciu zo strany nadriadených k samoštúdiu. Z uvedených odpovedí vyplynulo že 36% sa priklonilo k možnosti skôr nie a 18% určite nie. Z vyjadrení tejto časti respondentov sa opakuje nedostatok podpory vzdelávania samoštúdiom. Z opýtaných respondentov označilo 33% odpoveď skôr áno a len 7% opýtaných uviedlo možnosť určite áno. Zostávajúcich 6% sa nevedelo vyjadriť. Z grafu nám vyplýva, že aj keď samoštúdiom má podporu v spoločnosti, nie je podporované v takej miere, ako si zamestnanci predstavujú a ako by sa očakávalo od spoločnosti.

5.7 Závěry výskumu a odporúčania pre prax

V nasledujúcom texte sa zameriame na zhrnutie výsledkov empirického šetrenia prostredníctvom interpretácie získaných odpovedí a odporúčania pre zlepšenie situácie v oblasti riadenia ľudských zdrojov, stratégie riadenia ľudských zdrojov a vzdelávania v spoločnosti PPS Group a.s.

Podľa vyjadrenia prieskumnej vzorky sa nám hypotéza č. 1: „*Predpokladáme, že riadenie ľudských zdrojov v spoločnosti je na výbornej úrovni s dostatočným priestorom pre podriadených s očakávaným ohodnotením.*“ potvrdila len čiastočne.

Ľudia zainteresovaní na riešení problémov, ktorí majú oprávnený pocit, že aj s ich názorom sa počíta, sú spokojní, práca im prináša radosť, výraznú satisfakciu, začínajú si viac veriť a posilňujú svoju sebadôveru.

Všeobecne riadenie ľudských zdrojov bolo v priemere hodnotené len ako dostatočné a rovnako aj priestor pre vlastnú realizáciu. Nadpolovičná väčšina respondentov hodnotila motiváciu k dosahovaniu lepších výsledkov a pozitívne poskytovanie spätnej väzby na kladnej úrovni. Tu vidíme rezervy, kde by sa mohlo riadenie v spoločnosti zlepšovať. Ocenenie za iniciatívu a vyjadrenia k ohodnoteniu v prieskume boli menej pozitívne. Tu sa domnievame, že zamestnanec by mal byť podporovaný v iniciatíve, ktorá môže vyústiť do zlepšenia a zrýchlenia pracovných procesov. Tak ako uvádzajú autori Bedrnová a Nový:

„Od manažéra sa očakáva, že bude schopný svojim pracovníkom načúvať tak, aby im následne mohol v primeranej miere poskytovať akceptujúcu reflexiu a ďalej na nich vhodne pôsobiť – jednak tak, aby svojim pôsobením na nich stimuloval a podporil ich pracovný výkon, - ale aj tým, že vo vhodnej miere podporí pre výkon práce nie príliš podstatnou, ale pre pracovníkov často veľmi dôležitou komunikáciou neformálnou.“¹⁰⁵

Zamestnanci zapojení do riešenia problémov so záujmom o ich názor majú oprávnený pocit, že sa s nimi počíta pri rozhodovaní. Sú motivovanejší pri prichádzaní s návrhmi, čo posilňuje ich pocit spokojnosti z práce.

V závere prvej časti prieskumu zamestnanci pozitívne hodnotili komunikáciu na pracovisku, čo môže byť výsledkom dobrej organizačnej kultúry a vedenia zamestnancov.

¹⁰⁵BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 305. ISBN 978-80-7261-169-0.

Vyjadrenie respondentov k hypotéze č. 2: „*Predpokladáme, že v spoločnosti sa pracuje so stratégiou riadenia, budúcimi potrebami ľudských zdrojov a ich motiváciou.*“ nepotvrdilo jednoznačne náš predpoklad.

Znalosť prítomnosti stratégie riadenia ľudských zdrojov hodnotíme nedostatočne nakoľko až 34% respondentov sa nevedelo vyjadriť k otázke. Od znalosti stratégie ľudských zdrojov v spoločnosti sa odvíja motivácia zamestnancov pracovať na sebe, zvyšovať si zručnosti, schopnosti a vzdelanie pre budúce potreby spoločnosti.

K stratégii a cieľom podniku sa nevedelo vyjadriť až 27% respondentov, čo hodnotíme rovnako negatívne. Zamestnanci by mali poznať stratégiu spoločnosti a jej smerovanie. Pokladáme to za základ informovania zamestnancov. Mali by poznať, o čo sa spoločnosť usiluje, s čím môžu zamestnanci počítať a o čo sa majú usilovať pre dosiahnutie budúcich cieľov.

Ako uvádza Plamínek „...*je potrebné víziu doviest' k ľuďom, tj. rozložiť ju na ciele stále menších organizačných jednotiek a konečne až na úlohy, ktoré majú plniť jednotliví ľudia- to je nutné pre dobrú orientáciu zamestnancov*“.¹⁰⁶

Na druhej strane prístup k informáciám bol hodnotený väčšou časťou respondentov ako vyhovujúci, čo hodnotíme kladne. Priestor na zlepšovanie vidíme pri zostávajúcich respondentoch, kde 28% označilo možnosť uspokojivú a 13% nedostatočnú. Budúce potreby ľudských zdrojov hodnotili respondenti rovnako z veľkej časti ako málo známe. Informovanie o náboře zamestnancov, ich možnom postupe a možnosti ďalšieho zotrvania v podniku môžu pôsobiť na lojalitu zamestnancov, čo pomáha strategickému riadeniu pre udržanie najvýkonnejších ľudí. Z celkového prieskumu sa v otázke obsadzovania pracovných miest vlastnými zamestnancami zhodlo najväčšie percento opýtaných a to 56% respondentov odpovedalo skôr áno. Výsledok hodnotíme kladne, rovnako rezerva v informovanosti a obsadzovaní je v 14% respondentov, ktorý sa nevedeli vyjadriť. Nadpolovičná väčšina respondentov sa vyjadrila na pravidelné hodnotenie zamestnancov kladne. Tu vidíme priestor na zlepšovanie pre časť zamestnancov, ktorým sa nedostáva pravidelné hodnotenie ich práce. Pravidelné hodnotenie pracovného výkonu súvisí s motiváciou a zlepšovaním

¹⁰⁶PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. vyd. Praha: Grada, 2005, s. 44. ISBN 80-247-1092-7.

efektivity zamestnancov. Vo vízii rovnako nefinančné ohodnotenie nebolo hodnotené kladne, čo naznačuje nevyužívanie tohto motivačného prvku.

Rovnako vidíme priestor na zlepšenie stratégie riadenia zamestnancov a zapojenie nefinančných foriem odmeňovania ako motivačného nástroja.

V záverečnej časti dotazníka sme preverovali hypotézu č. 3: „*Predpokladáme, že v spoločnosti sa kladie dôraz na vzdelávanie zamestnancov na dostatočnej úrovni s motiváciou k vzdelávaniu.*“ Hypotéza č. 3 sa nám rovnako úplne nepotvrdila. Ponuku možnosti vzdelávať sa v spoločnosti jednoznačne potvrdilo len 17% respondentov a 46% respondentov označilo odpoveď skôr áno. Negatívne hodnotíme vyjadrenie viac ako 1/3 respondentov k možnosti vzdelávania. Z opýtaných 6% respondentov sa nevedelo vyjadriť k možnosti vzdelávania, čo môže súvisieť so zlým informovaním o ponuke možností a potrieb vzdelávania. Vyjadrenie 24% respondentov odpoveďou skôr nie a 7% určite nie naznačuje rezervy v možnostiach vzdeláva. Spoločnosť má vo víziách uvedený cieľ stať sa medzinárodne uznávanou spoločnosťou, kde sa predpokladá vzdelávanie zamestnancov na vysokej úrovni. Otázka prieskumu o motivácii zamestnávateľom k vzdelávaniu naznačuje rovnako nedostatočnú úroveň. Až 29% opýtaných označilo odpoveď „zamestnávateľ ma nemotivuje k vzdelávaniu“. S motiváciou zamestnancov vzdelávať sa rastie aj produktivita práce a zastupiteľnosť zamestnancov, prípadne možnosť kariérneho postupu. Preverovaním potreby vzdelávania s ohľadom na predpokladaný rozvoj spoločnosti sme zisťovali záujem zamestnávateľa o schopnosti svojich ľudí v súvislosti so stratégiou podniku. Kladne hodnotíme výsledok u 45% opýtaných, ktorí sa prikláňali k odpovedi skôr áno, na druhej strane neznalosť u 9% respondentov, či zamestnávateľa zaujímajú ich schopnosti, a 17% určite nie hodnotíme ako negatívum. Tu vidíme priestor na zlepšovanie informovanosti zamestnávateľa o úrovni vedomostí u zamestnancov. Záverečná otázka bola položená za účelom preverenia postoja zamestnávateľa k samoštúdiu ľudských zdrojov a motiváciu k získavaniu vedomostí touto cestou. Výsledky hodnotíme rovnako nedostatočne, nakoľko až 36% respondentov uviedlo možnosť v dotazníku skôr nie a 18% určite nie. Samoštúdiom sa ponúka zvyšovanie znalostí v oblastiach, kde cíti zamestnanec rezervy na zlepšenie, prípadne oblasti, ktoré ho zaujímajú a môže ich využiť na zvýšenie svojej zručnosti alebo schopnosti.

5. 7. 1 Odporúčania z empirického šetrenia

Na základe výsledkov z empirického výskumu riadenia v spoločnosti PPS Group a.s. autor práce uvádza návrh opatrení k zlepšeniu stratégie riadenia ľudských zdrojov a vzdelávania podľa vlastného úsudku, poznatkami z praxe a teoretickým podkladom z literatúry.

Medzi autorove odporúčania, ktoré vychádzajú z empirického šetrenia patria:

- hľadanie možnosti zlepšovania riadenia ľudských zdrojov prostredníctvom uvedených metód strategického riadenia ľudských zdrojov, ďalej je to prostredníctvom komunikácie na jednotlivých úrovniach,
- poskytnutie vlastnej realizácie zamestnancov v práci, zvýšenie participácie a zapájanie do zlepšovania pracovných procesov a rozhodovaní,
- poskytovanie spätnej väzby zamestnancom o ich kladných výsledkoch a návrhoch na zlepšenie a pravidelné zisťovanie názorov zamestnancov,
- zameranie sa na motiváciu zamestnancov, aj nefinančnú, ktorá je častokrát rozhodujúca,
- zaviesť oceňovanie iniciatívy a práce nad rámec povinností zamestnancov a zároveň informovať okolie o ocenení prínosu,
- zaviesť pravidelné hodnotenie zamestnancov podniku, ktoré ponúka motiváciu spätnú väzbu a môže viesť k zvýšeniu produktivity práce,
- využívať formálne odmeňovanie kladných výsledkov pochvalou, ktorá pomáha pri zvyšovaní výkonnosti a stabilizácii ľudských zdrojov,
- zamerať sa na zvyšovanie proaktivity ľudských zdrojov, ktorá pomáha napredovaniu spoločnosti,

- pracovať na zlepšovaní organizačnej kultúry v podniku, medziľudských vzťahoch
- zlepšiť informovanosť zamestnancov o smerovaní, zámeroch, cieľoch a stratégii podniku a následne s plánmi a potrebami ľudských zdrojov v súvislosti s prezentovanou stratégiou,
- informovať zamestnancov o plánoch ľudských zdrojov do budúcnosti pre možnosť vzdelávania a prípravy stávajúcich zamestnancov na budúce pozície,
- zachovať si obsadzovanie voľných pracovných miest vlastnými zamestnancami,
- pravidelne preverovať úroveň znalostí a schopností ľudských zdrojov a v prípade zistených nedostatkov navrhnúť potrebné opatrenia na do vzdelanie,
- riadiacim pracovníkom by som navrhol zúčastniť sa tréningu zameraného na zvýšenie komunikačných zručností ľudských zdrojov.
- zvyšovať motiváciu zamestnancov k vzdelávaniu s dôrazom na samoštúdium, ktoré ponúka zamestnávateľom výhodné a efektívne vzdelávanie ľudských zdrojov,
- zlepšenie využívania informačných prostriedkov, intranetu, na zdokonalenie informovanosti zamestnancov, navrhol by som zaviesť firemný obehník s pravidelnosťou vychádzania, kde by zamestnanci boli sprostredkované informovaní o dianí v spoločnosti a jej plánoch.

ZÁVER

V strategickom riadení ľudských zdrojov teória neponúka jednoznačné techniky a metódy riadenia. Vždy je to rozmanitosť spoločností, ich rôzne zameranie, možnosti trhu, kde sa nachádzajú a zloženie ľudských zdrojov. Jedna z možností, ako zlepšiť riadenie spoločností sa javí vo využití metód a prístupov, s ktorými sa úspešným firmám podarilo napredovať a udržať sa na vrchole. Pri rozhodovaní o spôsobe stratégie riadenia ľudských zdrojov je preto vhodné prispôbiť stratégiu potrebám konkrétnej organizácii a jej zameraniu. Prispôbiť sa kultúre, podmienkam vonkajšieho prostredia a možnostiam, ktoré sa na trhu ponúkajú.

„Kdekoľvek je stratégia danou organizáciou prijatá, dospieva sa k poznaniu toho, že nevyhnutným fenoménom dnešných pracovných miest je neúprosný a stúpajúci podiel zmien. Z toho vyplýva, že zajtrajšie pracovné miesta nebudú rovnaké ako dnešné.“¹⁰⁷

Cieľom diplomovej práce bolo na základe získaných teoretických poznatkov jednotlivých oblastí strategického riadenia ľudských zdrojov, ich rozvoja a vzdelávania uskutočniť analýzu v strojárskom podniku a navrhnúť odporúčania pre zlepšenie riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti. Poukázať a navrhnúť riešenia k zmene pre celkové skvalitnenie riadenia spoločnosti. Tiež vybrať metódy na prácu so stratégiou riadenia ľudských zdrojov a vzdelávania zamestnancov. Predmetom prvej kapitoly bolo vymedzenie základných charakteristík hlavných úloh a funkcií riadenia ľudských zdrojov. Vymedzenie teoretických východísk strategického riadenia ľudských zdrojov, definovanie jej kľúčových pojmov a popis postupov v strategickom riadení. Konkrétne sa autor zamerával na vybrané metódy tvorby stratégie, zlepšovania produktivity práce a výkonnosti ľudských zdrojov v procese strategického riadenia. Dôraz autor kládol na potrebu schopnosti riadiacich pracovníkov viesť a motivovať ľudské zdroje. V druhej kapitole sa autor zamerával na dôležitosť a potrebu vzdelávania ľudských zdrojov, jej súvis s motiváciou a ďalším rastom spoločností. Vyzdvihol dôležitosť jednotlivých metód vzdelávania, ich potrebu pri dosahovaní cieľov podniku. Autor sa domnieva, že práca splnila svoj cieľ, ktorý si stanovila. Realizácia navrhovaných opatrení môže

¹⁰⁷FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002, s. 29. ISBN 80-7226-515-6.

značným spôsobom prispieť k zlepšeniu strategického riadenia a rozhodovania v otázkach riadenia ľudských zdrojov. Vybrané odporúčania personálnych činností sú predpokladom pre efektívnejšie využívanie personálu firmy a dosiahnutia vízie konkurencieschopného podniku, ktorú ma spoločnosť vytýčenú.

Na základe zistených výsledkov a navrhnutých opatrení je možné postupne zlepšovať riadenie a vedenie spoločnosti PPS Group a. s. Hlavným prínosom práce sú na základe empirického výskumu návrhy, ktoré ponúka pre zlepšenie riadenia ľudských zdrojov. Autor sa domnieva, že do značnej miery pomôžu pri rozvoji podniku a ďalšom napredovaní. V ďalšom empirickom a teoretickom výskume autor odporúča podrobnejšie sa zamerať na preverenie potrieb a očakávaní zamestnancov. Zamerať sa na zistenie prvkov, ktoré by motivovali ľudské zdroje k efektívnejšej práci. Preveriť úroveň potrebných znalostí na jednotlivých pracovných pozíciách.

Firmy sa nachádzajú uprostred premenlivého prostredia, kde musia reagovať na nestabilné trhy a hľadať tú správnu stratégiu riadenia. Pri riadení pomáha vhodným spôsobom využívať teoretické a praktické poznatky na udržanie prosperity a napredovania v podnikaní.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých českých zdrojov

- BAŘA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 3. vyd. Praha, Institut řízení, 1990.
ISBN 80-7014-024-0.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*, Praha: UJAK, 2007.
ISBN 978-80-86723-28-0.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. vyd.1. Praha: Grada, 2010.
ISBN 978-80-247-2914-5.
- BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
- BENEŠ, Milan. *ANDRAGOGIKA filozofie-věda*, Praha, Eurolex Bohemia, 2001.
ISBN 80-86432-03-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996.
ISBN 80-85839-09-1.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, 1. vyd. Praha: Grada, 2007.
ISBN 978-80-247-1457-8.
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- Kolektiv autorov. *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickem pohledu*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86861-04-X.
- KOUBEK, Jiří. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MUŽÍK, Jaroslav a kol. *Management ve vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 80-86432-00-9.
- PALÁN, Zdeněk. *Základy andragogiky*. Praha: VSJAK, 2003.
ISBN 80-86723-03-8.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7.

- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. 1.vyd. Praha: Grada 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
- STÝBLO, Jiří. *Personální strategie a styl řízení v hospodářské teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Economia, 1991. ISBN 80-85378-11-6.
- STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita, VYSOKAJOVA. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- ZÁRUBA, Petr a kol. *Základy podnikového managementu*. 1. vyd. Praha, Aleko, 1991. ISBN 80-85341-06-9.
- ZOUNEK, Jiří a Petr SOUDICKÝ. *E-Learning učení (se) s online technologiemi*, 1. vyd. Praha: Volters Kluwer , 2012. ISBN 978-80-7357-903-6.

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BELCOURT, Monica a Philip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- BOSENBERG, Dirk, Tom., a Heinz METZEN. *Lean manažment. Náskok pomocou štíhlych konceptov*. 1. vyd. Bratislava: Slovo, 1997. ISBN 80-85711-16-8.
- BOWMAN, Cliff. *Strategický management*, 1. vyd. Praha, Grada, 1996. ISBN 80-7169-230-1.
- DRUCKER, Ferdinand, Peter. *Řízení v turbulentní době*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-67-59.
- EDERSHEIM, Elizabeth, Haas. *Management podle Druckera*. 1. vyd. Praha: Mmanagement Press, 2008. ISBN 978-80-7261-181-2.

- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Riadenie ľudských zdrojov Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava, Sprint, 2003. ISBN 80-89085-22-9.
- KAPLAN, S. Robert a David P. NORTON. *Balanced Scorecad: Strategický systém merania výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5.
- KARLÖF, Bengt a Frederik Helin LÖVINGSSON. *Management od A do Z*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1001-X.
- KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-23-8.
- KASLER, Clemens a Frauke KAESLER- PROBSTOVÁ. *Praktická podniková personalistika*. 1. Vyd. Praha: Wolters Kluwert, 2013. ISBN 978-80-7357-913-5
- KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KOTTER, John, P. *Vedení procesu změny*. 1.vyd. (dotlač) Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-015-0.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MATULČÍKOVÁ, Marta a Július MATULČÍK. *Vzdelávanie a kariéra*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2010. ISBN 978-80-225-3020-0.
- MILKOVICH, T. Georg a John V. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- PETERS, Tom a Robert H. WATERMAN jun. *Hledání dokonalosti*. Praha: Pragma, 2001. ISBN 80-7205-817-7.
- PROKOPENKO, Joseph, Milan KUBRT a kol. *Vzdelávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2013. ISBN 978-80-89393-96-1.
- TEPPER, B. Bruce. *Delegování pracovních úkolů a povinností*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-321-9.

TUMA, Miroslav. *Rozvoj ľudských zdrojov v samospráve*. Martin: Regionálne vzdelávacie centrum, 2009. ISBN 978-80-969373-0-5.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. 1. vyd. Praha: Viktoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

WISNIEWSKI, Mik. *Metody manažerského rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-089-0.

Zoznam použitých internetových zdrojov

ANDROMEDIA.CZ. *Motivace ve vzdelávání k vzdelávání*. [online]. © 2010. [cit. 2013-09-20]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/motivace-ve-vzdelavani>

DETVA STROJE. *História*. [online]. © 2007-2010. [cit. 2014-1-4]. Dostupné z: <http://www.detvastroje.sk/historia>

DETVA STROJE. *Produkcia*. [online]. © 2007-2010. [cit. 2014-1-4]. Dostupné z: <http://www.detvastroje.sk/produkcia>

EVYUKA.CSJ: *Kanban* [online]. [cit. 2013-01-5]. Dostupné z: <http://www.evyuka.csj-podpora.cz/web5.web4ce.cz/mod/glossary/view.php?id=41&mode=&hook=ALL&sortkey=&sortorder=&fullsearch=0&page=5>

HISTÓRIA ROBOTIKY. *Historický vývoj robotizácie*. [online]. [cit. 2014-01-4]. Dostupné z: http://historiarobotiky.adamdevop.com/?page_id=8&lang=sk.

IPA SLOVAKIA. *Kaizen-japonský systém*. [online]. © 9.03. 2007 [cit. 2013-01-4]. Dostupné z: <http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/kaizen.9.3.2007>

IPA SLOVAKIA. *Kanban*. [online]. © 22. 01. 2007. [cit. 2013-01-4]. Dostupné z: <http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/kanban>

PPS Group. *Ludské zdroje*. [online]. © 2012. [cit. 2014-1-4]. Dostupné z: <http://www.ppsgroup.sk/ludske-zdroje/2012>

PPS Group. *Onas*. [online]. © 2012. [cit. 2014-1-4]. Dostupné z: <http://www.ppsgroup.sk/o-nas/#slide-history-box-03>

PPS Group. *O nás*. [online]. © 2012. [cit. 2014-1-4]. Dostupné z: <http://www.ppsgroup.sk/o-nas/prez-kv.pdf>

Citácia.In: Wikipédia: *Kanban*. [online]. © 15. 03. 2013 [cit. 2013-01-5]. Dostupné z: <http://sk.wikipedia.org/wiki/Kanban>

UPSVAR.*Služby*. [online] © 2014 [cit. 2014-02-9]. Dostupné
z:http://www.upsvar.sk/sluzby-zamestnanosti/nastroje-aktivnych-opatreni-na-trhu-prace/vzdelavanie-a-priprava-pre-trh-prace/vzdelavanie-a-priprava-pre-trh-prace-zamestnancov-47.html?page_id=292698

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV a TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Proces plánovania ľudských zdrojov	14
Obrázok 2: Účinok rozvoja	21
Obrázok 3: Proces strategického riadenia	26
Obrázok 4: Model personálnej stratégie	28
Obrázok 5: Prístup neustáleho zlepšovania Kaizen	32
Obrázok 6: Päť etáp benchmarkingu	34
Obrázok 7: Rámec 7-S firmy McKinsey	37
Obrázok 8: BSC ako systém strategického riadenia	40
Obrázok 9: Miesto vzdelávania dospelých v rámci celoživotného učenia.	43
Obrázok 10: Realizácia vzdelávacej akcie	46
Obrázok 11: Analýza potrieb vzdelávania - oblasti a metódy	47
Obrázok 12: Proces plánovaného vzdelávania	51
Obrázok 13: Správne namixovaný program vzdelávania	63
Obrázok 14: Základný princíp systému Kanban na jednoduchom príklade	VIII

Zoznam grafov

Graf 1: Vyhodnotenie otázky č. 1 z dotazníka.....	72
Graf 2: Vyhodnotenie otázky č. 2 z dotazníka.....	73
Graf 3: Vyhodnotenie otázky č. 3 z dotazníka.....	74
Graf 4: Vyhodnotenie otázky č. 4 z dotazníka.....	75
Graf 5: Vyhodnotenie otázky č. 5 z dotazníka.....	76
Graf 6: Vyhodnotenie otázky č. 6 z dotazníka.....	77
Graf 7: Vyhodnotenie otázky č. 7 z dotazníka.....	78
Graf 8: Vyhodnotenie otázky č. 8 z dotazníka.....	79
Graf 9: Vyhodnotenie otázky č. 9 z dotazníka.....	80
Graf 10: Vyhodnotenie otázky č. 10 z dotazníka.....	81
Graf 11: Vyhodnotenie otázky č. 11 z dotazníka.....	82
Graf 12: Vyhodnotenie otázky č. 12 z dotazníka.....	83
Graf 13: Vyhodnotenie otázky č. 13 z dotazníka.....	84
Graf 14: Vyhodnotenie otázky č. 14 z dotazníka.....	85
Graf 15: Vyhodnotenie otázky č. 15 z dotazníka.....	86
Graf 16: Vyhodnotenie otázky č. 16 z dotazníka.....	87
Graf 17: Vyhodnotenie otázky č. 17 z dotazníka.....	88
Graf 18: Vyhodnotenie otázky č. 18 z dotazníka.....	89
Graf 19: Vyhodnotenie otázky č. 19 z dotazníka.....	90
Graf 20: Vyhodnotenie otázky č. 20 z dotazníka.....	91
Graf 21: Vyhodnotenie otázky č. 21 z dotazníka.....	92

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Výučbové metódy	59
Tabuľka 2: Rozvoj seba samého sebou samým	61

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A - Dotazník	I
Príloha B - Kaizen	VI
Príloha C - Kanban	VII
Príloha D - Rámec McKinsey 7	IX
Príloha E - Balanced Scorecard	X
Príloha F - Bibliografické údaje	XI

PRÍLOHY

Príloha A – Dotazník

DOTAZNÍK

Dobrý deň,

dotazník spokojnosti zamestnancov s riadením podniku, motiváciou a vzdelávaním je pre potreby diplomovej práce. Cieľom dotazníka je zistiť úroveň spokojnosti zamestnancov s riadením, stratégiou vedenia podniku a ponúkaným vzdelávaním. Po prečítaní otázky zakrúžkujete jednou z piatich možností, s ktorou sa stotožňujete. Nakoľko sú otázky smerované aj na vedenie spoločnosti je dotazník anonymný a bude použitý len pre potrebu vypracovania mojej diplomovej práce.

Ďakujem Vám za ochotu a čas, ktorý venujete vyplňovaniu tohto dotazníku!

Údaje o respondentovi:

Identifikačné údaje: Váš vek: Pohlavie: Ukončené vzdelanie:

1. Ako hodnotíte všeobecne riadenie ľudských zdrojov vo vašej spoločnosti?

- a) výborné
- b) dostatočné
- c) uspokojivé
- d) nedostatočné
- e) zlé

2. Pri rozhodovaní sa Váš vedúci radí so svojim tímom?

- a) určite áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) určite nie
- e) neviem sa vyjadriť

3. Máte dostatočný priestor na vlastnú realizáciu?

- a) určite áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) určite nie
- e) neviem sa vyjadriť

4. Ste v práci motivovaný zo strany nadriadeného k dosahovaniu lepších výkonov?

- a) určite áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) určite nie
- e) neviem sa vyjadriť

5. Nadriadený Vám poskytuje dostatočnú spätnú väzbu o vašej práci?

- a) určite áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) určite nie
- e) neviem sa vyjadriť

6. Ste ocenený za iniciatívu prípadne za prácu nad rámec vašich povinností?

- a) určite áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) určite nie
- e) neviem sa vyjadriť

7. Podľa Vášho názoru je práca a výkon oceňovaný primeraným spôsobom?

- a) určite áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) určite nie
- e) neviem sa vyjadriť

8. Ako celkove hodnotíte pracovné vzťahy vo Vašom podniku?

- a) nadštandardné
- b) priateľské
- c) čisto kolegiálne
- d) neosobné
- e) nepriateľské

9. Ako hodnotíte komunikáciu na pracovisku?

- a) výbornú
- b) dostatočnú
- c) uspokojivú
- d) nedostatočnú
- e) zlú

10. Má spoločnosť vypracovanú stratégiu riadenia ľudských zdrojov?

- a) určite áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) určite nie
- e) neviem sa vyjadriť

11. Je Vám známe, aké sú ciele a stratégia v podniku?

- a) určite áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) určite nie
- e) neviem sa vyjadriť

12. Ako hodnotíte prístup k potrebným informáciám súvisiacim s vykonávaním vašej pracovnej činnosti?

- a) výborný
- b) dostatočný
- c) uspokojivý
- d) nedostatočný
- e) nepotrebuje ďalšie informácie

13. Má vaša spoločnosť plány pre zabezpečenie budúcich potrieb ľudských zdrojov?

- a) určite áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) určite nie
- e) neviem sa vyjadriť

14. Pri obsadzovaní pracovných miest sú uprednostňovaní vlastní zamestnanci?

- a) určite áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) určite nie
- e) neviem sa vyjadriť

15. Prevádza sa vo vašej spoločnosti pravidelné hodnotenie pracovníkov?

- a) určite áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) určite nie
- e) neviem sa vyjadriť

16. Ako hodnotíte úroveň poskytovaných nefinančných foriem odmeňovania?

- a) výborná
- b) dostatočná
- c) uspokojivá
- d) nedostatočná
- e) zlá

17. Máte možnosť sa v práci vzdelávať a zúčastňovať sa vzdelávacích programov, kurzov a pod?

- a) určite áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) určite nie
- e) neviem sa vyjadriť

18. Zamestnávateľ Vám ponúka možnosti vzdelávania na úrovni?

- a) výbornej
- b) dostatočnej
- c) uspokojivej
- d) nedostatočnej
- e) zlej

19. Vyžaduje prípadne podporuje zamestnávateľ vaše vzdelávanie?

- a) vyžaduje moje pravidelné vzdelávanie
- b) ponúka príležitosti k vzdelávaniu podľa môjho uváženia
- c) jasne naznačuje moju potrebu vzdelávať sa
- d) motivuje ma k vzdelávaniu a jeho potrebe
- e) nemotivuje ma k vzdelávaniu

20. Zisťujete zamestnávateľ potreby vzdelávania zamestnancov s ohľadom na predpokladaný rozvoj spoločnosti?

- a) určite áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) určite nie
- e) neviem sa vyjadriť

21. Motivuje Vás zamestnávateľ k získavaniu vedomostí v rámci vašej profesie samoštúdiom.

- a) určite áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie
- d) určite nie
- e) neviem sa vyjadriť

Ďakujem za Vašu spoluprácu!

Príloha B – Kaizen

Spomínané prvky ako kaizen a kanban pomáhajú v lean manažmente stálemu zdokonaľovaniu. Kaizen sa sústavne pýta všetkých spolupracovníkov na ich nápady, na zlepšenie ich vlastnej práce a efektívnosti výroby a na ich návrhy možnosti odstránenia nedostatkov. Pochádza z Japonska. KAI - zmena, ZEN - dobrý. Znamená zmenu k lepšiemu. Otcem KAIZEN-u je Masaaki Imai.¹⁰⁸

Kaizen je neustále, priebežné zdokonaľovanie v spolupráci s ľudskými zdrojmi. Ponúka postupne rastúcu produktivitu, kreativitu a zdokonalenie výroby. Umožňuje rýchlejšie prispôsobenie sa zmenám a následnú návratnosť investícií v postupných etapách zdokonaľovania. Autori Matulčíková a Matulčík Kaizen definujú nasledovne: *„Ide o nepretržité priebežné zlepšovanie kvality podnikových procesov, a to v malých krokoch. Do tohto zlepšovacieho procesu sú zahrnutí vedúci a aj radoví zamestnanci.“*¹⁰⁹

Jedná sa o úsporné zaobchádzanie so všetkými zdrojmi a ich vlastnou zodpovednosťou za výsledok. Dôležité je vyhľadávanie a upozorňovanie na nedostatky, identifikácia miest, kde chyby vznikajú a následné okamžité riešenie. Prispievajú nápadmi, zamedzením plytvania časom, materiálom, energiou a ľudskými zdrojmi je úplnou samozrejmosťou.

Kaizen sa snaží zamedziť chybám, lebo kedykoľvek sa objaví chyba, vznikajú dodatočné náklady z dôvodu opravy alebo prepracovania výrobku a vznikajú tzv. nákladné „Na viac práce“ vždy, keď zmenu nepožadoval zákazník. Kladie význam na ergonómiu a pracoviská v súlade s ňou, ktoré umožňujú vykonávanie všetkých úkonov na jednom mieste s prvkami zaisťujúcimi mobilitu pre rýchlu a vysoko kvalitnú prácu. Optimálne nastavené pracovné miesto znižuje únavu pracovníkov, čo má za následok zvýšenie produktivity a zníženie pravdepodobnosti vzniku zdravotných problémov. Kaizen humanizuje pracovné prostredie, snaží sa o zníženie nadmernej ťažkej práce a učí odstraňovať plytvanie v pracovných procesoch.

¹⁰⁸IPA SLOVAKIA. *Kaizen-japonský systém*. [on-line]. © 9. 03. 2007 [cit. 2013-01-4]. Dostupné z: <http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/kaizen>

¹⁰⁹MATULČIKOVÁ, Marta., MATULČÍK, Július. *Vzdelávanie a kariéra*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2010. s. 26-24. ISBN 978-80-225-3020-0.

Príloha C – Kanban

Kanban je v preklade karta - výraz pre systém kariet, ceduliek a rôznych oznámení o objednávkach, predajoch a pohyboch. Je to systém plánovania pre doplnenie skladových a materiálových zásob pre optimálny tok materiálov vo výrobe. Encyklopédia Wikipédie uvádza definíciu kanbanu ako japonský systém dielenského riadenia výroby, ktorý využíva kanban karty (systém pre jednoduchšie riadenie a zásobovanie výroby). Kanban znamená v japončine, štítok alebo lístok.

Funkcie kariet

- slúži ako objednávací karta,
- dáva podnet na zhotovenie súčiastok na predchádzajúci výrobný stupeň,
- pre novo vyrábané súčiastky slúži ako identifikačná karta.¹¹⁰

Systém odstraňuje plytvanie čakaním, ktoré sa snaží odstrániť v čo možno najvyššom rozsahu z hľadiska pridanej hodnoty. Zabezpečuje plynulý tok materiálu vždy v ten správny čas (just in time) a použiť vždy ten správny diel. Usiluje sa o optimálne ovládanie procesu na efektívne uspokojenie zákazníka. Skracuje doby priebežných časov a obehové zásoby, čo umožňuje pracovať efektívne s úsporami a minimalizáciou zásob.

Portál IPA Slovakia uvádza kanban ako takzvaný - *Ťahový systém riadenia výroby*. Patrí medzi metódy využívané v oblasti synchronizácie tokov. Vo výrobe najväčšie straty z hľadiska dĺžky priebežnej doby výroby spôsobuje zásoba rozpracovanej výroby. Najjednoduchším spôsobom (v praxi však najťažšie aplikovateľným), je jej odstránenie napr. zlúčením procesov – tzn. vytvorením plynulého toku materiálu.¹¹¹

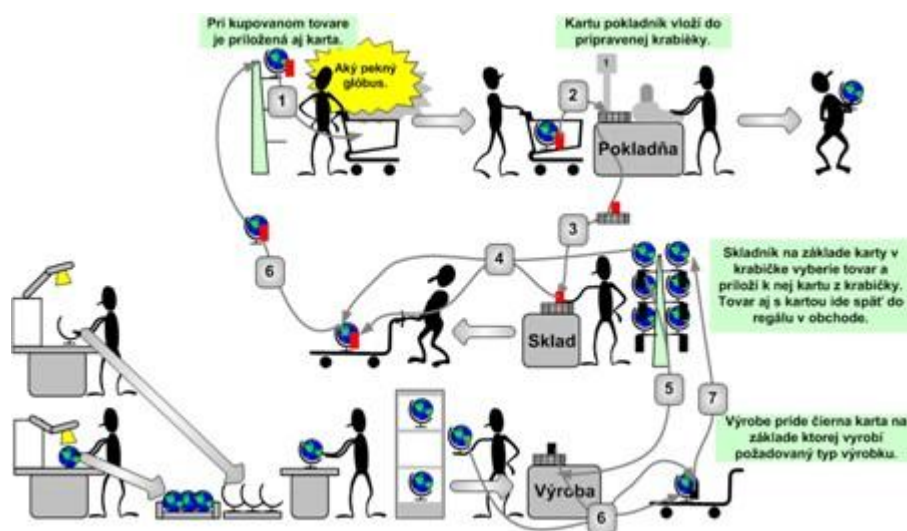
Kanban ponúka systém bez vytvárania zásob, regulovaný dodávateľom a odberateľom. Snaží sa o vyváženosť kapacít obidvoch strán, či už ľudských, materiálových a skladovacích. Nosičom informácií sú kanban karty, ktoré slúžia ako objednávky alebo sprievodky chýbajúceho tovaru. Vyžaduje si flexibilné nasadenie pracovníkov, ich disciplínu a schopnosti dokonalého plánovania.

¹¹⁰Citácia.In: Wikipédia: *Kanban*. [on-line]. © 15. 03. 2013 [cit. 2013-01-5]. Dostupné z: <http://sk.wikipedia.org/wiki/Kanban>

¹¹¹IPA SLOVAKIA. *Kanban*. [on-line]. © 22. 01. 2007 [cit. 2013-01-4]. Dostupné z: <http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/kanban>

Výroba je zahájená len na základe požiadavky kanban karty. Kanban je metóda slúžiaca k redukcii zásob materiálu vo výrobe ich riadením na základe dopytu podľa princípu ťahu (pull) napr. pomocou kariet.¹¹² Základom princípu systému kanban je dostať tovar k objednávateľovi presne v okamihu, keď ho vyžaduje. Ponúka úsporu zdrojov, nakoľko umožňuje regulovať množstvo výrobkov v rôznych štádiách výroby. Tovar sa nedodáva skôr, ako to zákazník požaduje, dochádza k znižovaniu veľkosti výrobných dodávok s pružnejším reagovaním na potreby. Znížením požiadaviek na skladovacie priestory dosiahneme sprehládnenie výrobného toku. Skrátene dodávky tovaru na nevyhnutne potrebný čas umožní ekonomickú a priebežnú výrobu, a tým zvýši flexibilitu a konkurencieschopnosť podniku.

Obrázok 14: Základný princíp systému kanban na jednoduchom príklade:



Zdroj: IPA SLOVAKIA. *Kanban*. [online]. © 22. 01. 2007 [cit. 2013-01-5]. Dostupné z: <http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/kanban>¹¹³

Cesta zoštíhľovania je nikdy nekončiaci proces, ktorý po zavedení lean manažmentu, jeho adaptácii v riadení spoločnostiam pomáha trvale.

¹¹²EVÝUKA.CSJ: *Kanban* [on-line]. [cit. 2013-01-5]. Dostupné z: <http://www.evýuka.csj-podpora.cz.web5.web4ce.cz/mod/glossary/view.php?id=41&mode=&hook=ALL&sortkey=&sortorder=&fullsearch=0&page=5>

¹¹³IPA SLOVAKIA. *Kanban*. [on-line]. © 22. 01. 2007 [cit. 2013-01-4]. Dostupné z: <http://www.ipaslovakia.sk/sk/ipa-slovník/kanban>

Príloha D – Rámec McKinsey 7- vysvetlenie skrátených výrazov

Autori Vodáček a Vodáčková uvádzajú stručnejšie chápanie skrátených názvov 7 S:

Stratégia („Strategy“) sa v modeli „7 S“ rozumie programové stanovisko vrcholového vedenia k podnikateľskému zameraniu činnosti organizačnej jednotky. Znamená predovšetkým poznať zo všetkých hľadísk svoju oblasť podnikania.

Štruktúra („Structure“) sa v modeli „7 S“ chápe vymedzenie a obsahová a funkčná náplň čiastkových častí organizačného systému organizačnej jednotky, popr. ich autonómnych jednotiek a ich vzájomných informačných väzieb. Tieto vertikálne, horizontálne a ďalšie väzby zároveň vyjadrujú vzťahy nadriadenosti, podriadenosti a spolupráce, kontrolné väzby, väzby zdieľania informácií atď.

Spolupracovníci („Staff“) sa v modeli rozumejú ľudia, ktorí sa rozhodovacou, či výkonnou činnosťou podieľajú na realizácii manažérskej práce.

Systémy riadenia („Systems“) zahrňujú postupy, metódy, techniky a technológie manažérskej práce.

Zdieľané hodnoty („Shared values“) dávajú základnú orientáciu pre sociálne, hospodárske a kultúrne poslanie činnosti kolektívov organizačnej jednotky, popr. čiastkových organizačných častí.

Štýl manažérskej práce („Style“) je typický spôsob jednania vrcholových vedúcich pracovníkov, ktorí uplatňujú voči iným vedeným kolektívom a je pre organizačnú jednotku prevažujúci.

Schopnosti („Skills“) sú tu „skratkou“ pre súbor znalostí, schopností, zručností a návykov, ktoré predstavujú myšlienkové bohatstvo kolektívov organizačnej jednotky a tým aj profesionálne a kvalifikačné zázemie pre úspešnú prácu.¹¹⁴

¹¹⁴VODÁČEK, Leo., VODÁČKOVÁ Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšírené vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2013, s.164. ISBN 978-80-7261-232-1.(skrátené autorom)

Príloha E – Balanced Scorecard - vysvetlenie pojmov

Jednotlivé perspektívy sú od seba závislé a vzájomne sa dopĺňajú.

Finančná perspektíva hovorí o potrebe finančnej výkonnosti spoločnosti v súvislosti so stratégiou a víziou. Pomáha pri zabezpečovaní finančných prostriedkov pri dosahovaní obratu a výnosu. Prikladá význam dosahovanej produktivite a vynaloženým nákladom. Pozorne sleduje percentá dosahovaného výnosu a udržiava pozitívny cash flow.

Zákaznícka perspektíva zahŕňa cieľových zákazníkov, ich potreby a očakávania. Zameriava sa na spokojnosť a kvalitu poskytovaných výrobkov a služieb. Pozorne sleduje čo je pre zákazníkov najdôležitejšie. Snaží sa o elimináciu reklamácií a sťažností. Snaží sa o získavanie nových a udržanie aktuálnych zákazníkov. Zlepšovanie dodacích termínov, zvyšovanie ponuky a obratu u zákazníkov.

Interná perspektíva hovorí o procesoch pri dosahovaní cieľov. Ako spoločnosť zaistí uspokojenie potrieb zákazníkov a vlastníkov. Kde a v akom časovom období musí dosahovať očakávaných výsledkov. Ako často by spoločnosť mala prichádzať s inováciou výrobkov. Hovorí o stabilizácii, zlepšovaní komunikácie a motivácii. Zameriava sa na spôsob riadenia a vzdelávania zamestnancov a snaží sa učením ľudských zdrojov dopracovať k proaktivite a kompetencii a smerovať k budúcej výkonnosti.

Rastová perspektíva - v nej ide o rozvoj, učenie sa a následný rast spoločnosti. Hľadanie cesty na zvyšovanie výkonnosti a dosahovanie požadovaných výsledkov. Patrí sem rozvoj schopností, zručností a zamestnancov. Vzdelávanie a následné získavanie kompetencií ľudských zdrojov. Dlhodobo ponúkať zlepšovanie procesov, rast produktivity a kvality výrobkov.

Nevyhnutné je previazanie jednotlivých perspektív a ich vzájomné dopĺňanie pre zabezpečenie budúceho výkonu. Základom je stanovenie cieľov v jednotlivých perspektívach priamo úmerne k zvolenej stratégii. Stanovenie merania výkonnosti pomocou mierok. Určenie ukazovateľov na vyhodnocovanie správnosti postupov a dosahovania stratégie v požadovanom čase. V spoločnosti je zapojený a zodpovedný každý manažér, od ktorého sa očakáva plnenie naplánovaných úloh v súlade s metódou BSC.

Príloha F – Bibliografické údaje

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Zdenko Gunič

Odbor: Andragogika

Forma štúdia: Magisterské kombinované štúdium

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

Rok: 2014

Počet strán bez príloh: 99

Celkový počet strán príloh: 11

Počet titulov literatúry a prameňov: 46

Počet internetových zdrojov: 12

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