

Analýza systému vzdelávania pracovníkov vo firme ZIPPP, závod Rajec

Jana Ondrušová

Bakalárska práca
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

Abstrakt po slovensky

Moja bakalárska práca sa týka systému vzdelávania pracovníkov. V úvode sa venujem teórii, teda vysvetleniu základných pojmov z oblasti vzdelávania pracovníkov a samotnému vzdelávaniu. V praktickej časti v krátkosti predstavujem firmu ZIPP, závod Rajec, analyzujem súčasný systém vzdelávania pracovníkov vo firme a hodnotím jeho silné a slabé stránky. V závere mojej práce sa venujem konkrétnym odporúčaniam pre firmu na zlepšenie podnikového systému vzdelávania pracovníkov.

Abstract in English

My bachelor work deals with the educational system of workers. In the opening theoretical part I explain basic terms from the educational sphere and describe the educational process itself. In the practical part I shortly introduce a firm ZIPP in Rajec and I analyse the present educational system of workers here with the classification of strong and weak sides of this system. The conclusion contains some concrete recommendations for improving the firm's educational system of workers.

POĎAKOVANIE

Chcela by som sa poďakovať predovšetkým vedúcej svojej bakalárskej práce Ing. Petre Kressovej za cenné rady a pripomienky pri písaní a tiež svojej konzultantke Ing. Anne Huljakovej z firmy ZIPP, Rajec.

OBSAH

ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČASŤ	8
1 ZÁKLADNÉ POJMY	9
2 VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV, JEHO CIELE A VÝHODY	10
2.1 PLÁNOVANIE VZDELÁVANIA.....	11
2.2 METÓDY VZDELÁVANIA	12
2.2.1 Rozdelenie metód na metódy výchovy, výučby a tréningu	12
2.2.2 Rozdelenie na 5 hlavných metód.....	13
2.2.3 Metódy rozdelené podľa miesta výkonu	13
2.2.4 Rozdelenie metód na 8 hlavných.....	13
2.2.5 Metódy priebežného zdokonaľovania zamestnancov	13
2.2.6 Rozdelenie metód na metódy „on the job“ a „off the job“	13
2.3 VYHODNOCOVANIE VZDELÁVANIA.....	21
3 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI.....	23
II. PRAKTICKÁ ČASŤ	25
4 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI	26
5 ANALÝZA SÚČASNÉHO SYSTÉMU VZDELÁVANIA PRACOVNÍKOV VO FIRME ZIPP, RAJEC.....	30
5.1 BEZPEČNOSŤ A OCHRANA ZDRAVIA PRI PRÁCI BOZP	31
5.1.1 Opatrenia na zaistenie bezpečnosti pracovného systému.....	31
5.1.2 BOZP v závode ZIPP, Rajec	34
5.2 POŽIARNA OCHRANA	36
5.3 OSOBNÉ OCHRANNÉ PRACOVNÉ PROSTRIEDKY	37
5.4 SYSTÉM RIADENIA KVALITY	38
5.5 VZDELÁVANIE EKONÓMOV A ÚČTOVNÍKOV	39
5.6 INŠTRUKTÁŽ PRI VÝKONE PRÁCE	40
5.7 PRACOVNÉ PORADY.....	40
6 ZHRNUTIE SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNOK SYSTÉMU VZDELÁVANIA PRACOVNÍKOV	43
7 ODPORÚČANIA NA ZLEPŠENIE PODNIKOVÉHO SYSTÉMU VZDELÁVANIA PRACOVNÍKOV	45
7.1 VYTVORENIE PERSONÁLNEHO ODDELENIA	45
7.2 POSTUP PRI PLÁNOVANÍ VZDELÁVANIA	46
7.3 ROTÁCIA PRÁCE	46
7.4 PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE.....	47

7.5	ÚČINNOSŤ VZDELÁVANIA	48
ZÁVER		49
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY		51
ZOZNAM PRÍLOH		53

ÚVOD

Koniec dvadsiateho storočia znamenal obrovský boom v informáciách a nových technológiách. Veľa z toho sa mladí ľudia učia v škole, ale ukazuje sa, že to stále nestačí. Vývoj a informácie sú také rýchle, že to, čo stačilo včera, dnes už nestačí. Pred nami, už v pracovnom procese, stojí úloha stále sa vzdelávať. Musíme to urobiť sami, alebo nám k tomu pomôže náš zamestnávateľ.

Najvzácnejšou hodnotou akejkoľvek firmy či spoločnosti sú zamestnanci. Práve oni tvoria hlavnú súčasť úspechu firmy. Nachádzame sa v čase, keď vysoká konkurencia a požiadavky zákazníkov kladú veľké nároky na firmy, ktoré poskytujú služby. Pri tejto náročnosti je potrebné neustále vzdelávanie ľudí, ktorí budú zárukou správneho prenosu informácií.

A práve pre vysokú konkurenciu a zvyšujúce sa požiadavky zákazníkov si myslím, že ľudia by sa mali viac venovať zdokonaľovaniu sa, a hlavne firmy by mali zabezpečovať ľuďom možnosti, aby sa mohli zdokonaľovať, a teda vzdelávať. To bol dôvod, prečo som si vybrala ako tému mojej bakalárskej práce systém vzdelávania pracovníkov, aby som sa dozvedela, na akej úrovni je tento systém vypracovaný v závode ZIPP, Rajec. Myslím si, že v každej firme, a teda aj v ZIPP, Rajec, je potrebný rozvoj pracovníkov, pretože ako som už napísala vyššie, oni tvoria hlavnú súčasť úspechu firmy.

Na začiatku mojej bakalárskej práce, v teoretickej časti, sa budem venovať základným pojmom z oblasti vzdelávania, vysvetlím hlavné ciele a výhody vzdelávania pracovníkov. Najviac priestoru v teoretickej časti venujem metódam vzdelávania podľa rôznych autorov. Potom zdôrazním dôležitosť vyhodnocovania vzdelávania a nakoniec zhrniem celú teoretickú časť.

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce je vypracovať analýzu systému vzdelávania pracovníkov vo firme ZIPP a navrhnutie doporučení k následnému zlepšeniu tohto systému. Týmto cieľom sa budem venovať v praktickej časti, kde na začiatku stručne charakterizujem spoločnosť ZIPP, Bratislava, závod Rajec, a metódy vzdelávania, ktoré tu uplatňujú. Potom zhrniem silné a slabé stránky tohto systému a nakoniec sa dostanem k doporučeniam pre firmu.

V závere zhrniem všetko, čomu som sa venovala v bakalárskej práci a čo som vlastne chcela touto témou povedať.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 ZÁKLADNÉ POJMY

Vzdelávanie je prispôsobovanie pracovných schopností pracovníkov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta, teda prehľbovanie pracovných schopností a vedomostí [6].

Vzdelanie je proces a výsledok osvojovania si poznatkov a vedomostí a s nimi spojených intelektuálnych a praktických zručností a návykov. Je to nevyhnutná podmienka prípravy človeka k životu a práci, získavaná hlavne v školách, samovzdelávaním, prostredníctvom inštitúcií a v praktickej činnosti [12].

Rozvoj pracovníkov je rast alebo realizácia osobných schopností a potenciálu prostredníctvom ponúkajúcich sa vzdelávacích akcií a praxe [1].

Tréning je plánovaný proces modifikácie postojov, znalostí, zručností a chovania prostredníctvom učebných skúseností tak, aby bol dosiahnutý efektívny výkon v činnosti alebo v mnohých činnostiach spoločne. Jeho zmyslom je rozvíjať schopnosti jednotlivca v pracovnej situácii a uspokojiť súčasné a budúce potreby organizácie [7].

Kariéra je rozvojová postupnosť v zamestnaní, ktoré človek vykonáva v priebehu svojho života.

Kvalifikácia je spôsobilosť pracovníka pre vykonávanie práce na určitom pracovnom mieste.

2 VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV, JEHO CIELE A VÝHODY

Odborné vzdelávanie a výcvik pracovníkov predstavuje systematické prispôsobovanie správania učením, ku ktorému dochádza v dôsledku vzdelávania, inštrukcií, rozvoja a plánovaného získavania skúseností. Rozvoj jednotlivcov v súlade s potrebami organizácie je jednou z najdôležitejších úloh personálneho riadenia. Vzdelávanie je mimoriadne silným nástrojom rozvoja kompetencií a tým aj zvýšenia konkurencieschopnosti organizácie, ktorá chce udržiavať krok so zmenami technológie, ekonomiky a prostredia vôbec. Svet sa neustále mení, a odborník sa preto musí vzdelávať po celú dobu svojej pracovnej kariéry – hovoríme preto o celoživotnom vzdelávaní.

Základným cieľom vzdelávania pracovníkov je pomôcť organizácii dosiahnuť jej ciele pomocou zhodnotenia jej rozhodujúceho zdroja, teda ľudí, ktorých zamestnáva. Vzdelávanie znamená investovať do ľudí za účelom dosiahnutia jej lepšieho výkonu a čo najlepšieho využívania jej prirodzených schopností. **Konkrétne ciele vzdelávania sú:**

- rozvinúť schopnosti pracovníkov zlepšiť ich výkon,
- pomôcť ľuďom k tomu, aby v organizácii rástli a rozvíjali sa,
- znížiť množstvo času potrebného na zácvik a adaptáciu pracovníkov začínajúcich pracovať na nových pracovných miestach, či pracovníkov preradených na iné pracovné miesto alebo povyšovaných, teda na zabezpečenie toho, aby sa títo pracovníci stali plne schopný vykonávať túto novú prácu tak rýchlo a s tak nízkymi nákladmi, ako je to možné.

Výhody vzdelávania:

- minimalizovanie nákladov na osvojenie znalostí, zručností a schopností,
- zlepšenie individuálneho, tímového a podnikového výkonu z hľadiska množstva a kvality produkcie, rýchlosti práce a celkovej produktivity,
- zlepšenie prevádzkovej flexibility rozšírením okruhu zručností pracovníkov,
- prilákanie vysoko kvalitných pracovníkov tým, že sa im ponúkne príležitosť k vzdelávaniu a rozvoju, zvyšuje úroveň ich schopností a zručností a umožňuje im tak dosiahnuť väčšie uspokojenie z práce, získať vyššiu odmenu a postupovať v organizácii po rebríčku funkcií,

- zvýšenie oddanosti a angažovanosti pracovníkov tým, že podporuje ich stotožnenie sa s poslaním a cieľmi organizácie,
- uľahčenie riadenia zmeny tým, že jednak vytvára pochopenie pre zmenu a porozumenie jej príčinám a jednak poskytuje ľuďom znalosti a zručnosti, ktoré budú potrebovať k prispôsobeniu sa novej situácii,
- pomoc pri vytváraní pozitívnej kultúry v organizácii,
- poskytnutie zákazníkom vyššiu úroveň služieb [1].

2.1 Plánovanie vzdelávania

Vzdelávanie musí byť úzko prepojené s ďalšími personálnymi činnosťami. Proces plánovania zamestnancov pomáha odhaľovať chýbajúce zručnosti, ktoré môžu byť doplnené buď prijatím nových zamestnancov, alebo postupným zdokonaľovaním zručností terajších pracovníkov. Formovaním pracovnej sily môžeme zdôrazniť význam prípravy nových zamestnancov, ktorí sú práve uvádzaní do funkcie. Hodnotenie pracovníkov zase pomáha odhaliť rozdiely medzi skutočnými a žiaducimi schopnosťami a zručnosťami. Tento rozdiel býva väčšinou základom pre tvorbu programov vzdelávania [4].

Plán podnikového vzdelávania vychádza z cieľov podniku, ktoré sa premietajú do počtu pracovníkov, ale predovšetkým do požiadaviek na ich kvalifikáciu. tým získame predstavu, na čo sa má vzdelávanie zamerať [8].

Plánované vzdelávanie sú premyslené kroky orientované na dosiahnutie vzdelania nevyhnutného pre zlepšenie pracovného výkonu. Proces plánovaného vzdelávania sa skladá z nasledujúcich krokov:

- Identifikácia a definovanie potrieb vzdelávania – obsahuje analýzu podnikových, tímových a individuálnych potrieb získať nové zručnosti alebo znalosti alebo zlepšiť existujúce schopnosti. V tejto fáze sa rozhoduje o tom, aké vzdelávanie je pre riešenie daného problému najlepšie a z hľadiska nákladov najefektívnejšie.
- Definovanie požadovaného vzdelania – je nevyhnutné špecifikovať, aké zručnosti a znalosti sa majú ľudia naučiť, aké schopnosti treba rozvíjať a aké postoje treba zmeniť.

- Definovanie cieľov vzdelávania – ciele vzdelávania sú súborom, ktorý definuje nielen to, čo sa majú ľudia naučiť, ale tiež to, čo sa učiace osoby musia byť schopné po absolvovaní príslušného vzdelávacieho programu urobiť.
- Plánovanie vzdelávacích programov – treba vytvoriť vzdelávacie programy, ktoré by pomocou vhodnej kombinácie a vhodného prepojenia metód vzdelávania a umiestnenia vzdelávania zabezpečili uspokojenie potrieb a splnenie cieľov vzdelávania.
- Rozhodnutie o tom, kto bude zabezpečovať vzdelávanie – treba rozhodnúť, do akej miery sa bude vzdelávanie zabezpečovať v organizácii, a do akej miery mimo nej. Súčasne treba určiť, do akej miery sa na zodpovednosti za vzdelávanie budú podieľať útvary vzdelávania, manažéri alebo vedúci tímov a pracovníci samotní.
- Realizácia vzdelávania – zaistiť, aby boli použité najvhodnejšie metódy, ktoré zabezpečia, že vzdelávané osoby si osvoja také zručnosti, znalosti, a schopnosti a postoje, ktoré potrebujú mať.
- Vyhodnotenie vzdelávania – behom programov sa sleduje efektívnosť vzdelávania a následne sa robí vyhodnotenie dopadu vzdelávania. Zmyslom oboch je zistiť, do akej miery boli splnené ciele vzdelávania.
- Zdokonalenie vzdelávania a pokračovanie v ňom, ak je to nevyhnutné – na základe vyhodnotenia rozhodnúť o miere, v akej je treba program plánovaného vzdelávania zlepšiť, a o tom, ako by mali byť uspokojené zostávajúce či pretrvávajúce požiadavky na vzdelávanie [1].

2.2 Metódy vzdelávania

Metódou vzdelávania vo všeobecnosti rozumieme spôsoby, cesty, ktorými človek získava potrebné vlastnosti, znalosti a zručnosti [2]. Postupne sa vytvorila dosť široká škála metód vzdelávania, a preto uvediem metódy vzdelávania podľa viacerých autorov.

2.2.1 Rozdelenie metód na metódy výchovy, výučby a tréningu

Do tejto kategórie patria metódy orientované na rozvoj osobnostných vlastností manažérov – metódy výchovy (presvedčovanie, príkladovanie), ďalej metódy orientované

na osvojenie si vedomostí, znalostí – metódy výučby (objasňovanie, vsugerovanie) a nakoniec metódy orientované na osvojenie si a rozvoj manažérskych zručností – metódy tréningu (cvičenie, výcvik) [2].

2.2.2 Rozdelenie na 5 hlavných metód

Rozdelenie metód vzdelávania podľa tohoto autora zahŕňa výklad, diskusiu, koučovanie, aktívne učenie a sebvzdelávanie [5].

2.2.3 Metódy rozdelené podľa miesta výkonu

Patria sem metódy vzdelávania na pracovisku, teda pri výkone práce, ktoré sa používajú v každodennej praxi ako súčasť špeciálne na mieru šitého vzdelávacieho programu, napr. demonštrovanie, rotácia práce, mentoring... Ďalej sem patria metódy vzdelávania mimo pracoviska, používané vo formálnych vzdelávacích kurzoch konaných vo vzdelávacích zariadeniach, napr. prednášky, diskusie, prípadové štúdie... A nakoniec spojenie metód, teda metódy vzdelávania vykonávané na pracovisku aj mimo pracoviska, napr. inštruktáž, projekty, e-learning.. [1].

2.2.4 Rozdelenie metód na 8 hlavných

Autor rozdelil metódy vzdelávania na výcvik na pracovisku, výchovu učňov, metódy mimo pracovný proces, metódy využívajúce audiovizuálne techniky, programovú výučbu, výučbu pomocou počítača, simulácie a nakoniec možnosti vzdelávania na univerzitách a odborných školách [4].

2.2.5 Metódy priebežného zdokonaľovania zamestnancov

Do metód priebežného zdokonaľovania zamestnancov zahrňame koučovanie, mentoring, tutoring, asistovanie, stáže, rotácia práce a counselling [9].

2.2.6 Rozdelenie metód na metódy „on the job“ a „off the job“

Mňa najviac zaujalo rozdelenie metód vzdelávania podľa tohto autora, a preto som mu venovala najviac času a priestoru. Metódy sú rozdelené do dvoch hlavných skupín.

Prvá skupina metód býva považovaná za metódy vhodnejšie pre vzdelávanie robotníkov, druhá skupina za vhodnejšiu pre vzdelávanie vedúcich pracovníkov

a špecialistov. Avšak pri vzdelávaní manažérov a špecialistov sa s rastúcim dôrazom na praktickú stránku vzdelávania stále viac aplikujú metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku, pri vzdelávaní robotníkov sa rast významu metód používaných k vzdelávaniu mimo pracoviska prejavil len v nepatrnej miere.

On the job

Medzi metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku pri výkone práce – teda na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných úloh patria:

1. *Inštruktáž pri výkone práce* je najčastejšie používanou metódou. Ide vlastne o najjednoduchší spôsob zácviku nového alebo menej skúseného pracovníka, pri ktorom skúsený pracovník či bezprostredný nadriadený predvedie pracovný postup a vzdelávaný pracovník si pozorovaním a napodobňovaním tento pracovný postup osvojí pri plnení svojich vlastných pracovných úloh.

Výhody: Metóda umožňuje rýchly zácvik a vytvára pozitívny vzťah spolupráce medzi pracovníkmi navzájom či medzi vzdelávaným pracovníkom a jeho bezprostredným nadriadeným.

Nevýhody: Umožňuje zácvik skôr u jednoduchších alebo jednotlivých pracovných postupov, ide skôr o jednorázové pôsobenie, vzdelávanie prebieha často v hlučnom a rušivom pracovnom prostredí a pod tlakom pracovných úloh.

2. *Coaching* predstavuje dlhodobejšie inštruovanie a vysvetľovanie pripomienok i periodickú kontrolu výkonu pracovníka zo strany nadriadeného či vzdelávateľa. Ide vlastne o sústavné podnecovanie a smerovanie vzdelávaného k žiaducemu výkonu práce a vlastnej iniciatíve, pričom sa berie do úvahy jeho individualita.

Výhody: Vzdelávaný pracovník je sústavne informovaný o hodnotení svojej práce, metóda umožňuje úzku obojstrannú spoluprácu vzdelávaného so vzdelávateľom (nadriadeným), zlepšuje komunikáciu medzi nimi a vytvára priestor pre stanovenie cieľov pracovnej kariéry pracovníka.

Nevýhody: Formovanie pracovných schopností prebieha pod tlakom pracovných úloh, často v hlučnom a rušivom prostredí a môže byť nesústavné.

3. *Mentoring* je obdobou coachingu, určitá iniciatíva a zodpovednosť však v tomto prípade spočíva na vzdelávanom pracovníkovi, ktorý si sám vyberá akéhosi radcu

(mentora), svoj osobný vzor. Ten mu radí, stimuluje ho a usmerňuje, pomáha mu však aj v jeho kariére.

Výhody: Ako pri coachingu, metóda však do procesu formovania pracovných schopností pracovníka vnáša prvok jeho vlastnej iniciatívy, uvedomelej voľby vzoru a neformálny vzťah. Je preto hodnotená priaznivejšie než coaching.

Nevýhody: Ako pri coachingu, a okrem toho existuje nebezpečenstvo voľby nevhodného mentora.

4. *Counselling* patrí k najnovším metódam formovania pracovných schopností pracovníkov. Ide vlastne o vzájomné konzultovanie a vzájomné ovplyvňovanie, ktoré prekonáva jednosmernosť vzťahu medzi vzdelávaným a vzdelávateľom, podradeným a nadriadeným.

Výhody: Vzdelávaný pracovník vnáša do vzťahu svoju aktivitu a iniciatívu tým, že sa vyjadruje ku všetkým problémom svojej práce i k procesu vzdelávania, predkladá vlastné návrhy riešenia problémov a medzi ním a vzdelávateľom vzniká spätná väzba poskytujúca námety pre obohacovanie štýlu vedenia pracovníkov. Vzdelávateľ (nadriadený) si tak zároveň sám formuje a preveruje svoje pracovné schopnosti, predovšetkým v oblasti práce s ľuďmi.

Nevýhody: Väčšia časová náročnosť metódy, vzdelávanie sa tak môže dostať do určitého rozporu s plnením bežných pracovných úloh pracoviska. Niektorí vedúci pracovníci alebo vzdelávatelia prijímajú túto metódu s istou nedôverou.

5. *Asistovanie* je tradičná a často používaná metóda formovania pracovných schopností pracovníka. Vzdelávaný pracovník je pridelený ako pomocník ku skúsenému pracovníkovi, pomáha mu pri plnení jeho úloh a učí sa od neho pracovné postupy. Postupne sa podieľa na práci stále väčšou mierou a stále samostatnejšie, až konečne získa také znalosti a zručnosti, že je schopný vykonávať prácu celkom samostatne. Metóda sa používa nielen pri vzdelávaní pre manuálne zamestnanie, ale aj pri výchove riadiacich pracovníkov a špecialistov, a to hlavne tam, kde si osvojenie žiaducich pracovných schopností vyžaduje dlhšiu dobu.

Výhody: Sústavnosť pôsobenia a doraz na praktickú stránku vzdelávania.

Nevýhody: Vzdelávaný sa môže naučiť aj niektoré nie príliš vhodné pracovné návyky, informácie a inštrukcie mu plynú z jedného zdroja, napodobňovanie

vzdelávateľa môže oslabovať vlastný tvorivý prístup i nadanie robiť veci inak. Môže to vyústiť do podceňovania alternatívnych pracovných postupov.

6. *Poverenie úlohou* je rozvinutím predchádzajúcej metódy, prípadne je záverečnou fázou. Vzdelávaný pracovník je svojim vzdelávateľom (nadriadeným) poverený splniť určitú úlohu. Pritom má vytvorené všetky potrebné podmienky a je vybavený príslušnými právomocami. Jeho práce je sledovaná. Metóda sa častejšie používa pri formovaní pracovných schopností riadiacich a tvorivých pracovníkov.

Výhody: Vychováva k rozhodovaniu a riešeniu úloh samostatne a tvorivým spôsobom. Pracovník si vyskúša svoje schopnosti, je viac motivovaný k ich rozvoju, rozširuje sa mu pole pôsobnosti.

Nevýhody: Pracovník sa môže dopustiť chýb či nesplniť úlohu, pretože sledovanie a usmerňovanie jednotlivých krokov jeho práce nie je vždy možné. Neúspech potom môže ohroziť dôveru nadriadených v jeho schopnosti i narušiť jeho sebadôveru.

7. *Rotácia práce (cross training)* je metóda, pri ktorej je vzdelávaný pracovník postupne vždy na určité obdobie poverovaný pracovnými úlohami v rôznych častiach organizácie. Metóda sa používa predovšetkým pri výchove riadiacich pracovníkov, úspešná však býva aj u radových pracovníkov.

Výhody: Pracovník si rozširuje svoje skúsenosti a schopnosti, vytvárajú sa uňho nové záujmy, poznáva komplexnejšie pracovné postupy a úlohy organizácie. Rozvíja sa tak flexibilita jeho pracovnej sily a schopnosť vidieť problémy organizácie komplexnejšie a vo vzájomnej previazanosti. Zároveň si on sám i jeho nadriadení testujú jeho schopnosti. Metóda flexibilizuje pracovnú silu a prispieva k celkovej flexibilita organizácie.

Nevýhody: Pracovník nemusí práve na každom pracovisku uspieť, čo môže podryť jeho sebavedomie a odraziť sa v hodnotení jeho spôsobilosti nadriadenými.

8. *Pracovné porady* sú tiež považované za vhodnú metódu formovania pracovných schopností pracovníkov. V priebehu nich sa účastníci zoznamujú s problémami a faktami týkajúcimi sa nielen vlastného pracoviska, ale aj celej organizácie či inej oblasti záujmu.

Výhody: Výmena skúseností, prezentácia názorov a zaujímanie postojov k pracovným problémom zvyšujú nielen informovanosť pracovníkov, ale aj ich pocit spolunáležitosti s pracovným kolektívom či organizáciou, motivujú k prejavom individuálnej aktivity a iniciatívy. Je to neformálna metóda, ktorá môže dosť účinne prispieť aj k rozšíreniu znalostí nových alebo menej skúsených pracovníkov.

Nevýhody: Problém časového umiestnenia pracovnej porady. Usporiadanie porady v pracovnej dobe skracuje dobu určenú k plneniu pracovných úloh, usporiadanie porady mimo pracovnú dobu či v pracovných prestávkach naráža na neochotu pracovníkov sa porady zúčastňovať a spravidla sa objavuje snaha maximálne ju skrátiť.

Off the job

Metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska sa často realizujú v režime podobnému školskému režimu (kurzy na školách alebo v školiacich inštitúciách), v zvláštnych školiacich zariadeniach (dielnach, trenažerových alebo počítačových učebniach), na vývojových pracoviskách, v zariadeniach predvádzajúcich novú techniku. Tradičnejšie z týchto metód sa orientujú na rozvoj znalostí a sociálnych vlastností, ale modernejšie metódy sa vyznačujú rovnako výraznou orientáciou na rozvoj znalostí, ako na rozvoj schopností.

Medzi metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska patrí:

1. *Prednáška*, ktorá je obvykle zameraná na sprostredkovanie faktických informácií či teoretických znalostí.

Výhody: Rýchlosť prenosu informácií a nenáročnosť na podmienky (vybavenie).

Nevýhody: Ide o jednostranný tok informácií pasívne prijímaných školenými.

2. *Prednáška spojená s diskusiou (skupinovou diskusiou)*, alebo tiež *seminár* uvedené nevýhody prednášky prekonáva. Je to opäť metóda sprostredkovávajúca skôr znalosti.

Výhody: V priebehu diskusie sa objavujú nápady a riešenia problémov a účastníci sú stimulovaní k aktivite.

Nevýhody: Akcia už musí byť dôkladnejšie organizačne pripravená a vhodným spôsobom moderovaná.

3. *Demonštrovanie (praktické, názorné vyučovanie)* sprostredkováva znalosti a schopnosti názorným spôsobom za použitia audio-vizuálnej techniky, počítačov, trenažérov, predvádzania pracovných postupov či funkčných vlastností a obsluhy jednotlivých zariadení v dielňach, na vývojových pracoviskách alebo v podnikoch vyrábajúcich tieto zariadenia. Metóda, aj keď je prevažne orientovaná na sprostredkovanie znalostí, vnáša do školenia dôraz na praktické využívanie týchto znalostí a oproti predchádzajúcim metódam sa aj viac orientuje na schopnosti.

Výhody: Školení pracovníci si skúšajú svoju zručnosť v bezpečnom prostredí bez rizík spôsobenia závažnejších škôd. Sprostredkovanie znalostí aj schopností.

Nevýhody: Obvykle sú podmienky v školiacom zariadení a na skutočnom pracovisku rozdielne, na závalu je aj určitá schématickosť výučby či zjednodušenia problémov.

4. *Prípadové štúdie* sú rozšírenou a veľmi obľúbenou metódou vzdelávania. Väčšinou sa používajú pri vzdelávaní manažérov a tvoriacich pracovníkov. Sú to skutočné alebo vymyslené vylíčené nejakého organizačného problému. Jednotliví účastníci vzdelávania alebo ich malé skupinky ich študujú, snažia sa diagnostikovať situáciu a navrhnúť riešenie problému.

Výhody: Ak sú dobre pripravené, pomáhajú rozvíjať analytické myslenie aj schopnosť nájsť riešenie problému. Ak sa prípadová štúdia týka konkrétnej situácie v určitom podniku v dostatočne vzdialenej minulosti, je možné konfrontovať analýzu a riešenie účastníkov vzdelávania so skutočným riešením, problému, ktoré bolo zvolené v praxi, aj s jeho výsledkami.

Nevýhody: Kladú mimoriadne požiadavky na prípravu i na školiteľa, ktorý by mal k riešeniam navrhovaným účastníkmi pristupovať vždy s taktom.

5. *Workshop* je variantou prípadových štúdií. Praktické problémy sa v tomto prípade riešia tímovo a z komplexnejšieho hľadiska.

Výhody: Poskytuje príležitosť deliť sa o nápady pri riešení každodenných reálnych problémov a posúdiť problémy z rôznych aspektov. Je vhodným nástrojom výchovy

k tímovej práci, aká sa vyskytuje napr. pri zostavovaní plánov alebo vytváraní systémov.

Nevýhody: Rovnaké ako pri prípadových štúdiách.

6. *Brainstorming* je tiež variantou prípadových štúdií. Skupina účastníkov vzdelávania je vyzvaná, aby každý z nich navrhol (ústne alebo písomne) spôsob riešenie zadaného problému. Po predložení návrhov je usporiadaná diskusia o navrhovaných riešeniach a hľadá sa optimálny návrh či optimálna kombinácia návrhov.

Výhody: Veľmi účinná metóda prinášajúca nové nápady a alternatívne prístupy k riešeniu problémov. Podporuje kreatívne myslenie.

Nevýhody: Rovnaké ako pri prípadových štúdiách.

7. *Simulácia* je metóda ešte viac zameraná na prax a aktívnu účasť školených. Účastníci školenia dostanú dost' podrobný scenár a sú požiadaní, aby v priebehu určitej doby urobili radu rozhodnutí. Obvykle ide o riešenia bežnej životnej situácie vyskytujúcej sa v práci vedúcich pracovníkov. V priebehu školenia sa spravidla prechádza od jednoduchších problémov k zložitejším.

Výhody: Veľmi účinná metóda pre formovanie schopností vyjednávať a rozhodovať sa.

Nevýhody: Problémom je nájdenie vhodnej formy pôsobenia a usmerňovania školených školiteľom. Metóda je veľmi náročná na prípravu.

8. *Hranie rolí* je už metódou vyložene orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníkov, od ktorých sa vyžaduje značná aktivita a samostatnosť, nehľadiac na potrebnú dávku hravosti. Účastníci na seba berú určitú roľu a v nej poznávajú povahu medziľudských vzťahov, stretov a vyjednávania. Scenár role im pritom môže ponechávať väčší či menší priestor pre dotváranie role, ale vždy je nutné riešiť konkrétnu situáciu. V každom prípade je treba zachovať žiadúcu mieru autenticity. Metóda je zameraná na osvojenie si určitej sociálnej role a žiaducich sociálnych vlastností skôr u vedúcich pracovníkov.

Výhody: Učí školených samostatne myslieť a reagovať a v neposlednej rade ovládať svoje emócie.

Nevýhody: Vyžaduje starostlivú organizačnú prípravu a na školiteľa kladie rovnako náročné požiadavky ako prípadové štúdie či simulácia.

9. *Assessment centre* (alebo tiež *development centre*), v preklade *diagnosticko-výcvikový program* je moderná a veľmi vysoko hodnotená metóda nielen výberu, ale aj vzdelávania manažérov. Školená osoba plní rôzne úlohy a rieši problémy, tvoriace každodennú náplň práce manažéra. Úlohy a problémy sú často náhodne generované počítačom, možno meniť ich frekvenciu a vytvárať tak rôznu úroveň stresu. Počítačom bývajú vyhodnocované aj riešenia problémov a účinné rozhodnutia, poprípade už existujú optimálne, dopredu vypracované riešenia a rozhodnutia. Školený pracovník tak ľahko môže svoje riešenia a rozhodnutia konfrontovať s optimálnymi a tým sa učí. *Assessment centre* predstavuje vlastne k istej dokonalosti dovedené metódy prípadových štúdií, simulácie a hranie rolí.

Výhody: Školený si v tomto prípade komplexným spôsobom osvojuje nielen znalosti, ale predovšetkým manažérske zručnosti, učí sa prekonávať stres, riešiť zároveň úlohy rôznej povahy, jednať s ľuďmi, hospodáriť s časom a mnohé iné. Veľmi účinná metóda.

Nevýhody: Veľmi náročná metóda na prípravu a technické vybavenie.

10. V poslednej dobe sa v prípade vzdelávania manažérov uplatňuje metóda, ktorú by bolo možné označiť ako „školenie hrou“. V zahraničí je známa pod názvom „*outdoor training*“ alebo tiež „*adventure education*“. Ide skutočne o hry, ktoré by sa s úspechom uplatnili na skautskom tábore. Ale v tomto prípade ich hrajú manažéri a učia sa pri tom manažérskym schopnostiam, napr. hľadaniu optimálneho riešenia nejakej úlohy, umenia koordinovať nejakú činnosť, umenie komunikovať so spolupracovníkmi a poverovať ich úlohami, viesť spolupracovníkov, orientovať sa a mnohé ďalšie. Školenie sa môže odohrávať vo voľnej prírode, telocvični, ale aj v upravenej učebni. Postup školenia spočíva v zadaní úlohy majúcej podobu nejakej hry či pohybovej aktivity. Úloha sa spravidla rieši kolektívne, pričom sa vedenia ujme jeden účastník buď spontánne alebo je ním poverený. Po splnení úlohy sa diskutuje o tom, aké manažérske schopnosti boli k splneniu úlohy potrebné, ako sa uplatnili a čo by sa dalo vylepšiť.

Výhody: Účastníci sa zábavnou formou učia manažérskym schopnostiam a zdokonaľujú ich, učia sa uvedomovať si a rozpoznávať tieto schopnosti, ich uplatnenie a význam v akejkoľvek bežnej aktivite a aplikovať ich na bežnú manažérsku prácu. Je to ideálne prepojenie hry a športu s procesom zdokonaľovania pracovných schopností manažérov. Jedná sa o veľmi efektívnu metódu.

Nevýhody: Metóda je náročná na prípravu, je treba prekonať určité predsudky a neochotu manažérov hrať sa, obavu zo zosmiešnenia, poprípade ich nechť k pohybovým aktivitám [6].

2.3 Vyhodnocovanie vzdelávania

Je dôležité vyhodnocovať vzdelávanie, aby sa posúdila jeho účinnosť pri dosahovaní tých výsledkov učenia, ktoré boli stanovené v súvislosti s plánovaním vzdelávacej akcie, a aby sa ukázalo, kde je potrebné zlepšenie alebo zmeny, aby bolo vzdelávanie ešte účinnejšie.

Vyhodnocovanie vyúsťuje do riadenia, teda rozhodovania, či malo dané vzdelávanie zmysel alebo nie a čo zlepšiť, aby bolo nákladovo efektívnejšie [1].

Základným problémom vyhodnocovania výsledkov vzdelávania a vyhodnocovania účinnosti vzdelávacieho programu je stanovenie kritérií hodnotenia.

Kvalifikácia a vzdelanie ako kvalitatívne charakteristiky sú ťažko kvantifikovateľné a ich úroveň alebo veľkosť zmeny možno zistiť len nepriamo, mnohokrát dosť špekulatívnymi spôsobmi. Z toho však vyplýva rozmanitosť kritérií a postupov vyhodnocovania. Spomenieme aspoň niektoré z nich.

Porovnanie výsledkov vstupných testov účastníkov s testmi uskutočnenými po ukončení vzdelávacieho programu. Tento spôsob má však mnoho úskalí. Nehľadiac na to, že je veľmi ťažké zostaviť test, ktorý by objektívne zmeral terajšiu úroveň znalostí a zručností, poprípade dva rovnocenné testy, z ktorých by sme jeden použili ako vstupný a druhý ako záverečný, môžu byť výsledky testu ovplyvnené aj momentálnym rozpoložením testovaného a okolnosťami, za ktorých testovanie prebieha.

Ešte menej spoľahlivé je monitorovanie vzdelávacieho procesu a programu, teda hodnotenie vhodnosti a účinnosti jednotlivých zvolených metód a postupov, prípadne hodnotenie práce školiteľov. Ak účinnosť metód a prác školiteľov hodnotíme podľa

výsledkov testov zmeny znalostí a zručností účastníkov, platí to isté čo v predchádzajúcom prípade. Hodnotenie odborníkmi – pozorovateľmi je spravidla dosť subjektívne, pretože odborník má obvykle sklon hodnotiť pozitívnejšie použitie tých metód a postupov, ktoré sám uprednostňuje. Rovnako tak subjektívne môže byť aj hodnotenie zo strany školených, a to bez ohľadu na to, či je anonymný alebo nie.

Možnosť merať prínos vzdelávania závisí na charaktere a obsahu práce. Tam, kde pracovníci plnia relatívne jednoduché úlohy, sa môže prejavovať efekt vzdelávania dosť výrazne, zatiaľ čo napríklad pri riadiacej či inej vysoko kvalifikovanej práci možno nezriedka efekt vzdelávania bežnými nástrojmi skúmania sotva spozorovať, pretože sa môže prejavovať postupne v nepatrných zlepšeniach. S tým však súvisí aj otázka, kedy vlastne skúmať efektívnosť vzdelávania, či bezprostredne po ukončení procesu, alebo s určitým odstupom. Aký by však mal tento odstup byť, to nemožno jednoznačne povedať.

Nemôžeme zabudnúť ani na to, že výsledok vzdelávania do značnej miery závisí na tom, aká je motivácia pracovníkov vzdelávať sa, aká je podniková klíma vo vzťahu k vzdelávaniu, ako sa v podniku využíva pracovná doba a kvalifikácia pracovníkov, aká je kontrola pracovníkov.

V literatúre a v praxi nachádzame dosť širokú škálu prístupov k hodnoteniu výsledkov vzdelávania a účinnosti vzdelávacieho programu. Najčastejšie je proces hodnotenia rozčlenený na radu jednotlivých hodnotení, pričom v niektorých prípadoch sa rozlišujú jednak bezprostredné a zreteľné účinky vzdelávania a jednak potenciálne alebo perspektívne účinky [6].

3 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Pojem vzdelávanie sa používa pre označenie cieľavedomého procesu prípravy jednotlivca pre určité sociálne role [9].

Vzdelávanie musí zapadať do celkového systému riadenia ľudských zdrojov. Ak je v podniku dobre rozpracovaný systém vzdelávania, možno sa v prípade nutnosti výberu zamestnancov rozhodnúť aj pre takého uchádzača, u ktorého chýbajú určité predpoklady, ale prostredníctvom vzdelávania ich môže získať.

Každý podnik má prijatú určitú filozofiu vzdelávania, ktorá vyjadruje význam a dôležitosť vzdelávania podniku.

Vzdelávanie musí byť efektívne, tzn. že musí byť dobre organizované a systematické, prebiehať nepretržite v rámci opakujúceho sa cyklu. Stanovenie obsahu vzdelávacieho programu a cieľovej skupiny účastníkov je determinované potrebou vzdelávania a konkrétnymi vzdelávacími cieľmi.

Efektívnosť vzdelávacích programov je vo veľkej miere podmienená výberom vhodných metód vzdelávania zamestnancov, ktoré predstavujú prostriedky a spôsoby využívané pri prenose a osvojovaní si vedomostí, zručností, postojov a skúseností. Metódy vzdelávania najčastejšie delíme na:

1. Metódy vzdelávania pri výkone práce – inštruktáž, coaching, mentoring, counselling, asistovanie, poverenie úlohou, rotácia práce, pracovné porady.
2. Metódy vzdelávania mimo pracoviska – prednáška, prednáška spojená s diskusiou, demonštrovanie, prípadové štúdie, workshop, brainstorming, simulácia, hranie rolí, assessment centre (diagnosticko-výcvikový program), školenie hrou.

Uplatnenie metód vzdelávania je podmienené konkrétnymi potrebami a podmienkami v podniku (zloženie študijnej skupiny, ciele programu,...). Vývoj však smeruje skôr k využívaniu aktívnejších metód vzdelávania a metód vzdelávania vedúcich k sebarozvoju zamestnancov, ktorý sa takisto musí plánovať a podporovať.

Hodnotenie vzdelávacieho procesu by malo dať odpoveď na otázku, v akej miere boli splnené ciele vzdelávania. Z toho vyplýva, že kritériá hodnotenia vzdelávacieho

procesu by mali byť stanovené zároveň s cieľmi už v etape plánovania celého vzdelávacieho procesu.

Pri hodnotení je potrebné zamerať sa na podstatné ciele vzdelávacieho programu. A aj keď vzdelávaním ide predovšetkým o zvýšenie podnikovej efektívnosti, cestu k nej môže ukázať i hodnotenie prínosov vzdelávania od najnižšej úrovne hodnotenia k vyšším úrovňam a využívať pritom kritériá adekvátne podmienkam podniku pracoviska.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

Spoločnosť ZIPP Bratislava, spol. s r.o. je jedna z popredných stavebných spoločností na Slovensku so sídlom v Bratislave a viac ako 40-ročnou tradíciou výroby a vývoja prefabrikovaných nosných konštrukcií v oblastiach všetkých druhov stavieb. Na prelome roka 2003 nastúpil do firmy nový zahraničný investor – firma Strabag Holding, ktorá patrí k najväčším stavebným skupinám v Európe.

Strabag - kľúčová značka operatívnej časti spoločnosti Bauholding Strabag SE, resp. Strabag AG Koeln - je zastúpená vo všetkých oblastiach stavebného priemyslu a ako veľká významná európska stavebná spoločnosť pôsobí po celom svete. Viac než 32 000 zamestnancov vo viac ako 500 pobočkách dosahuje cez 5,6 mld. EUR stavebných výkonov.

Centrála spoločnosti sa nachádza v Bratislave, ďalšie prevádzky možno nájsť na Slovensku a v Čechách. Spoločnosť zamestnáva približne 2000 pracovníkov. V závode Rajec je zamestnaných 240 pracovníkov rôznej vekovej kategórie.

K hlavným činnostiam spoločnosti patrí realizácia stavieb na kľúč, vývoj a výroba prefabrikátov a oceľových konštrukcií, projektová a inžinierska činnosť a statika, developerská činnosť či predaj bytov, kancelárskych a administratívnych priestorov.

K zákazníkom spoločnosti ZIPP patria napríklad nasledovné globálne firmy: Volkswagen, PSA (Peugeot-Citroën), AIG Lincoln, Ikea, Philips, Infineon, Panasonic, Sony, Bosch, Skoda, Samsung, Carrefour, Slovalco, Slovnaft, Tesco, Baumax, Toyota, Kaufland, Plastic Omnium a mnoho iných.

Spoločnosť ZIPP Bratislava zrealizovala tieto stavby:

- industriálne stavby – Nová lakovňa VW Bratislava, lakovňa Škody VW Mladá Boleslav, a iné
- shopping centrá – IKEA Praha, Bratislava, Chemnitz Nemecko, OBI Praha, a iné
- dopravné stavby – lanovka a testovacia dráha VW Bratislava, železničné nástupište Bratislava, a iné
- obchodné centrá – Polus City Center Bratislava, polyfonický dom Bratislava
- bytová výstavby – byty v Bratislave
- výškové budovy – VÚB centrála Bratislava, Národná banka Slovenska,

Stavebná skupina ZIPP je aktívna na nasledujúcich stredoeurópskych trhoch: Slovensko, Čechy, Rakúsko, Nemecko a Ukrajina. Spoločnosť bola privatizovaná v roku 1994, v prvých rokoch svojho pôsobenia sa koncentrovala najmä na export prefabrikovaných dielcov na nemecký trh. Od roku 1997 pôsobí ZIPP aj na domácom trhu, kde si bol schopný získať jedno z popredných miest.

Realizácia stavebných diel spoločnosti ZIPP

Realizácia stavebných diel je organizovaná centrálné z Bratislavy. Hlavnú časť produkcie majú na starosti závody a firmy, ktoré priamo spadajú pod ZIPP Bratislava spol. s r.o. Dcérske spoločnosti rozširujú spektrum produktov a služieb spoločnosti. Výrobou prefabrikovaných dielcov sa okrem závodov zaoberajú aj firmy PREFABRIKÁT, a. s., Veľké Leváre a ZIPP SKALICA, s. r. o. KOVOTOPOL, s. r. o., Topoľčany vyrába oceľové konštrukcie. Developerským aktivitám sa venuje firma D Developement Senica, a. s., Bratislava. Závod Rajec je špecializovaný na výrobu železobetónových prefabrikátov podľa vypracovaných projektov z pohľadového betónu. Vzhľadom na okruh odberateľov zo zahraničia sa kladie maximálna pozornosť na kvalitu výrobkov.

České aktivity sú riadené z Pražského ústredia. V tejto krajine je spoločnosť ZIPP takisto zastúpená viacerými firmami, ktoré sa venujú projektovým a výrobným činnostiam ako i developerstvu.

Certifikáty

System riadenia kvality spoločnosti ZIPP BRATISLAVA spol. s r.o. je certifikovaný podľa normy ISO 9001 pre výrobu stavebných dielcov a podľa normy ISO 9002 pre realizáciu stavieb.

Výrobné závody stavebných dielcov sú pod dozorom certifikovanej autority LGA Nürnberg, na základe čoho majú udelené certifikáty zhody na výrobu železobetónových nosných dielcov podľa DIN 4227 – 1.

K najvýznamnejším doterajším oceneniam spoločnosti patrí ocenenie „Corporate Supplier Award – the leading Edge 1998“, ktoré spoločnosť získala od koncernu Volkswagen za stavebné dielo Nová Lakovňa VW v Bratislave. Ocenenie „Stavba roka 2002“ za Národnú banku Slovenska, „Cena za poddodávateľa prefabrikovanej nosnej

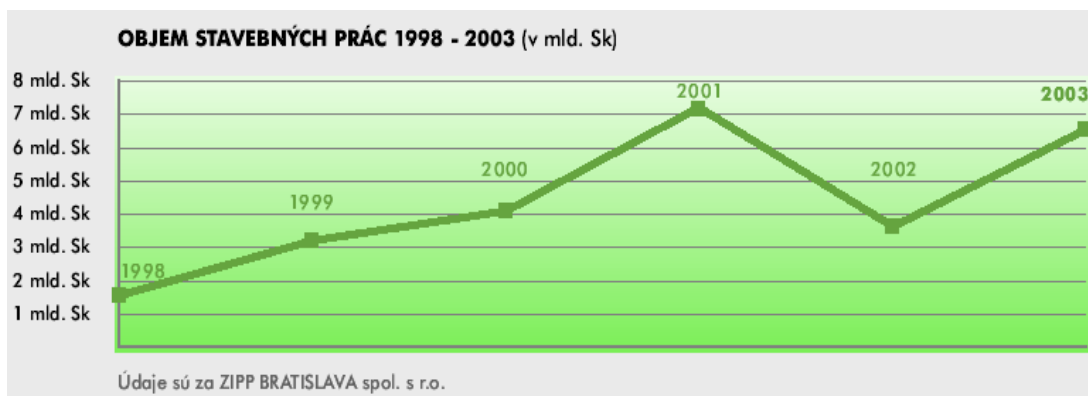
konštrukcie“ za POLUS CITY CENTER v roku 2001 a „Bytový dom roka 2001“ za bytový dom ICT dokumentujú kvalitu a úspešnosť realizovaných stavieb.

Stručný prehľad ekonomických čísiel

Tab. 1. Prehľad vybraných ukazovateľov [16]

Názov ukazovateľa	mj	2001	2002	2003
Výnosy spoločnosti	tis. Sk	7 375 341	4 274 194	7 398 831
Objem stavebných prác	tis. Sk	7 212 260	3 619 992	6 550 443
EBIT	tis. Sk	417 848	172 547	298 381
EBITDA	tis. Sk	467 540	222 439	346 716
Zisk pred zdanením	tis. Sk	439 540	185 224	310 596
Zisk po zdanení	tis. Sk	318 327	133 935	234 586
Vlastné imanie spoločnosti - čisté aktíva	tis. Sk	451 406	570 458	773 182
Priemerný počet pracovníkov	osoby	1 430	1 360	1 239

Spoločnosť zaznamenala v uvedených rokoch nárast objemu stavebných prác (tab. 1 a obr. 1) a zisku. Indikátor EBITDA dosiahol za skupinu ZIPP v roku 2003 výšku 491 105 tis. Sk, EBIT bol vo výške 421 439 tis. Sk. Realizácia stavebných diel pre renomované spoločnosti potvrdzuje firemnú konkurencieschopnosť a zvládanie komplexných stavebných technológií.



Obr.1. Objem stavebných prác spoločnosti ZIPP [16]

Personálne riadenie

V závode ZIPP, Rajec nemajú vytvorené personálne oddelenie, funkciu personalistu vykonáva v kumulácii so svojou funkciou zástupca vedúceho ekonomicko-obchodného úseku. Tento pracovník vykonáva všetky činnosti, ktoré by malo vykonávať personálne oddelenie, ako napríklad získavanie a výber pracovníkov, organizovanie výberových pohovorov, prepúšťanie pracovníkov. Ďalej určuje pracovníkov, ktorý sú zodpovední za vstupné vzdelávanie a organizuje vzdelávanie pre vedúcich pracovníkov. V takej firme,

akou je závod ZIPP, Rajec, teda vo firme, ktorá má vysokú fluktuáciu zamestnancov, je dôležité, aby sa týmito personálnymi činnosťami venoval potrebný čas.

Podľa môjho názoru, aj keď závod ZIPP, Rajec nie je samostatná spoločnosť a je to len pobočka, mal by mať vytvorené samostatné personálne oddelenie, pretože zástupca vedúceho ekonomicko-obchodného úseku nemôže toľko času venovať personálnemu riadeniu, ako by mal. Nemyslím si, že vytvorenie personálneho oddelenia je až tak nákladný proces, takže by to firma mohla zrealizovať, aby sa zefektívnilo personálne riadenie v závode ZIPP, Rajec.

5 ANALÝZA SÚČASNÉHO SYSTÉMU VZDELÁVANIA PRACOVNÍKOV VO FIRME ZIPP, RAJEC

Výchovnú a vzdelávaciu činnosť v závode možno rozdeliť na :

- výchovu a vzdelávanie vedúcich pracovníkov,
- vzdelávanie pracovníkov (ostatných pracovníkov).

Cieľom vzdelávania vedúcich pracovníkov v závode je dôrazne upozorniť, že bezpečnosť práce je neoddeliteľnou súčasťou riadiacej práce, vysvetliť zodpovednosť, ktorá vyplýva z ich funkcie pri zaistovaní bezpečnosti práce, kvalitného pracovného prostredia a pracovných podmienok.

Vzdelávanie sa uskutočňuje formou školenia a vykonáva sa každoročne so zameraním oboznamovať sa s najnovšími poznatkami vedy a techniky v bezpečnosti práce, legislatívnymi opatreniami a ich dôsledkami ako aj výsledkami úrazovosti a jej príčinami. Spôsob overovania vedomostí je vykonaný ústnou formou.

Školenie a vzdelávanie zamestnancov (ostatných pracovníkov) v závode Rajec je s cieľom oboznamovať pracovníkov s konkrétnymi zásadami bezpečnosti práce a o tom, aby ich vedeli zohľadniť vo svojej činnosti – pracovnom výkone.

Závod Rajec využíva vzdelávanie pracovníkov v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a v oblasti požiarnej ochrany. Systém riadenia kvality certifikovaný podľa normy ISO 9001 pre výrobu stavebných dielcov a podľa normy ISO 9002 pre realizáciu stavieb si taktiež vyžaduje spôsobilých pracovníkov na základe vhodného vzdelania, výcviku, schopností a skúseností. Ďalej sú zamestnanci v závode poučení o osobných ochranných pracovných prostriedkoch, uskutočňuje sa inštruktáž pri práci. Vedúci pracovníci sa zúčastňujú pracovných porad a ekonómovia a účtovníci sú posielaní na odborné semináre, ktoré sa zväčša týkajú zmien zákonov.

Pracovník je po pridelení na určité konkrétne pracovisko vzdelávaný formou školenia o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a požiarnej ochrany u príslušného majstra s podrobným oboznámením o pracovisku, platných predpisoch bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci na strojnom zariadení, poukázaním na miesta so zvýšeným nebezpečenstvom vzniku úrazu a ďalšími informáciami.

Majster zabezpečí pre pracovníka vydanie predpísaných osobných ochranných pracovných prostriedkov a poučí pracovníka s ich používaním. O školení sa uskutoční záznam s podpisom pracovníka.

Úlohy starostlivosti o BOZP, PO a OOPP sú rovnocennou a neoddeliteľnou súčasťou pracovných povinností vedúcich pracovníkov. Rozsah a miera zodpovednosti každého vedúceho pracovníka je daná jeho funkčným a pracovným zaradením v súlade s pracovným poriadkom, vnútrofirmitnými normami a pracovnou náplňou.

5.1 Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci BOZP

5.1.1 Opatrenia na zaistenie bezpečnosti pracovného systému

K dosiahnutiu bezpečnosti systému sú v závode používané metódy a poznatky súvisiacich disciplín v oblasti technických, humanitných a ekonomických vied. Ide teda o súbor opatrení :

- legislatívnych,
- sociálnych,
- ekonomických,
- organizačných,
- výchovno-vzdelávacích,
- zdravotno-hygienických,
- technických,

ktoré pri správnej aplikácii a realizácii vytvárajú podmienky k tomu, aby pravdepodobnosť ohrozenia alebo poškodenia zdravia v závode bola minimálna.

Legislatívne opatrenia

Právnu reguláciu technických požiadaviek na hmotné i nehmotné zložky práce (stroje, materiál, pracovný priestor - pracovné podmienky) vykonáva štát tvorbou, vydávaním a aktualizáciou právnych predpisov, ktoré určujú požiadavky bezpečného pracovného procesu v závode. Ide o bezpečnostné predpisy, ktoré obsahujú záväzné ustanovenia (zákazy, príkazy, pokyny, limity, kritéria, postupy) a o zákony - základom je Zákon NR SR č. 330/96 Z.z. o bezpečnosti a zdraví pri práci, Zákon NR SR č. 272/94 Z.z.

o ochrane zdravia ľudí, Zákon o štátnom odbornom dozore nad bezpečnosťou práce. Zákoník práce,....

Za predpisy na zaistenie bezpečnosti a zdravia pri práci považujeme i pravidlá, ktoré vydávame. Nimi sú určené zásady správania sa na konkrétnych pracoviskách, pri pracovných činnostiach, technológií, technických zariadení. Pre zamestnancov sú záväzné až keď sú s nimi preukázateľne oboznámení a zamestnávateľ si plnenie týchto pravidiel vyžaduje a kontroluje.

Sociálne opatrenia

Ide o súbor opatrení na úrovni štátu, jeho sociálnej politiky a zamestnávateľa zameranej na neustále zlepšovanie pracovných podmienok a zaistenie všestranného rozvoja pracovnej sily. Je limitovaná ekonomickými možnosťami (stravovanie, podávanie špecifických doplnkov stravy, systém odškodnenia zamestnancov pri vzniku pracovných úrazov, chorôb z povolania, povinnosť poskytovať rekondičné pobyty pracovníkom pracujúcich na pracoviskách s prekročenými limitmi fyzikálnych a chemických škodlivín, osobitné pracovné režimy pre tehotné, mladistvých, ženy a pod.).

Ekonomické opatrenia

Tie využívajú ekonomické nástroje - výška poistného, pokuty, regresy, ktorými sú vytvorené podmienky na to, aby zaistenie bezpečnosti práce bolo ekonomicky výhodnejšie ako porušovanie zásad bezpečnosti práce.

Organizačné opatrenia

Ide o súbor opatrení, ktorých súčasťou sú organizačné dokumenty pre oblasť bezpečnosti práce, ďalej vytvorenie personálnych a materiálnych predpokladov na zaistenie bezpečnosti práce. Ide o vytvorenie odborných útvarov bezpečnostno-technickej služby, závodnej lekárskej služby, komisii bezpečnosti práce, podmienky pre činnosť zástupcov zamestnancov pre oblasť bezpečnosti práce, nákup meracích prístrojov pre posúdenie a analýzu škodlivých faktorov pracovného prostredia, prostriedkov na odstraňovanie vzniknutých nedostatkov v oblasti bezpečnosti práce a pod.

Výchovno-vzdelávacie opatrenia

Výchova k bezpečnosti práce je špecifický druh výchovy zameraný na utváranie uvedomelého vzťahu zamestnancov k ochrane zdravia. Ide o systém vstupných a periodických školení :

- riadiacich pracovníkov na všetkých stupňoch riadenia, u ktorých je potrebné osvojiť si základné informácie súvisiace s bezpečnosťou práce na riadenom pracovisku pre kvalifikovaný výkon rozhodovacej, riadiacej a kontrolnej činnosti,
- špecializovaných osôb (bezpečnostní technici, technici pracovného prostredia, odborní pracovníci vykonávajúce odborné prehliadky a skúšky zariadení s vysokou mierou ohrozenia, vykonávajúcich lektorov vo výchove k bezpečnosti práce.
- odborných pracovníkov rozličných profesií (žeriavníci, viazači bremien, obsluha tlakových nádob, obsluha kotlov, zvárači, vodiči motorových vozíkov, pracovníci vykonávajúci práce vo výškach a nad voľnou hĺbkou a pod.
- ostatných osôb pri nástupe do zamestnania, pri preradení na inú prácu, pri preradení na iné pracovisko, pri zmene technológie a pracovných postupov

Pre tento účel sú zriadené vzdelávacie inštitúcie, ktoré majú oprávnenie na vzdelávanie v oblasti bezpečnosti práce vydané orgánom štátneho dozoru nad bezpečnosťou práce.

Zdravotno-hygienické opatrenia

Ide o posudzovanie zdravotnej spôsobilosti na prácu zo strany závodných lekárov pred nástupom do zamestnania, pri preradení pracovníka na iné pracovisko a inú prácu, vykonávanie periodických preventívnych lekárskeho prehliadok pracovníkov pracujúcich na pracoviskách s prekročenými hygienickými limitmi fyzikálnych a chemických škodlivín, stanovenie osobitných pracovných režimov pri práci - bezpečnostné prestávky, zníženie expozície skrátením pracovného času a pod.

Opatrenia na zaistenie bezpečnosti technických zariadení

Ich cieľom je zaistiť technickú bezpečnosť a prevádzkovú spoľahlivosť technických zariadení, objektov a technológií.

Primárne riziká vznikajú v dôsledku nerešpektovania bezpečnostných hľadísk pri už projektovej a konštrukčnej dokumentácii (odolnosť stavieb proti tlakovej vlne pri výbuchu,

budovanie výbuchových stien v plynových kotolniciach, ochranné zábradlia proti pádu osôb, zamedzenie prístupu osôb k nebezpečným zbiehavým, tlačným, strižným miestam strojov a pod.). Už pri projektovaní rešpektujeme zásady, aby technické zariadenia boli:

- bezpečné, t.j. pri prevádzke v určených pracovných podmienkach a určených pracovných postupoch nehrozili z technických zariadení nebezpečenstvo osobám i okoliu (úraz, požiar, zničenie, únik nebezpečných látok, žiarenia ...),
- trvanlivé, t.j. aby na ich konštrukciu boli použité len také materiály, ktoré počas predpokladanej doby životnosti boli schopné odolávať vplyvom pracovného prostredia a pracovných podmienok, ktoré zaistia, že nedôjde k neprípustnému zhoršeniu ich vlastností a nenaruší sa ich funkcia,
- usporiadané, t.j. umožňovali vykonávanie predpísanej obsluhy, prehliadok a skúšok, údržby a opráv bezpečne, umožnili dobrú orientáciu, pracovali spoľahlivo a vyhovovali účelu pre ktoré boli vyrobené,
- chránené proti vplyvu iných zariadení, t.j. boli umiestnené tak, že nemôžu byť vystavené pôsobeniu iných zariadení, resp. voči tomuto vplyvu boli odolné,
- škodlivo neovplyvňovali iné zariadenia teplotou, chvením, hlukom, výronom nebezpečných látok a podobne [11].

5.1.2 BOZP v závode ZIPP, Rajec

Vzdelávanie a výcvik zamestnancov je základným princípom bezpečnostných opatrení. Preškolený a kompetentný zamestnanec, dostatočne motivovaný dodržiavať zásady BOZP je predpokladom pre úspešnosť podniku. Závod má vypracované účinné postupy na zabezpečenie spôsobilosti a kompetentnosti pracovníkov, aby boli schopní bezpečne a správne organizovať a vykonávať svoju prácu.

Vstupné školenie v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci v závode ZIPP, Rajec obsahuje tieto body:

1. *Zvýšené nebezpečenstvo v objekte závodu*
 - Cestné komunikácie: Maximálnu opatrnosť je potrebné dodržiavať pri akýchkoľvek presunoch po závodových cestných komunikáciách vzhľadom na veľkú premávku. V závode okrem vlastných vozidiel dovážajúcich materiál,

vyvážajúcich hotové výrobky a rozvážajúcich betón premáva veľké množstvo cudzích vozidiel – kamiónov odvážajúcich hotové výrobky.

- Železničná vlečka: V závode sa nachádzajú tri železničné priecestia – križovatka na železničnej vlečke. Aj v týchto miestach je potrebná zvýšená opatrnosť hlavne v čase posunu železničných vagónov. Je zakázané chodiť po koľajisku a prechádzať cez koľaje mimo priecestí.
- Žeriavy: Všetky presuny materiálu v halách, nakládka a vyvážka hotových výrobkov sa vykonáva pomocou žeriavov v halách mostových, na skládkach vežových. Tieto svojim dosahom pokrývajú časť cestných komunikácií, železničnú vlečku a všetky priestory vo výrobných halách. Žeriavmi sú premiestňované bremená veľkých rozmerov a hmotností. Je prísne zakázané vstupovať a zdržiavať sa pod zaveseným bremenom, hrozí nebezpečenstvo úrazu. Je tiež zakázané manipulovať so zdvíhacími zariadeniami osobám, ktoré na túto činnosť nemajú oprávnenie.

2. *Pracovná disciplína*

Pracovník je povinný dodržiavať zásady pracovnej disciplíny, neopúšťať pracovisko bez súhlasu majstra, používať pridelené osobné ochranné pracovné prostriedky a chrániť majetok organizácie. Je zakázané pred nástupom pracovnej smeny a počas pracovnej doby požívať alkoholické nápoje, obsluhovať strojné zariadenie bez príslušnej kvalifikácie, porušovať predpisy BOZP a technologické predpisy.

3. *Pokyny pri zistení úrazu*

Pracovník pri zistení úrazu je povinný tento zhlásiť príslušnému vedúcemu pracovníkovi a poskytnúť neodkladnú prvú pomoc zranenému. Jedná sa hlavne o vyslobodenie zraneného, ošetriť rany, zastaviť krvácanie a pri zástave srdca začať oživovanie, zabezpečiť privolanie lekárskej pomoci.

Pracovník je ďalej povinný podieľať sa na vyšetrovaní príčin vzniku úrazu – spísania záznamu o úraze – ako svedok [15].

Pre školenie a preskúšanie zamestnancov v oblasti BOZP je v závode vypracovaná osnova, ktorá sa okrem predpísaných základných zákonov a vyhlášok riadi aj podľa týchto predpisov:

1. Vyhláška o evidencii a registrácii pracovných úrazov a o hlásení prevádzkových nehôd a porúch technických zariadení,
2. Vyhláška, ktorou sa ustanovujú bližšie podmienky a sadzby poistného zákonného poistenia pre prípad zodpovednosti za škodu pri pracovnom úraze alebo chorobe z povolania,
3. Posudzovanie zdravotnej spôsobilosti na prácu,
4. Nariadenie vlády SR o podmienkach poskytovania osobných ochranných pracovných prostriedkov,
5. Skladovanie – zásady bezpečnej manipulácie,
6. Bezpečnostné predpisy pre zaobchádzanie s elektrickými zariadeniami bez elektronickej kvalifikácie,
7. Nariadenie vlády SR o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách na stavenisko,
8. Prvá pomoc – všeobecne, pri úraze elektrickým prúdom, popáleninách, zlomeninách a vykĺbení, pri vnútornom zranení, pri poranení chrbtice, pri bezvedomí, opatrenia proti šoku, obnova dýchania, obnova srdčej činnosti, zastavenie prudkého krvácania, vyslobodenie zranených a ich uloženie. Kniha úrazov, návod na poskytnutie prvej pomoci,
9. Nariadenie vlády SR o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách pri práci s bremenami,
10. Nariadenie vlády SR o minimálnych bezpečnostných a zdravotných požiadavkách na pracovisko.

5.2 Požiarna ochrana

Pri vzdelávaní pracovníkov v oblasti požiarnej ochrany sa závod riadi okrem základných zákonov aj týmito vyhláškami :

- Vyhláška Ministerstva vnútra MV, ktorou sa ustanovujú technické požiadavky na protipožiarnu bezpečnosť pri výstavbe a pri užívaní stavieb

- Vyhláška MV, ktorou sa ustanovujú technické podmienky a požiadavky protipožiarnej bezpečnosti pri inštalácii a prevádzkovaní palivových spotrebičov, elektrotepeľných spotrebičov a zariadení ústredného vykurovania a pri výstavbe a používaní komínov a dymovodov
- Vyhláška MV, ktorou sa ustanovujú zásady protipožiarnej bezpečnosti pri manipulácii a skladovaní horľavých kvapalín, ťažkých vykurovacích olejov a rastlinných a živočíšnych tukov a olejov
- Vyhláška MV o zabezpečení požiarnej ochrany pri skladovaní uvädnutého krmu, sena, slamy a iných suchých rastlín, dreva a tuhého paliva
- Vyhláška MV, ktorou sa ustanovujú zásady požiarnej bezpečnosti pri činnostiach s horľavými plynmi a horenie podporujúcimi plynmi
- Vyhláška MV, ktorou sa ustanovujú vlastnosti prenosných hasiacich prístrojov a podmienky ich prevádzkovania a zabezpečovania pravidelnej kontroly
- Vyhláška MV, ktorou sa určujú vlastnosti požiarnych uzáverov, podmienky ich prevádzkovania a zabezpečenia ich pravidelnej kontroly

5.3 Osobné ochranné pracovné prostriedky

Je množstvo profesií, pri výkone ktorých je potrebné starať sa o ochranu zdravia zabezpečením vhodných osobných ochranných pracovných prostriedkov. Túto povinnosť ukladajú aj zákony a v závođe sú pracovníci poučení o používaní týchto osobných ochranných pracovných prostriedkov. .

Ochranné prostriedky sú najmä :

- na ochranu hlavy (prilba, čiapka, baretka),
- na ochranu sluchu (zátkové chrániče, protihlukové prilby,),
- na ochranu očí a tváre (ochranné okuliare , štíty, kukly),
- na ochranu dýchacích orgánov (ochranné rúšky, dýchacie prístroje, respirátory, masky s filtrami,),
- ochrana horných a dolných končatín (rukavice, ochranné rukávy, ochranné prsty, ochranná obuv, obuv s chránenou špicou, izolačná obuv, chránič kolena),

- ochrana trupu a brucha (ochranné vesty, plášte, zástery),
- ochrana celého tela - prostriedky prevencie proti pádu (bezpečnostné pásy), ochranné odevy (kombinézy, odevy proti popáleniu),
- na ochranu kože (ochranné pasty, masti, oleje,),
- gumené koberce (elektrina).

Prideľovaniu OOPP predchádza analýza rizík jednotlivých pracovísk v organizácii. Ochranné prostriedky závisia od nebezpečenstva, ktoré zamestnanec vykonáva v závode Rajec, kde sa vyskytuje široké spektrum nebezpečenstiev a rizík.

Najčastejšie riziká – hluk, manipulácia s tovarom ,jazda na vysokozdvížných vozíkov, prach, výfukové plyny, mechanické poškodenia (odretia). V závode je spracovaný služobný predpis, ktorý stanovuje pre výkon práce, ako aj civilných zamestnancov pridelenie OOPP na jednotlivý výkon práce.

Vieme, že ochranné prostriedky môžeme poskytovať len tie, ktoré boli certifikované podľa osobitných predpisov.

5.4 Systém riadenia kvality

Organizácia musí v súlade s požiadavkami tejto medzinárodnej normy vytvoriť, dokumentovať, uplatňovať, udržiavať systém riadenia kvality a neustále zlepšovať jeho efektívnosť.

Pracovníci, ktorí vykonávajú práce ovplyvňujúce kvalitu výrobku, musia byť spôsobilí na základe vhodného vzdelania, výcviku, schopností a skúseností. Kvalifikovaní pracovníci sú vzdelávaní formou prednášok, na ktorých sú informovaní o systéme riadenia kvality, čo je potrebné na získanie certifikátu.

Organizácia:

- a) určuje potrebnú spôsobilosť pracovníkov, ktorí vykonávajú práce ovplyvňujúce kvalitu výrobku,
- b) zabezpečuje výcvik alebo prijíma iné opatrenia pre splnenie týchto potrieb,
- c) hodnotí efektívnosť prijatých opatrení,

- d) zabezpečuje, aby si jej pracovníci boli vedomí závažnosti a dôležitosti svojich činností a toho, ako prispievajú k dosiahnutiu cieľov kvality,
- e) udržiava zodpovedajúce záznamy o vzdelaní, výcviku, schopnostiach a skúsenostiach.

Záznamy sú udržiavané, aby sa poskytol dôkaz o zhode s požiadavkami a o efektívnom fungovaní systému riadenia kvality. Záznamy sú čitateľné, ľahko identifikovateľné a je umožnené ich ľahké vyhľadanie – dostupnosť.

5.5 Vzdelávanie ekonómov a účtovníkov

Pre ekonómov a účtovníkov spoločnosť zabezpečuje vzdelávanie v súkromných vzdelávacích zariadeniach Doména Nitra, Poradca podnikateľa, Akadémie vzdelávania formou seminárov, ktoré vedú kvalifikovaný školitelia. Školenia sa uskutočňujú podľa toho, či došlo k výrazným zmenám v zákonoch (napr. pri vstupe do Európskej Únie boli zmeny hlavne v oblasti DPH a školenia boli takmer každý týždeň). Pred spracovaním daňového priznania bývajú školenia taktiež častejšie. Väčšinou sa školenie uskutočňuje dvakrát mesačne. Doména Nitra väčšinou vysiela lektorov, ktorí sa podieľajú na tvorbe zákonov a sú pracovníkmi jednotlivých ministerstiev. Školenia sú spracované na veľmi dobrej úrovni, súčasťou školenia sú pracovné materiály, kde na príkladoch z praxe sú vysvetlené jednotlivé zmeny. Účastníci majú kontrolovanú účasť, a to, čo sa naučia na odborných seminároch, musia vedieť uplatniť v praxi. Na týchto seminároch sa sprostredkovávajú:

- zmeny účtovných zákonov,
- zmeny postupov účtovania,
- zmeny zákona o dani z príjmov,
- zmeny zákona o DPH,
- zmeny zákona o zdravotnom poistení,
- zmeny zákona o sociálnom poistení,
- zmeny zákona o zamestnanosti,
- zmeny Zákonníka práce,

- zmeny Obchodného zákonníka,
- zmeny ostatných zákonov potrebných pre organizáciu (energetika, BOZP...).

5.6 Inštruktáž pri výkone práce

Ide o zácvičenie nového alebo menej skúseného pracovníka, pri ktorom bezprostredný nadriadený predvedie pracovný postup, fungovanie strojných zariadení a vzdelávaný pracovník si pozorovaním a napodobňovaním tento pracovný postup osvojí pri plnení svojich vlastných pracovných úloh. Táto inštruktáž sa vykonáva pri prijatí každého nového pracovníka z dôvodu zaučenia do výrobného procesu. Napríklad kurič pri obsluhu plynovej kotolne musí byť zaučený zodpovedným vedúcim na obsluhu plynového zariadenia. Aj nový ekonóm alebo účtovník je oboznámený s účtovným programom, ktorý sa používa vo firme.

Prezentácia inštruktora sa skladá z výkladu a ukazovania. Inštruktor používa schémy na dosiahnutie vyššej pozornosti vzdelávaných. Vo fáze ukazovania – demonštrovania sa vzdelávanému pracovníkovi viackrát predvedie celá úloha tak, ako by mala vyzeráť. Vzdelávaný pracovník napodobňuje inštruktora a opakovaním sa učí požadovanú úlohu.

Nevýhodou inštruktáže je, že sa vykonáva často v hlučnom prostredí, takže vzdelávaný pracovník môže prepočuť niektoré dôležité inštrukcie.

5.7 Pracovné porady

V priebehu nich sa účastníci zoznamujú s problémami a faktami týkajúcimi sa nielen vlastného pracoviska, ale aj celej organizácie či inej oblasti záujmu. V závode sa uskutočňujú pracovné porady minimálne dvakrát do mesiaca. Zúčastňujú sa ich vedúci pracovníci, ktorí sú zodpovední za určitý úsek vo firme a riaditelia. Títo vedúci pracovníci musia mať prehľad o dianí vo svojom úseku, o problémoch, ktoré tam nastali a ktoré by sa mali riešiť na pracovnej porade. Program porady sa vypracuje dopredu, aby sa zúčastnení mohli pripraviť a nachystať si potrebné materiály. Preberané témy sa radia v logickom poradí. Ku každému bodu v programe sa uvádza, aká je jeho priorita. Pracovná porada trvá najviac hodinu, a preto sa vymedzí čas pre každú tému. Z pracovnej porady je vypracovaná zápisnica. Zúčastnení majú pripravené námietky, ktoré by chceli riešiť. Riešia sa napríklad:

- námietky na kvalitu materiálu,
- námietky na kvalitu vykonanej práce,
- námietky na pracovníkov,
- návrhy na potrebu nových pracovníkov,
- návrhy na potrebu nových pracovných nástrojov a OOPP.

Pracovné porady predstavujú prínosy pre pracovníkov, pretože sa naučia spolupracovať s ostatnými oddeleniami, aj pre samotnú firmu.

- Porada predstavuje efektívny spôsob prenášania informácií „zhora dole“, ale aj „zdola hore“.
- Vytvára tímového ducha, pretože skupina pracovníkov fungujúcich ako zohraný tím dokáže urobiť viac a kvalitnejšiu prácu ako vynikajúci jednotlivci pracujúci izolovane.
- „Viac hláv viacej vie“ hovorí jedna ľudová múdrosť. Čím viac rôznych nápadov, názorov, podnetov, tým skôr nájdeme optimálne riešenie.
- Pokiaľ dáme ľuďom príležitosť zapojiť sa do hľadania správneho riešenia, môžeme si vytvoriť lepší obraz o ich znalostiach a schopnostiach, tak môžeme efektívnejšie plánovať a riadiť ďalší rozvoj ich potenciálu.
- Skutočne dobre pripravená a vedená porada môže manažérovi (riaditeľovi) získať autoritu. Kto nevie viesť poradu, nevie riadiť ľudí.
- Systematicky organizované a riadené porady môžu firme pomôcť identifikovať jej hlavné problémy. Pokiaľ firma nedokáže odhaliť svoje nedostatky, nedokáže ani prekonávať bariéry, ktoré jej bránia v ďalšom rozvoji.
- Odhaliť pravé príčiny svojich problémov nie je zďaleka také jednoduché. Často sa dôsledky prejavujú úplne inde, ako kde problém vzniká. Do odhalenia príčin problémov preto potrebujeme zapojiť čo najviac ľudí z rôznych pozícií a rôznych úrovní.
- Porady umožňujú firme v celej svojej štruktúre súčasne začať pôsobiť na niektoré negatívne javy a efektívne ich tak eliminovať.

- Porady môžu vo firme vytvárať skupinovú identitu, pocit, že niečo zdieľame, že sme „všetci na jednej lodi“. Porady sa tak môžu spolupodieľať na tvorbe a zafixovaní firemnej kultúry, ktorá koľkokrát rozhoduje o ďalšej existencii či neexistencii firmy.

6 ZHRNUTIE SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNOK SYSTÉMU VZDELÁVANIA PRACOVNÍKOV

Vzdelávať zamestnancov efektívne, to znamená vzdelávať s čo najvyšším dopadom do firmy, a pritom vynakladať čo možno najmenej zdrojov firmy. Nejde len o zdroje finančné, ale tiež o zdroje ľudské a prevádzkové (objekty, technika). Efektívny dopad do firmy znamená stav, kedy sa realizácia rozvojových aktivít alebo izolované vzdelávacie akcie pozitívne prejavia na postavení firmy na trhu, obchodných výsledkoch firmy alebo na firemnej kultúre [13].

V závode ZIPP Rajec sa uskutočňuje vzdelávanie pracovníkov len v nevyhnutnej miere, pretože vzdelávanie v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci alebo v oblasti požiarnej ochrany alebo o ochranných osobných pracovných prostriedkoch určuje zákon. Zákon taktiež ustanovuje nezávislé orgány, ktorých úlohou je vykonávať dozor nad tým, ako organizácie i pracovníci dodržia predpisy na zaistenie bezpečnosti práce, bezpečnosti technických zariadení a ako dodržia ustanovené pracovné podmienky.

Systém riadenia kvality si tiež vyžaduje vzdelávanie pracovníkov na požadovanú kvalifikáciu, takže toto vzdelávanie sa vykonáva viac-menej z nutnosti, ale je veľmi dôležité pre spoločnosť.

Pre spoločnosť je nevyhnutné aj vzdelávanie ekonómov a účtovníkov, pretože zákony, vyhlášky a predpisy sa veľmi rýchlo menia, alebo novelizujú. Musia mať teda prehľad, pretože neznalosť zákona neospravedlňuje.

Inštruktáž pri výkone práce je dôležitá pre nových pracovníkov, aby boli oboznámení s fungovaním pracovných procesov a strojných zariadení.

Pracovné porady sú zas dôležité pre vedúcich pracovníkov a vedenie celej firmy, aby získali prehľad o jednotlivých problémoch jednotlivých úsekov závodu.

Je dôležité, aby sa v závode uplatňovali nevyhnutné opatrenia na zaistenie bezpečnosti pracovníkov. Zvyšovanie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci má dôležitý hospodársky význam, pretože riešenie otázok súvisiacich s bezpečnosťou a ochranou zdravia, s vytváraním priaznivých pracovných podmienok a pracovných vzťahov prináša optimalizáciu pracovného procesu a pozitívny ekonomický efekt. Prináša zníženie strát, vyššiu produktivitu, efektívnosť a kvalitu práce – znamená lepšiu prosperitu podniku a tým

aj celej spoločnosti. Starostlivosť o bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci má aj dôležitý humánny aspekt, ktorý prezentuje kultúrnu a spoločenskú úroveň podniku a štátu. Vzdelávaním v oblasti BOZP sa tiež minimalizujú riziká poškodenia zdravia zamestnancov a strát na životoch, a minimalizujú sa škody a straty spôsobené pracovnou neschopnosťou pre úrazy a choroby z povolania. Optimalizuje sa pracovný proces, systematickosť, plánovitosť, zvedenie poriadku a disciplíny na pracovisku. Zvyšuje sa kultúra práce, zlepšuje sa imidž podniku a v konečnom dôsledku konkurencieschopnosť podniku. Zavedenie jednotlivých prvkov systému riadenia, sledovanie ich výkonnosti a ich vyhodnocovanie smeruje k zdokonaľovaniu všetkých činností súvisiacich s bezpečnosťou a ochranou zdravia pri práci.

Silnou stránkou inštruktáže pri výkone práce je hlavne rýchle oboznámenie nového pracovníka s fungovaním výrobných programov a celkovým fungovaním spoločnosti. Pracovník sa môže hneď po zaučení venovať pridelenej práci. Nevýhodou tejto metódy vzdelávania pracovníkov je to, že sa vykonáva aj v hlučnom prostredí.

Pracovné porady poskytujú prehľad o problémoch, ktoré nastali v priebehu určitého obdobia v závode, zvyšujú informovanosť pracovníkov, a teda sú vhodnou metódou vzdelávania pracovníkov. Slabá stránka tejto metódy je hlavne v náročnosti na čas, pretože buď sa pracovná porada uskutoční počas pracovnej doby, a vtedy je skrátená doba určená na prácu, alebo sa pracovná porada uskutoční mimo pracovnej doby, a vtedy mnohí vedúci pracovníci nepovažujú za nutné zúčastniť sa.

7 ODPORÚČANIA NA ZLEPŠENIE PODNIKOVÉHO SYSTÉMU VZDELÁVANIA PRACOVNÍKOV

V tejto kapitole sa pokúsim navrhnúť opatrenia, ktorými by sa mohol skvalitniť systém vzdelávania pracovníkov v závode ZIPP, Rajec. Najdôležitejšie, čo by firma mala urobiť, je, ako som už spomínala, vytvorenie samostatného personálneho oddelenia, ktoré by okrem iného zabezpečovalo vzdelávanie pracovníkov. Ďalej si myslím, že by firma mohla do vzdelávania pracovníkov investovať viac finančných prostriedkov, a teda zabezpečiť aj iné metódy vzdelávania ako doteraz.

7.1 Vytvorenie personálneho oddelenia

V súčasnej dobe sa podceňuje personálne riadenie zo strany vedúcich pracovníkov a mnoho personálnych služieb je zastaralých. Každý podnik má inú organizačnú štruktúru, ktorá je závislá na usporiadaní podniku, veľkosti a štruktúre ľudských zdrojov.

Personálne oddelenie má na starosti riadenie ľudí vo firme a tak je pre ňu veľmi dôležité. Nemôže sa mu venovať len jeden človek, pretože ľudia sa starajú o chod závodu, a tak sa niekto musí starať aj o nich. Organizácia personálneho oddelenia môže byť iba tak efektívna, ako sú efektívni ľudia, ktorí v nej pracujú. Zabezpečenie kvalifikovaných pracovníkov je tak prvou fázou akejkolvek aktivity riadenia ľudských zdrojov. Ide tu o obsadzovanie pozícií v organizačnej štruktúre podľa požiadaviek na pracovnú silu, vyberaním, umiestňovaním, povyšovaním, hodnotením, plánovaním povolania a vzdelávaním. Plánovanie ľudských zdrojov znamená v podstate odhadovanie veľkosti a štruktúry budúcej pracovnej sily. Táto činnosť pomáha organizácii zabezpečiť správny počet a správnu štruktúru ľudí vtedy, keď budú potrební. Význam výberu pracovníkov spočíva vo vzájomnej závislosti medzi hospodárskym prínosom pre podnik a stupňom spokojnosti jednotlivých pracovníkov. Pri výbere pracovníkov sa treba snažiť o to, aby ciele podniku a ciele pracovníka sa od seba čo najmenej líšili. Podnik, prirodzene, nemá záujem o získanie akéhokoľvek pracovníka.

Personálna stratégia definuje zámery organizácie pokiaľ ide o to, čo je treba urobiť a čo je treba zmeniť vo všetkých oblastiach personálneho riadenia, aby sa uľahčilo dosahovanie cieľov organizácie. Je možné tvrdiť, že personálna stratégia, tak ako všetky stratégie z iných funkčných oblastí ako napr. marketing, výroba a zavádzanie novej

technológie, budú vždy vytvárané v súvislosti s celkovou stratégiou podniku alebo spoločnosti, to však neznamená, že personálna stratégia bude až tretia v poradí.

V personálnom oddelení by sa mohol vytvoriť samostatný útvar zodpovedný za vzdelávanie a rozvoj pracovníkov. Potreba vzdelávania pracovníkov by sa zisťovala ich hodnotením, ktoré by sa vykonávalo napríklad raz za pol roka.

7.2 Postup pri plánovaní vzdelávania

Tým, že v závode chcú vykonávať vzdelávanie pracovníkov, dávajú najavo, že terajší pracovníci sú pre nich dôležitý a aj v budúcnosti, keď ich kvalifikácia už nebude stačiť, budú naďalej potrební. Ponúka zamestnancom možnosť prispôbiť sa požiadavkám závodu doplnením požadovanej kvalifikácie vzdelávaním.

Najdôležitejším krokom pri vzdelávaní pracovníkov je systematické plánovanie vzdelávania, ktoré sa začína identifikáciou potrieb. Treba zistiť údaje o počte, štruktúre a pohybe pracovníkov, štatistiky pracovných úrazov, ďalej popis pracovných miest, pracovných úloh a potrieb práce v závode a nakoniec údaje o pracovníkoch, ich vzdelaní a kvalifikácii. Na základe týchto údajov sa zanalyzuje potreba vzdelávania pracovníkov v závode, napríklad analýzou informácií získaných od vedúcich pracovníkov týkajúcich sa potreby vzdelávania ich podriadených. Už tu sa objavujú predbežné plány a priority vzdelávania, z ktorých vyplývajú návrhy programov a rozpočtov. Program sa ďalej špecifikuje, až sa nakoniec vymedzia oblasti, na ktoré sa vzdelávanie zameria, stanoví sa jednotlivý pracovníci, ktorí sa zúčastnia vzdelávania, metódy vzdelávania, ktoré sa použijú, kde a kedy sa bude vzdelávanie vykonávať a kto bude vzdelávať. Je takisto potrebné naplánovať, ako sa bude dané vzdelávanie vyhodnocovať a zisťovať jeho účinnosť.

Závodu ZIPP, Rajec by som ešte navrhla využitie iných metód vzdelávania pracovníkov, ako používajú doteraz, a to napríklad rotáciu práce alebo prípadové štúdie.

7.3 Rotácia práce

Cieľom rotácie práce je rozširovať skúsenosti ľudí tým, že budú postupne pracovať na rôznych pracovných miestach alebo v rôznych útvaroch organizácie.

Úspešnosť tejto metódy závisí na spracovaní programu, ktorý stanovuje, čo by sa mal pracovník v každom útvere alebo na pracovnom mieste naučiť. Musí tiež existovať

vhodná osoba, ktorá dohliadne na to, aby vzdelávajúce sa osoby mali tie správne pracovné zážitky alebo príležitosti sa učiť, a musí byť tiež povedané, akým spôsobom sa budú preverovať pokroky v učení. Vhodným spôsobom je zadať učiacim sa osobám zoznam otázok k zodpovedaniu. To ich môže stimulovať a zároveň im to povie, ako na tom sú. Je však dôležité pokryť v týchto otázkach každú oblasť zážitkov či skúseností a zistiť tak nielen, čo sa ľudia naučili, ale tiež to, či nie je potrebné program vzdelávania modifikovať [1].

Prínosy rotácie práce:

- poskytnutie prehľadu o fungovaní celej spoločnosti,
- flexibilita pracovnej sily pracovníka a celková flexibilita podniku,
- rozšírenie skúseností a schopností pracovníka.

7.4 Prípadové štúdie

Je jedna z najefektívnejších metód manažérskeho vzdelávania slúžiaca k rozvoju analytického myslenia, rozhodovacích schopností či nácviku skupinového riešenia problému. Predpokladom je príprava scenárov prípadových štúdií a ich očakávaného riešenia [14].

Nebezpečenstvo prípadových štúdií spočíva v tom, že ich účastníci často vnímajú ako niečo, čo nezodpovedá ich potrebám, a to dokonca aj v prípade, keď prípadové štúdie vychádzajú zo skutočnosti. Ich analýza je teda povrchná a situácia je nerealistická. Je úlohou vzdelávajúceho vyhnúť sa tomuto nebezpečenstvu tým, že nedovolí účastníkom, aby prípadové štúdie odbíjali nedomyslenými poznámkami a venovali sa im povrchné. Vzdelávajúci musia provokovať záujem a nútiť ľudí, aby zdôvodňovali svoje úvahy a argumenty. A predovšetkým, musia využiť každú možnosť na zdôraznenie podstaty veci a poučenie, ktoré chcú v diskusii vyniesť na svetlo, a prinútiť skupinu, aby videla ako táto podstata veci a toto poučenie zodpovedajú situácii v ich vlastnej práci [1].

Prínosy prípadových štúdií:

- zvyšovanie písomnej a ústnej zručnosti komunikácie,
- podpora konštruktívnej zmeny v riadení firiem tým, že stimuluje analýzu organizácie,

- dobrá alternatíva k teoretickému a učebnicovo orientovanému vzdelávaniu [3],
- rozvíjanie analytického myslenia a schopnosti nájsť riešenie problému,
- porovnanie so skutočným problémom v praxi a s jeho výsledkami.

7.5 Účinnosť vzdelávania

Účinnosť vzdelávania sa posudzuje vyhodnocovaním výsledkov vzdelávania. Musíme posúdiť, či sme dosiahli výsledky, ktoré boli stanovené pri plánovaní vzdelávania, a ak nie tak, tak je potrebné vykonať zmeny, aby bolo vzdelávanie účinnejšie. Hodnotenie nám musí potvrdiť, či malo vzdelávanie nejaký zmysel a prinieslo prínos pre pracovníka, či malo zmysel naň vynakladať čas a peniaze.

Hodnotiť výsledky a účinnosť vzdelávania môžeme napríklad dotazníkom, ktorý vyplnia vzdelávaní pracovníci po skončení vzdelávacieho programu.

Účinnosť vzdelávania môžeme sledovať napríklad zvýšením hodnoty výkonu a produktivity pracovníka v závode. Rozdiel medzi zvýšenou hodnotou výkonu pracovníka a zvýšenými nákladmi na neho vynakladanými predstavuje čistý rast hodnoty pracovníkovej práce v rámci vzdelávacieho programu. Účinnosť vzdelávania je daná priemerným nárastom „čistej“ hodnoty práce v priemere na jedného pracovníka za rok [4].

ZÁVER

Úlohou mojej bakalárskej práce bolo vysvetliť a analyzovať systém vzdelávania pracovníkov vo firme ZIPP, Rajec, cieľom bolo vypracovať analýzu a navrhnúť firme doporučená na zlepšenie podnikového systému vzdelávania.

Na začiatku teoretickej časti som stručne charakterizovala základné pojmy ako vzdelanie, vzdelávanie, rozvoj, tréning, kariéra, kvalifikácia. Ďalej som sa venovala už samotnému pojmu vzdelávanie pracovníkov, jeho cieľom a výhodám. Zdôraznila som, aké je dôležité venovať sa plánovaniu vzdelávania. Najviac priestoru som venovala charakteristike metód vzdelávania pracovníkov, ktoré som porovnala podľa viacerých autorov. Potom som vysvetlila spôsoby, akými je možné vyhodnocovať vzdelávanie. Na konci teoretickej časti som zhrnula základné veci tejto kapitoly.

V praktickej časti som stručne charakterizovala spoločnosť ZIPP, Bratislava a samotný závod ZIPP, Rajec. Ďalej som sa venovala už samotnej analýze systému vzdelávania pracovníkov vo firme. Túto časť som rozdelila podľa toho, aké metódy vzdelávania využívajú v závode, a teda vzdelávanie v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, v oblasti požiarnej ochrany, poskytovanie osobných ochranných pracovných prostriedkov, systém riadenia kvality, vzdelávanie ekonómov a účtovníkov, vzdelávanie prostredníctvom inštruktáže pri výkone práce a pracovných porad. V ďalšej časti som označila silné a slabé stránky systému vzdelávania pracovníkov vo firme ZIPP, Rajec. Vzdelávanie pracovníkov v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, v oblasti požiarnej ochrany a používania ochranných osobných pracovných prostriedkov vytvára priaznivé pracovné podmienky a pracovné vzťahy, prináša optimalizáciu pracovného procesu a pozitívny ekonomický efekt. Prináša tiež zníženie strát, vyššiu produktivitu, efektívnosť a kvalitu práce. Vzdelávaním v oblasti BOZP sa tiež minimalizujú riziká poškodenia zdravia zamestnancov a strát na životoch, a minimalizujú sa škody a straty spôsobené pracovnou neschopnosťou pre úrazy a choroby z povolania. Silnou stránkou inštruktáže pri výkone práce je hlavne rýchle oboznámenie nového pracovníka s fungovaním výrobných programov a celkovým fungovaním spoločnosti. Pracovné porady poskytujú prehľad o problémoch, ktoré nastali v priebehu určitého obdobia v závode a zvyšujú informovanosť pracovníkov. Na konci praktickej časti som navrhla firme doporučená k zlepšeniu podnikového systému vzdelávania.

K zlepšeniu podnikového systému vzdelávania som firme navrhla v prvom rade vytvoriť personálne oddelenie, ktoré by zodpovedalo okrem iného za vzdelávanie pracovníkov, ďalej sa musí v závode napláňovať vzdelávanie, čo začína identifikáciou a analýzou potrieb vzdelávania a pokračuje až na napláňovanie metód vzdelávania a vyhodnotenie týchto metód. Potom som navrhla konkrétne vzdelávacie programy, ktoré by sa mohli vo firme uplatňovať, a to rotácia práce a prípadové štúdie. Myslím si, že v závode by mohli začať aspoň s rotáciou práce, pretože je podľa mňa najmenej nákladná a pracovníci získajú prehľad o fungovaní celej spoločnosti a rozšíria sa im skúsenosti a schopnosti.

Na moje doporučená firma reagovala vcelku pozitívne, pretože sami si uvedomujú dôležitosť personálneho oddelenia a radi by ho v čo najbližšej dobe vytvorili. S navrhnutými vzdelávacími programami bol trochu väčší problém, pretože firma sa v blízkej budúcnosti nechystá realizovať žiadne iné vzdelávacie programy, ale myslím, že nad tým budú aspoň uvažovať. Aj to je malý krôčik k tomu, aby sa v závode zlepšil systém vzdelávania pracovníkov.

Myslím si, že som aspoň sčasti splnila cieľ mojej bakalárskej práce, pretože som firme poukázala na dôležitosť vzdelávania pracovníkov a som rada, že firma chce vybudovať samostatné personálne oddelenie, v ktorom by sa okrem iného riešili aj problémy súvisiace so vzdelávaním pracovníkov.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] PORVAZNÍK, Ján. *Celostný manažment: Piliere kompetentnosti v riadení*. Bratislava : Sprint, 1999. 493 s. ISBN 80-88848-36-9.
- [3] PROKOPENKO, J., KUBR, M.. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.
- [4] MILKOVICH, G., T., BOUDREAU, J., W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada a. s., 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [7] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [8] SLAVÍČEK, Vlastimil. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 1999. 125 s. ISBN 80-7082-508-1.
- [9] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [10] Stránka spoločnosti ZIPP, Bratislava, spol. s r. o. Dostupný z WWW: http://www.zipp.sk/sk/pdf/sk1_2003.pdf
- [11] Bezpečnosť pracovných systémov. Dostupný z WWW: <http://referaty.atlas.sk/ostatne/nezaradene/17641/>
- [12] Česká internetová encyklopédia. Dostupný z WWW: http://www.cojeco.cz/index.php?zal=1&s_term=vzd%EC1%E1n%ED
- [13] *HR forum*. Vydáva Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů. Praha. Únor 2005 - E-technologie a rozvoj lidských zdrojů. Dostupný z WWW: http://www.lidske-zdroje.org/download/hr-forum/starsi-cisla/200502_forum_e-technologie-rozvoj-HR.pdf

- [14] *Personál*. Vydává Pratr, a. s.. Trutnov. 17. 3. 2005 – Termíny důležité nejen pro personalisty. Dostupný z WWW: http://vzdelavani.ihned.cz/1-10014040-15817250-d00000_detail-33
- [15] Vnútorné smernice o vykonávaní vzdelávania v oblasti BOZP v závode ZIPP, Rajec.

ZOZNAM PRÍLOH

P I Certifikát riadenia kvality.

PRÍLOHA P I:

LGA **InterCert**
Zertifizierungsgesellschaft mbH
Umweltgütesicherungsgesellschaft

Certifikát

LGA InterCert certifikácia spoločnosť s r.o., akreditovaná a uverejnená certifikácia spoločnosť pre
systémy kvality podľa európskej normy EN 45012 podľa zjednotených, že podnik

zipp
Bratislava, spol. s r.o.
Stará Vajnorská 16
SK - 832 44 Bratislava
zaviesla a používa
v príslušných oblastiach
spoločný
systém riadenia kvality
podľa
DIN EN ISO 9001:2000
systém riadenia kvality - požiadavky
pre oblasti "hlavné podnikanie a výroba produktov"

Certifikačný auditom LGA InterCert certifikácia spoločnosť s r.o. bolo preukázané, že systém
kvality podniku spĺňa požiadavky uvedeného štandardu (verzia december 2000).

Prvá certifikácia apríl 1997

Platnosť certifikátu do 12. decembra 2005

Registračné číslo: 18007071

Nemeburg, dňa 12. decembra 2002


D. Hrabec
Nemeburg


LGA InterCert
Nemeburg


Hans Giesch
vedúci auditor