

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

Magisterské kombinované štúdium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Bc. Zdenek Turian

Riadenie ľudských zdrojov a sociálna komunikácia
v jadrovej elektrárni

Praha 2012

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

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Zdenek Turian

Human Resource Management and Social Communication
at Nuclear Power Plant

Prague 2012

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. Literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpal, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa

Bc. Zdenek Turian

.....

Pod'akovanie

Chcel by som sa poďakovať Doc. Ing. Stanislavovi Prečuchovi CSc. za jeho odborné vedenie, pomoc a rady, ktorými mi pomohol zorientovať sa v danej oblasti pri spracovaní tejto diplomovej práce.

Anotácia

Diplomová práca sa zaoberá problematikou riadenia ľudských zdrojov so zameraním na sociálnu komunikáciu vo vybranej jadrovej elektrárni.

Je rozčlenená na teoretickú a praktickú časť, pričom teoretická časť sa zameriava na riadenie ľudských zdrojov, ich vývoj, charakteristiku jednotlivých oblastí riadenia ľudských zdrojov, ako aj na charakteristiku sociálnej komunikácie.

Praktická časť venuje pozornosť základnej charakteristike vybranej jadrovej elektrárni, a to Atómovej elektrárni Mochovce, konkretizuje formy komunikácie, ktoré sú uplatňované v AE Mochovce, charakterizuje činnosti útvaru riadenia ľudských zdrojov a v neposlednom rade opisuje jednotlivé oblasti riadenia ľudských zdrojov v AE Mochovce, pričom pri každej oblasti charakterizuje aký typ komunikácie sa tu využíva. Súčasťou praktickej časti je prieskum, ktorého cieľom je prostredníctvom dotazníkovej metódy zhodnotiť postavenie útvaru riadenia ľudských zdrojov v AE Mochovce a druhá časť dotazníka je určená na zhodnotenie jednotlivých oblastí riadenia ľudských zdrojov zo strany respondentov.

Diplomová práca poukazuje na dôležitosť a význam útvaru riadenia ľudských zdrojov ako jedného z hlavných nástrojov riadenia spoločnosti.

Kľúčové pojmy:

Atómová elektrárňa, hodnotenie, komunikácia, riadenie ľudských zdrojov, školenie, zamestnanec, zamestnávateľ.

Annotation

The graduation theses deal with a human resource management with emphasis on social communication in selected nuclear power plant.

The theses are divided into theoretical and practical parts where the theoretical part is focused on the human resource management, development of the human resources, characteristics of individual areas of the management as well as on characteristics of the social communication.

The practical part pays an attention to basic characteristics of the selected nuclear power plant, namely Mochovce NPP, specifies the activities of human resource department and describes individual areas of human resource management at Mochovce NPP while it specifies implemented types of the communication. The practical part includes a survey carried out in a form of a questionnaire. The aim of the questionnaire is to assess a position of the human resource department at Mochovce NPP and to assess individual areas of human resource management using respondents' answers.

The graduation theses emphasizes on an importance and meaning of the human resource department as one of the basic tools of the company's management.

Key definitions:

Assessment, communication, employee, employer, human resource management, nuclear power plant, training.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČASŤ	
1. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	11
1.1 Riadenie ľudských zdrojov a jeho úlohy v organizácii.....	12
1.2 Vývoj riadenia ľudských zdrojov.....	13
1.3 Obsah riadenia ľudských zdrojov.....	15
1.3.1 Strategické riadenie ľudských zdrojov.....	16
1.3.2 Plánovanie ľudských zdrojov.....	18
1.3.3 Analýza práce.....	19
1.3.4 Získavanie a výber zamestnancov.....	20
1.3.5 Rozmiestňovanie zamestnancov a ukončenie pracovného pomeru.....	24
1.3.6 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.....	25
1.3.7 Riadenie a plánovanie kariéry.....	26
1.3.8 Riadenie pracovného výkonu.....	27
1.3.9 Odmeňovanie zamestnancov.....	28
1.3.10 Pracovné vzťahy.....	29
1.3.11 Pracovné podmienky.....	30
1.3.12 Personálny informačný systém.....	30
2. SOCIÁLNA KOMUNIKÁCIA.....	32
PRAKTICKÁ ČASŤ	
3. SÚČASNÝ STAV ÚTVARU RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV A SOCIÁLNEJ KOMUNIKÁCIE V PODNIKU SLOVENSKÉ ELEKTRÁRNE, A.S., ATÓMOVÉ ELEKTRÁRNE, ZÁVOD MOCHOVCE.....	35
3.1 Základná charakteristika Slovenské elektrárne, a.s., Atómové elektrárne, závod Mochovce.....	35
3.2 Formy komunikácie v AE Mochovce.....	37
3.3 Postavenie útvaru riadenia ľudských zdrojov a organizačná štruktúra AE Mochovce.....	38

3.4	Popis pracovného miesta.....	39
3.5	Získavanie a výber zamestnancov.....	40
3.6	Hodnotenie zamestnancov.....	42
3.7	Vzdelávanie zamestnancov.....	43
3.7.1	Typy vzdelávania v AE Mochovce.....	44
3.8	Odmeňovanie zamestnancov.....	47
3.8.1	Variabilná zložka mzdy.....	49
3.8.2	Výkonnostná odmena.....	49
3.8.3	Mzdové zvýhodnenia.....	50
3.8.4	Odstupné.....	52
3.8.5	Odchodné.....	54
3.8.6	Doplnkové dôchodkové sporenie.....	55
4.	PRIESKUM.....	57
4.1	Cieľ prieskumu.....	57
4.2	Úlohy prieskumu.....	57
4.3	Prieskumné hypotézy.....	58
4.4	Metódy prieskumu.....	58
4.5	Harmonogram postupu.....	59
4.6	Prieskumná vzorka.....	60
4.7	Analýza a interpretácia výsledkov prieskumu.....	60
4.8	Zhodnotenie prieskumu a návrhy opatrení na zlepšenie činnosti útvary riadenia ľudských zdrojov.....	77
	ZÁVER.....	80
	ZOZNAM POUŽITEJ SLOVENSKEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV.....	83
	ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV.....	86
	ZOZNAM TABULIEK, OBRÁZKOV A GRAFOV.....	87
	ZOZNAM PRÍLOH.....	88

ÚVOD

Ľudia sú spoločným prvkom každej organizácie. Prinášajú nové metódy, ktorými sa organizácie odlišujú. Keď sa na to pozrieme z pohľadu organizácie, ľudia sú zdroje – nie neživé zdroje, ako je pôda alebo kapitál, ale ľudské zdroje. Sú to práve ľudia, ktorí vytvárajú pre národ cenné výrobky a služby, ktoré rozhodujú o blahobyte spoločnosti ako aj o životnej úrovni.

Riadenie a vedenie ľudí v podniku je zložitý spoločenský proces, ktorý je založený na určitých predpokladoch. K základným predpokladom patria kvalifikovaní pracovníci, kvalifikovaní riadiaci pracovníci a optimálny stupeň spôsobu usporiadania pracovníkov podniku. Racionálny zásah do tvorby, rozvoja a usmerňovania týchto predpokladov je možný jedine cez odbornú a tvorivú personálnu politiku a personálnu prácu.

Zamestnanci v každom podniku sú obrovským potenciálom živej sily. Táto sila je schopná zdolať aj neprekonateľné bariéry a prekážky. Avšak na druhej strane je dôležité sa o týchto zamestnancov starať, pozorne sa venovať ich rozvoju, odmeňovaniu a motivácii.

Nikto nepochybuje o tom, že ľudia sú životne dôležití pre akúkoľvek firmu, preto je nutné investovať do získavania, výberu a školenia ľudí značné finančné prostriedky. Organizácia môže byť iba tak efektívna, ako sú efektívni ľudia, ktorí v nej pracujú. Zabezpečenie kvalifikovaných pracovníkov je tak prvou fázou akejkoľvek aktivity riadenia ľudských zdrojov. Túto fázu má na starosti spravidla špecializovaný útvar riadenia ľudských zdrojov.

Podstatou modernej personálnej práce je vytváranie optimálnych podmienok na dosahovanie cieľov organizácie prostredníctvom dosahovania osobných cieľov zamestnancov.

Komunikácia je základom každodennej existencie moderného človeka a každej organizácie akejkoľvek veľkosti. Sú povolania, ktorých samozrejmosťou súčasťou profesionality je okrem znalostí z vlastného odboru aj schopnosť tieto znalosti presvedčivo a zrozumiteľne sprostredkovať svojmu pracovnému okoliu. Je to veľmi dôležité najmä tam, kde sa pracuje s ľuďmi, t.j. medzi

ľuďmi a pre ľuďi, teda tam, kde je neustála potreba verbálnej a neverbálnej komunikácie v pracovnom procese.

Výber témy ovplyvnilo predovšetkým pracovné zaradenie na funkciu Personalista I. na útvare riadenia ľudských zdrojov v Atómovej elektrárni Mochovce, ako aj rastúci význam riadenia ľudských zdrojov a orientácia na zamestnancov.

Hlavným cieľom nášho prieskumu bolo zhodnotiť ako zamestnanci vnímajú a hodnotia plnenie úloh a funkcií riadenia ľudských zdrojov a aká je úroveň sociálnej komunikácie v závode AE Mochovce.

Diplomová práca sa členila na teoretickú a praktickú časť. Obsahom teoretickej časti bola charakteristika riadenia ľudských zdrojov, ich vývoj, a tiež obsah riadenia ľudských zdrojov. Zamerali sme sa na jednotlivé výstupy riadenia ľudských zdrojov, pri ktorých sme definovali ich podstatu a význam pre podnik. Venovali sme sa tiež sociálnej komunikácii, ktorá patrí medzi významné aspekty kvalitnej a odbornej personálnej práce. V praktickej časti diplomovej práce sme sa zo začiatku zamerali na základnú charakteristiku Atómovej elektrárne Mochovce, a vysvetlenie jednotlivých zložiek riadenia ľudských zdrojov v nadväznosti na sociálnu komunikáciu. V prieskume sme sa snažili zistiť názor zamestnancov na útvary riadenia ľudských zdrojov, ako aj na výstupy riadenia ľudských zdrojov ako je vzdelávanie a rozvoj, odmeňovanie, hodnotenie zamestnancov a v neposlednom rade aj komunikáciu s nadriadeným. Výsledky z prieskumu sme v závere stručne popísali a poskytli sme návrhy na zlepšenie.

V rámci zdrojov (vstupov, prvkov pracovného procesu), a to ľudských, materiálových, finančných a informačných, ľudské zdroje zaujímajú zvláštne, jedinečné postavenie - uvádzajú do pohybu všetky ostatné. Zamestnanci, ľudské zdroje organizácie, aktivizujú ostatné zdroje a determinujú ich využívanie, rozhodujú o prosperite a konkurencieschopnosti, a preto sú jadrom a najdôležitejšou oblasťou riadenia. Podstatou modernej personálnej práce je vytváranie optimálnych podmienok na dosahovanie cieľov organizácie prostredníctvom dosahovania osobných cieľov zamestnancov.

TEORETICKÁ ČASŤ

1. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Každý človek, podľa filozofického určenia personalizmu, so svojimi podstatnými znakmi je základom, subjektom a cieľom všetkých ľudských úsilí. Obsahom ľudského kapitálu v personalistike budeme rozumieť hodnotu človeka, ktorá má svoje vyjadrenie v osobných vlastnostiach, vrátane kvalifikovanosti človeka.¹ *Ľudské zdroje* predstavujú ľudí v pracovnom procese. Rozdiel medzi ľudskými zdrojmi a ľudským kapitálom je v tom, že ľudský kapitál vlastní aj tí jedinci, ktorí nie sú zaradení do pracovného procesu a nie sú v pracovno-právnom vzťahu so žiadnou organizáciou. Ľudské zdroje predstavujú ľudí schopných seberealizácie v činnosti, ktorú vykonávajú na základe vlastného rozhodnutia. Je to zásoba ľudského potenciálu v spoločnosti, schopného vykonávať cieľavedomú činnosť vedúcu k produkcii výstupu.²

Riadenie ľudských zdrojov môžeme definovať ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu najcennejšieho statku organizácie, t.j. v nej pracujúcich ľudí, ktorí ako jednotlivci aj ako kolektívy prispievajú k dosiahnutiu ich cieľov. Hlavné charakteristiky riadenia ľudských zdrojov sú:

- uspokojovanie potreby strategického prístupu k riadeniu ľudských zdrojov pomocou prepojenia podnikovej stratégie a stratégie ľudských zdrojov,
- orientovanie na oddanosť a angažovanosť – zdôrazňovanie významu dosiahnutia oddanosti pracovníkov,
- pracovníci sú chápaní ako aktívum, ako bohatstvo organizácie alebo ako ľudský kapitál, do ktorého treba investovať,

¹ PICHŇA, Ján. 1995. Základy personalistiky II. Bratislava: vydavateľstvo SOFA. 1995. str. 11,13

² VODÁK, Jozef. KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. 2011. Efektívne vzdelávaní zamestnanců. Praha: Grada Publishing. 2011. str. 34

- výkonná zložka riadenia ľudských zdrojov je záležitosťou líniových manažérov.³

Riadenie ľudských zdrojov je proces prijímania rozhodnutí v oblasti zamestnaneckých vzťahov, ktorý ovplyvňuje výkonnosť zamestnancov aj organizácií.⁴ Najčastejšie sa definuje ako činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov, a spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu sa podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnenia cieľov zamestnancov i podniku ako celku.

1.1 Riadenie ľudských zdrojov a jeho úlohy v organizácii

Pre moderné a kvalifikovane uskutočňované riadenie ľudských zdrojov v organizáciách sa budujú špeciálne informačné systémy o ľudských zdrojoch, ktoré sú potom súčasťou celkového informačného systému organizácie.⁵

Hlavnými úlohami riadenia ľudských zdrojov zabezpečovanými tak líniovými manažérmi, ako aj personalistami sú:

- *organizácie* – podoba organizácie, vytváranie pracovných úloh, pracovných miest a rolí, rozvoj organizácie,
- *zamestnanecké vzťahy* – zlepšovanie týchto vzťahov vedie k vytváraniu dôvery,
- *riadenie (management) znalostí* – jeho účelom je zlepšiť a zintenzívniť proces učenia a zlepšiť výkony v organizácii,
- *zabezpečovanie ľudských zdrojov* – plánovanie ľudských zdrojov, získavanie a výber pracovníkov,
- *riadenie pracovného výkonu* – hodnotenie a zlepšovanie pracovného výkonu, rozpoznávanie a uspokojovanie potrieb v oblasti vzdelávania a rozvoja,

³ ARMSTRONG, Michael. 2002. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. str. 27

⁴ MILKOVICH, George, - BOUDREAU, John. 1993. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 1993. str. 38

⁵ MATOUŠEK, Oldřich. 2003. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál. 2003. str. 341

- *rozvoj ľudských zdrojov* – celoorganizačné a individuálne vzdelávanie, rozvoj manažérov, riadenie kariéry,
- *riadenie odmeňovania* – systém odmeňovania, zásluhové odmeny, nepenažné odmeny,
- *pracovné vzťahy* – kolektívne pracovné vzťahy, zapojovanie a participácia pracovníkov, komunikácia.⁶

Hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov je dosiahnuť konkurenčnú výhodu prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov, a to na základe integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov.⁷ Praktické uskutočňovanie riadenia ľudských zdrojov je založené na permanentnej schopnosti reflexie skutočného stavu ľudských zdrojov v nadväznosti na ostatné zdroje a ciele organizácie. Pre reflexiu a analýzu potrebujeme definovať faktory a ich indikátory. Tieto indikátory rozdeľujeme na kvantitatívne a kvalitatívne.

Kvantitatívne indikátory:

1. ekonomické – náklady práce,
2. socioekonomické – absencia, mobilita a fluktuácia, pracovné úrazy, konflikty.

Kvalitatívne indikátory – úroveň sociálnej klímy:

1. výsledky sociálneho sledovania – pozorovanie, koučing, spätná väzba,
2. pracovné porady,
3. sociálne ankety.

1.2 Vývoj riadenia ľudských zdrojov

Prvá etapa sa začala ešte v minulom storočí a možno ju spájať hlavne s priemyselnou revolúciou, ktorá podstatne zmenila povahu práce, čím vznikla aj potreba formálne sa zaoberať riadením zamestnancov. Bolo potrebné koordinovať prácu veľkého počtu ľudí, ale aj riešiť aj problémy vyplývajúce zo

⁶ ARMSTRONG, Michael. 2002. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. str. 43

⁷ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2007. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint. 2007. str. 9

zhoršených pracovných podmienok. Rozsah činností v personálnej oblasti narastal, o čom svedčí aj to, že už koncom osemdesiatych rokov bola v niektorých veľkých podnikoch vytvorená funkcia tajomníka sociálnych vecí, ktorý pomáhal riešiť problémy súvisiace so vzdelávaním, ubytovaním, lekárskou starostlivosťou zamestnancov a tiež so zlepšením ich pracovných podmienok.

Druhá etapa sa spája s vedeckým manažmentom, ktorého podstatou bolo zvyšovať efektivitu práce na základe jej systematického vedeckého skúmania a podrobnej špecializácie. To znamenalo rozširovať aktivity súvisiace so zamestnancami, ich prácou a rozvojom prvých odborových organizácií, ktoré napokon vyvolali potrebu vzniku jednoduchých personálnych útvarov.

Tretia etapa vzniká najmä v súvislosti so zmenami, ktoré prebiehali v období tridsiatych rokov. Typický pre toto obdobie je podiel štátu na riešení rôznych problémov súvisiacich so zamestnávaním ľudí.

Štvrtá etapa sa spája so 40. a 50. rokmi. V tomto období bol už zabezpečovaný celý rozsah aktivít súvisiacich so získavaním, prijímaním, evidenciou, odborným výcvikom zamestnancov a starostlivosťou o nich. Zvýšil sa aj význam personálnych útvarov najmä v súvislosti s rastom sily odborov, množstvom poskytovaných zamestnaneckých výhod a so snahami zameranými na zlepšovanie medziľudských vzťahov.

Piata etapa zahŕňa zmeny, ku ktorým došlo v priebehu 60. a 70. rokov. V tomto období sa používali už prepracované metódy výberu, systematického vzdelávania, odmeňovania, hodnotenia zamestnancov a niektoré podniky riešili už aj problém obohacovania práce. Veľký dôraz sa kládol na kolektívne pracovné vzťahy. V tomto období mali značný vplyv na personálne záležitosti aj viaceré zákony protidiskriminačného charakteru a takisto zákony o bezpečnosti, zdraví a o dôchodkovom zabezpečení.

Šiesta etapa sa začínala v 80. rokoch a znamenala zásadnejšiu kvalitatívnu zmenu v danej oblasti. Podstata novej koncepcie spočívala najmä v rozvoji strategického riadenia ľudských zdrojov a tým utvorenia podmienok na ovplyvňovanie konečných výsledkov podniku. Zmyslom riadenia ľudí sa stáva podpora manažmentu a podnikania. Rozvíja sa systém riadenia výkonu

a odmeňovania podľa výkonu. Naproti tomu postupne s oslabovaním odborov sa znižuje význam priemyselných vzťahov.

Siedma etapa je spojená so zmenami, ktoré sprevádzajú 90. roky. Ich zmyslom je rozvinúť prístupy z 80. rokov a okrem toho sa sústreďuje pozornosť najmä na riadenia podnikovej kultúry a rozvoj kompetencií zamestnancov prostredníctvom tzv. učiacich sa organizácií. Všetko sa deje v podmienkach zdokonaľovania manažmentu podniku, ktoré často vyvoláva i potrebu znižovať počet zamestnancov. Pri riešení problémov sa začínajú uplatňovať nové metódy, ako napr. benchmarking.⁸

1.3 Obsah riadenia ľudských zdrojov

Očakávania manažmentu podniku sú odrazom obsahovej stránky riadenia ľudských zdrojov. Väčšinou ide o nasledovné výstupy riadenia ľudských zdrojov:

- strategické riadenie ľudských zdrojov,
- plánovanie ľudských zdrojov,
- analýza práce,
- získavanie a výber zamestnancov,
- rozmiestňovanie zamestnancov a ukončenie pracovného pomeru,
- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov,
- riadenie a plánovanie kariéry,
- riadenie pracovného výkonu,
- odmeňovanie zamestnancov,
- pracovné vzťahy,
- pracovné podmienky,
- personálny informačný systém.⁹

⁸ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2007. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint. 2007. str. 14-17

⁹ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2007. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint-vfra. 2007. str. 13

1.3.1 Strategické riadenie ľudských zdrojov

Strategické riadenie ľudských zdrojov možno vo všeobecnosti chápať ako určitý prístup k riešeniu dlhodobých záležitostí v oblasti ľudských zdrojov, ktorý je súčasťou strategického riadenia podniku. Cieľom strategického riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť jednak správne nasmerovanie vzájomne previazaných programov a praktických postupov na riešenie dlhodobých záležitostí týkajúcich sa ľudí, ako aj návod pre úspešné konanie podporujúce konkurenčnú stratégiu podniku.¹⁰ Orientuje sa na kroky, ktoré odlišujú firmu od jej konkurentov. Hlavným cieľom strategického riadenia ľudských zdrojov je formovať strategickú schopnosť organizácie zabezpečovaním kvalifikovaných, oddaných a dobre motivovaných pracovníkov, ktorí sú potrební k dosiahnutiu trvalej konkurenčnej výhody. Stratégie ľudských zdrojov sú spravidla vertikálne integrované s podnikovou stratégiou a horizontálne integrované medzi sebou navzájom. Zahrňujú celoo organizačné záležitosti týkajúce sa štruktúry a kultúry, efektívnosti a výkonnosti organizácie, prispôsobovanie zdrojov budúcim potrebám, rozvoj charakteristických a špecifických schopností, riadenie znalostí a riadenie zmeny.¹¹

Spracovanie stratégie ľudských zdrojov znamená stanovenie niekoľkých krokov:

1. Východiskom pre spracovanie stratégie ľudských zdrojov je vízia a stratégia firmy – aké sú zámery a plány do budúcnosti.
2. Z týchto zámerov vyplývajú konkrétne úlohy pre jednotlivé jednotky a útvary.
3. Určenie kompetencií (znalostí, schopností, postojov), ktoré sú potrebné pre jednotlivé útvary a pracovné miesta, aby ľudia mohli svoje úlohy správne plniť.

¹⁰ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2007. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava:Sprint-vfra. 2007. str. 27

¹¹ ARMSTRONG, Michael. 2002. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. str. 52

4. Stanovenie nástrojov, akými budú tieto kompetencie v útvaroch a u jednotlivcov dosiahnuté (nábor a výber pracovníkov, rozvoj pracovníkov, motivovanie).
5. Spracovanie noriem, prostredníctvom ktorých je riadené použitie jednotlivých nástrojov.

Filozofia riadenia ľudských zdrojov prešla v posledných rokoch tromi etapami: *Byrokratický (resp. byrokraticko-politický) prístup* (70. a 80. roky) bol postavený na systémovej kontrole zo strany politických a administratívnych inštitúcií. Organizácie boli považované za nesvojprávne, štát im limitoval počty pracovníkov, počty prijímaných uchádzačov, počty absolventov škôl a pod. V personálnom riadení boli používané individuálne plány rozvoja, komplexné hodnotenia, ale pri výbere a kariére vedúcich pracovníkov hrala hlavnú úlohu ich politická príslušnosť.

Operatívny prístup (na začiatku 90. rokov) bol vedený snahou odstrániť z riadenia všetko politické, čo bolo spojené s minulou érou. Táto snaha však veľmi často viedla aj k odstráneniu všetkých nástrojov personálneho riadenia – hodnotenie, vzdelávanie, plánovanie a riadenie kariéry. Riadenie ľudských zdrojov sa obmedzovalo na administratívne aktivity spojené so mzdovým účtovníctvom, prijímaním a uvoľňovaním pracovníkov, spracovaním zápočtových listov atď.

Strategický prístup (od polovice 90. rokov) sa k nám dostáva väčšinou pod vplyvom zahraničných vlastníkov firiem, ktorí zavádzajú systematické hodnotenie, personálne rezervy, plány vzdelávania manažérov a programy osobného rozvoja v nadväznosti na stratégiu firmy. Postupne sa tieto nástroje šírja do ďalších organizácií a stávajú sa bežnými.¹²

¹² BĚLOHLÁVEK. František, KOŠŤAN. Pavel, ŠULEŘ. Oldřich. 2006. Management. Brno: Computer Press. 2006. str. 304,305

1.3.2 Plánovanie ľudských zdrojov

Plánovaním ľudských zdrojov sa rozumie sústavný proces predvídateľného zisťovania personálnej potreby podniku a následného monitorovania uspokojovania tejto potreby.¹³

Je to tiež proces zhromažďovania a využívania informácií, na základe ktorých možno rozhodovať o vynakladaní zdrojov pri personálnych činnostiach. Základnou úlohou plánovania ľudských zdrojov je systematické zladovanie potrebného počtu a štruktúry zamestnancov s cieľmi a úlohami podniku na určité obdobie.¹⁴ Plány ľudských zdrojov sú odvodzované z plánov organizácie a predstavujú predpovede o potrebe ľudí k zabezpečeniu určitej produkcie či služieb.¹⁵ Cieľom personálneho plánovania je zabezpečiť, aby podnik mal tak v súčasnosti, ale hlavne v budúcnosti pracovníkov:

- v potrebnom počte,
- s požadovanými vedomosťami, schopnosťami a skúsenosťami,
- s požadovanými osobnými vlastnosťami,
- s optimálnou motivačnou kapacitou,
- s optimálnym rozmiestnením do vnútropodnikových útvarov,
- so schopnosťou byť flexibilnými.

Najkomplikovanejšou fázou personálneho plánovania je stanovenie (odhad) perspektívnej potreby pracovníkov. K odhadom perspektívnej potreby pracovníkov sa používajú tak indukzívne ako aj kvantitatívne metódy.

Z indukívnych sa najčastejšie používajú: metóda delfí a jej podobná tzv. kaskádová metóda. Pri *delfskej* metóde (ktorá patrí k expertným metódam) sa skupina expertov snaží dosiahnuť vzájomnú zhodu všetkých faktorov, ktoré by mohli mať vplyv na budúcu potrebu pracovníkov v podniku. *Kaskádová metóda* odhaduje nielen perspektívnu potrebu pracovníkov, ale tiež odhad ich pokrytia z vlastných zdrojov. Pokus o precíznejší odhad potreby pracovníkov

¹³ MAJTÁN, Miroslav a kolektív. 2009. Manažment. Bratislava: Sprint-vfra. 2009. str. 271

¹⁴ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2007. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint-vfra. 2007. str. 36

¹⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck. 2007. str. 114

predstavuje metóda založená na analýze vývojových trendov. Tu však vzniká problém, že existuje príliš veľa faktorov, ktoré ovplyvňujú potrebu pracovníkov v podniku. Preto je snaha definovať hlavný (rozhodujúci faktor), ktorý najviac ovplyvňuje počet pracovníkov. Ak je takýto faktor definovaný potom sa skúma, jeho doterajší vývoj v pomere k vývoju počtu pracovníkov.¹⁶

1.3.3 Analýza práce

Analýza pracovných miest je svojím spôsobom kľúčovou personálnou činnosťou. Práca a pracovné miesta musia byť analyzované pred tým, ako je možné vykonávať ostatné personálne činnosti. Analýza pracovných miest poskytuje obraz práce a tým vytvára aj predstavu o pracovníkovi, ktorý by mal na pracovnom mieste pracovať. Ide teda o proces zisťovania, zaznamenávania, uchovávanía a analyzovania informácií o úlohách, metódach, zodpovednostiach a väzbách na iné pracovné miesta. Cieľom analýzy je spracovanie všetkých týchto informácií do tzv. popisu pracovného miesta. Popis pracovného miesta je potom podkladom pre odvodenie požiadaviek, ktoré pracovné miesto vyžaduje od pracovníka, t.j. spracovanie tzv. špecifikácie pracovného miesta.¹⁷

Analýzu pracovných miest možno definovať širším a užším spôsobom. Pri užšej definícii analýza pracovného miesta (práce) spočíva v popise práce vykonávanej na danom pracovnom (funkčnom) mieste. Cieľom analýzy práce potom je:

- spracovať popis pracovného miesta,
- definovať požiadavky na zamestnanca, ktorý bude na danom pracovnom mieste pracovať, t.j. spracovať špecifikáciu požiadaviek pracovného miesta.

Takýto prístup však nie je postačujúci v prípade nových druhov prác, s ktorými v organizácii zatiaľ nie sú žiadne alebo len malé skúsenosti. Na základe širšej

¹⁶ Plánovanie ľudských zdrojov, 22.7.2004 [cit.17-10-2011] Dostupné na: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/planovanie-ludskych-zdrojov.html>

¹⁷ KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 2.vydanie, Praha, Management Press, 1997. s. 72

definície je analýza práce systematický proces zhromažďovania a hodnotenia údajov o charaktere určitej práce.¹⁸

1.3.4 Získavanie a výber zamestnancov

Získavanie zamestnancov je proces, ktorého cieľom je zabezpečiť, aby organizácia mala včas dostatočný počet vhodných uchádzačov o voľné pracovné miesta a aby náklady na jednotlivé činnosti tohto procesu boli primerané.

Úlohou získavania zamestnancov teda je:

- vyhľadať vhodné pracovné zdroje,
- informovať o voľných pracovných miestach a o organizácii ako celku,
- motivovať potenciálnych uchádzačov o prácu v danej organizácii,
- sústrediť základné informácie o potenciálnych uchádzačoch,
- zabezpečiť uvedené činnosti z organizačnej a administratívnej stránky.

Proces získavania zamestnancov prechádza niekoľkými etapami:

1. *definovanie potreby obsadiť voľné pracovné miesto a špecifikácia požiadaviek na zamestnanca* – táto prvá etapa spočíva v stanovení počtu a štruktúry zamestnancov, ktorých organizácia potrebuje.

2. *voľba zdrojov uchádzačov* – spočíva v rozhodnutí organizácie vybrať si spomedzi vlastných zamestnancov alebo sa obrátiť na externé zdroje. Obe majú svoje výhody a nevýhody, ako je to možné vidieť v nasledovnej tabuľke.

¹⁸ ZAJKO, Marián. Základy personálneho manažmentu. 2007. Bratislava: vydavateľstvo STU. 2007. str. 50

Tab. 1: Výhody a nevýhody interných a externých zdrojov

Výhody interných zdrojov	Nevýhody interných zdrojov
<ul style="list-style-type: none"> • vyššia motivácia zamestnancov (možnosť pracovného postupu) • nižšie náklady a rýchlejšie obsadenie pracovného miesta • zamestnanec pozná organizáciu, nehrozí veľký rozpor medzi očakávaniami od pracovného miesta a skutočnosťou • organizácia pozná zamestnanca, jeho pracovný výkon, nekupuje „mačku vo vreci“ 	<ul style="list-style-type: none"> • obmedzený výber, menší počet uchádzačov • zvýšené náklady na vzdelávanie zamestnancov • tzv. „podniková slepota“, nový človek zvonka často prinesie nové pohľady, prístupy • neprijatie kolegami, najmä ak sa z bývalého kolegu stane nadriadený • stupňuje sa rivalita

Výhody externých zdrojov	Nevýhody externých zdrojov
<ul style="list-style-type: none"> • širšia možnosť výberu zamestnancov • nové pohľady, prístupy k riešeniu problémov organizácie • získavame „hotového“ zamestnanca, znižujú sa náklady na vzdelávanie 	<ul style="list-style-type: none"> • vyššie náklady na získavanie zamestnancov a pomalšie obsadenie pracovného miesta • dlhšia adaptácia • znižuje sa motivácia zamestnancov (možnosť pracovného postupu je otázna) • zvyšovanie fluktuácie zamestnanec nepozná organizáciu a organizácia nepozná zamestnanca

Zdroj: KACHAŇÁKOVÁ, Anna. a kol. 2008. Personálny manažment

3. výber metód získavania zamestnancov

- inzercia – je najčastejšie používanou metódou. Možno ju využiť pri získavaní zamestnancov na všetky pracovné miesta. Inzerovať možno v tlači (v denníkoch, odborných časopisoch), v rozhlase a televízii (pre vysokú finančnú náročnosť sa používa zriedka, vhodná je najmä pri obsadzovaní voľných miest v týchto médiách) a na internete.

- internet – je čoraz viac používaným médiom, a to nielen z hľadiska inzercie ponuky voľných pracovných miest. Existuje mnoho internetových stránok, na ktorých môžu organizácie zverejňovať informácie o voľných pracovných miestach, ale mnohé organizácie si vytvárajú aj vlastné internetové stránky, na ktorých je uvedená aj ponuka voľných pracovných miest. Internet je rýchly a zvyčajne aj lacnejší ako tradičné metódy získavania zamestnancov.

- vývesky, letáky – sú to plagáty na zastávkach autobusov, na reklamných paneloch. Oproti inzercii majú výhodu v tom, že obsahujú viac informácií o ponúkanej práci a vyžadujú minimálne finančné prostriedky. V rámci toho ide aj o spoluprácu s úradmi práce, sociálnych vecí a rodiny, so vzdelávacími inštitúciami a pod.

4. *voľba a štandardizácia normatívnych dokumentov požadovaných od uchádzačov* – organizácia na základe profilu obsadzovaného pracovného miesta určí, ktoré písomné dokumenty bude od uchádzačov požadovať a v akej forme. Medzi základné normatívne dokumenty patria:

- žiadosť o prijatie do pracovného pomeru,
- životopis (štruktúrovaný),
- sprievodný (motivačný) list,
- dotazník,
- doklady o vzdelaní,
- výpis z registra trestov, odpis z registra trestov.

5. *realizácia procesu získavania zamestnancov* – spočíva v uverejnení inzerátu, osloví sa agentúra atď. Tým sa splnil cieľ získavania zamestnancov a ďalšia etapa ukáže, či bol tento proces efektívny.

6. hodnotenie procesu a výsledkov získavania zamestnancov.¹⁹

Výber zamestnancov je proces, v ktorom manažéri v úzkej spolupráci s personálnym útvarom rozhodujú o najvhodnejšom potenciálnom zamestnancovi nielen z hľadiska pracovných ale i sociálnych požiadaviek kladených na obsadzované pracovné miesto.²⁰

Výber zamestnancov možno realizovať na základe:

- *žiadosti o zamestnanie a životopisu* – oba tieto dokumenty sú veľmi vhodné a postačujúce k predstaveniu uchádzača.

- *osobný dotazník* – jeho prednosť spočíva v tom, že od uchádzača požaduje presné a určité údaje a smeruje ho k odpovedi na položené otázky. Zhromažďuje informácie napr. o existujúcom pracovnom pomere, výpovednej dobe a termíne ukončenia pracovného pomeru, dôvode záujmu o nové zamestnanie, a pod. Medzi niektoré nevýhody patrí rozsiahlosť otázok, odpovede bývajú učebnicové a stereotypné, atď.

- *testy* – môžu byť použité na *mentálne alebo kognitívne schopnosti* (napr. testy inteligencie); tieto testy sa snažia zmerať duševné, mechanické alebo zmyslové dispozície uchádzačov o zamestnanie. Testy zamerané na špecifické vedomosti a schopnosti, ako sú kancelárske vedomosti, manuálne zručnosti alebo psychomotorické schopnosti. Posledné sú testy *osobnosti*, ktorých účelom je zistiť, či uchádzač v sebe neskrýva nejaký „rizikový“ faktor, ktorý by mohol negatívne pôsobiť pri výkone práce.

- *výberový rozhovor* – slúži k overeniu predbežných úsudkov o uchádzačoch, ich predpokladoch a motivácii k práci. Tento rozhovor môže byť štruktúrovaný, ktorý obsahuje dopredu určené otázky pre každého kandidáta rovnaké, a tie potom umožňujú objektívne posúdenie jednotlivých kandidátov alebo neštruktúrovaný, ktorý neobsahuje dopredu stanovené otázky ale uchádzač a zamestnávateľ alebo zástupca zamestnávateľa komunikujú spontánne a otázky sú kladené podľa priebehu rozhovoru.²¹

¹⁹ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. a kol. 2008. Personálny manažment. Bratislava: Iura Edition. 2008. str. 69, 71

²⁰ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2007. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint-vfra. 2007. str. 82

²¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck. 2007. str. 138

1.3.5 Rozmiestňovanie zamestnancov a ukončenie pracovného pomeru

Rozmiestňovanie zamestnancov definujeme ako kvalitatívne, kvantitatívne, časové a priestorové spájanie zamestnancov s pracovnými úlohami a miestami. Rozmiestňovanie úzko súvisí s riadením pohybu zamestnancov do firmy, z firmy a vo firme. Medzi formy rozmiestňovania zamestnancov v rámci vnútropodnikovej mobility zaraďujeme:

- povýšenie zamestnanca na dôležitejšiu, náročnejšiu, lepšie platenú funkciu na základe priameho rozhodnutia, alebo výberového konania,
- preradenie zamestnanca na inú prácu, iné miesto z dôvodu úspory zamestnancov, ukončenia výroby, vytvorenia nového miesta, zmeny požiadaviek alebo nespokojnosti zamestnanca na pôvodnom pracovisku,
- preradenie na nižšiu funkciu pri zrušení pracovného miesta alebo pre neschopnosť.²²

Personálny útvar má obvykle za úlohu riadiť uvoľňovanie pracovníkov z organizácie. V prípade, že ide o nedobrovoľnú formu, potom je to snáď najobtiažnejšie a najstresovejšie zo všetkých činností, ktoré personalisti vykonávajú. Znižovanie počtu pracovníkov je jednou z najnáročnejších oblastí riadenia ľudí, ktorou sa personalisti zaoberajú. Ich povinnosťou je:

- naplánovať ich tak, aby došlo k zníženiu počtu pracovníkov bez násilného prepúšťania nadbytočných pracovníkov,
- realizovať aj ďalšie metódy znižovania počtu pracovníkov alebo eliminácie nadbytočnosti,
- viesť pracovníkov k tomu, aby odišli dobrovoľne, pokiaľ ostatné metódy zlyhajú,
- navrhovať a aplikovať náležité postupy smerujúce k riešeniu problému nadbytočnosti,
- zaoberať sa systémom kompenzácií pre uvoľnených pracovníkov,

²² Personálne činnosti III. 24.4.2010 [cit. 24-10-2011] Dostupné na: <http://www.topasistentka.sk/personalne-cinnosti-iii-prijimanie-a-adaptacia-zamestnancov-mottivacia-vzdelavanie-hodnotenie>

- poskytovať rady o metódach riešenia nadbytočnosti a v prípade potreby sa podieľať na zaisťovaní dobre riadeného procesu znižovania počtu pracovníkov z dôvodu nadbytočnosti.²³

Pracovný pomer je možné ukončiť:

a) *dohodou* – ak sa organizácia a pracovník dohodnú na rozviazaní pracovného pomeru, končí sa dojednaným dňom. Dohodu o rozviazaní pracovného pomeru organizácia a pracovník uzavierajú písomne. Jedno vyhotovenie dohody o rozviazaní pracovného pomeru vydá organizácia pracovníkovi.

b) *výpoveďou* – výpoveďou môže rozviazať pracovný pomer organizácia aj pracovník. Výpoveď sa musí dať písomne inak je neplatná. Organizácia môže dať pracovníkovi výpoveď a dôvod výpovede sa musí skutkovo vymedziť tak, aby ho nebolo možné zameniť s iným dôvodom, inak je výpoveď neplatná. Dôvod výpovede nemožno dodatočne meniť.

c) *okamžitým zrušením* – organizácia môže zrušiť pracovný pomer len výnimočne a to:

- ak bol pracovník právoplatne odsúdený pre úmyselný trestný čin na nepodmienečný trest odňatia slobody dlhší ako 1 rok,
- ak pracovník porušil pracovnú disciplínu zvlášť hrubým spôsobom.

d) *zrušením v skúšobnej lehote*²⁴

1.3.6 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Vzdelávanie zamestnancov možno charakterizovať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov organizácie tým, že sa učia pomocou rôznych metód. Základným cieľom vzdelávanie zamestnancov je prostredníctvom cieľavedomého permanentného formovania pracovného potenciálu vytvoriť podmienky na efektívne plnenie úloh organizácie.

²³ ARMSTRONG, Michael. 2002. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. str. 414-416

²⁴ Zmena a skončenie pracovného pomeru [cit. 24-10-2011] Dostupné na: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/pracovne-pravo/zmena-a-skoncenie-pracovneho-pomeru/>

Investovanie do ľudských zdrojov vedie k ich celkovému zhodnoteniu, ktoré sa konkrétne prejavuje prostredníctvom.

- zvýšenia výkonu zamestnancov a úrovne poskytovaných služieb,
- možnosti využitia vlastných zdrojov na pokrytie potreby zamestnancov,
- seberealizácie a spokojnosti zamestnancov, ich lojality voči organizácii,
- úspory času a finančných nákladov pri rozmiestňovaní zamestnancov.²⁵

Vzdelávanie a odborná príprava zamestnancov vedie k vyššej produktivite a tvorbe zisku. Základom systému podnikového vzdelávania je umožniť zamestnancom podniku stále si rozširovať a obnovovať teoretické ako aj praktické poznatky. Cieľom podnikového vzdelávania je odstrániť rozdiely medzi profesiou a zamestnaním zamestnancov podniku, tak aby sa zvýšila prosperita podniku, výkonnosť zamestnancov, konkurencieschopnosť zamestnancov na vnútornom trhu práce.²⁶

1.3.7 Riadenie a plánovanie kariéry

Kariéra je rozvojová postupnosť získavania pracovných skúseností behom určitého časového obdobia. Je výsledkom zámerných rozhodnutí, ale aj využitia príležitosti, ktoré sa u človeka vyskytnú behom života. Zvyčajne sa spája len s jedným pracovníkom, ale vo veľkých podnikoch sa kariére venuje organizácia.²⁷

Riadenie kariéry je proces, v ktorom podnik vyberá, hodnotí, orientuje a rozvíja zamestnancov tak, aby si zaistil určité množstvo kvalifikovaných zamestnancov, ktorí budú zodpovedať budúcim požiadavkám.²⁸

²⁵ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. a kol. 2008. Personálny manažment. Bratislava: Iura Edition. 2008. str. 120

²⁶ TAHA, Ali Viktória, SIRKOVÁ, Michaela. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. [cit. 23-10-2011] Dostupné na: http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic14/pdf_doc/2.pdf

²⁷ Kariéra pracovníkov a vývoj kariéry [cit. 23-10-2011] Dostupné na: <http://www.euroekonom.sk/manazment/personalny-manazment/kariera-pracovnikov-a-vyvoj-kariery/>

²⁸ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2007. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint-vfra. 2007. str. 122

1.3.8 Riadenie pracovného výkonu

Riadenie pracovného výkonu je možné chápať ako strategický a integrovaný prístup k zabezpečeniu úspešnosti organizácie pomocou zlepšovania pracovného výkonu zamestnancov a pomocou rozvíjania schopností kolektívov i jednotlivcov. Riadenie pracovného výkonu je teda nástrojom na dosahovanie lepších výsledkov organizácie. Ide o proces vytvárania spoločného chápania toho, čo sa má dosiahnuť a zároveň prístup k riadeniu a rozvoju pracovníkov takým spôsobom, aby sa dosiahol vytýčený cieľ. Riadenie pracovného výkonu patrí do pôsobnosti líniových manažérov.

Riadenie pracovného výkonu sa zameriava na zlepšovanie individuálneho a tímového výkonu, pričom kľúčové činnosti sú nasledovné:

Definovanie roly, v rámci ktorej sa uzatvára dohoda o hlavných oblastiach výsledkov a o požiadavkách na schopnosti.

Dohoda o pracovnom výkone, ktorá definuje očakávania – spôsob dosiahnutia cieľa, spôsob merania výkonu, schopnosti potrebné k dosiahnutiu požadovaných výsledkov. Túto činnosť je možné charakterizovať aj ako fázu plánovania výkonu.

Plán osobného rozvoja, ktorý predstavuje fázu rozvoja výkonnosti pracovníka.

Riadenie pracovného výkonu v priebehu roka. Táto činnosť zahŕňa nepretržitý proces zabezpečovania spätnej väzby, resp. odozvy na výkon, aktualizáciu cieľov, prípadne konzultovanie a riešenie problémov.

Preskúvanie výkonu – fáza formálneho posudzovania výkonu za určité obdobie. Táto činnosť sa týka dosiahnutých výsledkov a môže viesť k hodnoteniu výkonu.

Riadenie pracovného výkonu je možné charakterizovať ako nepretržitý, neustále sa obnovujúci cyklus.²⁹

²⁹ KRAUSZOVÁ, Andrea, SZOMBATHYOVÁ, Edita Pracovný výkon – jeho riadenie a hodnotenie. Transfer inovácií 6/2003. [cit. 24-10-2011] Dostupné na: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/6-2003/pdf/122-125.pdf>

1.3.9 Odmeňovanie zamestnancov

Tradične sa pojmom odmena označuje mzda, plat alebo ďalšie doplnkové formy peňažnej kompenzácie, ktorú zamestnanec získava ako protihodnotu za vykonanú prácu. Súčasná teória riadenia ľudských zdrojov a taktiež prax v slovenských podnikoch však jednoznačne rozširuje definíciu systému odmeňovania, chápe ho komplexnejšie a zahŕňa do neho i rôzne nepeňažné a nehmotné formy odmeny.³⁰

Peňažné odmeňovanie, ktoré dominuje v našom pracovnom procese, je odmeňovanie vo forme miezd, platov, odmien, prémie, rozmanitých foriem poistenia, príspevkov na stravovanie, ošatenie a podobne. Nepeňažné odmeňovanie býva realizované napr. poskytnutím služobného bytu, služobného auta, mobilného telefónu, benzínu. Patrí sem aj poskytovanie rôznych sociálnych služieb a výhod, ako sú dodatková dovolenka na zotavenie, starostlivosť o deti, finančné poradenstvo, osobné poradenstvo, rekreačné zariadenia, posilňovne atď.³¹

Organizácie sledujú v oblasti **odmeňovania** predovšetkým nasledujúce ciele:

- prilákať potrebný počet uchádzačov o prácu, a to v požadovanej kvalifikačnej štruktúre a kvalite,
- stabilizovať výkonných zamestnancov a zabezpečiť si ich ochotu podať vysoký výkon,
- prispieť k dosiahnutiu konkurencieschopnosti podniku na trhu,
- prostredníctvom systému odmeňovania formovať kolektív so zdravými pracovnými a medziľudskými vzťahmi, ktorý by bol schopný realizovať ciele organizácie,
- zabezpečiť nákladovú racionálnosť a efektívnosť vzhľadom na možnosti organizácie.

Zamestnanci vyžadujú od systému odmeňovania uspokojovanie vlastných potrieb, pocit spravodlivosti v odmeňovaní, ktorý je často preferovaný pred

³⁰ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2007. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint-vfra. 2007. str. 145

³¹ Nepeňažné odmeňovanie zamestnancov [cit. 23-10-2011] Dostupné na: <http://www.poradca.sk/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=102024>

absolútnou výškou mzdy, sociálnu istotu, perspektívu, možnosť budúcich zárobkov a tiež možnosť seberealizácie.³²

Spôsob odmeňovania v každej organizácii by mal byť motivujúci, spravodlivý a mal by byť založený na jasných a zrozumiteľných princípoch, ktoré sú jasné všetkým zamestnancom.

Odmeňovanie môže mať rôzne formy, podľa možností a zvyklostí organizácie, ide napr. o odmeňovanie priame, nepriame, naturálne, sociálne výhody.³³

Systémy odmeňovania predstavujú jeden z nástrojov manažmentu ľudských zdrojov. Ich cieľom je podporovať presadenie stratégie organizácie a rozvoj organizačnej kultúry, pôsobiť na získavanie a stabilizáciu zamestnancov, motivovať ich k vzdelaniu a rozvoju a stimulovať k pracovnému výkonu.³⁴

1.3.10 Pracovné vzťahy

Korektné pracovné a medziľudské vzťahy vytvárajú produktívnu klímu, ktorá má veľmi pozitívny vplyv na individuálny, kolektívny a celofiremný výkon. Vzťahy (zamestnávateľ, zamestnanec, odbory, združenia, zákazníci, verejnosť, kolektívy) majú formálnu a neformálnu stránku. Sprievodným javom vzťahov sú konflikty, ktorých častou príčinou je personálna práca a štýl vedenia ľudí vo firme. Jeden z efektívnych nástrojov prevencie konfliktov a vytvárania zdravých pracovných vzťahov je fungujúci systém komunikácie (vertikálnej a horizontálnej).

Je v rukách manažérov vytváranie zdravých či nezdravých pracovných vzťahov vo firme. Významným partnerom sú odbory (kolektívne vyjednávanie) a služby vykonáva personálny útvar.³⁵

³² KACHAŇÁKOVÁ, Anna. a kol. 2008. Personálny manažment. Bratislava: Iura Edition. 2008. str. 161

³³ MATOUŠEK, Oldřich. 2003. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál. 2003. str. 344

³⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck. 2007. str. 319

³⁵ Personálne činnosti V. [cit. 24-10-2011] Dostupné na: <http://www.topasistentka.sk/vztahy-na-pracovisku/personalne-cinnosti-v-pracovne-vztahy-starostlivost-o-zamestnancov>

Pracovné vzťahy majú svoju formálnu aj neformálnu stránku a mali by zastrešovať všetky vzťahy, ku ktorým dochádza pri plnení úloh podniku. To znamená, že ich obsahom sú najmä:

- zmluvné povinnosti medzi zamestnávateľom a zamestnancom,
- komunikačná politika a jej uplatňovanie,
- spoločné riešenie problémov a prijímanie rozhodnutí,
- kolektívne vyjednávanie,
- individuálne sťažnosti a pracovná disciplína,
- spoločenská zodpovednosť,
- rozvoj zamestnancov,
- pracovné podmienky.³⁶

1.3.11 Pracovné podmienky

Každý zamestnanec má právo na priaznivé a dôstojné pracovné podmienky, či je to robotník pracujúci manuálne pri páse, alebo predavač, úradník, konštruktér, učiteľ, bankový úradník, vedec, oceliar, baník, a mohli by sme spomenúť ešte nepreberné množstvo povolání, ktoré vykonávajú ženy a muži v produktívnom a niektorí už aj v poproduktívnom veku. Priestory, v ktorých zamestnanci vykonávajú prácu, musia byť vybavené podľa druhu vykonávanej práce.³⁷

1.3.12 Personálny informačný systém

Nevyhnutnou podmienkou riadenia ľudských zdrojov je existencia vierohodných, detailných a aktuálnych informácií potrebných ako podklady pre rozhodovanie a umožňujúcich uskutočňovať všetky potrebné analýzy

³⁶ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2007. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Sprint-vfra. 2007. str.160

³⁷ Právo na priaznivé pracovné podmienky. [cit. 25-10-2011] Dostupné na: <http://www.praca-ako.sk/prava-zamestnanca/pravo-na-priaznive-pracovne-podmienky/>

pracovnej sily i výsledkov jej práce, povahy práce, efektívnosti personálnych činností i vonkajších podmienok ovplyvňujúcich formovanie a fungovanie podnikovej pracovnej sily. Preto moderne riadené podniky venujú mimoriadnu pozornosť budovaniu a rozvoju *podnikového personálneho informačného systému*.³⁸

Personálny informačný systém môže:

- umožniť personálnemu útvaru, aby poskytoval lepšie služby líniovým manažérom;
- poskytovať dôležité údaje pre strategické personálne rozhodovanie a umožňovať personálnym rýchlé získanie a analýzu informácií,
- znížiť náklady práce pri vykonávaní personálnych činností.

Základnými funkciami personálneho systému sú:

- evidovať detailné osobné informácie o jednotlivých pracovníkoch, vrátane prehľadu ich kvalifikácie, dovolenkách, absenciách a pod.,
- evidovať detailné informácie o pracovných miestach (zamestnaniach) pracovníka, vrátane triedy, mzdy/platu a zamestnaneckých výhod, pracovnej doby, popisu a špecifikácie pracovného miesta,
- organizácia získavania a vzdelávania pracovníkov,
- hodnotenie práce.³⁹

³⁸ KOUBEK, J. : Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press 1997, s.321

³⁹ ARMSTRONG, Michael. 2002. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. str. 414-416

2. SOCIÁLNA KOMUNIKÁCIA

Sociálna komunikácia je v užšom zmysle vnímaná ako oznamovanie a výmena informácií. V širšom zmysle je sociálna komunikácia vzájomnou výmenou obsahov vlastného vedomia, výmenou vlastných myšlienok v priebehu socio-kultúrnej a ekonomickej praxe. Ak komunikujeme, tak stále prostredníctvom a s pomocou nejakého znakového systému a s určitým cieľom. Sociálna komunikácia je tak prijímanie a odovzdávanie informácií v sociálnom styku.⁴⁰ Slovo komunikácia pochádza z latinského slova *communicatio*, ktorého význam je spoluúčasť, spoločné zúčastňovanie sa, spoločné zdieľanie. Efektívna komunikácia prináša sociálnemu manažérovi priestor pre implementáciu základnej filozofie organizácie, umožňuje mu získavať informácie potrebné pre kvalitnú riadiacu a personálnu prácu, udržiavať kontakty s pracovníkmi, chápať ich potreby a situáciu, motivovať pracovníkov, získavať spätnú väzbu o efektívite riadenia, vytvárať priestor pre participáciu pracovníkov na riešení problémov, minimalizovať konflikty a problémové situácie, dosahovať kvalitné pracovné výsledky.⁴¹

V rámci sociálnej komunikácie rozlišujeme jej dve úrovne:

1. *Obsahová úroveň* komunikácie je daná množstvom a obsahom informácií, ich významom z hľadiska cieľa a jednotlivých subjektov. Oznamy na tejto úrovni sú vyjadrené predovšetkým jazykovými prostriedkami (verbálna stránka komunikácie).

2. *Na vzťahovej úrovni* komunikácie sú oznamy sprostredkované najmä mimojazykovými (nonverbálnymi) prostriedkami, na tejto úrovni je vyjadrovaný vzťah komunikujúcich:

- k obsahu informácie,
- k pôvodu (k autorovi) informácie,
- k príjemcovi informácie, k sebe,
- a k ďalším okolnostiam komunikácie.

⁴⁰ Sociálna komunikácia [cit. 26.10.2011] Dostupné na: http://www.gjar-po.sk/~gajdos/psychologia/Socialna_komunikacia.pdf

⁴¹ GABURA. Ján, GABURA. Patrik. 2004. Sociálna komunikácia. Bratislava: občianske združenie Sociálna práca. 2004. str. 10-12

Medzi zvláštnosti sociálnej komunikácie zaradujeme nasledovné:

- obsahom nie sú iba informácie, ale aj predstavy, názory, nálady, postoje, vzťahy,
- vyslanie a prijatie informácie je sprevádzané vzťahom dvoch aktívnych subjektov,
- komunikujúci sa môžu vzájomne ovplyvňovať, pozitívne i negatívne, nechcene i zámerne,
- výberovosť vnemov v prípade množstva informácií - vplyv vlastného hodnotenia významu informácie, uprednostnenie určitých informácií, vplyv osobných preferencií, očakávaní, vplyv rušivých vplyvov a pod.,
- výsledok závisí od spoločného systému kódovania, na spoločnom jazyku (komunikujúci si musia rozumieť).⁴²

Verbálna komunikácia je spôsobom dorozumievania sa pomocou prirodzeného jazyka, ktorý je medzi ľuďmi najdôležitejším prostriedkom odovzdávania informácií. Verbálna interpersonálna komunikácia sa odohráva v dvoch rovinách, ktoré sú istým spôsobom prepojené.

1. *Lingvistická rovina* - prostriedkom komunikácie sú slová, ktoré tvoria reč (jazyk),

2. *Paralingvistická rovina* - táto rovina sa venuje tým stránkam reči, ktoré nie sú od nej oddeliteľné, ale zároveň nie sú písomne zaznamenateľné. K paralingvistickým javom patrí rýchlosť hovorenia, zmeny hlasitosti a výšky hlasu. Práve tieto zložky verbálnej komunikácie majú veľký vplyv pri celkovom hodnotení informácií, ale aj komunikátora.⁴³

Neverbálna komunikácia zahŕňa všetky prejavy komunikácie, ktoré sú neslovné (neverbálne). Jedná sa o mimiku a gestá. Na rozdiel od reči prebieha na inej báze. Podáva informácie o emóciách, pocitoch a vyjadruje čo si subjekt (osoba) myslí. Je závislá na mieste žitia jedinca a väčšina prejavov je kultúrne podmienená. V procese komunikácie sa neverbálnej komunikácii nemôžeme vyhnúť, môžeme ju len potlačiť.

⁴² Komunikácia v organizácii [cit. 25-10-2011] Dostupné na: http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_09.pdf

⁴³ Sociálna komunikácia [cit. 26.10.2011] Dostupné na: http://www.gjar-po.sk/~gajdos/psychologia/Socialna_komunikacia.pdf

Neverbálne prejavy sa delia do skupín:

- mimika - výrazy tváre
- haptika - dotyky
- proxemika - vzdialenosť medzi dvoma ľuďmi
- posturoológia - držanie rúk, postoj tela
- gestika - štandardné pohyby, napr. kývanie hlavy
- kinezika - oznamovanie informácií pohybom
- očný kontakt
- chronemika - časové hľadisko komunikácie
- paralingvistika - fonetické zvuky, ktoré sa vyskytujú v akustickej reči
- grafológia - skúmanie rukopisu
- olfaktorika - čuchové vnemy.⁴⁴

⁴⁴ Neverbálna komunikácia [cit. 25-10-2011] Dostupné na: http://sk.wikipedia.org/wiki/Neverbálna_komunikácia

PRAKTICKÁ ČASŤ

3. SÚČASNÝ STAV ÚTVARU RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV A SOCIÁLNEJ KOMUNIKÁCIE V PODNIKU SLOVENSKE ELEKTRÁRNE, a.s., ATÓMOVÉ ELEKTRÁRNE, ZÁVOD MOCHOVCE

3.1 Základná charakteristika Slovenskej elektrárne, a.s., Atómové elektrárne, závod Mochovce

Slovenské elektrárne, a.s. (SE, a.s.), sú spoločnosťou, ktorej 66% akcií vlastní Taliansky ENEL a 34 % vlastní Fond národného majetku. Predmetom činnosti spoločnosti je výroba, predaj, dovoz a vývoz elektrickej energie, ako aj výroba a predaj tepla. SE, a.s. spoločnosť závod Atómové elektrárne Mochovce sa nachádza na juhu Slovenska, medzi mestami Nitra a Levice, v katastrálnom území bývalej obce Mochovce a neďalekého mesta Levice od ktorého je vzdialený cca 12 km. Vznik obce sa datuje v roku 1295.

Obrázok 1: Mapa umiestnenia AE Mochovce



Zdroj: TURIAN, Z. 2009. *Jadrová elektrárň verzus životné prostredie*.
Dubnica nad Váhom: Bakalárska práca, 2009. str. 20

Atómová elektrárň Mochovce (AE Mochovce) je dominantným prvkom krajiny ležiacej v blízkosti rieky Hron a mesta Levice. Zájmové územie okolia AE Mochovce je situované v pahorkatinnej krajine dolného Pohronia, ktorá prechádza severovýchodne do pohoria Štiavnické Vrchy a severne do pohoria Pohronského Inovca. Južná a juhozápadná časť je tvorená krajinnou pahorkatinou a nížinou – Podunajskou nížinou. AE Mochovce prevádzkujú dva jadrové tlakovodné reaktory sovietskeho typu VVER 440/213, ale v lokalite sú ešte ďalšie dva rozostavané bloky rovnakého typu. Výstavba AE Mochovce začala v novembri 1982, ale v roku 1991 bola pre nedostatok financií zastavená. V roku 1995 slovenská vláda schválila plán na dostavbu dvoch blokov AE Mochovce za podmienky doplnenia zastaranej sovietskej technológie modernejšími západnými bezpečnostnými prvkami. Bloky boli uvedené do prevádzky v júli 1998 a v decembri 1999. Plánovaná životnosť blokov je do roku 2028, resp. 2030.

V roku 1985 bola spustená výstavba ďalších dvoch blokov na báze rovnakého typu sovietskych reaktorov VVER 440/213, ale pre nedostatok financií bola stavba v roku 1992 zastavená a zakonzervovaná. Napriek nátlaku zo strany Rakúska sa v novembri 2008 výstavba opäť rozbehla a je financovaná hlavne zo strany majoritného vlastníka Slovenských elektrární, talianskej spoločnosti ENEL. Dokončenie dvojbloku sa plánuje na rok 2012, resp. 2013, kedy majú byť ostávajúce dva bloky uvedené do skúšobnej prevádzky.

Prvý blok AE Mochovce dodáva elektrickú energiu do siete od leta 1998, druhý blok od konca roka 1999. Hrubý výkon každého z blokov bol v roku 2008 zvýšený z 440 na 470 MW. Výstavba tretieho a štvrtého bloku sa pozastavila v roku 1992 a znova spustila v novembri 2008. Každý blok AE Mochovce vyrobí ročne vyše 3 000 GWh elektrickej energie, čo pokrýva približne 11 % spotreby elektrickej energie na Slovensku.

Všetky bloky AE Mochovce patria medzi najnovšie jadrové bloky VVER 440/V-213 a ťažia zo všetkých zdokonalení, ktoré boli v elektrárni realizované. Medzinárodné expertné tímy sa zhodli na tom, že elektrárň po realizácii bezpečnostných opatrení spĺňa všetky medzinárodné štandardy a úroveň jadrovej bezpečnosti a spoľahlivosti zhodnotili ako mimoriadne vysokú.

3.2 Formy komunikácie v AE Mochovce

Vertikálna komunikácia - líniová - táto forma komunikácie prebieha v podobe porád jednotlivých riadiacich stupňov. Je to prenos informácií zhora nadol a zdola nahor, podľa línie organizačnej štruktúry, teda podľa priamej podriadenosti a nadriadenosti. Tieto porady na jednej strane slúžia na prenos informácií medzi jednotlivými stupňami riadenia, ktoré je nutné podať ešte na vyššiu, resp. nižšiu úroveň riadenia a na druhej strane po výmene informácií, riešia problémy, ktoré sú v kompetencii príslušného stupňa riadenia. Je to komunikácia osobného styku - verbálna. Napríklad:

- porada vedenia závodu AE Mochovce,
- porada vedúcich úseku AE Mochovce,
- porada vedúcich odborov a prevádzok AE Mochovce,
- porada vedúcich oddelení, skupín a majstrov AE Mochovce.

Vertikálna komunikácia - nelíniová - zdrojom informácií sú zamestnanci. V tomto prípade ide o prenos informácií od nadriadených k podriadeným a naopak bez riadiacich medzistupňov. Proces prebieha zvyčajne v rovine zdroj - zamestnanec a zamestnanec - zdroj.

Zdrojom obvykle je:

- vrcholový riadiaci pracovník (riaditeľ, vedúci úseku)
- kompetentný útvar (zamestnanecké záležitosti, sociálne služby)

Horizontálna komunikácia - táto komunikácia prebieha v horizontálnej rovine na jednej riadiacej úrovni - resp. na jednej kompetenčnej rovine. Kompetencie a vzťahové väzby sú určené organizačným poriadkom.

Neformálna komunikácia - je to komunikačná väzba, ktorá sa vymyká akýmkoľvek pravidlám a je založená na osobných vzťahoch. Keďže v podniku je veľa zamestnancov, práve táto komunikácia je veľmi rozsiahla a pripisuje sa jej vysoká dôležitosť. Významným uzlom neformálnej komunikácie je práve komunikácia v autobuse, pri obede, pri spoločných dovolenkách, ktoré organizuje podnik pre zamestnancov, taktiež pri spoločných športových podujatiach.

Pre dobre vedenú komunikáciu, v prípade konfliktov alebo problémov, je dôležité vyjadrovať sa vecne a stručne, aby sa nadriadený necítil obmedzovaný a zdržovaný a mohol reagovať primerane. Zamestnanci by sa v prípade pracovných záležitostí nemali spoliehať len na neformálnu komunikáciu a neformálne vzťahy. Nápomocnou by tiež bola väčšia právomoc a zodpovednosť útvaru ľudských zdrojov pri výbere uchádzačov o zamestnanie, zvýšenie náročnosti pri prijímaní nových zamestnancov uprednostňovať výlučne kvalifikačné predpoklady pred kritériom známostí, rodinných väzieb, prípadne iných tlakov. Zvýšiť náročnosť pri výbere pracovníkov do vedúcich funkcií.

Pre zlepšenie komunikácie je dôležité:

- posilniť postavenie a úlohu pracovných porád,
- zabezpečiť pravidelné konanie porád,
- zlepšiť komunikáciu a informovanosť vedúcich pracovníkov medzi úsekmi organizovaním pracovných stretnutí,
- zintenzívniť informačný tok na výrobných poradách,
- zintenzívniť osobný styk vedúcich s ostatnými zamestnancami,
- podrobne informovať zamestnancov o cieľoch a úlohách,
- rozvíjať neformálne vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými nad rámec bežných povinností.

3.3 Postavenie útvaru riadenia ľudských zdrojov a organizačná štruktúra AE Mochovce

Hlavné činnosti útvaru riadenia ľudských zdrojov:

1. Zabezpečenie politiky riadenia ľudských zdrojov podľa strategických cieľov SE, a.s. s rešpektovaním potrieb závodov najmä v oblastiach:
 - a. vzťahov s odbormi,
 - b. nábora a výberu zamestnancov,
 - c. zamestnaneckých záležitostí ,

- d. prípravy zamestnancov s výnimkou odbornej prípravy personálu SE, a.s. pre oblasť prevádzky jadrových elektrární a prevádzky klasických elektrární,
 - e. odmeňovania zamestnancov,
 - f. sociálnej politiky,
 - g. riadenie interných procesov ľudských zdrojov.
2. Iniciácia zmien a transformačných procesov na podporu napĺňania strategickej orientácie spoločnosti.
 3. Vytváranie podmienok a nástrojov na efektívne riadenie ľudských zdrojov v lokalitách.
 4. Vytváranie podmienok a nástrojov na udržanie dobrej sociálnej klímy v spoločnosti.

Medzi hlavné znaky organizačnej štruktúry AE Mochovce patrí:

- Hierarchická štruktúra
- Koordinácia bezprostrednými nadriadenými
- Presná definícia práce
- Informácia o rozhodnutí smerujúca z hora nadol
- Vertikálna interakcia
- Presné pravidlá pracovných postupov a riadenia
- Dokonalá lojalita
- Dôraz kladený na lokálnu znalosť

Schéma organizačnej štruktúry AE Mochovce sa nachádza v prílohe A.

3.4 Popis pracovného miesta

Spracovanie popisu pracovného miesta je plne v kompetencii priameho nadriadeného. Popis pracovného miesta konkretizuje aktivity typovej pracovnej pozície na konkrétneho zamestnanca a slúži na informovanie zamestnanca o jeho povinnostiach. Popis pracovného miesta v elektronickej forme predtým, ako je podpísaný všetkými stranami je zaslaný na overenie útvaru organizácie riadenia. Útvar organizácie riadenia preverí:

- či je popis pracovného miesta v súlade so systémom typových pracovných pozícií SE, a.s.,
- či sú zodpovednosti daného pracovného miesta v súlade so zodpovednosťami organizačného útvaru, kde sa pracovné miesto nachádza.

Po zapracovaní prípadných pripomienok priamy nadriadený zabezpečí podpis jedného originálu, ktorý je súčasťou osobného spisu zamestnanca.

Komunikácia v rámci popisu pracovného miesta prebieha predovšetkým písomnou a elektronickou formou, nakoľko je nevyhnutné najprv spracovať požiadavky na dané pracovné miesto a následne na to, je popis pracovného miesta elektronicky odovzdaný na overenie útvaru Organizácie riadenia.

3.5 Získavanie a výber zamestnancov

Pri vyhľadávaní a výberoch zamestnancov pre výkon prác a činností, ktoré majú vplyv na jadrovú bezpečnosť sú rešpektované špecifické požiadavky (zdravotná a psychická spôsobilosť). Vyhľadávanie zamestnancov má za cieľ uspokojovať reálnu potrebu naplnenia systemizovaných pracovných funkcií. Aby bol tento proces exaktne podchytený, je povinnosťou ďalej menovaných účastníkov procesu na jeho začiatku overiť a potvrdiť oprávnenosť potreby vyhľadávania. Kvalifikačné požiadavky súvisia priamo s popisom pracovnej funkcie a definujú kvalifikáciu, skúsenosti a schopnosti požadované od držiteľa pracovnej funkcie. Špecifické požiadavky sa týkajú predovšetkým osobnostných charakteristík uchádzača alebo zvláštnych požiadaviek na pracovnú funkciu.

Proces výberu začne riadiť a organizovať zástupca úseku ľudských zdrojov (LZ) z útvaru Prípravy a rozvoja ľudských zdrojov po podpise požiadavky riaditeľom úseku LZ. Proces výberu zamestnanca realizuje výberová komisia, ktorá pozostáva minimálne z dvoch zástupcov AE Mochovce. Členom komisie musí byť minimálne jeden zástupca žiadateľa, ktorý posudzuje najmä odborné znalosti a predpoklady kandidáta na začlenenie

do procesov v príslušnej organizačnej jednotke. Tohto zástupcu žiadateľa – člena komisie – určuje žiadateľ na požiadavke na výber zamestnanca. Žiadateľ počas výberového pohovoru zároveň informuje uchádzača o pracovných úlohách a odborných požiadavkách súvisiacich s výkonom činnosti. Členom komisie je zástupca úseku LZ, ktorý metodicky usmerňuje proces výberu a posudzuje najmä osobnostné a sociálne predpoklady kandidáta pre danú funkciu. Rovnako tak riadi proces výberu, zodpovedá za jeho prípravu, realizáciu, evidenciu podkladov a informovanie žiadateľa o jeho priebehu a ukončení. Zástupca úseku LZ je zodpovedný za riadenie procesu výberu v súlade s Etickým kódexom. Po ukončení výberového konania zástupca úseku LZ pripraví rozhodnutie výberovej komisie. Záznam okrem základných údajov obsahuje zoznam kandidátov, ktorí sa zúčastnili výberového procesu a meno kandidáta, ktorého komisia odporúča na schválenie riaditeľovi závodu.

Na základe schváleného záznamu z činnosti výberovej komisie pripraví zástupca úseku LZ formulár zamestnanca, ktorý je podkladom pre prijatie zamestnanca. Tento formulár sa predkladá riaditeľovi závodu, ktorý svojím podpisom odsúhlasí/neodsúhlasí prijatie zamestnanca.

Týmto sa proces vyhľadávania a výberu zamestnanca končí jeho prijatím. Neúspešní kandidáti sú oboznámení o výsledku výberového konania elektronickou formou alebo telefonicky.

V rámci získavania a výberu zamestnancov sa využíva osobná, písomná ako aj elektronická forma komunikácie. Získavanie zamestnancov sa uskutočňuje prostredníctvom vývesnej tabule v rámci závodu AE Mochovce, uverejňovaním ponuky práce v regionálnych novinách, ako aj využívaním internetu a Intranetu SE, a.s., na získavanie vhodných zamestnancov. V nasledovnej fáze výberu zamestnancov je uprednostňovaná osobná forma komunikácie, teda tvárou v tvár, pretože s vybranými uchádzačmi sa realizuje výberový pohovor, aby mohol byť vybraný uchádzač s najvhodnejšími predpokladmi na obsadenie ponúkaného pracovného miesta.

3.6 Hodnotenie zamestnancov

Hodnotenie zamestnancov je jednou z najdôležitejších činností riadenia ľudských zdrojov. Okrem motivácie slúži ako zdroj užitočných informácií pre ďalšiu personálnu činnosť s ohľadom na neustále zlepšovanie individuálnej výkonnosti, cieleného rozvoja zamestnancov a odmeňovania. Používané kritériá hodnotenia, ako aj jeho forma a metódy, musia byť zrozumiteľné tak hodnotiteľom ako aj hodnoteným, ktorí do procesu hodnotenia vstupujú. Hodnotenie zamestnancov je komplexný systém orientovaný jednak na hodnotenie výsledkov v prepojení na systém odmeňovania ale aj na hodnotenie modelov správania vychádzajúc z vodcovského modelu skupiny, dôležitých pre rozvoj celej spoločnosti.

Kľúčové elementy definujúce správanie pozostávajú z:

- zručností a schopností,
- znalostí,
- osobnostných charakteristík,
- hodnôt,
- motivácie.

Hodnotený je každý zamestnanec spoločnosti, ktorý vykonáva prácu na danej pracovnej pozícii aspoň 3 mesiace.

(Pre zamestnancov na pozícii kratšie ako 3 mesiace, resp. pre novoprijatých zamestnancov, teda po ukončení skúšobnej doby, je určené hodnotenie po ukončení adaptačného procesu). Hodnotiteľmi sú vedúci zamestnanci v zmysle platnej systemizácie pracovných funkcií (t.j. každý vedúci zamestnanec, ktorý priamo riadi tím pracovníkov). Obvykle sú hodnotiteľmi priami nadriadení. V prípade, že vedúci zamestnanec vykonáva funkciu menej než 6 mesiacov, alebo je dlhodobo neprítomný, za zabezpečenie a priebeh hodnotenia zodpovedá vyššie nadriadený, ktorý rozhodne v časovom predstihu, kto hodnotenie vykoná. Hodnotenie pre rôzne skupiny zamestnancov AE Mochovce (a podľa technických možností) prebieha dvomi spôsobmi:

- prostredníctvom on-line aplikácie dostupnej cez Intranet SE, a.s. – presné informácie dostane každý hodnotiteľ a hodnotený na začiatku obdobia určeného na vykonanie hodnotenia zamestnancov,
- papierovou formou, resp. hodnotiaci formulár v elektronickej podobe (informácie rovnako dostane každý hodnotiteľ a hodnotený na začiatku obdobia určeného na vykonanie hodnotenia zamestnancov).

Hodnotenie na konci hodnotiaceho obdobia prebieha v dvoch na seba nadväzujúcich etapách:

- vyplňanie hodnotenia v on-line aplikácii pre tento účel, prípadne vyplnenie hodnotiaceho formulára v papierovej verzii,
- hodnotiaci rozhovor/spätná väzba.

Metóda hodnotenia je založená na analytickom princípe hodnotenia pracovného výkonu na základe definovaných pracovných cieľov, zhodnotenia prínosu zamestnanca za hodnotené obdobie a posúdenia vzájomných možností za účelom zlepšenia výkonnosti a zvýšenia motivácie zamestnanca.

Ako už bolo spomínané v procese hodnotenia zamestnancov sa využíva elektronická a písomná forma komunikácie, pretože hodnotenie prebieha prostredníctvom on-line aplikácie dostupnej cez Intranet SE, a.s., ako aj papierovou formou.

3.7 Vzdelávanie zamestnancov

Vzdelávanie zamestnancov v AE Mochovce je riadené prostredníctvom Systematického prístupu k výcviku (SAT – Systematic approuche to training), ktorý je medzinárodne uznávaný systém, ktorý je určený pre nadobudnutie a udržanie kvalifikácie a kompetencie personálu jadrovej elektrárne.

Proces vzdelávania zamestnancov AE Mochovce je riadený implementáciou Systematického prístupu ku školeniu (SAT – Systematic approuche to training), ktorý je medzinárodne uznávaným spôsobom pre nadobudnutie a udržiavanie kvalifikácie a kompetencie personálu jadrovej elektrárne. AE Mochovce tak internému ako aj externému vzdelávaniu zamestnancov.

- *Interné vzdelávacie akcie* – patrí sem najmä vzdelávanie v rámci profesijného vzdelávania ako napr. školenia pre prácu vo výškach, školenie z oblasti radiačnej bezpečnosti, havarijnej prípravy a plánovania, simulátorový výcvik. S rozvojom a neustálou modernizáciou informačných technológií sa realizujú aj školenia, ktoré využívajú počítačové technológie.

- *Externé vzdelávacie akcie* – sú uskutočňované externými vzdelávacími spoločnosťami, teda dodávateľsky. Takéto vzdelávacie akcie sa realizujú buď priamo cez objednávku na dodávateľa, alebo v prípade, ak vzdelávacie aktivity presiahnu určený finančný limit útvár vzdelávania spolu s útvárom obstarávania služieb vyberú najvhodnejšieho dodávateľa podľa tých kritérií, ktoré sú uvedené v požiadavke na obstarávanie.

Vo fáze vzdelávania zamestnancov sa opäť využíva osobná, písomná a tiež elektronická forma komunikácie. Osobná komunikácia prebieha predovšetkým prostredníctvom rôznych školení, spoločných vzdelávacích aktivít, mítingov vrcholových manažérov so zamestnancami. Písomná forma komunikácie v rámci vzdelávania je realizovaná najmä prostredníctvom rôznych písomných dokumentov - smernice SE, a.s., a AE Mochovce, metodické pokyny SE a.s., a AE Mochovce, podnikové noviny. Elektronická forma komunikácie sa realizuje prostredníctvom Intranetu SE a.s., a tiež formou on-line kurzov a školení cez internet.

3.7.1 Typy vzdelávania v AE Mochovce

1. *Adaptačný proces* – zahŕňa vstupné školenie, nástupné školenie na pracovisku a ďalšie aktivity podľa pracovného zaradenia zamestnanca. Po ukončení adaptačného procesu nadriadený uskutoční so zamestnancom hodnotiaci pohovor, v ktorom zhodnotí priebeh a výsledky adaptačného procesu.

2. *Školenia o bezpečnosti* - každý zamestnanec elektrárne ako aj každý dodávateľ je povinný absolvovať školenie o bezpečnosti, ktoré je podmienkou pre vydanie vstupu do elektrárne. Školenia sa realizujú formou

prednášok s využitím filmov, ktoré boli na tento účel spracované priamo v elektrárni. Školenie o bezpečnosti pozostáva zo šiestich tém – bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci, ochrany pred požiarmi, fyzickej ochrany, havarijnej prípravy a plánovania, systému manažérstva kvality, environmentálneho manažérskeho systému.

- Vstupné školenie – musia absolvovať všetci novoprijatí zamestnanci, ako aj študenti a uční pri výrobnjej praxi.

- Nástupné školenie – je určené pre novoprijatého ale preradeného zamestnanci a jeho absolvovanie zabezpečí vedúci zamestnanec.

- Periodické školenie – zúčastňujú sa ho všetci zamestnanci najmenej raz za 24 mesiacov a jeho obsahom sú témy ako pri základnom školení.

- Školenie zamestnancov o radiačnej ochrane – raz ročne ho absolvujú zamestnanci, ktorí vstupujú do kontrolovaného pásma. V rámci tohto školenia sú poučení o pravidlách radiačnej bezpečnosti a následne na to sú podrobení testu z uvedenej problematiky. Po úspešnom absolvovaní im je vydaný dozimeter a vstup do kontrolovaného pásma.

- Školenie dodávateľov o bezpečnosti – dodávateľmi sú všetky osoby a zamestnanci určitých organizácií, ktoré v AE Mochovce vykonávajú činnosti buď na základe obchodnej zmluvy alebo v súlade s určitou právnou normou, a preto sú povinný absolvovať školenie na získanie resp. Udržanie všeobecnej spôsobilosti pre vstup a bezpečný pohyb, pobyt a výkon práce v AE Mochovce. Okrem tohto školenia je nevyhnutné preukázanie zdravotnej ako aj psychickej spôsobilosti pre výkon danej práce.

3. *Základná a periodická príprava zamestnancov* – zahŕňa súbor školiacich aktivít, prostredníctvom ktorých zamestnanec získa odbornú spôsobilosť pre samostatný výkon pracovnej funkcie v jadrovom zariadení.

- Základná príprava vybraných zamestnancov – absolvovaním základnej prípravy zamestnanec získa spôsobilosť pre výkon pracovnej funkcie. Pozostáva z nasledovných fáz:

a, teoretická príprava – poskytuje vedomosti o fungovaní technologického procesu výroby elektrickej energie, ako aj o skladbe a funkciách technického zariadenia. Realizuje sa v školiacom a výcvikovom stredisku Výskumného

ústavu jadrových elektrární (ŠVS VÚJE) v Trnave. Po úspešnom absolvovaní je absolventom vydaný Protokol o úspešnom absolvovaní všeobecnej teoretickej prípravy.

b, stáž – slúži k overeniu si teoretických poznatkov v praxi a získanie prehľadu o objektoch a technologických systémoch.

c, výcvik na simulátore – prostredníctvom neho zamestnanec získa požadované zručnosti a návyky potrebné na ovládanie štandardných ako aj neštandardných stavov prevádzky jadrového zariadenia.

d, overenie odbornej spôsobilosti – overenie odbornej spôsobilosti je vykonávané v ŠVS VÚJE. Úspešným absolventom je vydaný Protokol o absolvovaní základnej prípravy a Osvedčenie o získaní odbornej spôsobilosti na výkon činností na jadrové zariadenie.

e, výcvik na pracovnom mieste – vykonáva zamestnanec po získaní osvedčenia pod vedením inštruktora praktického výcviku. Počas tohto výcviku však zamestnanec nie je oprávnený manipulovať s jadrovým zariadením a jeho systémami.

f, overenie osobitnej odbornej spôsobilosti – je určené na overenie vedomostí a zručností pripravovaného zamestnanca. Pozostáva zo skúšky – písomné overenie, ústne overenie, overenie kompetencií na simulátore, a z praktickej skúšky v rozsahu 4 až 6 týždňov.

- Periodická príprava vybraných zamestnancov – vybraní zamestnanci si musia udržiavať osobitnú odbornú spôsobilosť v periodicite troch rokov. Obsah skúšok pozostáva z overenia kompetencií na simulátore, písomného ako aj ústneho overenia a praktickej skúšky v rozsahu 4-10 týždňov.

4. *Simulátorový výcvik* – jeho podstatou je referenčný simulátor, ktorý umožňuje vybraným zamestnancom upevňovať vedomosti a nadobúdať zručnosti, ktoré sú potrebné pre zvládanie normálnych, abnormálnych a havarijných stavov prevádzky technologického zariadenia. Výcvik na simulátore vybraných zamestnancov je zabezpečovaný interne v AE Mochovce.

5. *Prevádzkové školenia personálu* – sú určené pre upevnenie pracovných väzieb medzi výkonným, technickým a riadiacim personálom, pre udržanie a

prehlbenie pracovnej kondície personálu. Účasť na týchto prevádzkových školeniach je povinná, pričom ich rozsah je jeden deň za kalendárny štvrtrok.

6. *Školenia k špecifickým činnostiam* – v podmienkach AE Mochovce sú tieto druhy špecifických činností:

- riadenie – technologických procesov, motorových vozidiel a podobne,
- kontrola – revízna činnosť (elektrických, tlakových, zdvíhacích zariadení,...), stavebný dozor, a podobne,
- obsluha – technické zariadenia (tlakové, strojné, elektrické, plynové, zdvíhacie,...),
- iné – konštrukcia, montáž, oprava, projekcia, hasenie a pod.

7. *Manažérska príprava* – riadiaci zamestnanci AE Mochovce zaradení do manažérskej prípravy sú rozdelení podľa úrovne riadenia:

- vrcholový manažment – riaditeľ závodu, manažéri úsekov,
- stredný manažment – vedúci útvarov, vedúci prevádzok, zmenoví inžinieri, vedúci oddelení,
- základný manažment – vedúci skupín, hlavní majstri, majstri.

8. *Jazyková príprava* – jazykovú prípravu absolvujú tí zamestnanci, pre ktorých je to nevyhnutné na výkon pracovnej pozície.

3.8 Odmeňovanie zamestnancov

Zamestnávateľ je povinný poskytovať zamestnancom za vykonanú prácu mzdu v zmysle § 118 ods. 2 a 3 Zákonníka práce (ZP). Mzda zamestnanca nesmie byť nižšia ako minimálna mzda ustanovená osobitným predpisom.

Odmeňovanie spoločnosti vychádza zo zásady porovnateľného odmeňovania bez akejkoľvek diskriminácie, za prácu rovnakej alebo porovnateľnej zložitosti, zodpovednosti a náročnosti pri rovnakých alebo porovnateľných individuálnych pracovných výsledkoch zamestnancov. Odmeňovanie sa riadi príslušnými ustanoveniami ZP a Podnikovej kolektívnej zmluvy (PKZ).

Zamestnávateľ uplatňuje nasledovné formy mzdy:

1. *základná mesačná mzda* – pri uplatňovaní odmeňovania základnou mesačnou mzdou je minimálna mesačná mzda stanovená na úrovni spodnej hranice rozpätia pre príslušnú mzdovú skupinu v predchádzajúcom roku. Pre všetky skupiny zamestnancov je uplatňovaný mzdový systém, ktorý sa skladá z 13 mzdových tried a 4 mzdových pásiem. Zamestnávateľ zaradí konkrétneho zamestnanca na príslušnú pracovnú pozíciu a do príslušnej mzdovej triedy na základe dohodnutého druhu práce podľa zoznamu pracovných pozícií. Zamestnancovi bude stanovená mzdová trieda podľa zaradenia pracovnej pozície v systéme. Zamestnávateľ zaradí zamestnanca, ktorý riadi skupinu zamestnancov vykonávajúcich rovnakú činnosť, do rovnakej mzdovej triedy ako zamestnancov, ktorých riadi s tým, že jeho základná mzda vzhľadom na jeho riadiacu zodpovednosť bude smerovaná do štvrtého mzdového pásma príslušnej mzdovej triedy a za názov jeho pracovnej pozície uvedie - vedúci skupiny.

2. *mzda osobitne dohodnutá v pracovnej zmluve (zmluvná mzda)* - pravidlá pre zmluvnú mzdu sú určené v internom predpise zamestnávateľa, ktorý je vopred prerokovaný medzi sociálnymi partnermi.

Komunikácia pri odmeňovaní zamestnancov prebieha písomnou a ústnou formou, a to prostredníctvom PKZ, ktorá sa uzatvára medzi zamestnávateľom a odborovými organizáciami združenými pri SE, a.s. PKZ sa uzatvára v písomnej forme a je záväzná pre všetkých zamestnancov SE, a.s. S obsahom PKZ musí byť oboznámený každý zamestnanec SE, a.s. Oboznámenie s obsahom PKZ prebieha na výrobných poradách ústnou formou a zamestnanec je povinný potvrdiť oboznámenie s obsahom PKZ písomne na oboznamovacom liste. PKZ ako aj jej dodatky sú uverejnené na Internete SE, a.s. Zároveň je PKZ v písomnej forme distribuovaná všetkým riadiacim pracovníkom, predsedom dielenských výborov odborovej organizácie a úsekovým dôverníkom odborovej organizácie.

3.8.1 Variabilná zložka mzdy

Variabilná zložka mzdy predstavuje nenárokovateľnú časť celkového odmeňovania zamestnanca. Variabilná zložka mzdy reflektuje plnenie operatívnych úloh v rozhodujúcom období a splnenie kľúčových ukazovateľov výkonnosti zamestnanca v období dohodnutom v pracovnej zmluve. Variabilná zložka mzdy, ktorá je viazaná na plnenie operatívnych úloh môže byť vyplácaná všetkým zamestnancom odmeňovaným individuálnou mesačnou mzdou mesačne v danom mesiaci/štvrtročne, v kalendárnom mesiaci po ukončení štvrtroka. Výška variabilnej zložky mzdy sa alikvotne kráti za čas, kedy zamestnanec nebol v rozhodujúcom období v evidenčnom stave. Variabilná zložka mzdy za príslušný kalendárny rok, ktorá je viazaná na splnenie kľúčových ukazovateľov výkonnosti, môže byť zamestnancom vyplatená po schválení výsledkov hospodárenia spoločnosti vo Valnom zhromaždení.

3.8.2 Výkonnostná odmena

Výkonnostná odmena (VO) je variabilná zložka mzdy, ktorá tvorí nenárokovateľnú zložku celkového odmeňovania zamestnanca v pracovnom pomere a v evidenčnom stave. Plní funkciu nástroja na zvyšovanie výkonnosti zamestnancov odmeňovaných týmto druhom variabilnej zložky mzdy a prehľbuje ich zainteresovanosť na plnení tak tímových, podnikových ako aj osobných cieľov. VO sa priznáva mesačne na základe hodnotenia dosiahnutého výkonu – splnenia očakávaných pracovných správani zamestnanca za predchádzajúci kalendárny štvrtrok. Hodnotenie vykonáva priamy nadriadený zamestnanca. VO sa stanovuje vo výške 13,1% sumy základnej mesačnej mzdy zamestnanca. Pri inom ako 100% plnení výkonu a očakávaných pracovných správani sa výška VO pomerne upraví. Prerozdelenie objemu VO na úseky, odbory, oddelenia je v kompetencii príslušného vedúceho zamestnanca. Objem nepriznaných VO z dôvodu nedosiahnutého výkonu – nesplnenia očakávaných pracovných správani, z dôvodu porušenia pracovnej disciplíny,

pracovnej neschopnosti dlhšej ako 15 pracovných dní, zostáva v rozpočte príslušného vedúceho organizačného útvaru, ktorému boli pridelené, maximálne však v rámci jedného kalendárneho roka. Zamestnanec má právo požiadať priameho nadriadeného o zdôvodnenie ak VO nebola priznaná vo výške 100%. Priamy nadriadený zamestnanec má povinnosť poskytnúť spätnú väzbu zamestnancovi, ktorý o zdôvodnenie požiada.

3.8.3 Mzdové zvýhodnenia

Všetky druhy mzdových zvýhodnení sú poskytované v súbehu - ak vykonáva zamestnanec práce v niekoľkých z nižšie uvedených režimov, má nárok na všetky druhy mzdových zvýhodnení. Mzdové zvýhodnenie sa poskytuje za skutočne odpracovaný čas. Mzdové zvýhodnenia s výnimkou zvýhodnenia za prácu nadčas a vo sviatok môžu byť kumulované do jednotnej čiastky stanovenej za mesiac, zmenu, hodinu a pod. Pokiaľ sa zmenia výšky jednotlivých mzdových zvýhodnení, z ktorých bola paušálna čiastka stanovená, je zamestnávateľ povinný stanovenú čiastku prehodnotiť.

- *Mzda a mzdové zvýhodnenie za prácu nadčas* - za prácu nadčas patrí zamestnancovi dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie 35 % jeho priemerného zárobku za každú odpracovanú hodinu nadčasovej práce.
- *Mzda a náhrada mzdy za sviatok* - za prácu konanú vo sviatok patrí zamestnancovi dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie vo výške dohodnutej v PKZ priemerného hodinového zárobku za každú odpracovanú hodinu v takýto deň. Mzdové zvýhodnenie patrí aj za prácu vykonávanú vo sviatok, ktorý pripadne na deň nepretržitého odpočinku zamestnanca v týždni.
- *Mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu* - za prácu konanú v noci - t.j. konanú v dobe od 22.00 hod. do 5.00 hod. - prislúcha zamestnancovi mzdové zvýhodnenie za každú odpracovanú hodinu vo výške dohodnutej v PKZ.
- *Mzdové zvýhodnenie za prácu na Deň energetiky* - za prácu konanú v Deň energetiky prináleží zamestnancovi mzda a mzdové zvýhodnenie vo výške

dohodnutej v PKZ priemerného hodinového zárobku za každú odpracovanú hodinu v tento deň.

- *Mzdové zvýhodnenie za prácu na Silvestra* - za prácu konanú dňa 31.12. príslušného kalendárneho roka od 14.00 do 5.00 hodiny dňa 1.1. nasledujúceho kalendárneho roka patrí zamestnancovi mzda a mzdové zvýhodnenie vo výške dohodnutej v PKZ priemerného hodinového zárobku za každú odpracovanú hodinu vo vymedzenom časovom intervale.
- *Mzdové zvýhodnenie za prácu v sobotu a nedeľu* - za prácu konanú v sobotu a nedeľu prislúcha zamestnancovi mzdové zvýhodnenie vo výške dohodnutej v PKZ.
- *Mzdové zvýhodnenie za prácu v odpoľudňajších zmenách* - za prácu vykonávanú vo viaczmennom prevádzkovom režime v dobe od 14.00 hod. do 22.00 hod. - odpoľudňajšia zmena - prislúcha zamestnancovi mzdové zvýhodnenie vo výške dohodnutej v PKZ.
- *Mzdové zvýhodnenie za prácu vo výškach* – za prácu konanú na pracoviskách nachádzajúcich sa vo výškach v obmedzenom pracovnom priestore alebo pri vynútených polohách tela, patrí zamestnancovi rozdielne mzdové zvýhodnenie vo výške dohodnutej v PKZ za každú odpracovanú hodinu v nasledovných výškach:
 - 7 m – 19 m od povrchu,
 - 20 m do 50 m od povrchu,
 - nad 50 m.

Príplatok neprináleží pri práci na pracovných plošinách mobilných zariadení, v kabínach žeriavov, kliebkach výt'ahov, na lešeniach.

- *Mzdová kompenzácia za sťažený výkon práce* - pracovné činnosti, pri ktorých patrí zamestnancovi mzdová kompenzácia sú činnosti v prostredí, v ktorom pôsobia:
 - a) chemické faktory,
 - b) karcinogénne a mutagénne faktory,
 - c) biologické faktory,
 - d) prach,

e) fyzikálne faktory (napríklad hluk, vibrácie, ionizujúce žiarenie).

- *Náhrada za pracovnú pohotovosť* - za každú hodinu pracovnej pohotovosti mimo pracoviska patrí zamestnancovi náhrada vo výške dohodnutej v PZK.

3.8.4 Odstupné

1. Zamestnancovi, s ktorým zamestnávateľ skončí pracovný pomer výpoveďou z dôvodov uvedených v § 63 ods. 1 písm. a) alebo b) ZP alebo z dôvodu, že zamestnanec stratil vzhľadom na svoj zdravotný stav podľa lekárskeho posudku dlhodobu spôsobilosť vykonávať doterajšiu prácu alebo dohodou z tých istých dôvodov, patrí pri skončení pracovného pomeru odstupné vo výške dvojnásobku priemerného mesačného zárobku. Ak pracovný pomer zamestnanca trval u zamestnávateľa SE, a.s. najmenej päť rokov, patrí mu odstupné vo výške trojnásobku priemerného mesačného zárobku.

2. Popri odstupnom podľa odseku 1 patrí zamestnancom, s ktorými zamestnávateľ skončí pracovný pomer dohodou podľa odseku 1, zvýšené odstupné v závislosti od počtu rokov odpracovaných u zamestnávateľov v energetike v nasledovných prípadoch:

- pracovný pomer zamestnanca sa skončí dohodou z dôvodu podľa § 63 ods. 1 písmeno a) ZP, najneskôr v deň účinnosti rozhodnutia zamestnávateľa o zrušení alebo premiestnení zamestnávateľa alebo jeho časti,
- pracovný pomer zamestnanca sa skončí dohodou z dôvodu podľa § 63 ods. 1 písmeno b) ZP najneskôr v deň účinnosti organizačných zmien u zamestnávateľa, ktoré sú dôvodom pre skončenie pracovného pomeru
- pracovný pomer zamestnanca sa skončí dohodou z dôvodu, že zamestnanec stratil vzhľadom na svoj zdravotný stav podľa lekárskeho posudku dlhodobu spôsobilosť vykonávať doterajšiu prácu, najneskôr do 30 kalendárnych dní odo dňa predloženia príslušného lekárskeho posudku zamestnávateľovi.

3. Zvýšené odstupné podľa odseku 2 sa prizná zamestnancom, ktorí majú nárok na zvýšené odstupné, tak ako je dohodnuté v platnej PKZ. Odstupné a zvýšené odstupné zamestnancovi nepatrí, ak:

- a) pri organizačných zmenách alebo racionalizačných opatreniach dochádza k prechodu práv a povinností z pracovnoprávneho vzťahu zamestnanca na iný zamestnávateľský subjekt,
- b) zamestnanec sám požiada o skončenie pracovného pomeru, hoci v tom čase zamestnávateľ vykonával organizačné zmeny alebo racionalizačné opatrenia.

4. Odstupné a zvýšené odstupné sa vypláca po skončení pracovného pomeru v najbližšom výplatnom termíne určenom pre výplatu mzdy.

5. Zamestnancovi, ktorý má do vzniku nároku na starobný dôchodok 5 rokov a menej a odpracoval u zamestnávateľov v energetike aspoň 15 rokov, sa zvyšuje odstupné alebo zvýšené odstupné pri skončení pracovného pomeru dohodou z dôvodov uvedených v § 63, ods.1, písm. a) až c) Zákonníka práce alebo z dôvodov, že zamestnanec nesmie vykonávať prácu pre pracovný úraz, chorobu z povolania alebo pre ohrozenie touto chorobou, alebo ak na pracovisku dosiahol najvyššiu prípustnú expozíciu určenú rozhodnutím príslušného orgánu verejného zdravotníctva, o jeho ďalšie dva priemerné mesačné zárobky, ktoré sa vyplácajú po skončení pracovného pomeru v najbližšom výplatnom termíne určenom pre výplatu mzdy.

6. Zamestnancovi, ktorý má do vzniku nároku na starobný dôchodok 5 rokov a menej a odpracoval u zamestnávateľov v energetike aspoň 25 rokov, sa zvyšuje odstupné alebo odstupné a zvýšené odstupné pri skončení pracovného pomeru dohodou z dôvodov uvedených v § 63, ods.1, písm. a) až c) Zákonníka práce alebo z dôvodov, že zamestnanec nesmie vykonávať prácu pre pracovný úraz, chorobu z povolania alebo pre ohrozenie touto chorobou, alebo ak na pracovisku dosiahol najvyššiu prípustnú expozíciu určenú rozhodnutím príslušného orgánu verejného zdravotníctva, o jeho ďalšie štyri priemerné mesačné zárobky, ktoré sa vyplácajú po skončení pracovného pomeru v najbližšom výplatnom termíne určenom pre výplatu mzdy.

7. Za roky odpracované u zamestnávateľov v energetike sa považujú roky odpracované v SE, a.s., bývalej VHJ SEP, SEP š.p.
8. V prípade, ak priemerný zárobok zamestnanca, ktorý má nárok na odstupné alebo zvýšené odstupné podľa ustanovení tejto PKZ je nižší ako priemerný zárobok v spoločnosti za predchádzajúci kalendárny rok, pri vyplácaní odstupného alebo zvýšeného odstupného sa takémuto zamestnancovi vyplatí odstupné alebo zvýšené odstupné vo výške priemerného zárobku v spoločnosti za predchádzajúci kalendárny rok.

3.8.5 Odchodné

1. Pri prvom skončení pracovného pomeru po nadobudnutí nároku na predčasný starobný dôchodok, starobný dôchodok, alebo invalidný dôchodok, ak pokles schopnosti vykonávať zárobkovú činnosť je viac ako 70%, patrí zamestnancovi odchodné v sume jeho priemerného mesačného zárobku podľa § 134 ZP, ak požiada o poskytnutie uvedeného dôchodku pred skončením pracovného pomeru alebo bezprostredne po jeho skončení.
2. Odchodné len vo výške podľa odseku 1 patrí zamestnancovi vždy pri súbehu odchodného s odstupným priznaným podľa PKZ, na takéto prípady sa ustanovenie odseku 3 nevzťahuje.
3. Ak zamestnanec skončí pracovný pomer dohodou výlučne z dôvodu že nadobudol nárok na predčasný starobný, starobný dôchodok alebo invalidný dôchodok, ak pokles schopnosti vykonávať zárobkovú činnosť je viac ako 70%, najneskôr do 30 kalendárnych dní odo dňa kedy nadobudol nárok na predčasný starobný dôchodok, starobný dôchodok alebo invalidný dôchodok, ak pokles schopnosti vykonávať zárobkovú činnosť je viac ako 70%, zvyšuje sa výška jeho odchodného podľa odseku 1 v závislosti od počtu rokov nepretržite odpracovaných u zamestnávateľov v energetike vo výške dohodnutej v PKZ.

3.8.6 Doplnkové dôchodkové sporenie

Účelom doplnkového dôchodkového sporenia (DDS) zamestnancov je umožniť sporiteľovi získať doplnkový dôchodkový príjem v zmysle zákona č. 650/2004 Z.z. v platnom znení.

1. Výška príspevku zamestnávateľa za zamestnancov - sporiteľov sa stanovuje nasledovne:

a, 3,0% zúčtovanej mzdy zamestnanca – účastníka sporenia, minimálne však v sume 8,30 € mesačne

b, 5,5% zúčtovanej mzdy zamestnanca - účastníkovi sporenia, ak vykonáva práce, ktoré sú zaradené do kategórie 3 alebo 4 na základe rozhodnutia príslušného orgánu na ochranu zdravia, minimálne však v sume 8,30 €. mesačne.

Príspevok bude realizovaný aj pre zamestnanca, ktorý z titulu

- pracovného úrazu,
- choroby z povolania,

zavinených v prevažnej miere zamestnávateľom, nemôžu vykonávať práce, ktoré sú zaradené do kategórie 3 a 4.

V prípade pracovného úrazu alebo choroby z povolania bude príspevok vypočítaný z priemernej zúčtovanej mzdy zamestnanca - účastníka sporenia, pred vznikom pracovného úrazu alebo choroby z povolania.

2. Príspevky podľa odseku 1 sú poskytované mesačne. Zamestnávateľ bude platiť zamestnancovi - účastníkovi sporenia príspevok do jednej vybranej doplnkovej dôchodkovej spoločnosti (100 %) alebo do dvoch vybraných doplnkových dôchodkových spoločností (príspevok vo výške 50 %:50 %).

3. Zamestnávateľ poskytne zamestnancom - účastníkom sporenia ročne jednorázový príspevok na DDS v sume dohodnutej v PKZ pri splnení nasledovných podmienok:

- nárok na príspevok majú zamestnanci - účastníci sporenia, ktorých pracovný pomer so zamestnávateľom je založený pracovnou zmluvou, bez ohľadu na dohodnutú dobu trvania pracovného pomeru a bez ohľadu na dohodnutú dĺžku pracovného času v pracovnej zmluve, s výnimkou zamestnancov, ktorých

zamestnávateľ dlhodobo uvoľnil na výkon verejnej funkcie,

- príspevok bude poskytnutý tým zamestnancom - účastníkom sporenia, ktorí sú k 30.9. príslušného kalendárneho roka v pracovnom pomere v SE, a.s. (evidenčný aj mimoevidenčný stav), a ich pracovný pomer vznikol najneskôr od 1.1. príslušného kalendárneho roka,

- príspevok sa v príslušnom roku neposkytne zamestnancovi - účastníkovi sporenia, ktorému v príslušnom roku bol právoplatne uložený trest súdom za čin, ktorého sa dopustil pri plnení pracovných úloh alebo mu bola daná výpoveď zo strany zamestnávateľa podľa § 63 ZP, ods. 1, písm. d) a e).

4. Zamestnancom - účastníkom sporenia, ktorí sú práceneschopní a zamestnancom - účastníkom sporenia, ktorí sú v mimoevidenčnom stave, zamestnávateľ naďalej prispieva na doplnkové dôchodkové sporenie za podmienky, že zamestnanci neprerušia platenie príspevkov na doplnkové dôchodkové sporenie.

5. Zamestnancom - účastníkom sporenia, ktorí sú práceneschopní a zamestnancom - účastníkom sporenia, ktorí sú v mimoevidenčnom stave a prerušia doplnkové dôchodkové sporenie, zamestnávateľ dodatočne zaplatí príspevky za obdobie prerušenia doplnkového dôchodkového sporenia v tom prípade, ak si príspevky za obdobie prerušenia doplnkového dôchodkového sporenia dodatočne zaplatí zamestnanec - účastník sporenia.

6. Zamestnávateľ po ukončení príslušného roku predloží odborovým organizáciám pôsobiacim pri AE Mochovce, informáciu o čerpaní finančných prostriedkov na DDS za predchádzajúci rok.

4. PRIESKUM

V praktickej časti diplomovej práce chceme vysvetliť, čo je obsahom jednotlivých zložiek riadenia ľudských zdrojov v závode AE Mochovce, a prostredníctvom dotazníkového prieskumu, zistiť názory zamestnancov na túto problematiku.

4.1 Cieľ prieskumu

Hlavným cieľom nášho prieskumu bolo zhodnotiť ako zamestnanci vnímajú a hodnotia plnenie úloh a funkcií riadenia ľudských zdrojov a aká je úroveň sociálnej komunikácie v závode AE Mochovce.

4.2 Úlohy prieskumu

Na základe preštudovanej literatúry, poznatkov a stanovených cieľov sme si stanovili nasledovné úlohy:

1. poskytnúť základné informácie o podniku Slovenské elektrárne, a.s., atómové elektrárne, závod Mochovce,
2. popísať jednotlivé funkcie riadenia ľudských zdrojov,
3. prostredníctvom dotazníka zistiť názory zamestnancov na riešenu problematiku,
4. poskytnúť návrhy na zlepšenie.

4.3 Prieskumné hypotézy

Prieskumná hypotéza 1:

Predpokladáme, že 58% zamestnancov vníma útvár ľudských zdrojov ako administratívnu podporu zamestnanca v personálnej oblasti.

Prieskumná hypotéza 2:

Pre zamestnancov je najdôležitejším kritériom v oblasti ľudských zdrojov odmeňovanie.

Prieskumná hypotéza 3:

U zamestnancov existuje rozdiel v hodnotení riadenia ľudských zdrojov vzhľadom k ich vzdelaniu.

Prieskumná hypotéza 4:

Vzhľadom k veku zamestnancov predpokladáme rozdielne vnímanie komunikácie s nadriadeným.

4.4 Metódy prieskumu

Diplomová práca s názvom „Riadenie ľudských zdrojov a sociálna komunikácia v jadrovej elektrárni“ bola vypracovaná z literárnych zdrojov domácich a zahraničných autorov, ktorí sa zameriavajú na túto problematiku, z verejne dostupných článkov na internete, odborných publikácií a tiež interných zdrojov danej organizácie.

- Teoretická časť – pozostávala zo základných charakteristík z oblasti riadenia ľudských zdrojov a sociálnej komunikácia z domácich ako aj zahraničných literárnych zdrojov.
- Praktická časť – bola zameraná na základnú charakteristiku vybranej organizácie, zhodnotenie súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov a sociálnej komunikácie v AE Mochovce, spracovávanie informácií z verejne dostupných zdrojov, ako aj z interných zdrojov, realizáciu dotazníkového prieskumu, triedenie informácií, ich spracovanie a hodnotenie.

Z metód prieskumu sme si vybrali techniku anonymného dotazníka. Dotazník pozostával z dvoch častí, pričom prvá časť bola zameraná na útvár ľudských zdrojov a druhá časť riešila názor zamestnancov na konkrétne oblasti riadenia ľudských zdrojov. Dotazník obsahoval 13 vlastných otázok a 5 klasifikačných, ktoré boli pozorne vybrané, aby boli jasné, zrozumiteľné a výstižné. Zber dát sme realizovali v mesiacoch Október - December 2011. Dotazník obsahoval nasledovné druhy otázok:

- *otvorené* – ktoré poskytujú respondentovi priestor na vyjadrenie svojho názoru,
- *uzavreté* – respondent si vyberie jednu z možností, ktorá mu je ponúkaná a podľa neho najpriateľnejšia.

4.5 Harmonogram postupu

Prípravná fáza

V prípravnej fáze sme sa zameriavali na štúdium odbornej literatúry z oblasti riadenia ľudských zdrojov a sociálnej komunikácie, pričom sme kládli dôraz na základnú charakteristiku riadenia ľudských zdrojov, vymedzenie jednotlivých oblastí riadenia ľudských zdrojov, ako aj ich vývoj. Z oblasti sociálnej komunikácie sme definovali úroveň komunikácie, a tiež rozdelenie komunikácie.

Realizačná fáza

V ďalšej fáze sme zhodnotili súčasný stav riadenia ľudských zdrojov a sociálnej komunikácie v AE Mochovce, a následne na to sme sa postupne oboznamovali s prieskumnou vzorkou. Na zistenie potrebných informácií sme použili dotazníkovú metódu. Zostavili sme si dotazník s vhodnými otázkami zameranými na danú problematiku. Následne sme zostavený dotazník predložili niekoľkým zamestnancom AE Mochovce, pričom sme dbali na to, aby boli zastúpené všetky vekové skupiny, rôzne pohlavia, ako aj vzdelanostná

úroveň. V rámci tejto fázy nám zamestnanci prezentovali svoje pozitívne ako aj negatívne postrehy, ktoré sme následne mohli využiť v odporúčaniach.

Vyhodnocovacia fáza

V tretej fáze prieskumnej časti sme získané výsledky z dotazníkov spracovali štatistickými metódami číselného a percentuálneho výpočtu. V tejto fáze sme tiež zhodnotili jednotlivé prieskumné otázky, ktoré sme potvrdili alebo zamietli. Analyzovali a porovnávali sme to, čo bolo uvedené v texte s tým, čo sme prieskumom zistili. Na základe získaných informácií sme sa snažili vyhodnotiť výsledky nášho prieskumu.

4.6 Prieskumná vzorka

Na zistenie rozsahu výberového súboru sme vychádzali z počtu zamestnancov v AE Mochovce, ktorý k 1.11.2011 predstavoval 1518. Na vyplnenie dotazníka sme oslovili 70 zamestnancov AE Mochovce. Návratnosť dotazníkov bola 100%, nakoľko všetky dotazníky boli odovzdané a správne vyplnené.

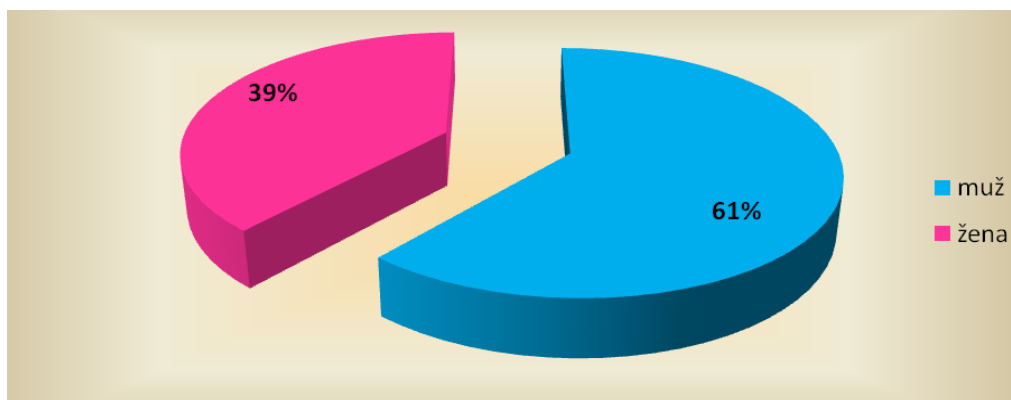
4.7 Analýza a interpretácia výsledkov prieskumu

V tejto časti diplomovej práce budeme slovne a graficky vyhodnocovať a interpretovať údaje, ktoré sme získali prostredníctvom prieskumu.

Klasifikačné otázky použité v prieskume boli nasledovné:

- *štruktúra respondentov podľa pohlavia,*
- *štruktúra respondentov podľa pracovného zaradenia,*
- *štruktúra respondentov podľa vekovej kategórie,*
- *štruktúra respondentov podľa vzdelania,*
- *štruktúra respondentov podľa rokov odpracovaných v podniku.*

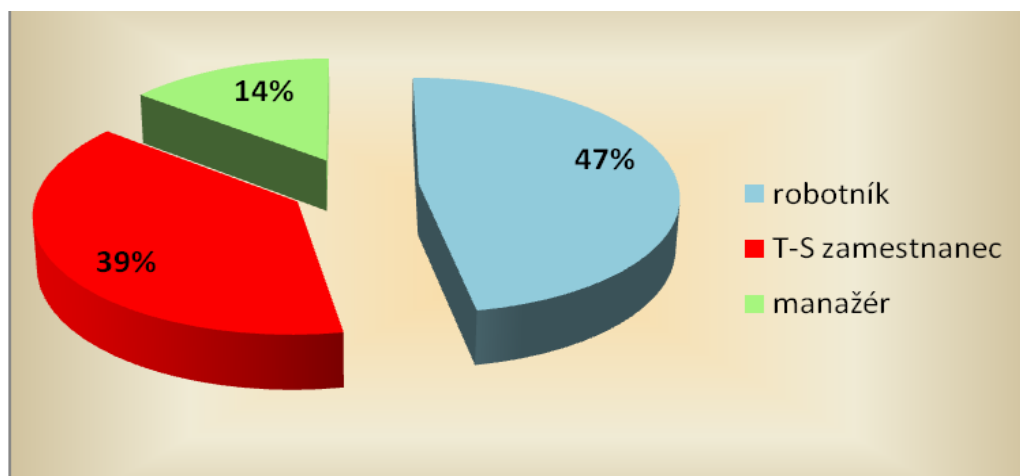
Graf 1: Respondenti podľa pohlavia



Zdroj: vlastné spracovanie

Výberová vzorka bola z hľadiska štruktúry respondentov podľa pohlavia reprezentovaná 61%-ným podielom mužov, čo v absolútnom vyjadrení predstavuje 43 respondentov, a 39%-ným podielom žien, čo predstavuje 27 respondentov v absolútnom vyjadrení.

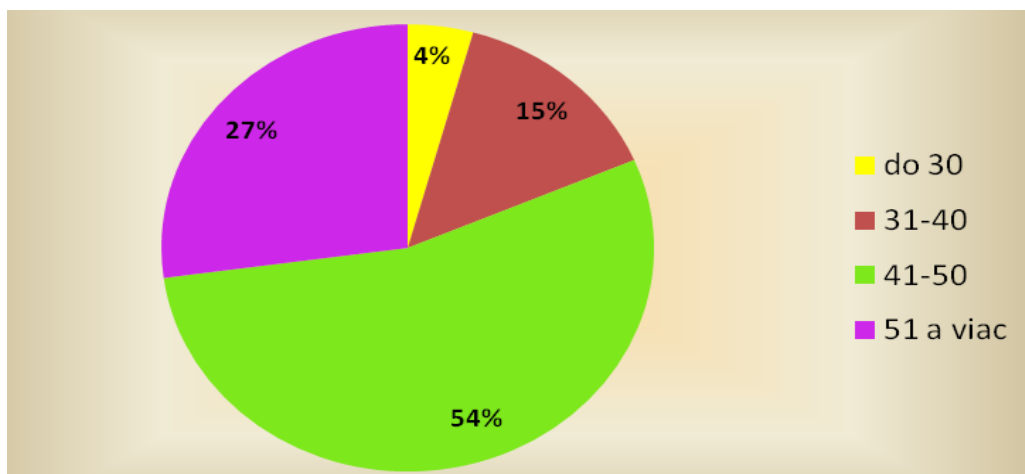
Graf 2: Respondenti podľa pracovného zaradenia



Zdroj: vlastné spracovanie

Pre zistenie pracovného zaradenia respondentov boli vytvorené 3 skupiny, pričom najpočetnejšiu skupinu tvorili respondenti s pracovným zaradením „robotník“, ktorí predstavovali 47%-ný podiel (v absolútnom vyjadrení 33 respondentov), druhú skupinu tvorili T-S zamestnanci s 39%-ným podielom (v absolútnom vyjadrení 27 respondentov) a najmenšou skupinou boli manažéri so 14%-ným podielom (v absolútnom vyjadrení 10 respondentov).

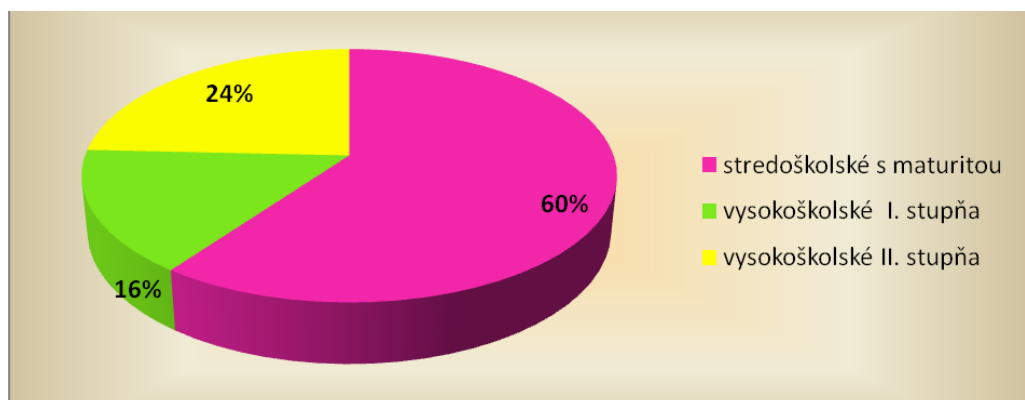
Graf 3: Respondenti podľa vekovej kategórie



Zdroj: vlastné spracovanie

Veková kategória respondentov bola roztriedená do 4 kategórií, pričom do prvej kategórie boli zaradení respondenti do 30 rokov, ktorí mali najmenšie zastúpenie a to 4%-ný podiel, čo v absolútnom vyjadrení predstavuje iba 3 respondentov. Druhou skupinou boli respondenti v rozmedzí od 31 do 40 rokov s 15%-ným podielom čo predstavuje 10 respondentov v absolútnom vyjadrení. Treťou, a najpočetnejšou skupinou boli respondenti vo veku od 41 do 50 rokov, ktorých podiel bol 54%-ný, čo je v absolútnom vyjadrení 38 respondentov a poslednou skupinou s 27%-ným podielom boli respondenti vo veku 51 a viac rokov, čo v absolútnom vyjadrení predstavuje 19 respondentov.

Graf 4: Respondenti podľa vzdelania

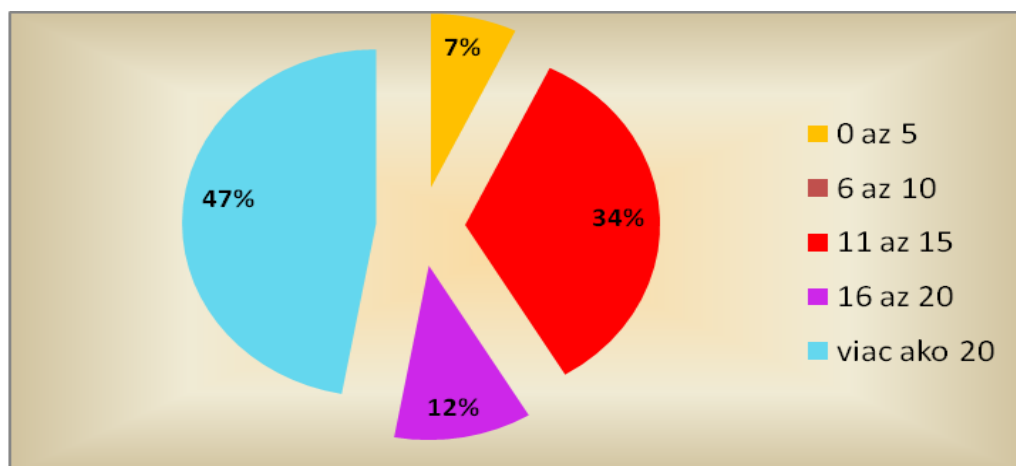


Zdroj: vlastné spracovanie

Najpočetnejšiu skupinu tvorili respondenti so stredoškolským vzdelaním s maturitou, pričom ich podiel bol 60%-ný, v absolútnom vyjadrení

42. Vysokoškolsky vzdelaných respondentov II. stupňa bolo v absolútnom vyjadrení 17, čo predstavuje 24%-ný podiel a najmenej zastúpenou skupinou boli respondenti s vysokoškolským vzdelaním I. stupňa, ktorých podiel bol 16%-ný, čo predstavuje 11 respondentov. Respondenti so základným ako aj so stredoškolským vzdelaním bez maturity neboli zastúpení.

Graf 5: Respondenti podľa rokov odpracovaných v závode

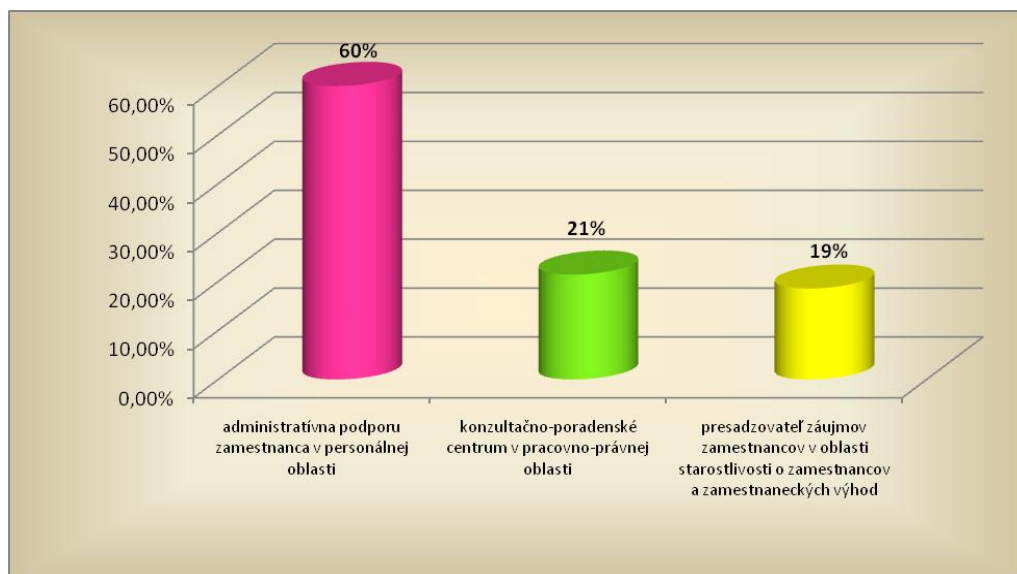


Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe nasledovného grafu môžeme vidieť, že až 47% respondentov (v absolútnom vyjadrení 33) uviedlo, že v závode AE Mochovce odpracovali viac ako 20 rokov. Druhú skupinu s 34%-ným podielom tvorili respondenti, ktorí odpracovali 11-15 rokov, ďalšou skupinou boli respondenti s 12%-ným podielom (v absolútnom vyjadrení 8 respondentov), ktorí označili možnosť 16-20 rokov a najmenej zastúpenou skupinou boli respondenti, ktorí odpracovali 0-5 rokov, pričom ich podiel bol 7%-ný, čo v absolútnom vyjadrení predstavuje len 5 respondentov.

Na základe takto položenej otázky sme zisťovali, ako zamestnanci vnímajú útvary riadenia ľudských zdrojov.

Graf 6: Vnímanie útvaru riadenia ľudských zdrojov

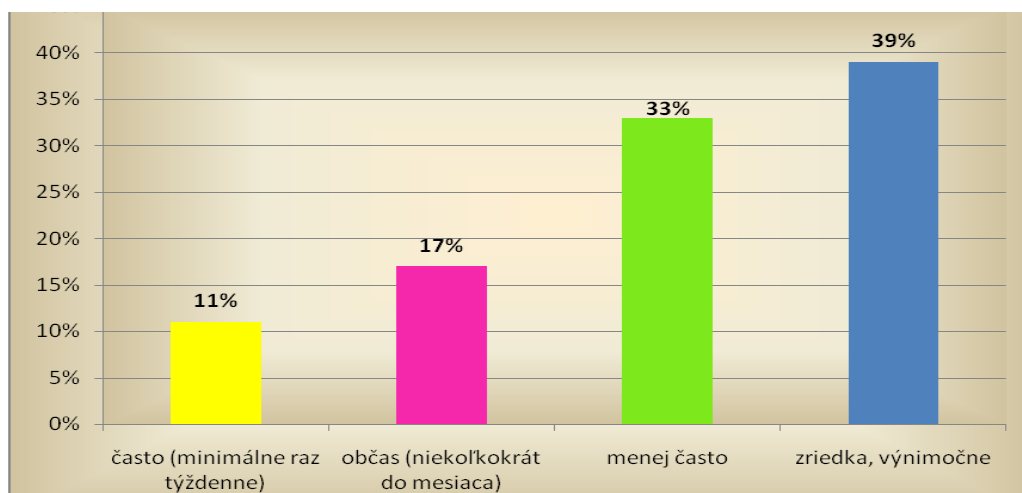


Zdroj: vlastné spracovanie

Až 60% respondentov uviedlo, že vnímajú útvary riadenia ľudských zdrojov ako administratívnu podporu zamestnanca v personálnej oblasti, 21% respondentov ho vníma ako konzultačno-poradenské centrum v pracovno-právnej oblasti a 19% respondentov vníma útvary riadenia ľudských zdrojov ako presadzovateľa záujmov zamestnancov v oblasti starostlivosti o zamestnancov a zamestnaneckých výhod. V rámci tejto otázky sme si určili prvú prieskumnú hypotézu, ktorá predpokladala, že 58% zamestnancov vníma útvary riadenia ľudských zdrojov ako administratívnu podporu zamestnanca v personálnej oblasti. Nakoľko sme z nášho prieskumu zistili, že túto možnosť označilo až 60% respondentov, tak môžeme prvú prieskumnú hypotézu potvrdiť.

V tejto otázke sme sa snažili zistiť, ako často zamestnanci využívajú služby poskytované útvarom riadenia ľudských zdrojov.

Graf 7: Frekvencia využívania služieb útvaru RLZ

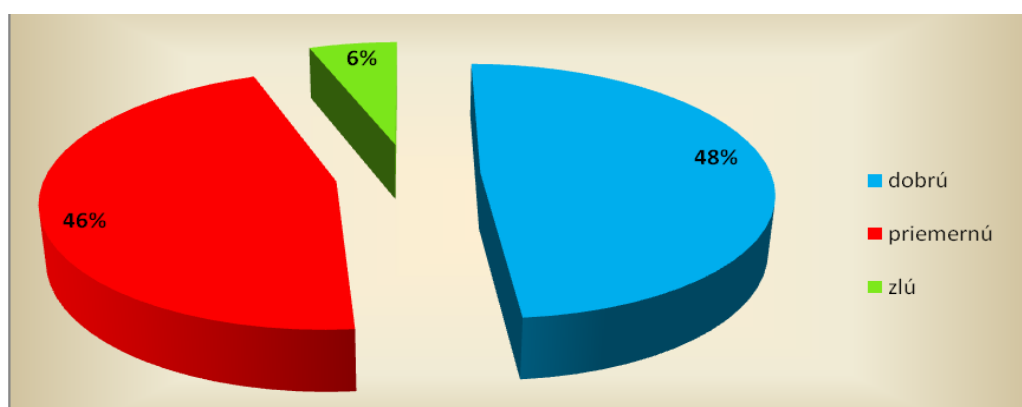


Zdroj: vlastné spracovanie

Zo 70 opýtaných respondentov 39% uviedlo, že služby útvaru RLZ využívajú zriedka resp. výnimočne. Len o niečo menej respondentov a to 33% uviedlo, že tieto služby využívajú menej často, podstatne menšie percento respondentov, a to 17% využíva služby útvaru RLZ občas (niekoľkokrát do mesiaca) a len 11% respondentov uviedlo možnosť častého využívania služieb útvaru RLZ. Na základe uvedeného grafu môžeme tvrdiť, že opýtaní zamestnanci v malej miere využívajú služby útvaru RLZ.

V ďalšej otázke sme sa zamerali na zhodnotenie odbornej úrovne útvaru RLZ ako celku.

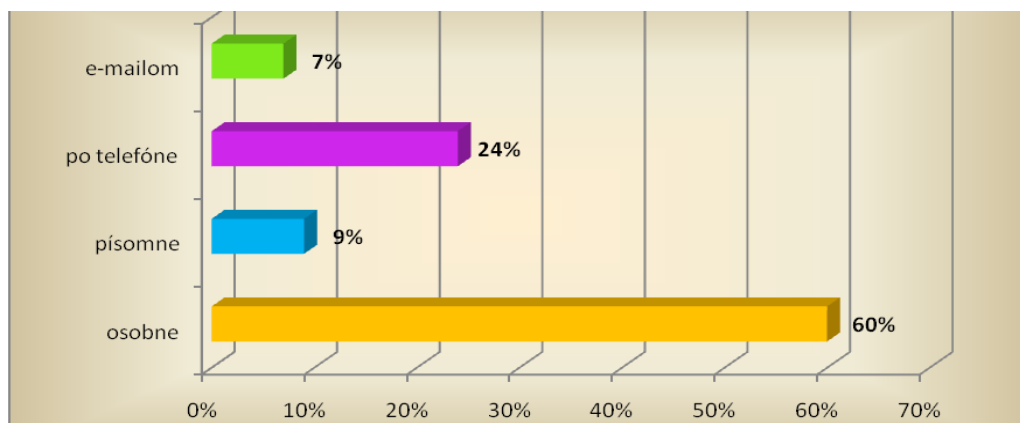
Graf 8: Zhodnotenie odbornej úrovne útvaru RLZ



Zdroj: vlastné spracovanie

Z otázky sme zistili, že 48% respondentov považuje odbornú úroveň útvaru RLZ za dobrú, 46% za priemernú a len 6% respondentov si myslí, že odborná úroveň útvaru RLZ je zlá.

Graf 9: Komunikácia s útvaram RLZ

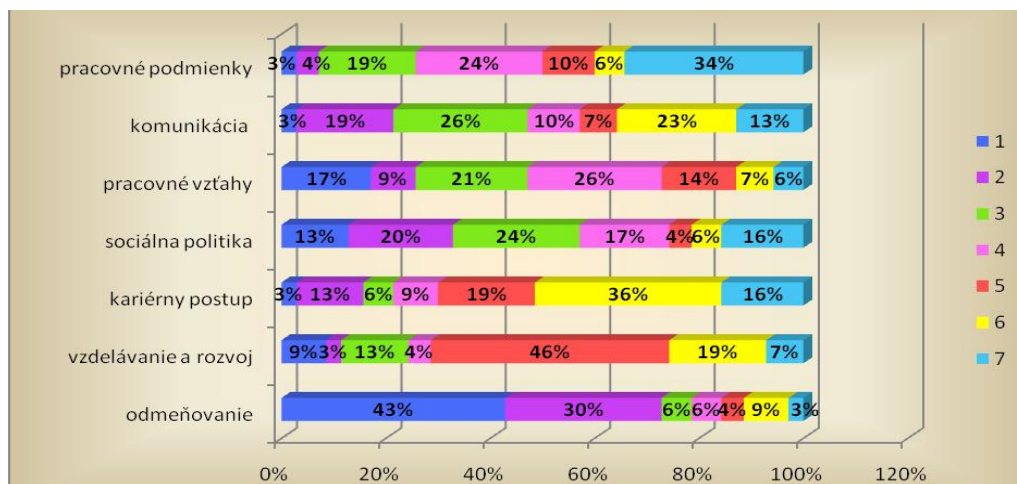


Zdroj: vlastné spracovanie

V nasledovnom grafe môžeme vidieť, že 60% respondentov uprednostňuje osobnú komunikáciu s útvaram riadenia ľudských zdrojov, 24% preferuje telefonickú komunikáciu, iba 9% respondentov komunikuje s útvaram RLZ písomne a prekvapujúco, len 7% respondentov preferuje komunikáciu prostredníctvom e-mailu. Osobná forma komunikácie je v súčasnosti stále najvýznamnejšia najmä kvôli tomu, že zamestnanec uprednostňuje komunikáciu tvárou v tvár, vidí reakciu druhej strany, ktoré mu mnohokrát veľa prezrádzajú, a je tu možná spätná väzba, ako aj vydiskutovanie si prípadných nejasností.

V takto formulovanej otázke sme využili škálu, pomocou ktorej sme respondentom ponúkli číselnú škálu od 1-7 a ich úlohou bolo prostredníctvom jednotlivých čísiel označiť, čo považujú v oblasti riadenia ľudských zdrojov a komunikácie za najdôležitejšie a naopak, čo za najmenej dôležité, pričom číslo jedna priradzovali tomu kritériu, ktoré považovali za najdôležitejšie a naopak číslo 7 prislúchalo najmenej dôležitému kritériu v oblasti RLZ a komunikácie v AE Mochovce.

Graf 10: Kritériá v oblasti RLZ a sociálnej komunikácie

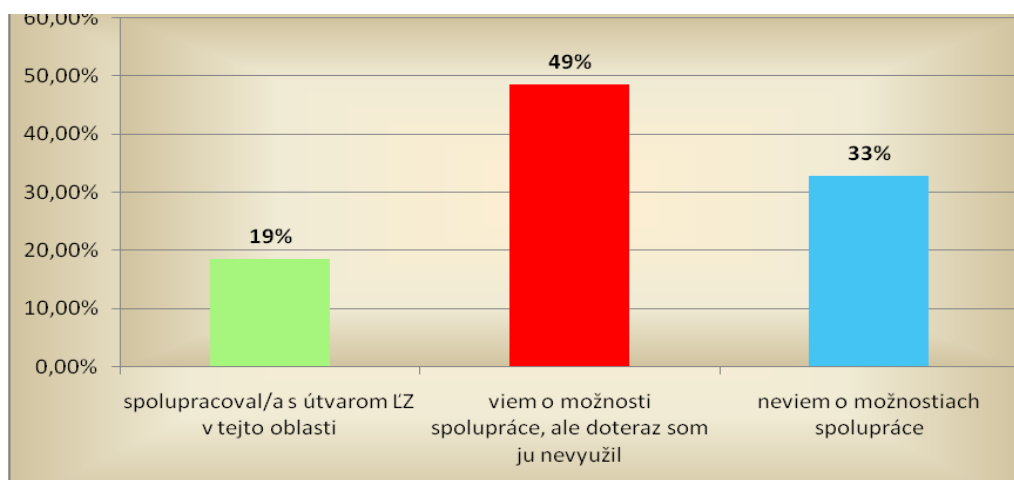


Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe priloženého grafu môžeme vidieť, že až 43% respondentov označilo na prvom mieste, a teda ako najdôležitejšie v oblasti RLZ a komunikácie *odmeňovanie*, pre 30% respondentov je to druhé najdôležitejšie kritérium. Poradia čísiel 3-7 boli zastúpené len malým percentom respondentov a to v rozmedzí od 3% do 9%. Z tohto zistenia teda môžeme druhú prieskumnú hypotézu, ktorá predpokladala, že pre zamestnancov bude najdôležitejším kritériom v oblasti RLZ a komunikácie práve *odmeňovanie* potvrdiť. *Pracovné vzťahy* považuje za najdôležitejšie v oblasti RLZ a komunikácie 17% respondentov, na druhé miesto ich zaradilo 9% respondentov, 21% respondentov priradilo pracovným vzťahom poradie čísla 3, najviac respondentov, a to 26% zaradilo pracovné vzťahy na 4 miesto, 14% respondentov ich priradilo na 5 miesto, a 6 a 7 miesto boli opäť zastúpené najmenšími percentami. *Sociálna politika* je najdôležitejšia pre 13% respondentov, 20% respondentov ju priradilo na druhé miesto, pre 24% je sociálna politika v poradí treťou najdôležitejšou. Na 4 miesto zaradilo sociálnu politiku 17% respondentov, len 4% respondentov ju priradilo na piate miesto, 6% respondentov na šieste miesto, a na posledné siedme miesto zaradilo sociálnu politiku 16% respondentov. Pre 9% respondentov je najdôležitejšie *vzdelávanie a rozvoj*, len 3% respondentov im priradilo druhé miesto, 13% respondentov si myslí, že *vzdelávanie a rozvoj* je tretie najdôležitejšie v oblasti RLZ a komunikácie. 4% respondentov zaradilo *vzdelávanie a rozvoj* na 4

miesto, najväčší počet respondentov, a to až 46% priradilo vzdelávanie a rozvoj na piate miesto, 19% respondentov označili šieste miesto a na siedmom mieste uviedlo vzdelávanie a rozvoj len 7% respondentov. *Komunikáciu* za najdôležitejšiu považujú len 3% respondentov, pre 19% z nich je komunikácia na druhom mieste, až 26% respondentov ju priradilo na tretie miesto, 10% respondentov na štvrté miesto, 7% respondentov zaradilo komunikáciu na piate miesto, až 23% respondentov na šieste miesto, a na poslednom siedmom mieste ju označilo 13% respondentov. *Kariérny postup* za najdôležitejší označili len 3% respondentov, na druhom mieste o niečo viac a to 13% respondentov, len 6% respondentov ho priradilo na tretie miesto, 9% na štvrté miesto, 19% na piate miesto, až 36% respondentov zaradilo kariérny postup na šieste miesto a 16% respondentov ho označilo na siedme miesto. *Pracovné podmienky* za najdôležitejšie považujú len 3% respondentov, na druhom mieste 4% respondentov, 19% respondentov na treťom mieste, až 24% respondentov zaradilo pracovné podmienky na štvrté miesto, 10% respondentov na piate miesto, len 6% respondentov na šieste miesto a až 34% respondentov si myslí, že pracovné podmienky sú najmenej dôležité.

Graf 11: Spolupráca s útvaram RLZ v pracovno-právnej oblasti

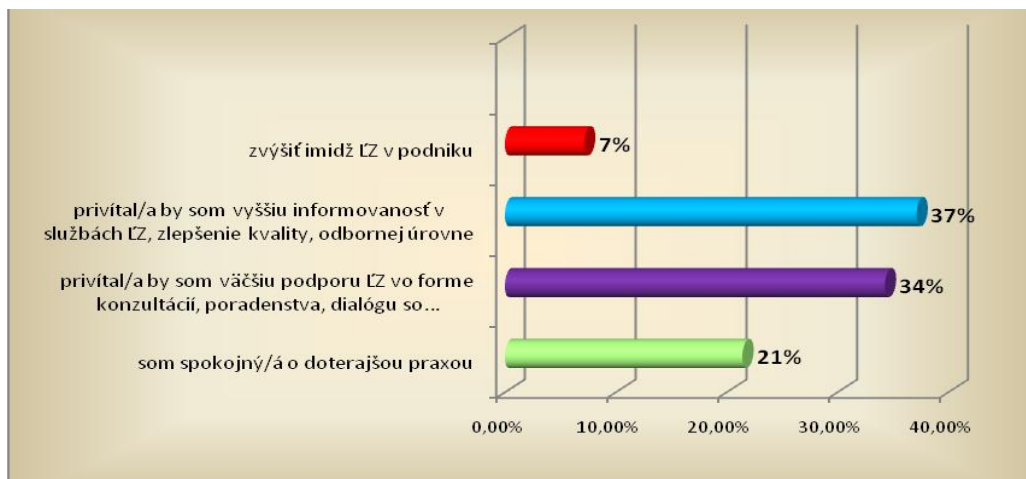


Zdroj: vlastné spracovanie

Ako sme na základe prieskumu zistili, tak 49% respondentov, čo je takmer polovica opýtaných respondentov, vie o možnosti spolupráce s útvaram RLZ ale doteraz takúto spoluprácu nevyužili. Až 33% respondentov nevie

o možnostiach spolupráce, a zvyšných 19% respondentov už spolupracovalo s útvaram RLZ v pracovno-právnej oblasti.

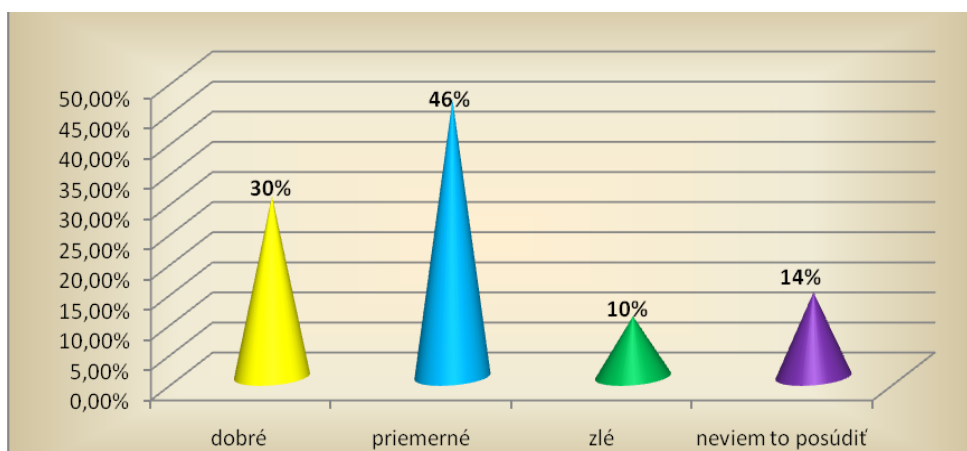
Graf 12: Predstava respondentov o budúcom fungovaní útvaru RLZ



Zdroj: vlastné spracovanie

Čo sa týka budúceho fungovania útvaru RLZ, na základe prieskumu sme zistili, že 37% respondentov by privítalo vyššiu informovanosť v službách RLZ, zlepšenie kvality a odbornej úrovne, len o niečo menšie percento respondentov, a to 34% by privítalo väčšiu podporu RLZ vo forme poradenstva, konzultácií, dialógu so zamestnancami. S doterajším fungovaním útvaru RLZ je spokojných 21% respondentov a len 7% respondentov si myslí že by bolo vhodné zvýšiť imidž RLZ v podniku.

Graf 13: Zhodnotenie RLZ v AE Mochovce

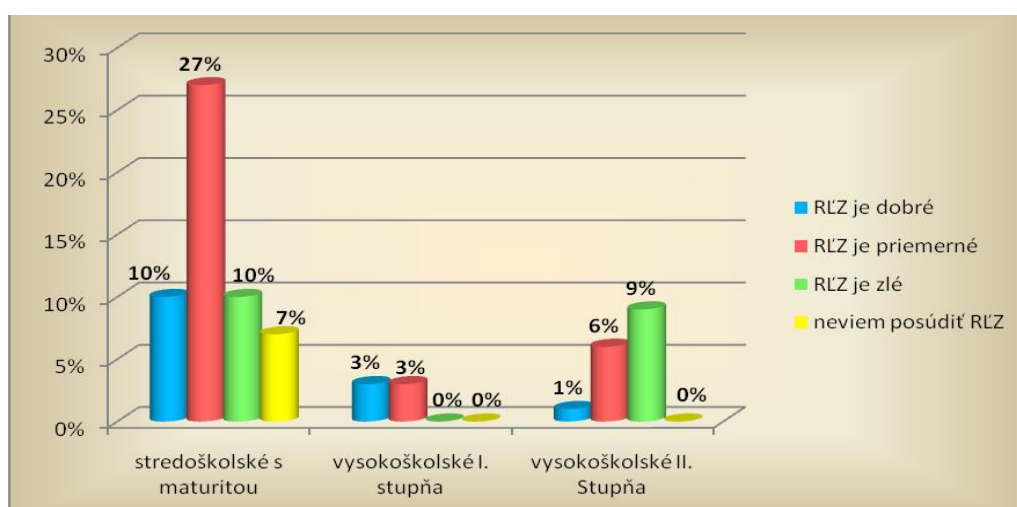


Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe tejto otázky sme zistili, že takmer polovica respondentov, a to konkrétne 46% si myslí, že RLZ je priemerné. Pozitívnym zistením je, že 30% respondentov považuje RLZ v AE Mochovce za dobré. Len 10% respondentov označilo RLZ ako zlé a 14% respondentov nevie posúdiť skúmanú problematiku.

V tomto prípade sme skúmali tretiu hypotézu, ktorá predpokladala, že existuje rozdielne hodnotenie RLZ v AE Mochovce na základe dosiahnutého vzdelania zamestnancov.

Graf 14: Zhodnotenie RLZ vzhľadom k vzdelaniu respondentov

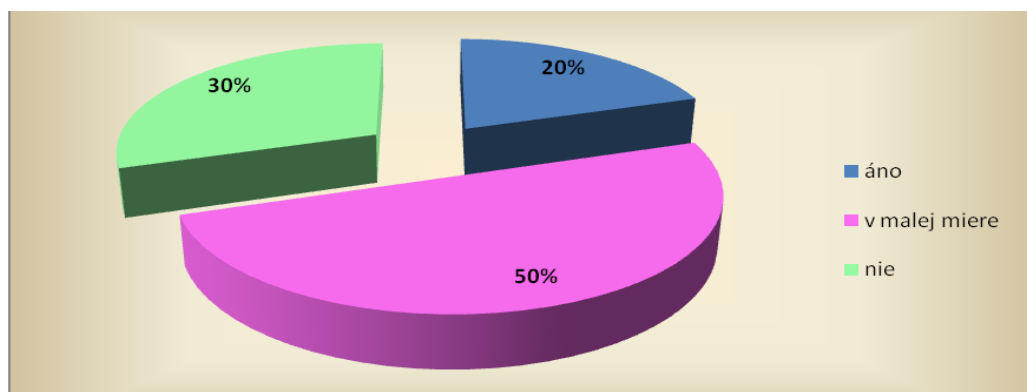


Zdroj: vlastné spracovanie

Pre lepšie zhodnotenie sme vypracovali graf na základe ktorého môžeme tvrdiť, že najväčšie rozdiely v hodnotení RLZ v AE Mochovce sú pri respondentoch, ktorý dosiahli stredoškolské vzdelanie s maturitou, pretože až 27% týchto respondentov považuje RLZ za priemerné, 10% respondentov RLZ hodnotení ako dobré a rovnaké percento si myslí, že riadenie je zlé a 7% respondentov nevedelo posúdiť RLZ v AE Mochovce. V prípade vysokoškolského vzdelania I. stupňa sa respondenti zhodli, nakoľko 3% si myslia, že RLZ je dobré a rovnaké 3% považujú RLZ za priemerné. Vysokoškolské vzdelanie II. stupňa opäť obsahuje nejednoznačnosť, nakoľko len 1% respondentov považuje RLZ za dobré, 6% za priemerné, najvyššie percento respondentov, a to 9% si myslí, že RLZ je zlé. Rozdiely v hodnotení útvaru RLZ na základ dosiahnutého vzdelania sú dôsledkom skutočnosti, že pracovníci s vyšším vzdelaním sú viac v osobnom kontakte s pracovníkmi

útvary ľudských zdrojov, čo vyplýva aj z ich pracovného zaradenia. Pracovníci s nižším vzdelaním vo väčšine prípadov komunikujú s útvaram RLZ najmä prostredníctvom svojich líniových manažérov. Na základe týchto zistení môžeme túto hypotézu potvrdiť.

Graf 15: Motivácia k vzdelávaniu zo strany zamestnávateľa



Zdroj: vlastné spracovanie

Čo sa týka motivácie zamestnancov k vzdelávaniu zo strany zamestnávateľa na základe uvedeného grafu môžeme tvrdiť, že polovica opýtaných respondentov a teda 50% je motivovaných k vzdelávaniu len v malej miere, 30% respondentov si myslí, že zamestnávateľ ich nemotivuje v dostatočnej miere a len 20% zamestnancov považuje motiváciu k vzdelávaniu zo strany zamestnávateľa za dostatočnú. Zamestnanci sa motivujú k vzdelávaniu predovšetkým sami, aby si zvyšovali svoje odborné vedomosti a kvalifikáciu.

- *Čo by ste zmenili vo vzdelávaní a rozvoji zamestnancov vo Vašom podniku?*

Prostredníctvom tejto otvorenej otázky sme dali respondentom priestor na vyjadrenie ich názoru vo vzťahu k vzdelávaniu a rozvoju v závode AE Mochovce. Na základe odpovedí respondentov, sme uviedli naše stanoviská, prečo predpokladáme, že odpovede boli v tomto znení. Získané odpovede sme sformulovali do nasledovných bodov:

- Umožniť vzdelávanie sa v anglickom jazyku všetkým zamestnancom, ktorí o to majú záujem, nielen vybraným zamestnancom.

V AE Mochovce je vypracovaný zoznam pracovných pozícií a zamestnancov, ktorý zastávajú tieto pracovné pozície a pre ktorých zamestnávateľ zabezpečuje jazykový kurz z anglického jazyka. Zamestnanci cítia potrebu, že by bolo vhodné prehodnotiť a rozšíriť pracovné pozície, pre ktoré bude zabezpečovaný jazykový kurz a je dosť názorov, že tento jazykový kurz by mal byť zabezpečený pre všetkých zamestnancov AE Mochovce. Podľa nášho názoru, nie je potrebné zabezpečovať jazykový kurz z anglického jazyka pre všetkých zamestnancov, nakoľko sú pracovné pozície v AE Mochovce, pri ktorých sa nevyžaduje znalosť anglického jazyka. Jedná sa najmä o robotnícke pracovné pozície, kde sa skôr vyžadujú schopnosti a zručnosti zamestnanca.

- Nárok na študijné voľno

Veľké množstvo zamestnancov AE Mochovce si v rámci svojho osobného voľna zvyšuje dosiahnutý stupeň vzdelania, ktorý je nevyhnutným predpokladom kariérneho postupu zamestnanca. Zamestnanci cítia potrebu, že v rámci zvyšovania kvalifikácie by im mal zamestnávateľ poskytovať pracovné voľno s náhradou mzdy na štúdium. Zamestnávateľ poskytuje pracovné voľno s náhradou mzdy na štúdium len v prípade, že zvyšovanie stupňa vzdelania je v záujme organizácie.

- Školenia napr. o novej technike adresovať predovšetkým tým, ktorí s ňou prídu priamo do styku (často to tak nie je).

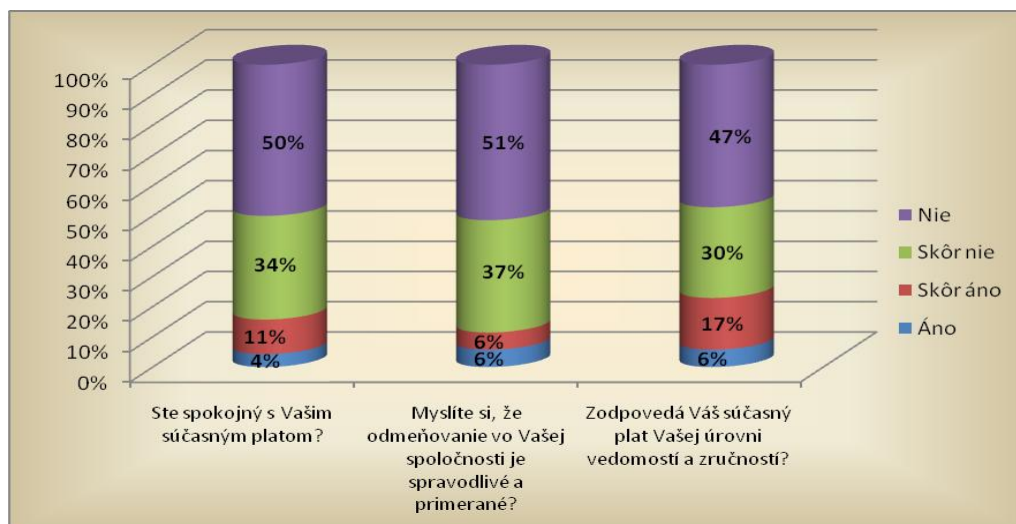
Podľa nášho názoru sú školenia k novej technike zabezpečované adresne pre zamestnancov, ktorí ju budú využívať.

- Slabé plánovanie v oblasti kariérneho rastu zamestnancov mimo OTP BD

Projekt systému nástupníctva je v AE Mochovce vypracovaný na pracovné pozície operatívno-technického personálu blokovej dozorne. To znamená nasledovné funkcie - zmenový inžinier, vedúci reaktorového bloku, operátor primárneho okruhu, a operátor sekundárneho okruhu. V súčasnej dobe sa projekt systému nástupníctva vypracováva na ďalšie vytypované pracovné pozície.

V nasledovných otázkach (uvedených v grafe), bolo úlohou respondentov vyjadriť svoj názor prostredníctvom štyroch ponúkaných možností.

Graf 16: Názor respondentov na uvedené otázky

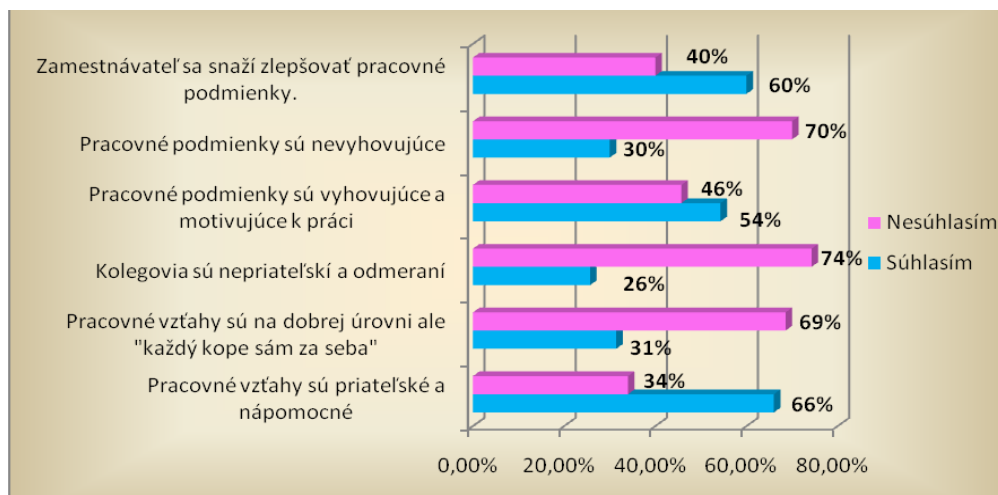


Zdroj: vlastné spracovanie

Ako môžeme vidieť, všetky otázky sa týkajú odmeňovania a na všetky otázky respondenti odpovedali s prevahou negatívneho stanoviska. Čo sa týka spokojnosti respondentov so súčasným platom, tak presne polovica respondentov uviedla, že so súčasným platom nie sú spokojní, 34% respondentov označilo možnosť „skôr nie“, 11% označilo možnosť „skôr áno“ a len 4% respondentov uviedlo, že so súčasným platom sú spokojní. V otázke o tom, či si respondenti myslia, že odmeňovanie v ich spoločnosti je spravodlivé a primerané až 51% respondentov uviedlo svoj nesúhlas, 37% respondentov skôr nesúhlasí, a opäť najnižšie percento respondentov, a to 6% označilo možnosti „skôr áno“ a „áno“. V poslednej otázke, ktorá sa týkala vzťahu medzi platom respondentov a úrovňou ich vedomostí a zručností, 47% respondentov označilo možnosť „nie“ a teda, že ich súčasný plat nezodpovedá úrovni ich vedomostí a zručností, 30% označilo možnosť „skôr nie“, 17% „skôr áno“ a len 6% respondentov si myslí, že ich súčasný plat zodpovedá úrovni ich vedomostí a zručností.

Prostredníctvom nasledovných tvrdení uvedených v grafe, sme získavali súhlasné alebo nesúhlasné stanoviská zo strany respondentov.

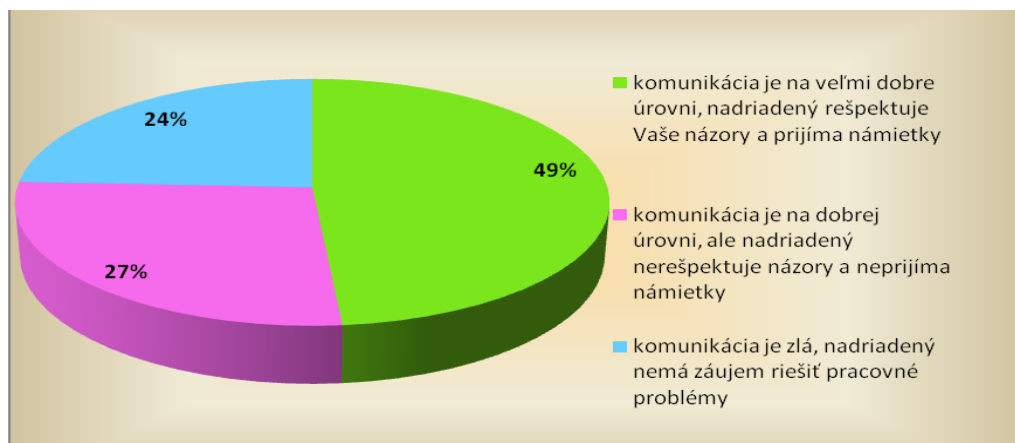
Graf 17: Zhodnotenie uvedených tvrdení



Zdroj: vlastné spracovanie

60% respondentov súhlasilo s tvrdením, že zamestnávateľ sa snaží zlepšovať pracovné podmienky a zvyšných 40% nesúhlasilo. Až 70% respondentov nesúhlasilo s tvrdením, že pracovné podmienky sú nevyhovujúce naopak 30% respondentov s týmto tvrdením súhlasilo. Zaujímavá situácia nastala v opačne položenom tvrdení, s ktorým už súhlasilo len 54% respondentov a zvyšných 46% respondentov nesúhlasilo. Môžeme to vysvetliť tým, že zamestnanci si síce myslia, že pracovné podmienky sú vyhovujúce, ale nie motivujúce k práci. 74% respondentov nesúhlasilo s tvrdením, že kolegovia sú nepriateľskí a odmeraní. Len o niečo menšie percento respondentov, a to 69% taktiež nesúhlasilo s tvrdením, že pracovné vzťahy sú priateľské, ale „každý kope sám za seba“. Pri poslednom tvrdení 66% respondentov potvrdilo, že pracovné vzťahy sú priateľské a nápomocné, a samozrejme zvyšných 34% respondentov s týmto tvrdením nesúhlasilo.

Graf 18: Zhodnotenie komunikácie s nadriadeným

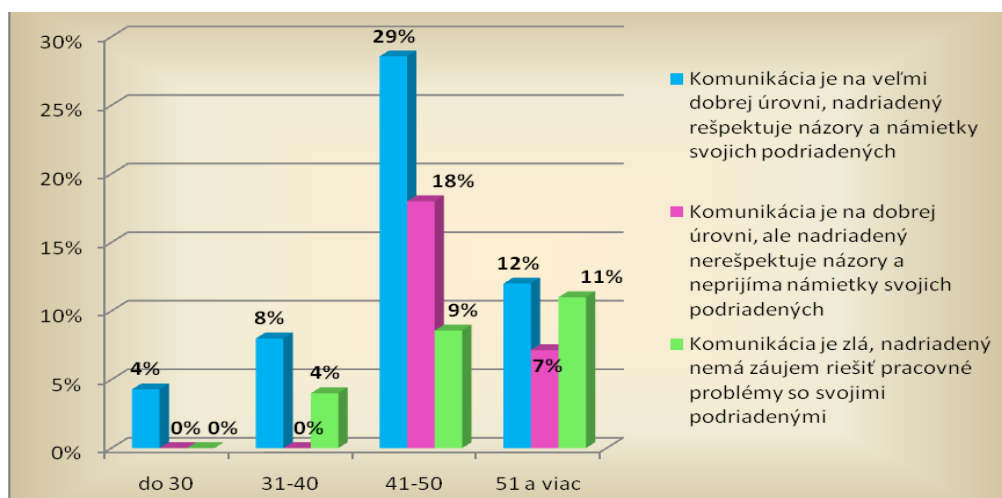


Zdroj: vlastné spracovanie

Pozitívnym zistením pre nás bolo, že až 49% opýtaných respondentov si myslí, že komunikácia s nadriadeným je na veľmi dobrej úrovni, a nadriadený rešpektuje názory a námietky svojich podriadených. 27% respondentov sa zhodlo na tom, že komunikácia síce je na dobrej úrovni, ale nadriadený nerešpektuje názory a námietky svojich podriadených. Najmenej respondentov, a to 24% považuje komunikáciu s nadriadeným za zlú, pretože nadriadený nemá záujem riešiť pracovné problémy.

Pri tejto otázke sme si opäť stanovili hypotézu, ktorá predpokladala, že zamestnanci budú inak vnímať komunikáciu s nadriadeným vzhľadom k ich veku.

Graf 19: Zhodnotenie komunikácie s nadriadeným vzhľadom k veku respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe grafu môžeme vidieť, že 4% respondentov vo vekovej kategórii do 30 rokov uviedlo, že komunikácia je na veľmi dobrej úrovni a nadriadený rešpektuje ich názory a námietky. 8% respondentov vo veku od 31 do 40 rokov hodnotí komunikáciu ako veľmi dobrú a 4% respondentov si myslia, že komunikácia je na dobrej úrovni, ale nadriadený nerešpektuje ich názory a námietky. Rozdielne ponímanie môžeme vidieť vo vekovej kategórii od 41 do 50 rokov kde sa 29% respondentov vyjadrilo, že komunikácia je na veľmi dobrej úrovni, a nadriadený rešpektuje názory a námietky svojich podriadených. 18% respondentov si myslí, že komunikácia s nadriadeným je na dobrej úrovni, ale tento nerešpektuje názory a neprijíma námietky svojich podriadených. Najmenší počet respondentov 9% považuje komunikáciu za zlú, nakoľko nadriadený nemá záujem riešiť pracovné problémy so svojimi podriadenými. Čo sa týka vekovej kategórie 51 a viac rokov, tak 12% respondentov vníma komunikáciu s nadriadeným na veľmi dobrej úrovni, pričom nadriadený rešpektuje názory a námietky svojich podriadených. 11% respondentov má úplne iný názor, a to, že komunikácia je zlá, a nadriadený nemá záujem riešiť pracovné problémy so svojimi podriadenými. Najmenej opýtaných respondentov v tejto vekovej kategórii, a to 7% si myslí, že komunikácia je na dobrej úrovni, ale nadriadený nerešpektuje názory a neprijíma námietky svojich podriadených. Rozdielne ponímanie komunikácie s nadriadeným vzhľadom k veku vyplýva zo skutočnosti, že starší pracovníci majú otvorenejší vzťah pri komunikácii s nadriadeným a naopak nadriadený pri komunikácii so staršími pracovníkmi je prístupnejší k ich kritickým názorom a myšlienkam. Na základe tohto zistenia môžeme aj poslednú hypotézu potvrdiť.

4.8 Zhodnotenie prieskumu a návrhy opatrení na zlepšenie činnosti útvaru riadenia ľudských zdrojov

Na základe preštudovanej domácej ako aj zahraničnej literatúry a po získaní poznatkov z nášho prieskumu zameraného na riadenie ľudských zdrojov a sociálnu komunikáciu v závode AE Mochovce môžeme rozvinúť diskusiu.

Prieskum sa realizoval na vybranej vzorke 70 respondentov v závode AE Mochovce. Prvoradou úlohou ľudských zdrojov v AE Mochovce je zabezpečovať pre svojich zamestnancov vhodné pracovné podmienky, rozvíjanie osobných a profesijných zručností, poradenstvo v pracovno-právnej oblasti, ako aj spoluúčasť pri výberových konaniach potenciálnych zamestnancov.

Z prieskumu sme zistili, že väčšina zamestnancov vníma útvary riadenia ľudských zdrojov ako administratívnu podporu zamestnanca v personálnej oblasti. K tejto otázke sme zostavili prvú hypotézu, ktorá predpokladala, že 58% zamestnancov vníma útvary riadenia ľudských zdrojov ako administratívnu podporu zamestnanca v personálnej oblasti. Túto hypotézu sme po vyhodnotení prieskumu mohli potvrdiť, nakoľko s touto možnosťou sa stotožňovalo až 60% zamestnancov. Negatívnym zistením pre nás bolo, že zamestnanci veľmi nevyužívajú služby útvaru riadenia ľudských zdrojov. Odbornú úroveň útvaru riadenia ľudských zdrojov považujú zamestnanci vo veľkej miere za dobrú. Napriek tomu, že v súčasnosti existuje niekoľko foriem komunikácie, ako je telefón, e-mail, pošta, stále najviac zamestnancov uprednostňuje osobnú komunikáciu s útvarom RLZ. V rámci zhodnotenia kritérií v oblasti riadenia ľudských zdrojov a komunikácie sme zistili, že zamestnanci považujú za najdôležitejšie v závode AE Mochovce odmeňovanie. Po tomto zistení, sme mohli aj druhú hypotézu potvrdiť. Ako sme sa z prieskumu dozvedeli, polovica zamestnancov vie o možnosti spolupráce s útvarom RLZ v pracovno-právnej oblasti, avšak zatiaľ takúto možnosť nevyužili. Pri predstave respondentov o budúcom fungovaní útvaru RLZ sme zistili, že zamestnanci by privítali vyššiu informovanosť v službách RLZ, zlepšenie kvality, ako aj odbornej

úrovne. Zamestnanci by takisto privítali väčšiu podporu RLZ vo forme konzultácií, poradenstva, a dialógu so zamestnancami. Pozitívne zistenie, ktoré vyplynulo z nášho prieskumu sa týkalo hodnotenia RLZ v AE Mochovce. Zistili sme, že väčšina zamestnancov hodnotí RLZ v AE Mochovce ako dobré a priemerné. V súvislosti s hodnotením RLZ sme zostavili hypotézu, ktorá predpokladala, že budú existovať rozdiely v hodnotení RLZ na základe dosiahnutého vzdelania respondentov. Keďže tieto rozdiely sme v prieskumu zaznamenali, mohli sme aj tretiu prieskumnú hypotézu potvrdiť. Až polovica zamestnancov si myslí, že zamestnávateľ ich len v malej miere motivuje k vzdelávaniu, čo zamestnanci vysvetľovali tým, že sa motivujú predovšetkým sami, pretože sa chcú vo svojom odbore neustále zlepšovať a prispôbovať novým technológiám. Prostredníctvom otvorenej otázky, ktorá sa týkala vzdelávania a rozvoja zamestnancov, sme zistili, že zamestnanci AE Mochovce by privítali zmenu v oblasti vzdelávania sa v anglickom jazyku, ktoré by malo byť určené všetkým zamestnancom, ktorí o to majú záujem a nie len vybraným. Medzi ďalšie zmeny patrilo nárok na študijné voľno, školenia o novej technike adresovať predovšetkým tým zamestnancom, ktorí s ňou prídu priamo do kontaktu. V otázke, ktorá sa týkala odmeňovania, väčšina zamestnancom vyjadrila nesúhlasné stanovisko v spokojnosti so súčasným platom, tiež uviedli, že odmeňovanie nie je spravodlivé a primerané a takisto si myslia, že výška ich platu nezodpovedá úrovni ich vedomostí a zručností. Z odpovedí respondentov sme tiež zistili, že zamestnávateľ sa snaží zlepšovať pracovné podmienky, kolegovia sú priateľskí a pracovné vzťahy sú nápomocné. V poslednej otázke, ktorá sa týkala komunikácie s nadriadeným sme zistili, že takmer polovica respondentov si myslí, že komunikácia s nadriadeným je na veľmi dobrej úrovni, a nadriadený rešpektuje názory a prijíma námietky svojich podriadených. V rámci poslednej otázky sme si opäť stanovili hypotézu, ktorá potvrdila, že medzi zamestnancami existuje rozdiel v komunikácii s nadriadeným vzhľadom k veku zamestnancov. Keďže sme takéto rozdiely zaznamenali, mohli sme aj poslednú prieskumnú hypotézu potvrdiť.

Na základe uskutočneného prieskumu a vyhodnotenia vlastných otázok dotazníka navrhujeme vykonať nasledovné opatrenia na zlepšenie postavenia a činnosti útvaru ľudských zdrojov v Atómovej elektrárni Mochovce:

1. Slovenské elektrárne a.s. majú zriadený vlastný podnikový Intranet, ktorého súčasťou sú informácie o celej spoločnosti Slovenské elektrárne a.s, ďalej informácie týkajúce jednotlivých závodov v rámci spoločnosti.

Pre zlepšenie postavenie činnosti útvaru riadenia ľudských zdrojov v Atómovej elektrárni Mochovce by bolo vhodné na Intranete v časti „môj závod“ vytvoriť samostatnú stránku útvaru riadenia ľudských zdrojov, kde by mali zamestnanci prístup ku všetkým informáciám a aktivitám realizovaných útvarom riadenia ľudských zdrojov.

2. Komunikáciu považujeme za základný spojovací článok medzi ľuďmi v procese riadenia. Komunikácia je jedným z prostriedkov ako môžu ľudia v každej organizácii pracovať efektívnejšie. K najvýznamnejším nástrojom personálnej, riadiacej a vzdelávacej práce patrí interpersonálna komunikácia. Napriek skutočnosti, že pracovníci útvaru riadenia ľudských zdrojov v Atómovej elektrárni Mochovce ju denne využívajú, nemôžeme konštatovať, že dokážu komunikovať efektívne. Pre zlepšenie kompetencií jednotlivých pracovníkov útvaru riadenia ľudských zdrojov v Atómovej elektrárni Mochovce je potrebné v pravidelných intervaloch organizovať pre pracovníkov útvaru riadenia ľudských zdrojov odborné školenia z oblasti riadenia ľudských zdrojov hlavne so zameraním na interpersonálnu komunikáciu.

3. Nakoľko v Slovenských elektrárnach a.s. na vybrané pracovné pozície predstavuje doba prípravy na pracovnú pozíciu aj niekoľko mesiacov (jedná sa najmä o manažérske pracovné pozície a pozície, ktoré majú významný vplyv na jadrovú bezpečnosť), bolo by vhodné na vybrané pracovné pozície zaviesť systém nástupníctva. Systém nástupníctva by zabezpečil aby pracovníci, ktorí končia pracovný pomer na vybranej pracovnej pozícii mohli byť kontinuálne nahradení novým pracovníkom, ktorý bude schopný ihneď zastávať uvedenú pracovnú pozíciu v plnom rozsahu.

ZÁVER

Ľudské zdroje sú pre podnik akýmsi „motorom“, ktorý poháňa ostatné zdroje. Taktiež sú pre podnik najcennejším a mnohokrát najdrahším zdrojom, ktorý rozhoduje o konkurencieschopnosti podniku. Dôležitou podmienkou úspešnosti podniku je uvedomiť si hodnotu a význam riadenia ľudských zdrojov. Ľudské zdroje predstavujú pre podnik najväčšie bohatstvo a o tom, či bude podnik úspešný alebo nie závisí práve ich riadenie. Útvar ľudských zdrojov by mal poskytovať podporu, pokiaľ ide o rady a vedenie vo všetkých záležitostiach personálnej práce a vzdelávanie líniových manažérov tak, aby mali zodpovedajúce vedomosti pri riadení ľudských zdrojov.

Prostredníctvom teoretickej a praktickej časti sme sa zamerali na problematiku riadenia ľudských zdrojov a sociálnu komunikáciu v Atómovej elektrárni Mochovce.

Teoretická časť bola rozčlenená na dve kapitoly, pričom informácie sme čerpali z domácich a zahraničných publikácií, ako aj z verejne dostupných internetových zdrojov. Prvá kapitola bola zameraná na riadenie ľudských zdrojov, pričom sme definovali podstatu riadenia ľudských zdrojov od niekoľkých autorov, následne nato sme zisťovali úlohy riadenia ľudských zdrojov v organizácii. Venovali sme sa tiež vývoju riadenia ľudských zdrojov a obsahu RLZ. V rámci obsahu sme definovali 12 výstupov riadenia ľudských zdrojov. Charakterizovali sme jednak strategické riadenie ľudských zdrojov, v ktorom je dôležité dlhodobé plánovanie v oblasti ľudí. Ďalším výstupom bolo plánovanie ľudských zdrojov, podstatou ktorého je zisťovanie personálnej potreby pracovníkov a následne kontrola tejto potreby. Analýza práce poskytuje určitú predstavu o pracovníkovi, ktorý by mal na danom mieste pracovať. Ide o popísanie výkonu práce, zodpovednosti, a požiadavky na potenciálneho zamestnanca. V rámci získavania a výberu zamestnancov, je dôležité získať dostatočný počet uchádzačov na voľné pracovné miesto a minimalizovať pritom náklady. Podniky sa môžu rozhodnúť či uprednostnia interný alebo externý výber, pričom však každý z nich má svoje výhody aj nevýhody. Rozmiestňovanie zamestnancov a ukončenie pracovného pomeru

patria medzi neoblíbené výstupy RLZ. V prípade rozmiestňovania zamestnancov môže ísť o preradenie na inú prácu, povýšenie alebo preradenie na nižšiu funkciu. Skončenie pracovného pomeru patrí taktiež medzi aktivity útvaru riadenia ľudských zdrojov. Podniky musia minimalizovať náklady v dôsledku čoho musia niekedy pristúpiť aj k tejto metóde. Vzdelávanie zamestnancov vedie k zvyšovaniu vedomostí, zručností a pracovných skúseností zamestnancov. Títo sa snažia buď sami si zvyšovať svoje vzdelanie, alebo zamestnávateľ uskutočňuje rôzne druhy školení a aktivít na zvyšovanie ich kvalifikácie. Prostredníctvom riadenia karéry sa podnik orientuje na zamestnancov a rozvíja ich tak, aby zabezpečil požadované množstvo kvalifikovaných ľudí. Prostredníctvom zlepšovania pracovného výkonu zamestnancov a rozvíjania schopností kolektívov a jednotlivcov, sa podnik snaží dosiahnuť lepšie výsledky a vyššiu konkurencieschopnosť. Odmeňovanie zamestnancov môže byť uskutočňované v peňažnej ako aj nepeňažnej forme. Cieľom odmeňovania pre podnik je prilákať potrebný počet uchádzačov o prácu v požadovanej kvalite aj kvantite, a tiež motivácia pre súčasných zamestnancov a ich ochota podať kvalitný pracovný výkon. Pracovné vzťahy vytvárajú v podniku pracovnú klímu, zahŕňajú vzťah medzi vedením podniku a zamestnancami, ako aj medzi zamestnancami navzájom. Môžu mať formálnu aj neformálnu podobu. Každý zamestnanec má právo na dôstojné pracovné podmienky, ktoré sa môžu týkať čistoty, hlučnosti, osvetlenia, prašnosti a podobne. Pracovné podmienky by mali zodpovedať druhu vykonávanej pracovnej činnosti. Personálny informačný systém je nevyhnutný pre správne fungovanie útvaru riadenia ľudských zdrojov, pretože slúži na spracovávanie detailných a aktuálnych informácií o zamestnancoch, o výsledkoch práce, ako aj povahe práce. *V druhej kapitole* sme sa zamerali na sociálnu komunikáciu, ktorá predstavuje oznamovanie a vymieňanie informácií v sociálnych vzťahoch ľudí. Definovali sme úrovne sociálne komunikácie, ktorými sú obsahová a vzťahová úroveň. Venovali sme sa tiež charakteristike verbálnej komunikácie, ktorou je prirodzený jazyk, a ktorý je najdôležitejším prostriedkom odovzdávania informácií medzi ľuďmi. Opakom verbálnej komunikácie je neverbálna, ktorá zahŕňa mimiku a gestá. *V tretej kapitole* sme sa zamerali na

základnú charakteristiku Atómovej elektrárne Mochovce, formy komunikácie, ktoré sú tu využívané, a uviedli sme, aké činnosti vykonáva útvar riadenia ľudských zdrojov. V rámci tejto kapitoly sme popísali aktuálnu situáciu v Atómovej elektrárni Mochovce v oblasti popisu pracovného miesta, získavania a výberu zamestnancov, hodnotenia a odmeňovania zamestnancov a vzdelávania, kde sme uviedli aj typy vzdelávacích aktivít uskutočňovaných v AE Mochovce. V časti *prieskum* sme si stanovili cieľ nášho prieskumu ktorým bolo zhodnotiť, ako zamestnanci vnímajú a hodnotia plnenie úloh a funkcií riadenia ľudských zdrojov a aká je úroveň sociálnej komunikácie v závode AE Mochovce. Následne nato sme sa zamerali na úlohy prieskumu a sformulovali sme prieskumné hypotézy. Za metódu prieskumu sme si zvolili formu anonymného dotazníka, a zostavili sme si harmonogram postupu. Dôležitou súčasťou bolo stanovenie prieskumnej vzorky, ktorá pozostávala zo 70 náhodne vybraných zamestnancov Atómovej elektrárne Mochovce. Na základe získaných informácií sme poskytli návrhy na zlepšenie. Veríme, že prostredníctvom prieskumu sa nám podarilo stanovený cieľ dosiahnuť.

Riadenie ľudských zdrojov v oblasti zamestnávania a rozvoja ľudí musí byť zamerané na dosiahnutie konkurenčnej výhody podniku práve prostredníctvom ľudí. Z tohto hľadiska je dôležité, aby každý podnik neustále skvalitňoval a zdokonaľoval jednotlivé výstupy riadenia ľudských zdrojov ako aj zvyšoval kvalifikáciu pracovníkov útvaru riadenia ľudských zdrojov. Z nášho prieskumu sme zistili, že zamestnanci majú záujem zaoberať sa problematikou riadenia ľudských zdrojov, najmä v oblasti vzdelávania, odmeňovania ako aj sociálnej komunikácie. Preto si myslíme, že v budúcnosti je dôležité naďalej sa touto problematikou zaoberať a zdokonaľovať tieto aktivity.

ZOZNAM POUŽITEJ SLOVENSKEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV

Knižná literatúra:

GABURA, J., GABURA, P. 2004. *Sociálna komunikácia*. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca 2004. 128 s. vydanie 1 ISBN 80-968927-7-0.

KACHŇÁKOVÁ, A. a kol. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov (Personálna práca a úspešnosť podniku)*. Bratislava: Sprint – vfra, 2007. 205 s. ISBN 978-80-89085-87-5.

KACHŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. 2008. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Editon, 2008 prvé vydanie. 233 s. ISBN 978-80-8078-192-7.

MAJTÁN, M. a kol. 2009. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393 – 10-7.

PICHŇA, J. 1995. *Základy personalistiky II*. Bratislava: SOFA, 1995. 184 s. ISBN 80-8575-215-8.

TURIAN, Z. 2009. *Jadrová elektráreň verzus životné prostredie*. Dubnica nad Váhom: Bakalárska práca, 2009. 51 s.

ZAJKO, M. 2007. *Základy personálneho manažmentu*. Bratislava: vydavateľstvo STU, 2007. 117s. ISBN 978-80227-2710-5.

Zákony, vyhlášky, smernice:

Podniková kolektívna zmluva SE, a.s. platná na roky 2011-2013.

SE/MNA-710.0 - Metodický návod 2011. *Vyhľadávanie a výber zamestnancov.*

SE/MNA-730.01 - Metodický návod 2011. *Riadenie odmeňovania.*

SE/MNA-700.03 - Metodický návod 2011. *Hodnotenie zamestnancov.*

SE/MNA-140.02 – Metodický návod 2010. *Systém typových pracovných pozícií a pracovných miest*

SE/SM-143 – Smernica 2011. *Organizačný poriadok – pôsobnosť organizačných útvarov R-SE.*

Internetové zdroje:

Kariéra pracovníkov a vývoj kariéry [cit. 23-10-2011] Dostupné na:

<<http://www.euroekonom.sk/manazment/personalny-manazment/kariera-pracovnikov-a-vyvoj-kariery/>>.

Komunikácia v organizácii [cit. 25-10-2011] Dostupné na:

<http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_09.pdf>.

KRAUSZOVÁ. Andrea, SZOMBATHYOVÁ. Edita Pracovný výkon – jeho riadenie a hodnotenie. Transfer inovácií 6/2003. [cit. 24-10-2011] Dostupné na:

<<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/6-2003/pdf/122-125.pdf>>

Nepeňažné odmeňovanie zamestnancov [cit. 23-10-2011] Dostupné na:

<<http://www.poradca.sk/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=102024>>.

Neverbálna komunikácia [cit. 25-10-2011] Dostupné na:

<http://sk.wikipedia.org/wiki/Neverbálna_komunikácia>.

Personálne činnosti III. 24.4.2010 [cit. 24-10-2011] Dostupné na:
<<http://www.topasistentka.sk/personalne-cinnosti-iii-prijimanie-a-adaptacia-zamestnancov-mottivacia-vzdelavanie-hodnotenie>>.

Personálne činnosti V. [cit. 24-10-2011] Dostupné na:
<<http://www.topasistentka.sk/vztahy-na-pracovisku/personalne-cinnosti-v-pracovne-vztahy-starostlivost-o-zamestnancov>>.

Plánovanie ľudských zdrojov, 22.7.2004 [cit.17-10-2011] Dostupné na:
<<http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/planovanie-ludskych-zdrojov.html>>.

Právo na priaznivé pracovné podmienky. [cit. 25-10-2011] Dostupné na:
<<http://www.praca-ako.sk/prava-zamestnanca/pravo-na-priaznive-pracovne-podmienky/>>.

Sociálna komunikácia [cit. 26.10.2011] Dostupné na: <http://www.gjar-po.sk/~gajdos/psychologia/Socialna_komunikacia.pdf>.

TAHA. Ali Viktória, SIRKOVÁ, Michaela. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. [cit. 23-10-2011] Dostupné na:
<http://www.pulib.sk/elpub2/FM/Kotulic14/pdf_doc/2.pdf>.

Zmena a skončenie pracovného pomeru [cit. 24-10-2011] Dostupné na:
<<http://www.euroekonom.sk/ekonomika/pracovne-pravo/zmena-a-skoncenie-pracovneho-pomeru/>>.

ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV

Knižná literatúra:

ARMSTRONG, M. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

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

DVOŘÁKOVÁ, Z. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck 2007 prvé vydanie. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, J. 1997. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press 1997 druhé vydanie. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

MATOUŠEK, O. a kol. 2003. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, s.r.o. 2003 prvé vydanie. 384 s. ISBN 80-7178-548-2.

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

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011 druhé aktualizované a rozšířené vydanie. 240 s. ISBN 978-80-247 – 3651 – 8.

ZOZNAM TABULIEK, OBRÁZKOV A GRAFOV

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Výhody a nevýhody interných a externých zdrojov.....	21
-----------------------------------------------------------------	----

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Mapa umiestnenia AE Mochovce	35
-----------------------------------------------	----

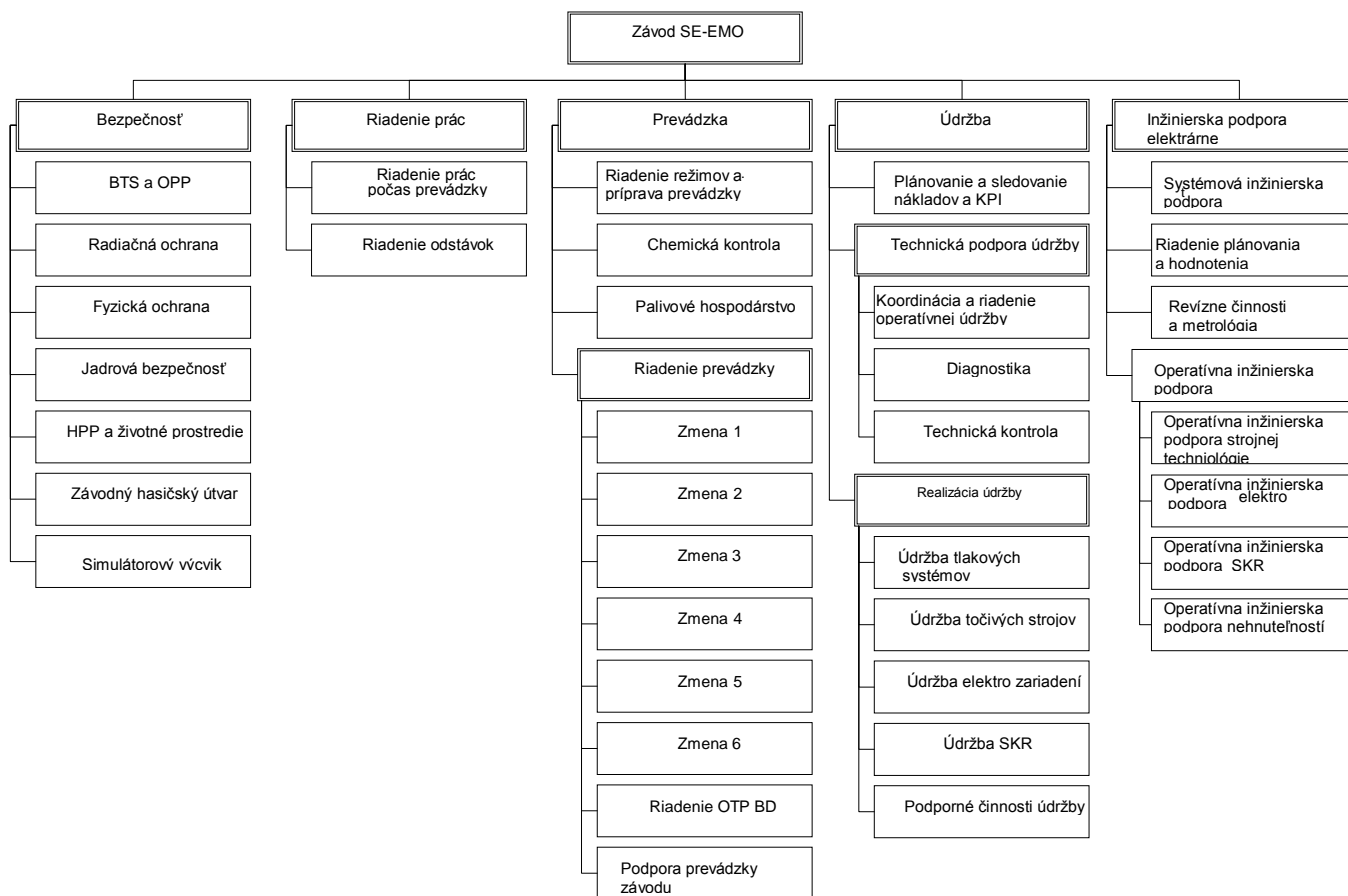
Zoznam grafov

Graf 1: Respondenti podľa pohlavia.....	61
Graf 2: Respondenti podľa pracovného zaradenia.....	61
Graf 3: Respondenti podľa vekovej kategórie.....	62
Graf 4: Respondenti podľa vzdelania.....	62
Graf 5: Respondenti podľa rokov odpracovaných v závode.....	63
Graf 6: Vnímanie útvaru riadenia ľudských zdrojov.....	64
Graf 7: Frekvencia využívania služieb útvaru RLZ.....	65
Graf 8: Zhodnotenie odbornej úrovne útvaru RLZ.....	65
Graf 9: Komunikácia s útvarom RLZ.....	66
Graf 10: Kritériá v oblasti RLZ a sociálnej komunikácie.....	67
Graf 11: Spolupráca s útvarom RLZ v pracovno-právnej oblasti.....	68
Graf 12: Predstava respondentov o budúcom fungovaní útvaru RLZ.....	69
Graf 13: Zhodnotenie RLZ v AE Mochovce.....	69
Graf 14: Zhodnotenie RLZ vzhľadom k vzdelaniu respondentov.....	70
Graf 15: Motivácia k vzdelávaniu zo strany zamestnávateľa.....	71
Graf 16: Názor respondentov na uvedené otázky.....	73
Graf 17: Zhodnotenie uvedených tvrdení.....	74
Graf 18: Zhodnotenie komunikácie s nadriadeným.....	75
Graf 19: Zhodnotenie komunikácie s nadriadeným vzhľadom k veku respondentov.....	75

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A - Organizačná štruktúra AE Mochovce.....	I
Príloha B - Dotazník.....	II

Organizačná štruktúra AE Mochovce



Dotazník

Vážení kolegovia,

rád by som Vás požiadal o vyplnenie dotazníka, ktorý pozostáva z 2 častí. V prvej časti ma zaujíma ako vnímate činnosť útvaru „Ľudských zdrojov“ a či ste spokojný s jeho službami. Cieľom druhej časti je zistiť Váš názor na vybrané úlohy riadenia ľudských zdrojov. Dotazníkový prieskum je anonymný, odpovede budú slúžiť výhradne na spracovanie mojej diplomovej práce. Garantujem zachovanie dôvernosti informácií.

1. Časť

1. Útvar riadenia ľudských zdrojov (ďalej len RLZ) vnímate ako:

- administratívnu podporu zamestnanca v personálnej oblasti
- konzultačno-poradenské centrum v pracovno-právnej oblasti
- presadzovateľa záujmov zamestnancov v oblasti starostlivosti o zamestnancov a zamestnaneckých výhod

2. Ako často využívate služby útvaru RLZ:

- často (minimálne raz týždenne)
- občas (niekoľkokrát do mesiaca)
- menej často
- zriedka, výnimočne

3. Odbornú úroveň útvaru RLZ považujete za:

- dobrú
- priemernú
- zlú

4. Aký typ komunikácie uprednostňujete s útvarom RLZ:

- osobne
- písomne
- po telefóne
- e-mailom

5. Ktoré kritéria sú pre Vás najdôležitejšie v oblasti ľudských zdrojov a komunikácie vo Vašej organizácii? (zoraďte podľa dôležitosti od 1-7, pričom 1=najdôležitejšie a 7=najmenej dôležité).

Odmeňovanie	
Vzdelávanie a rozvoj	
Kariérny postup	
Sociálna politika	
Pracovné vzťahy (medzi kolegami, s nadriadenými, s odbormi)	
Komunikácia medzi vedúcimi zamestnancami a podriadenými	
Pracovné podmienky (prostredie, čistota, osvetlenie, hlučnosť, atmosféra)	

6. Jednou z činností útvaru RLZ je poskytovať poradenstvo v pracovno-právnej oblasti.

Vy osobne ste:

- spolupracoval/a s útvarom LZ v tejto oblasti
- viem o možnosti spolupráce, ale doteraz som ju nevyužil
- neviem o možnostiach spolupráce

7. Aká je Vaša predstava o budúcom fungovaní útvaru RLZ:

- som spokojný/á s doterajšou praxou
- privítal/a by som väčšiu podporu LZ vo forme konzultácií, poradenstva, dialógu so zamestnancami
- privítal/a by som vyššiu informovanosť v službách LZ, zlepšenie kvality, odbornej úrovne
- zvýšiť imidž LZ vo firme
- iné.....

2. Časť

1. Riadenie ľudských zdrojov, ktoré sa zaoberá takými činnosťami ako napr. získavanie

a výber pracovníkov, odmeňovanie, vzdelávanie, pracovné vzťahy a podmienky vo

Vašej organizácii považujete za:

- dobré
- priemerné
- zlé
- neviem to posúdiť

2. Myslíte si, že zamestnávateľ Vás dostatočne motivuje k vzdelávaniu:

- áno
- v malej miere
- nie

3. Čo by ste zmenili vo vzdelávaní a rozvoji zamestnancov vo Vašom podniku

.....
.....
.....

3. Uved'te prosím Váš názor na nasledovné otázky: (odpoveď vyznačte krížikom)

	Áno	Skôr áno	Skôr nie	Nie
Ste spokojný s Vaším súčasným platom?				
Myslíte si, že odmeňovanie vo Vašej spoločnosti je spravodlivé a primerané?				
Zodpovedá Váš súčasný plat Vašej úrovni vedomostí a zručností?				

**5. Uved'te prosím ako súhlasíte s nasledovnými tvrdeniami:
(odpoveď vyznačte križikom)**

	Áno	Nie
Pracovné vzťahy sú priateľské a nápomocné.		
Pracovné vzťahy sú na dobrej úrovni ale „každý kope sám za seba“.		
Kolegovia sú nepriateľskí a odmeraní.		
Pracovné podmienky sú vyhovujúce a motivujúce k práci.		
Pracovné podmienky sú nevyhovujúce.		
Zamestnávateľ sa snaží zlepšovať pracovné podmienky.		

6. Ako vnímate komunikáciu so svojim nadriadeným:

- komunikácia je na veľmi dobrej úrovni, nadriadený rešpektuje Vaše názory a prijíma námietky
- komunikácia je na dobrej úrovni, ale nadriadený nerešpektuje názory a neprijíma námietky
- komunikácia je zlá, nadriadený nemá záujem riešiť pracovné pr

Klasifikačné otázky:

Pohlavie

- muž
- žena

Pracovné zaradenie

- robotník
- T-S zamestnanec
- vedúci zamestnanec

Veková kategória

- do 30
- 31-40
- 41-50
- 51 a viac

Vzdelanie

- základné
- stredoškolské bez maturity
- stredoškolské s maturitou
- vysokoškolské I. stupňa
- vysokoškolské II. stupňa

Roky odpracované v podniku

- 0-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- viac ako 20

Ďakujem za spoluprácu

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Bc. Zdenek Turian

Odbor: Andragogika

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Riadenie ľudských zdrojov a sociálna komunikácia v jadrovej elektrárni

Rok: 2012

Počet strán bez príloh: 74

Celkový počet strán príloh: 6

Počet titulov slovenskej literatúry a prameňov: 13

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 7

Počet internetových zdrojov: 12

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