

Možnost vzdělávání pracovníků jako faktor zvyšování konkurenceschopnosti podniku

Lenka Bukovanová

Bakalářská práce
2018/2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka Bukovanová**
Osobní číslo: **L16122**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Možnost vzdělávání pracovníků jako faktor zvyšování konkurenceschopnosti podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši týkající se vzdělávání pracovníků a konkurenceschopnosti podniku.
2. Představte vybranou společnost a analyzujte současný přístup a stav systému vzdělávání.
3. Na základě výsledků analýzy zformulujte závěry a navrhněte opatření či doporučení k optimalizaci stávajícího stavu.
4. Zhodnoťte Vámi navržená opatření.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

[2] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

[3] MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2019**

V Uherském Hradišti dne 30. listopadu 2018

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 15.5.2019

Jméno a příjmení studenta: Lenka Bukovanová

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku v oblasti vzdělávání zaměstnanců, v zájmu dosahování větší konkurenceschopnosti podniku na trhu. Tato práce je rozdělena na dvě části. První část je teoretická a obsahuje vymezení základních pojmů, zabývá se řízením lidských zdrojů ve snaze dosahování konkurenční výhody a také vzdělávání a rozvoji zaměstnanců z hlediska forem a metod vzdělávání. Druhá část práce je praktická. Obsahuje průzkum formou anonymního dotazníkového šetření a vypracovanou SWOT analýzu vzdělávacího systému v podniku. V závěru praktické části práce se nacházejí doporučení ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v podniku.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, vzdělávání, rozvoj, metody a formy vzdělání, konkurenceschopnost podniku

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on issues in the field of employee education, in order to achieve a larger corporate competitiveness on the market. It is divided into two parts. The first chapter is theoretical and contains a definition of the basic terms, dealing with the management of human resources, in an effort to achieve a competitive advantage. A part of it is related to the methods and forms of the employee education and development. The second chapter is practical. It includes a survey in the form of an anonymous questionnaire and an analysis of the company's education system. At the close of the thesis can be found recommendations for improving the employee education and development system in the enterprise.

Keywords: human resources management, education, development, methods and forms of education, competitiveness of the company

Toto cestou by som sa rada poďakovala vedúcej práce Ing. Evě Hoke, Ph.D., za srdečný a ochotný prístup, cenné pripomienky a odborné rady, ktoré významnou mierou prispeli a ktoré mi boli nápomocné pri spracovávaní bakalárskej práce.

Ďalej by som sa chcela poďakovať všetkým zamestnancom, ktorý prejavili ochotu mi pomôcť pri spracovaní dotazníkového šetrenia ako za všetky poskytnuté cenné materiály, bez ktorých by nebolo možné zostaviť praktickú časť práce.

Prehlasuje, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a elektronická verzia nahraná do IS/STAG sú totožné.

Motto:

„Každý, kto sa prestane učiť, je starý, či už má dvadsať alebo osemdesiat rokov. Každý, kto sa učí neustále, zostáva mladý. To najlepšie v živote je zostať mladý.“

Henry Ford

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	10
1.1 CIELE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	10
1.2 TEÓRIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	11
1.2.1 Oddanosť	11
1.2.2 Teória založená na zdrojoch.....	11
1.2.3 Kontingenčná stratégia.....	12
1.2.4 Teória ľudského kapitálu.....	12
1.2.5 Teória AMO	12
1.2.6 Teória sociálnej zmeny	12
1.3 PLÁNY ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	12
1.3.1 Plán získavania pracovníkov	12
1.3.2 Plán stabilizácie.....	13
1.3.3 Plán vzdelávania a rozvoja.....	13
1.4 ŠPECIFICKÉ STRATÉGIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	13
1.5 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV ZALOŽENÉ NA SCHOPNOSTIACH	14
1.5.1 Schopnosti správania.....	14
1.5.2 Odborné schopnosti.....	15
1.6 ZÍSKAVANIE A VÝBER ZAMESTNANCOV	15
2 VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV	17
2.1 DEFINÍCIA VZDELÁVANIA A ROZVOJA	17
2.2 PLÁN OSOBNÉHO ROZVOJA	17
2.3 PLÁNOVANIE A RIADENIE KARIÉRY	18
2.4 AKO SA ĽUDIA VZDELÁVAJÚ A UČIA.....	20
2.4.1 Motivácia k vzdelávaniu	20
2.4.2 Teórie učenia a vzdelávania	21
2.5 ZÁKLADNÉ OTÁZKY SÚVISIACE SO VZDELÁVANÍM	21
2.6 IDENTIFIKÁCIA POTRIEB VZDELÁVANIA A ROZVOJA ZAMESTNANCOV	22
2.7 PLÁNOVANIE VZDELÁVANIA	24
2.8 TVORBA VZDELÁVACIEHO PROGRAMU	25
2.9 REALIZÁCIA PROCESU VZDELÁVANIA.....	27
2.10 FORMY VZDELÁVANIA	27
2.11 METÓDY VZDELÁVANIA	29
2.11.1 Metódy vzdelávania na pracovisku	29
2.11.2 Metódy vzdelávania mimo pracoviska.....	30
3 KONKURENCIA A KONKURENCIESCHOPNOSŤ PODNIKU	31
3.1 KONKURENCIA	31
3.2 KONKURENCIESCHOPNOSŤ PODNIKU	32
3.2.1 Konkurenčná výhoda	33
3.2.2 Dosiahnutie konkurenčnej výhody prostredníctvom ľudských zdrojov	33

3.3	CIELE PRÁCE A POUŽITÁ METODIKA	34
II	PRAKTICKÁ ČÁST	35
4	MOŽNOST VZDELÁVANIA PRACOVNÍKOV AKO FAKTOR ZVYŠOVANIA KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKU	36
4.1	CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	36
4.1.1	Personálna politika podniku.....	37
4.1.2	Adaptačný proces v podniku XY	38
4.2	VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV V PODNIKU	38
4.2.1	Plán zákonných školení.....	39
4.2.2	Plán školení a vzdelávania zamestnancov v oddeleniach	41
4.3	DOTAZNÍKOVÝ VÝSKUM.....	44
4.3.1	Vyhodnotenie identifikačných otázok dotazníka	46
4.3.2	Vyhodnotenie výskumnej časti dotazníka.....	51
4.4	SWOT ANALÝZA	61
4.4.1	SWOT analýza vzdelávacieho systému v podniku XY	61
4.4.2	Výsledok SWOT analýzy a odporúčania	65
	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK.....	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	74

ÚVOD

Dnešní doba je dobou rychlého pokroku, nových technologií, inovací a velkého počtu nových poznatků. Vzdělávání se tedy stává celoživotním procesem a jen málokdy si lidé vystačí s nadobudnutými poznatky z škol. Požadavky na znalosti a zručnosti lidí se v důsledku nepřetržitého rozvoje technologií neustále mění a navyšují. Lidé proto musí svoje znalosti doplňovat a rozšiřovat.

Právě vzdělávání zaměstnanců je možným krokem podniku, aby obstál v konkurenčním boji a byl konkurenceschopný. Právě lidé, zaměstnanci, představují pro podnik ten nejdražší a spravedlivě nejdražší zdroj celého podniku a zdroj konkurenční výhody. Vzdělávání přináší organizacím, ale i jeho zaměstnancům mnoho výhod a v dnešní době se stává důležitějším, než kdykoliv předtím.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Úvodní část práce bude zaměřena na vymezení základních pojmů spojených s řízením lidských zdrojů v zájmu dosažení konkurenční výhody, specifické strategie řízení lidských zdrojů a výběr vhodných zaměstnanců. Druhá část bude zaměřena na samotný proces vzdělávání zaměstnanců od plánování vzdělávání, přes motivování lidí k učení až po metody vzdělávání. Poslední kapitola teoretické části práce vymezí pojem konkurence a konkurenční výhoda jako i dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidských zdrojů.

Cílem praktické části práce je představení vybraného podniku, analýza systému řízení a metod vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v vybraném podniku a analýza současného přístupu a stavu systému vzdělávání. Dalším krokem praktické části jsou možnosti zlepšení těchto procesů v zájmu dosažení lepších výsledků a větší konkurenceschopnosti na základě použití vybraných metod.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Riadenie ľudských zdrojov možno chápať ako integráciu pracovnej sily v záujme efektívneho plnenia cieľov podniku. Práve ľudské zdroje predstavujú pre podnik ten najcennejší a spravidla aj najdrahší zdroj, preto by malo byť ich riadenie tou najdôležitejšou oblasťou celého podnikového riadenia.

K danej problematike riadenia ľudských zdrojov sa vyjadrilo mnoho autorov, ktorí sa touto témou zaoberali.

Podľa M. Armstronga sa riadenie ľudských zdrojov zaoberá všetkým, čo priamo súvisí so zamestnávaním a riadením ľudí v organizáciách. Zahrňuje činnosti týkajúce sa strategického riadenia ľudských zdrojov, riadenie ľudského kapitálu, riadenie znalostí, spoločenskej zodpovednosti organizácie, rozvoju organizácie, zabezpečovanie ľudských zdrojov (plánovanie ľudských zdrojov, získavanie a výber zamestnancov, riadenie talentov), riadenie pracovného výkonu a odmeňovanie zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov ako aj zamestnaneckých a pracovných vzťahov, starostlivosť o zamestnancov a poskytovanie služieb zamestnancov. Riadenie ľudských zdrojov má rovnako určitý medzinárodný rozmer a riadenie ľudských zdrojov je zabezpečované prostredníctvom architektúry a systému riadenia ľudských zdrojov, personálneho útvaru a personalistov a líniových manažérov. [1]

Koubek sa vyjadril, že je to najnovšia koncepcia personálnej práce, ktorá sa začala formovať v 50-tych a 60-tych rokoch v zahraničí. Riadenie ľudských zdrojov sa podľa neho stáva zdrojom riadenia organizácie. Nové postavenie personálnej práce sa prejavuje významom človeka a ľudskej pracovnej sily, ktorí sa stávajú najdôležitejší výrobný vstup. [2]

Podľa S. Vojtoviča riadiť ľudské zdroje znamená najmä investovať do ľudí, pristupovať k nim ako k hlavnému výrobnému imaniu, zdroju konkurenčnej výhody, vzdelávať, rozvíjať a myslieť na nich z hľadiska dlhodobej perspektívy. Funkciou riadenia ľudí ako hlavného výrobného kapitálu sa zaoberá najmä vrcholový manažment. [3]

1.1 Ciele riadenia ľudských zdrojov

Práve hlavné ciele riadenia ľudských zdrojov možno získať, na základe splnenia dvoch základných úloh zameriavajúcich sa na:

1. Zosúladenie správania zamestnancov s určenými cieľmi podniku,
2. zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov na základe cieľov podniku. [4]

Medzi ciele riadenia ľudských zdrojov patria :

- Podporovať dosahovanie vytýčených cieľov organizácie vytváraním a uplatňovaním stratégie riadenia ľudských zdrojov v súlade so stratégiou organizácie,
- prispievať k rozvoju kultúry zameranej na dosahovanie vysokého výkonu,
- zabezpečovať organizácií kvalifikovaných ľudí,
- podporovať uplatňovanie etického prístupu k riadeniu ľudských zdrojov,
- usilovať sa o vytváranie vhodného pracovného prostredia pre tvorbu pozitívnych pracovných vzťahov a taktiež vytváranie vzájomnej dôvery medzi managementom a zamestnancami.

Ďalšími úlohami riadenia ľudských zdrojov sú aj zaistenie požadovaného počtu kvalifikovaných pracovníkov s adekvátnymi schopnosťami a vhodné využívanie ľudského kapitálu na splnenie požiadaviek podniku, podporu jeho životaschopnosti prostredníctvom nákladovo efektívneho a prijateľného systému riadenia pracovnej sily. [1]

1.2 Teórie riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov je komplikovanou úlohou v riadení samotného podniku. Práve zamestnanci a teda ľudia tvoria ten najdrahší a najdôležitejší kapitál, preto treba v tejto oblasti podnikateľ uvážené kroky v jeho riadení. [6]

1.2.1 Oddanosť

Podľa tejto teórie pracovníci nedosahujú tak dobré výsledky, pokiaľ sa v pracovnom prostredí necítia príjemne. Môže za to nadmerný dohľad zo strany managementu, alebo pocit, že pracovníci sú len nepríjemnou nutnosťou v podniku prípadne aj situácie, kedy je s nimi nevhodne zaobchádzané. Naopak, pokiaľ je im zverená väčšia zodpovednosť za vykonávanú prácu a sú podnecovaní k spolupráci, získavajú uspokojenie z práce a to prináša prospech ako jednotlivcom tak i organizácií. [1]

1.2.2 Teória založená na zdrojoch

Táto teória je založená na predpoklade, že organizácia dosahuje konkurenčnou výhodou práve preto, že disponuje vzácnymi, hodnotnými a ťažko napodobiteľnými zdrojmi. Očakáva sa, že riadenie ľudských zdrojov zaisťuje, aby ľudské zdroje, ktorými organizácia disponuje, presne vyhoveli kritériám ktoré si určí. [1]

1.2.3 Kontingenčná stratégia

Základy tejto teórie stoja na dosahovaní súladu medzi stratégiami a postupmi v riadení ľudských zdrojov v závislosti na politike organizácie a plnenia cieľov. [1]

1.2.4 Teória ľudského kapitálu

Teória riadenia ľudských zdrojov sa zaoberá využívaním schopností, znalostí, talentu a zručností ľudí, k dosahovaniu úspechov organizácie. [1]

1.2.5 Teória AMO

Teóriu AMO formulovali Boxall a Purcell, na základe troch parametrov: schopnosti (A), motivácie (M) a príležitosti (O) pracovať. Z tejto teórie vyplýva, že práve postupy v riadení ľudských zdrojov majú dopad na výkon jednotlivcov, pokiaľ sú splnené uvedené parametre. Táto teória podporuje uplatňovanie systémov riadenia ľudských zdrojov zameraných na ľudí, hlavne na ich schopnosti, motiváciu a podmienky k vykonávaniu práce. [1]

1.2.6 Teória sociálnej zmeny

Podľa teórie sociálnej zmeny sa budú ľudia snažiť o dosahovanie úspechov organizácie práve vtedy, pokiaľ budú mať pocit, že s nimi organizácia dobre a férovo zachádza. [1]

1.3 Plány ľudských zdrojov

Systematické plánovanie ľudských zdrojov je výsledkom dielčích plánov organizácie. Pri vypracovaní týchto plánov je nutné poznať kapacitné nároky na voľné pozície, prípadne efektívne znížiť stav stávajúcich zamestnancov, ktorých vedomosti a kvalifikácia nezodpovedajú požiadavkám. Pre organizáciu by taktiež malo byť dôležité vytvoriť vhodné pracovné prostredie a ponuku benefitov pre zamestnancov. Organizácia by mala podniknúť kroky na zníženie fluktuácie a stabilizáciu ľudských zdrojov v podniku. [6]

1.3.1 Plán získavania pracovníkov

Tento plán sa zameriava na získavanie nových pracovníkov a pred jeho plnením je nutné poznať odpovede na nasledujúce otázky:

1. Koľko, akých pracovníkov a v akom termíne potrebujeme,
2. aké ľudské zdroje osloviť,
3. aké metódy vyhľadávania a získavania pracovníkov použiť. [6]

1.3.2 Plán stabilizácie

Plán stabilizácie sa aktívne zameriava na zníženie fluktuácie, teda na pohyb zamestnancov z a do organizácie. Výsledkom plnenia plánu stabilizácie je zníženie personálnych nákladov a predchádzanie poklesu produktivity. Poklesu fluktuácie sa dá docieľiť zvýšením spokojnosti pracovníkov a zlepšenie vzťahov v pracovných tímoch. [6]

1.3.3 Plán vzdelávania a rozvoja

Plán vzdelávania zamestnancov zohráva dôležitú úlohu v plnení podnikových cieľov. Práve rozvoj schopností a vedomostí zamestnancov môže organizácií priniesť ako konkurenčnú výhodu tak možnosť zefektívnenia procesov alebo výroby. Plán vzdelávania a rozvoja zamestnancov obsahuje:

1. Počet vzdelávaných zamestnancov a program ich vzdelávania,
2. počet zamestnancov, ktorí vzdelávanie prípadne rekvalifikáciu potrebujú, prípadne by mal obsahovať informácie o programoch vzdelávania,
3. nové programy vzdelávania a zmeny v existujúcich programoch. [6]

1.4 Špecifické stratégie riadenia ľudských zdrojov

Špecifické stratégie ľudských zdrojov charakterizujú a popisujú zámery organizácie v jednotlivých oblastiach riadenia ľudských zdrojov, ako sú:

- **Riadenie ľudského kapitálu** – analyzovanie a získavanie správ informujúcich o výsledkoch a vývoji v oblastiach vytvárajúcich pridanú hodnotu, predovšetkým v oblasti riadenia ľudí alebo strategického investovania.
- **Riadenie znalostí** – vytváranie, získavanie, osvojovanie si, zdieľanie a využívanie znalostí za účelom zlepšovania a zefektívnenia procesu učenia a dosahovania vyššieho výkonu.
- **Spoločenská zodpovednosť** – uplatňovanie etického prístupu k riadeniu organizácie s kladným dopadom na spoločnosť.
- **Rozvoj organizácie** – plánovanie a realizácia programov zameraných na zvyšovanie efektivity organizácie.
- **Zabezpečovanie ľudských zdrojov** – získavanie a udržiavanie kvalifikovaných ľudí v organizácií.

- **Riadenie talentov** – zabezpečovanie talentovaných ľudí k dosahovaniu úspechov v organizácií.
- **Vzdelávanie a rozvoj** – vytváranie prostredia, v ktorom sú ľudia vedení a motivovaní k učeniu a rozvoju svojich znalostí.
- **Odmeňovanie** – vymedzenie toho, aké výstupy plánuje organizácia v dlhodobej perspektíve pri vytváraní a uskutočňovaní politík a postupov v oblasti odmeňovania, ktoré budú podporovať dosahovanie podnikateľských cieľov a uspokojovanie potrieb zainteresovaných strán.
- **Zamestnanecké vzťahy** – definovanie zámerov organizácie v oblasti riadenia vzťahov so zamestnancami a odborovými organizáciami.
- **Spokojnosť zamestnancov** – uspokojenie potrieb zamestnancov, ktoré priamo súvisia s vytváraním a udrzovaním príjemného, bezpečného a zdraviu neohrozujúceho pracovného prostredia. [1]

1.5 Riadenie ľudských zdrojov založené na schopnostiach

„Riadenie ľudských zdrojov založené na schopnostiach sa týka uplatňovania pojatia schopností a výsledkov analýzy schopností za účelom podporovania a zlepšovania procesov riadenia ľudských zdrojov, hlavne procesov spojených so získavaním a výberom, vzdelávaním a rozvojom a s riadením pracovného výkonu alebo odmeňovaním.“ [1, str. 128]

Pojem schopnosť je vlastnosť, ktorá je potrebná na vykonávanie činností a ktorá vedie k efektívnemu výkonu. Schopnosti možno rozdeliť na schopnosti správania, teda „mäkké schopnosti“ a na odborné schopnosti, označované ako „tvrdé schopnosti.“ [1]

1.5.1 Schopnosti správania

Schopnosti správania predstavujú očakávané správanie nevyhnutné k dosahovaniu potrebných výsledkov v oblastiach ako je riadenie ľudí. Označujú sa ako „mäkké schopnosti.“ Vzťahy medzi nimi je možné skúmať a posudzovať na základe vopred určených kritérií. Môžu byť špecifikované pre určité skupiny zamestnancov v organizácií. [1]

Mäkké zručnosti alebo aj soft skills, je označenie zručností v oblasti správania, tiež možné ich označiť ako interpersonálne zručnosti. Sú to schopnosti ľudí spoločne pracovať, komunikovať, riešiť konflikty, organizovať alebo rozhodovať. Soft skills sú obecné viac vyžadované v oblasti managementu. Práve ľudia s viac rozvinutými mäkkými schopnosťami vynikajú v oblasti medziludských vzťahoch. [8]

Medzi soft skills patria:

- Vedenie tímu,
- riešenie konfliktov,
- schopnosť nadväzovať a udržiavať kontakty,
- kreatívne myslenie a kreativita,
- tímová spolupráca a asertivita,
- empatia,
- komunikačné zručnosti a schopnosti komunikovať a pod. [8]

1.5.2 Odborné schopnosti

Odborné schopnosti predstavujú znalosti a zručnosti, ktoré sú nevyhnutné k úspešnému vykonávaniu práce a dosiahnutiu požadovaného výkonu. [1]

Odborné schopnosti alebo inak označované aj ako tvrdé zručnosti, prípadne hard skills, označujú odbornú kvalifikáciu človeka. Je možné si ich osvojiť a zlepšiť vzdelávaním. Tvrdé zručnosti sú nevyhnutné u odborných profesií.

Medzi hard skills patria:

- Zručnosti robotníckych profesií,
- jazykové zručnosti,
- počítačové zručnosti,
- práca s technológiami,
- účtovníctvo,
- práve znalosti a pod. [8]

1.6 Získavanie a výber zamestnancov

V mnohých podnikoch sa schopnosti používajú ako východisko pre špecifikáciu požiadaviek pracovných miest na zamestnancov. Požiadavky sa následne uplatňujú pri získavaní a výbere nových zamestnancov, napr. pri realizácii výberového pohovoru zameraného na schopnosti. Pre podnik samotný by malo byť prioritou, aby nový zamestnanec splňal požiadavky a bol kompetentný svoju prácu vykonávať dôsledne a kvalitne, či už sa jedná o kvalifikáciu u odborných profesií alebo o manažérske pozície. [1] [6]



Obrázok 1. Systém řízení lidských zdrojů [1]

2 VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV

Vzdelávanie umožňuje ľuďom ich rozvoj, prínos nových informácií a zdokonaľovanie schopností. Vzdelávanie dáva možnosť pre rozvoj poznania a poznanie posúva ľuďí vpred. Preto práve vzdelávanie zamestnancov a ich rozvoj by malo byť kľúčovou činnosťou v snahe dosiahnuť lepšie postavenie na trhu a lepšiu konkurencieschopnosť. [1] [6]

Práve ľudský kapitál je nositeľom konkurencieschopnosti podniku, a tak firmy hľadajú spôsoby a možnosti, ako podnecovať rozvoj a zvyšovanie schopností zamestnancov a tým aj samotný rozvoj firmy. Vzdelávanie zamestnancov bude efektívnejšie práve vtedy, keď budú stanovené ciele, ktoré vzdelávaním chceme dosiahnuť. Zamestnanci by taktiež mali byť vedení k tomu, aby si svoje vlastné ciele stanovovali sami a dostalo sa im adekvátnej pomoci zo strany firmy alebo podniku. [6]

2.1 Definícia vzdelávania a rozvoja

Podľa Armstronga sú vzdelanie a rozvoj definované ako proces zabezpečujúci to, že organizácia má vzdelaných, kvalifikovaných a angažovaných ľuďí, ktorých potrebuje. Tento proces uľahčuje jednotlivcom a tímom osvojovať si požadované znalosti, zručnosti a schopnosti prostredníctvom vlastných skúseností, vzdelávacích programov a aktivít zaist'ovaných organizáciou, vedenie a koučovanie zaist'ované líniovými manažérmi a ďalšími subjektami alebo samostatne riadeného vzdelávania zaist'ovaného jednotlivcami. [1]

2.2 Plán osobného rozvoja

Plánovanie osobného rozvoja sa týkajú zamestnancov, ktorým je ponúknuté vedenie, rady a podpora zo strany manažmentu. Pri výbere vhodného vedenia, rady alebo podpory sa vychádza zo súčasného stavu, preskúmania pracovnej pozície a individuálneho rozvoja. Plány osobného rozvoja vymedzujú opatrenia, ktoré zamýšľajú jednotlivci podniknúť za účelom svojho vzdelávania a rozvoja. Práve personálny rozvoj zamestnancov predstavuje realizáciu osobných schopností a ich potenciálu prostredníctvom vzdelávania a učenia sa. [1]

Plán osobného rozvoja môže byť vyjadrený v podobe zmluvy o vzdelávaní, teda vo forme formálnej dohody medzi manažmentom a zamestnancom. Zmluva o vzdelávaní obsahuje potrebné informácie, ktoré je nutné vymedziť ešte pred samotným začatím procesu vzdelávania. Medzi takto vopred vymedzené údaje patrí informácia, aké vzdelávanie sa má uskutočniť, akých cieľov sa má dosiahnuť alebo aj akú rolu pri samotnom procese vzdelávania

hrá zamestnanec. Zmluva o vzdelávaní taktiež informuje, aké vzdelávacie aktivity bude nutné podniknúť. Práve zodpovedaním tých informácií sa zmluva o vzdelávaní stáva určitým plánom vzdelávania a osobného rozvoja. [1]

„Súčasťou osobného rozvoja pracovníkov je aj plánovanie skúseností. K učeniu sa na základe skúseností dochádza tak, že sa zostaví program, ktorý stanovuje, čo by sa mali ľudia naučiť v každom oddelení/útvare alebo v každej práci, v ktorej získavajú skúsenosti.“ [9]

Samotné plánovanie osobného rozvoja by malo podliehať prvotnej príprave a vytýčeniu cieľov, ktoré chceme dodatočným vzdelávaním a rozvojom dosiahnuť. Fázy plánovania osobného rozvoja sú nasledujúce:

- **Analýza súčasného stavu a potrieb rozvoja.** Tá môže byť vykonaná v rámci procesu riadenia pracovného výkonu.
- **Stanovenie cieľov.** Tie môžu zahŕňať zlepšenie pracovného výkonu, získavanie nových schopností a skúseností, postup v kariére alebo prípravu na zmenu súčasného pracovného zaradenia.
- **Vypracovanie plánu aktivít.** Plán aktivít vymedzuje očakávané výsledky (ciele vzdelávania), rozvojové aktivity a časové údaje. Plán aktivít by mal zahŕňať rozvojové aktivity prispôbené individuálnym potrebám zamestnanca, tu možno zaradiť aktivity ako pozorovanie ostatných pri vykonávaní určitej činnosti, zapojenie sa do projektov, spolupráca s mentorom alebo plnenie nových úloh.
- **Implementácia.** Realizácia naplánovaných rozvojových aktivít. [1]

2.3 Plánovanie a riadenie kariéry

Podľa M. Tureckiovej sa pojmom kariéra bežne označuje tá časť životnej dráhy človeka, ktorá je spojená s jeho pracovnými aktivitami a s jeho zaradením do činnosti (procesov) organizácie, respektíve s jeho pracou pre organizáciu. V tejto súvislosti je preto možné hovoriť taktiež aj o pracovnej kariére a obvykle sa stotožňuje s pracovným postupom, najčastejšie vyššie, vo vertikálnom smere. [7]

Poznať kariérne predstavy ľudí, ktorí sú vo vrcholnom vedení a vo výkonnom manažmente je podstatné taktiež pre majiteľov spoločností. Tieto informácie je dôležité poznať vzhľadom na to, ako budú títo ľudia lojálni k spoločnosti, ako budú hájiť záujmy majiteľov, ako budú podporovať pozíciu spoločnosti na trhu a vo vzťahu ku konkurenciám. [7]

Systém riadenia a plánovania kariéry má dve roviny funkčnosti, ktoré sa navzájom prelínajú:

- *Riadenie kariéry*, možno definovať ako proces, v ktorom zamestnávateľ vyberá, hodnotí, orientuje a rozvíja zamestnancov tak, aby si zaistil potrebné množstvo kvalifikovaných pracovníkov, ktorí budú splňať a odpovedať budúcim požiadavkám. Riadenie kariéry zároveň umožňuje pracovníkom rozvíjať ich potenciál.
- *Plánovanie kariéry* jednotlivcov je proces, v ktorom zamestnanci definujú, charakterizujú a neskôr uskutočňujú jednotlivé kroky k realizácií cieľov kariéry. Plánovanie kariéry možno označiť aj ako aktivitu jednotlivcov, ktorý smerujú svoje snaženie k nájdeniu istej cesty a k dosahovaniu svojich vytýčených cieľov. V tomto procese môžu byť podporovaný organizáciou alebo firmou. [6] [7]

„Kariéra je pojem používaný v personalistike a riadení ľudských zdrojov pre označenie profesijnej dráhy jedinca, či už celoživotné alebo aj určitej časti jeho života. Ide o postup smerom k inému statusu (spoločenskému i v organizačnej štruktúre), inak postavenému pracovnému miestu, inému sociálnemu postavenie spojenému s inou prestížou, podielom na moci, príjmy apod.“ [8]

Na rozvoj profesijnej kariéry možno nahliadať v kontexte jednotlivca, ktorý na základe svojich osobných motívov (záujmy, potreby, preferencie), hodnôt a schopností (talent alebo nadanie) plánuje svoju kariéru a kariérny postup v určitom type profesie, respektíve v spojení s určitou organizáciou.

Ciele kariéry a kariérneho rastu možno definovať na dvoch úrovniach:

1. **Na úrovni jednotlivca** – rozvoj pracovnej motivácie zamestnancov, ktorí môžu dobre odhadnúť svoju perspektívu v organizácii a cieľavedome sa sústrediť na rozvoj osobného potenciálu. Práve zamestnanci, ktorý si vytvorí plán, ako dosiahnuť pracovné a životné ciele, ich pravdepodobne naplnia skôr. Reálne plánovanie kariéry a kariérneho rastu núti jednotlivcov hľadať dostupné príležitosti v súlade s ich možnosťami.
2. **Na úrovni firmy** – dosahovanie trvalého rozvoja ľudského kapitálu by malo byť v záujem samotnej organizácie. Zamestnancom, ktorými organizácia disponuje, by mala taktiež vytvárať vhodné podmienky a príležitosti na rozvoj a možnosť kariérneho postupu. Organizácia by sa mala tiež zaujímať o rozvíjanie kariéry zamestnancov a týmito krokmi si zaistiť prísun talentov, ktoré potrebuje. [7]

2.4 Ako sa ľudia vzdelávajú a učia

„Prax vzdelávania a rozvoja by mala vychádzať z poznania a pochopenia teórie učenia a procesov vzdelávania. Tieto procesy sú komplexné a premenlivé.“ [1, str. 342]

Vzdelávanie a rozvoj znalostí a zručností nie je jednoduchý proces. Je nutné vytvoriť vhodné podmienky zo strany organizácie ale taktiež ochotu vzdelávať sa zo strany zamestnancov.

Zamestnanci sa učia samostatne ale taktiež sa učia od ostatných - svojich nadriadených alebo spolupracovníkov – tento proces možno označiť ako sociálne učenie. Medzi ďalšie možnosti a metódy vzdelávania a učenia sa je učenie sa skúsenosťami – proces, kedy zamestnanci prakticky využívajú nadobudnuté poznatky na základe výkladu alebo poučenia, ktoré pasívne vstrebali. Spôsoby, akými sa zamestnanci môžu učiť sú odlišne, no do značnej miery závisí na ich motivácií a ochote prijímať nové informácie. Práve forma dobrovoľného učenia prebieha vtedy, kedy sa ľudia sami a z vlastnej iniciatívy snažia osvojiť si znalosti, zručnosti a schopnosti, ktoré potrebujú k efektívnemu vykonávaniu svojej práce. Táto forma rozvoja by mala byť aktívne podporovaná. [1]

S problematikou vzdelávania a rozvoja ľudí súvisí model 70/20/10, za ktorým stojí výskum Centre for Creative Leadership. Tento model vysvetľuje, že ľudia sa vzdelávajú s rozvíjajú zo 70% rozvoja tvorí On-the-job training, teda učenie sa praxou práve počas práce a pri riešení konkrétnych pracovných úloh. Patria sem aktivity ako práca na projektoch, know-how sharing – odovzdávanie skúseností a informácií medzi kolegami, tieňovanie – sledovanie odborne skúsenejšieho kolegu pri práci, samo štúdium a pod.

Práve 20% rozvoja prebieha na základe sociálneho učenia a teda Couchingu – učenie cez spätnú väzbu. Len 10% na základe Formal Learning - učenie cez tréning. Sem možno zaradiť učenie sa na základe vzdelávacích kurzov, e-learningové školenia, semináre, prednášky, konferencie a pod. [1] [10]

2.4.1 Motivácia k vzdelávaniu

Ľudia sa učia efektívnejšie, pokiaľ sú k tomu motivovaní. Práve motiváciu možno brať ako ten najdôležitejší faktor, ktorý ovplyvňuje efektívnosť vzdelávania a učenia sa. Veľmi dôležitý prvok v samotnom procese vzdelávania sú odhodlanie učiť sa, umocnené skúsenosťami a pozitívnym prístupom. V oblasti motivácie sú zásadné dve teórie – teória očakávania a teória cieľov. [1]

Podľa teórie očakávania je podstatné, aby ľudia cítili, že im učenie sa niečo prinesie a tento pocit umocňuje motiváciu k učeniu. Pokiaľ zistia, že ich očakávania boli naplnené, posilní to ich presvedčenie o prínose učenia.

Podľa teórie cieľov je motivácia vyššia, pokiaľ sa ľudia zameriavajú sa dosahovanie konkrétnych cieľov. Najdôležitejším krokom teórie cieľov je práve vytýčenie samotných cieľov a odhodlanie naplniť ich. Ciele učenia môžu byť stanovené zamestnancami, respektíve aby boli ako motivátory účinné, musia byť so zamestnancami vopred dohodnuté a prekonzultované. Je taktiež možné, aby si ľudia stanovili ciele samy. Tieto kroky sú podstatou samotného riadenia vzdelávania. [1]

2.4.2 Teórie učenia a vzdelávania

Medzi kľúčové teórie učenia možno zaradiť teóriu posilňovania. Táto teória vyjadruje presvedčenie, že správanie jedinca sa mení v reakcii na určité podnety a v očakávaní určitých následkov (odmien alebo trestov). Ľudí tak možno podnecovať k opakovaniu určitého správania s využitím pozitívneho posilňovania v podobe spätnej väzby a znalosti výsledkov a výstupov. Tento proces možno nazývať aj ako operatívne podmieňovanie. [1]

Ďalšou z teórií je teória kognitívneho učenia, tá spočíva v osvojovaní si určitých vedomostí a poznatkov a taktiež chápanie určitých skutočností na základe vstrebávania informácií v podobe poučiek, pojmov a faktov a následne ich prijímať za vlastné. [1]

Medzi teórie učenia taktiež radíme teóriu učenia sa zo skúsenosti, tá operuje s teóriou, že sa ľudia učia na základe skúseností, ktoré nadobudnú. Tie potom dokážu reálne využívať v praxi. [1]

Teória sociálneho učenia hovorí, že efektívne učenie vyžaduje sociálnu interakciu. Práve pozorovaním skúsenejších a prakticky zdatnejších kolegov možno nadobudnúť potrebné vedomosti a zručnosti. Učenie je teda procesom spracovania informácií, ktorý je poháňaný sociálnymi interakciami. [1]

2.5 Základné otázky súvisiace so vzdelávaním

Aby vzdelávanie zamestnancov bolo efektívne a účelné, je nutné poznať nedostatky a potreby podniku, ktoré možno doplniť práve dodatočným vzdelávaním. Len ak máme zodpovedané všetky otázky, je nutné zvoliť vhodné formy vzdelávania. To môže byť uskutočnené prostredníctvom externých alebo interných foriem vzdelávania. [5]

Základné otázky, ktoré je potrebné v súvislosti so vzdelávaním zodpovedať sú:

1. **Čo vzdelávať?** Je potreba poznať požiadavky spoločnosti a to, kam smeruje. Svoje nároky od zamestnancov by mala spoločnosť určiť sama.
2. **Ako vzdelávať?** Je vhodné vypracovať profily správania zamestnancov na základe pozorovaní a následne rozhodnúť o prístupe k jednotlivým zamestnancom. Je nutné vhodne pristupovať k starším, skúsenejším pracovníkom a k mladším a menej skúseným. Taktiež záleží na osobnosti človeka a do akej miery je ochotný pristupovať k novým znalostiam a vedomostiam.
3. **Koho vzdelávať?** Pri tejto otázke je nutné vopred určiť, aké ciele chceme vzdelávaním dosiahnuť a na základe vytýčených cieľov a plánov, vhodne vybrať zamestnanca alebo skupinu zamestnancov. Taktiež nie je vhodné preškoľovať kohokoľvek. Starší a skúsenejší zamestnanci vykonávajúci prácu mnoho rokov prijímajú nové postupy a metódy zložitejšie. Mladí, kreatívne mysliaci zamestnanci naopak novými vedomosťami môžu dopomôcť k splneniu cieľov alebo k zefektívneniu procesov.
4. **Prečo vzdelávať?** Vytváranie motivácie vzdelávať sa a podnecovať vzdelávanie.
5. **Kedy vzdelávať?** Vymedzenie časového rozsahu na proces vzdelávania. [5]

2.6 Identifikácia potrieb vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Prvým krokom systematického vzdelávania je stanovenie potrieb vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Jedná sa o snahu rozpoznať nepomer medzi dvoma ťažko merateľnými hodnotami, akými sú kvalifikácia zamestnancov (znalosti, zručnosti, schopnosti a jednanie) a požiadavky pracovného miesta na vzdelanie a kvalifikáciu zamestnanca. Všetky vzdelávacie aktivity musia vychádzať z poznania a pochopenia toho, čo sa má urobiť a prečo sa to má urobiť. Práve preto, je potrebné najskôr identifikovať a analyzovať potreby vzdelávania a to ako na úrovni organizácie, tak aj na úrovni skupín alebo jednotlivcov. Následne je nutné definovať účel vzdelávacích aktivít. [6]

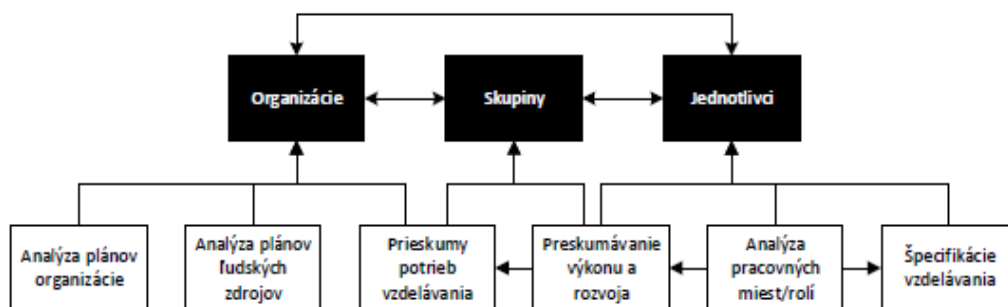
Určenie potreby vzdelávania môže vychádzať z celej rady oblastí ako sledovanie kvality vyrábaných výrobkov a ponúkaných služieb, stability zamestnancov na pracoviskách a podobne. V zásade ich možno rozdeliť na tri základné typy:

1. Predvídateľné oblasti potreby,
2. oblasti, kde potreba vzniká pozorovaním pri kontrole,
3. oblasti, kde potreba vzniká ako reakcia na neočakávané problémy alebo zmeny.

Potrebu vzdelávania je teda každý zistený nedostatok, medzera či problém, ktorý bráni zamestnancov či zamestnávateľovi v dosahovaní určených strategických cieľov. Tento problém môže byť prekonávaný niektorou z metód vzdelávania a rozvoja. [1] [6]

„Bez znalostí cieľov a doterajších výsledkov na úrovni jednotlivých zamestnancov, tímov, organizačných jednotiek a zamestnávateľov ako celku však nemôže byť vzdelávanie a rozvoj nikdy efektívny.“ [6]

Proces vzdelávania sa často definuje na základe obecnej predstavy o tom, čo by mal zamestnanec vykonávajúci istú činnosť vedieť a aké potrebné zručnosti by mal mať osvojené. Pozornosť by mala byť upriamená na analyzovanie potrieb a medzier vo vzdelaní a identifikovaní potrieb vzdelávania na úrovni organizácie, skupín a jednotlivcov. [1]



Obrázok 2. Analýza potrieb vzdelávania – oblasti a metódy [1]

Práve analýza potrieb vzdelávania na úrovni organizácie vedie k identifikácii potrieb vzdelávania na úrovni skupín, analýza potrieb vzdelávania na úrovni skupín tak ďalej vedie k poznaniu a identifikácii potrieb vzdelávania na úrovni jednotlivca. Tento proces funguje aj naopak. Súhrn potrieb vzdelávania na úrovni jednotlivcov a skupín umožňuje identifikovať a poznať potreby vzdelávania na úrovni organizácie. [1]

Proces identifikácie potrieb vzdelávania musí byť systematický. Aby bolo možné vyhodnotiť efekt vzdelávania, je dôležité a nevyhnutné na začiatku stanoviť jeho cieľ, podľa ktorého sa bude hodnotiť návratnosť vynaložených prostriedkov. Podľa Dvořákovéj je dobre vykonaná analýza vzdelávacích potrieb nevyhnutným predpokladom pre vytvorenie efektívneho vzdelávacieho či rozvojového programu. [6]

Analýza potrieb vzdelávania v podstate spočíva v zhromažďovaní informácií a faktov o súčasnom stave znalostí, schopností a zručností zamestnancov, o výkonnosti jednotlivcov a tímov ako aj samotného podniku, a v porovnávaní zistených údajov s požadovanou úrovňou a cieľmi. [5]

Identifikácia potrieb vzdelávania dáva odpovede na otázky ako:

- Je zamestnanec skutočne odmeňovaný za ovládanie potrebných zručností ?
- Aké ďalšie bariéry výkonnosti sú ešte prítomné a existujú ?
- Je výkonnosť požadovaných zručností a schopností skutočne nevyhnutná ? [5]

K identifikácii potreby vzdelávania vychádzajú poverení zamestnanci zo štyroch základných skupín údajov:

1. **Údaje, ktoré sa týkajú celej organizácie** (počet a štruktúra zamestnancov, podnikateľský program, údaje o pracovnej neschopnosti a pod.),
2. **údaje, ktoré sa týkajú pracovných miest** (popis pracovného miesta a jeho špecifikácia),
3. **údaje o zamestnancoch** (vzdelanie, kvalifikácia, výsledky hodnotenia pracovného výkonu, preстоje a názory),
4. **údaje o okolí organizácie** (doterajšie skúsenosti so získavaním zamestnancov). [6]

2.7 Plánovanie vzdelávania

Výstupom z fázy identifikácie potrieb vzdelávania je vypracovaný návrh vzdelávacieho procesu (plánu alebo projektu), ktorý predstavuje proces prípravy učebných osnov a materiálov splňujúcich požiadavky na vzdelávanie a rozvoj. Plán vzdelávania možno považovať za jeden z najdôležitejších nástrojov rozvoja ľudských zdrojov. Proces tvorby plánu má niekoľko fáz:

- **Prípravná fáza:** táto fáza zahŕňa špecifikáciu potrieb, analýza súčasného stavu vzdelávania zamestnancov a stanovenie cieľov vzdelávania. U dlhodobých programov možno stanoviť aj dielčie ciele, na základe ktorých možno pozorovať pokrok.
- **Realizačná fáza:** ide o určenie spôsobu, akým bude vzdelávanie prebiehať. V tomto kroku je vhodné stanoviť adekvátne techniky vzdelávania a rozvoja. Pri voľbe techník je nutné brať v úvahu ľudský faktor z pohľadu intelektuálnych schopností a doterajšieho vzdelania. Je nutné taktiež zohľadniť počet účastníkov a priority podniku.

- **Fáza zdokonaľovania:** V tejto fáze ide o priebežné hodnotenie etáp vzdelávacieho procesu vzhľadom k stanoveným cieľom. Taktiež sú hľadané možné zlepšenia celého procesu. [5]

„Konkretizáciou jednotlivých vzdelávacích plánov sú vzdelávacie programy. Každý vzdelávací program je potrebné vytvárať individuálne. Stanovenie obsahu vzdelávacieho programu a cieľovej skupiny účastníkov je vymedzené potrebou vzdelávania a konkrétnymi vzdelávacími cieľmi“ [9]

Dobre vypracovaný plán vzdelávania pracovníkov má odpovedať na nasledujúce otázky:

- *Aké vzdelávanie má byť zabezpečené?* (obsah a cieľ vzdelávania),
- *Komu?* (cieľová skupina, kritéria výberu účastníkov),
- *Akým spôsobom?* (na pracovisku pri výkone práce, mimo pracoviska, metódy vzdelávania, pomôcky, učebné texty),
- *Kým?* (interní či externí pedagógovia, vzdelávacie inštitúcie),
- *Kedy?* (termíny, časový plán vzdelávania),
- *Kde?* (miesto konania vzdelávacieho procesu),
- *Za akú cenu, s akými nákladmi?* (rozpočtová stránka plánu),
- *Ako sa budú hodnotiť výsledky a výstupy vzdelávania a účinnosť jednotlivých vzdelávacích programov?* (metódy hodnotenia, kritéria, kto bude hodnotiť a kedy).

V najideálnejšom prípade obsahuje plán vzdelávania odpovede na všetky otázky ešte skôr, ako má samotný proces vzdelávania začať. [2]

2.8 Tvorba vzdelávacieho programu

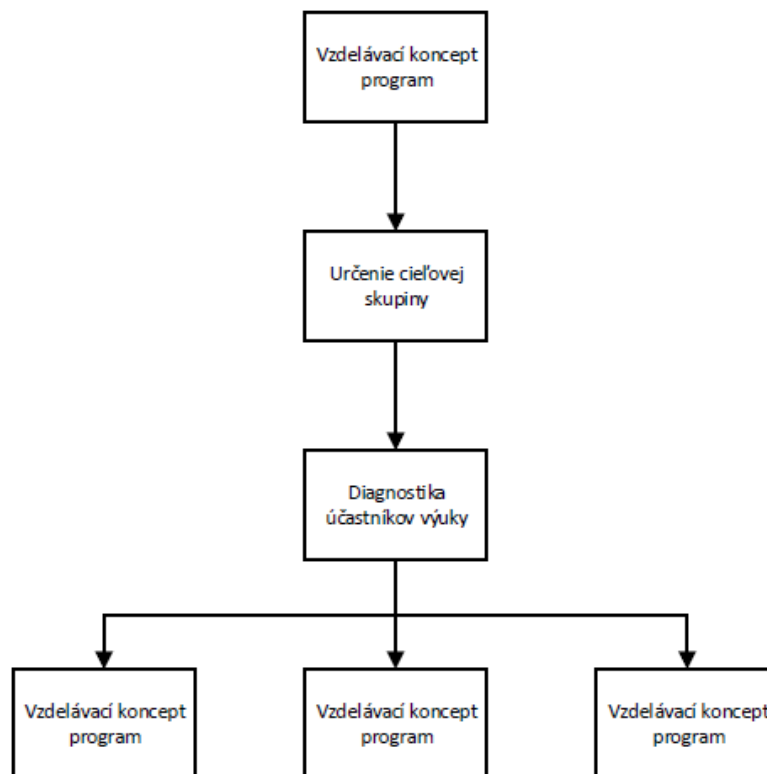
Tvorba vzdelávacích programov a príprava kurzov patrí medzi dôležité know-how firiem a inštitúcií, ktoré sa zaoberajú vzdelávaním. Schopnosti a zručnosti spracovať projekt vzdelávania, zasadiť ho správne do praxe a učiť ho v procese realizácie úspešným, patrí medzi dôležité profesijne kompetencie manažéra vzdelávania. Východiskom každého vzdelávacieho programu je určitá predstava, ktorý by mala mať svoje východisko z analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb. [11]

Vzdelávací projekt (program) predstavuje základný dokument pri plánovaní, realizácii a tiež pri vyhodnocovaní vzdelávacích akcií. Úroveň jeho spracovania ovplyvňuje podstatným spôsobom vzdelávaciu činnosť v podniku. [11]

Výsledkom procesu vzdelávania a implementácie vzdelávacieho programu na určitú skupinu vybraných zamestnancov je fakt, že samotný proces vzdelávania môže mať pre konečných odberateľov, teda účastníkov kurzu, rôzny úžitok. Naopak však platí, že rôzne skupiny môžu mať z rovnakého programu úžitok takmer totožný prípadne rovnaký. [11]

Tvorba vzdelávacieho programu by mala vychádzať z nasledujúcich zásad. Súčasne ide taktiež o okolností, ktoré ovplyvňujú výsledný produkt:

- **Dostupnosť vzdelávania.** Obsah vzdelávacieho programu a jeho cena by mali byť dostupná pre čo najviac potencionálnych záujemcov o vzdelávanie.
- **Kvalita vzdelávacieho procesu.** Nevyhnutným faktorom pri výbere a voľbe vzdelávania je jeho kvalita. Vysokú kvalitu možno docieľiť kvalifikovanými lektormi.
- **Adaptácia vzdelávacieho procesu.** V súčasnom prostredí neustálych spoločenských a hospodárskych zmien je nutné, aby na potreby pružne reagovala aj ponuka vzdelávacích programov. [11]



Obrázok 3. Tvorba vzdelávacieho programu [11]

2.9 Realizácia procesu vzdelávania

Po ukončení plánovacej fázy je možné začať s realizáciou konkrétnych vzdelávacích aktivít, v súlade s plánom vzdelávania zamestnancov. Dôležitú úlohu vo fáze realizácie tvorí kvalita vypracovaného vzdelávacieho programu, výber miesta kde bude vzdelávací proces prebiehať a vhodný výber vzdelávacej metódy tak, aby sa dosiahla efektivita vzdelávacieho procesu a boli naplnené ciele. [5]

Medzi organizačné zaistenie vzdelávacích aktivít patria:

- Rozhodnutie o dodávateľovi vzdelávacieho programu, menovitý výber školiteľov,
- vyjednanie podmienok, zhotovenie a uzatvorenie zmlúv,
- výber a zaistenie lokality, vhodného zariadenia a primeraného množstva študijných materiálov a pomôcok,
- zaistenie dopravy a ubytovania v prípade nutnosti,
- včasné informovanie účastníkov školenia a podanie inštrukcií ku kurzu a pod.

Väčšina z vyššie uvedených činností prebieha ešte pred zahájením samotného procesu vzdelávania, školenia. Do tejto fázy možno zaradiť aj prípravu hodnotiacich dotazníkov a evidenciu účasti jednotlivých zamestnancov na vzdelávacích programoch a školeniach. Behom procesu vzdelávania je potrebné priebeh jednotlivých kurzov monitorovať, aby sa predišlo chybám a taktiež zaistiť, že kurzy prebiehajú podľa plánu a časového harmonogramu. [6]

2.10 Formy vzdelávania

Ľudia si osvojujú pracovné schopnosti pri rôznych príležitostiach. Niekedy ich možno nadobudnúť riadenou aktivitou, inokedy ide o prirodzený kontinuálny proces, ktorý je súčasťou bežných pracovných povinností ľudského života. [6]

Vzdelávanie je istý druh procesu, pri ktorom dochádza k predávaniu a k získavaniu nových informácií a precvičovaniu už získaných znalostí. Kombináciou dvoch základných členení vzdelávacieho procesu, riadený – neriadený a pracovný – nepracovný, dospejeme k nasledujúcim šiestim možným formám vzdelávania:

1. *Riadenie vzdelávania, pri výkone práce na pracovisku (tzv. neformálne vzdelávanie).* Pod dohľadom spravidla interného školiteľa alebo spolupracovníka sa zamestnanci učia zvládať nové poznatky a zručnosti pri plnení bežných pracovných úloh. Dobro-

voľné stretávanie pracovníkov spája spoločné pracovné úlohy alebo profesijné záujmy, za účelom výmeny skúseností, diskusiami nad pracovnými problémami alebo nadväzovania kontaktov – odborná spolupráca. Správnym krokom zo strany organizácie je vytvorenie vhodných podmienok.

2. *Riadené vzdelávanie, mimo výkonu práce na pracovisku (tzv. formálne vzdelávanie).* Zamestnanci podstupujú proces učenia mimo svoje pracovisko, napr. v školiacich miestnostiach, dielňach určených na výučbu alebo iných priestoroch určených k vzdelávaniu. Školitelia bývajú v tomto prípade ako interní tak aj externí.
3. *Riadené vzdelávanie mimo areál zamestnávateľa (tzv. inštitucionalizované vzdelávanie).* Do tejto kategórie zaradíme vzdelávanie v rámci odborových inštitútov, špecializovaných certifikačných inštitúcií, vzdelávanie prostredníctvom stáží a študijných ciest a pod. Jedná sa spravidla o dlhodobejšie proces, v ktorom zamestnávateľ vystupuje najčastejšie len ako objedávateľ vzdelávacieho programu. Ako nevýhodu tejto formy vzdelávania možno vnímať fakt, že zamestnávateľ je nútený vytvoriť vhodné podmienky pre to, aby zamestnanci mali možnosť externé vzdelávanie efektívne využívať. Medzi jeho výhody zaradíme vyššiu motiváciu zamestnancov k vzdelávaniu, osobný rozvoj, prípadne možnosť výmeny skúseností medzi zamestnancami aj z inými organizáciami.
4. *Neriadené vzdelávanie, pri výkone práce na pracovisku (tzv. informálne vzdelávanie).* Pracovné spôsobilosti sa prirodzenou cestou formujú jednoduchým pozorovaním práce iných, vyhľadávaním informácií potrebných pre plnenie pracovných úloh alebo samozrejým vstupovaním do pracovných vzťahov. Predpokladom zo strany zamestnancov je záujem a aktívny prístup, zo strany zamestnávateľa motivovanie zamestnancov k takejto forme zvyšovania svojich schopností.
5. *Neriadené vzdelanie, mimo výkonu práce na pracovisku (interpersonálne vzdelávanie).* Zamestnanec prijíma informácie aj v rámci iných procesov, než pri vzdelávacích aktivitách alebo pri práci. Zaradíme sem predovšetkým aktivity, kedy človeka ženie predovšetkým zvedavosť, riadenie pracovného výkonu, motivačné programy alebo odmeňovanie.
6. *Neriadené vzdelávanie mimo areál zamestnávateľa (tzv. celoživotné sebvzdelávanie).* Vzdelávanie je v dnešnej dobe celoživotnou výzvou a človek, ktorý sa chce uplatniť na trhu práce, preberá za svoj osobný rozvoj značný diel zodpovednosti. Cieľom celoživotného vzdelávania je vytvoriť také sociálne, politické a ekonomické

prostredie, ktoré umožní každému zamestnancovi v plnom rozsahu rozvíjať svoje vedomosti, schopnosti a získať praktické skúsenosti, ktoré dokáže neskôr aj prakticky využiť pri plnení úloh. [6]

2.11 Metódy vzdelávania

Medzi metódy vzdelávania patria metódy vzdelávania na pracovisku (on-the-job training), ktoré kladú dôraz na ovládanie potrebných zručností u menej kvalifikačne náročných profesií. Metódy vzdelávania mimo pracoviska (off-the-job training), sú zamerané na získavanie odborných znalostí, vhodnejšie pre vedúcich zamestnancov. [6]

2.11.1 Metódy vzdelávania na pracovisku

Spoločným znakom tejto skupiny metód vzdelávania je možnosť individuálneho prístupu. Mimoriadnu rolu pri týchto metódach hrá osobnosť školiteľa, jeho ochota, schopnosť učiť a vysvetľovať, počúvať a poskytovať spätnú väzbu.

1. **Inštruktáž pri výkone práce** – ide o najjednoduchší spôsob zacvičenia nového či menej skúseného zamestnanca. Školený zamestnanec sa učí pozorovaním a napodobňovaním skúsenejšieho zamestnanca a postupne si osvojuje pracovné postupy. Výhodou je vytváranie pozitívnych pracovných vzťahov medzi zamestnancami.
2. **Asistovanie** – školený je pridelený k skúsenejšiemu zamestnancovi, ktorému pomáha pri pracovných úlohách a popri tom sa od neho učí. Možno tu radiť aj prácu na projektoch, kedy kontrola prebieha formou konzultácií.
3. **Rotácia práce** – alebo tiež tzv. striedanie pracovných úloh (cross training). Táto metóda má dve formy a to horizontálnu rotáciu práce a vertikálnu. Horizontálna rotácia práce predstavuje striedanie pracovných miest na rovnakej úrovni, vertikálna rotácia práce predstavuje premiestňovanie zamestnancov na iný stupeň riadenia. Hlavnou výhodou je rast flexibility zamestnancov.
4. **Coaching, mentoring a counselling** – Ide o metódu zameranú na rozvoj zamestnancov. Jedná sa o proces, pri ktorom si zamestnanec pod dohľadom školiteľa (kouča) dlhodobo osvojuje schopnosti, znalosti a zručnosti. [6]

2.11.2 Metódy vzdelávania mimo pracoviska

Vzdelávanie mimo pracoviska má obvykle hromadný charakter, je teda určené pre viac účastníkov. Vzdelávanie mimo pracoviska je zabezpečené internými vzdelávacími útvarmi, ktoré majú výhodu v tom, že dôverne poznajú prostredie organizácie a môžu sa zamerať na najväčšie problémy. Druhou možnosťou je externé vzdelávacie útvary. Ich hlavná výhoda spočíva v obohacovaní účastníkov o nové nápady alebo prinášajú nový pohľad na riešenie problémov. [6]

1. **Prednáška** – Prednášky sú obvykle zamerané na sprostredkovanie informácií a znalostí. Hlavou nevýhodou je jednosmerný tok informácií.
2. **Hranie rolí** - Hranie rolí, tzv. manažérske hry, tvoria metódu zameranú na precvičovanie praktických schopností človeka a emocionálne prežívanie nacvičovaných situácií. Metóda je náročná na organizáciu a prípravu.
3. **Praktické / názorné vyučovanie** – Táto forma vzdelávania sprostredkováva znalosti a skúsenosti v dielňach určených k výučbe, na vývojových pracoviskách alebo v iných vhodných priestoroch pre názorné predvádzanie pracovných postupov na zariadeniach.
4. **Workshop** – Účastníkom je predkladaná reálna alebo vymyslená problémová situácia, ktorú musia účastníci vyriešiť v stanovenom čase. Jej hlavou výhodou je tímová spolupráca. Variantou workshopu, zameranú viac na kreatívne myslenie je metóda brainstorming.
5. **Outdoor training** - Metóda outdoor training často nazýva aj „učenie sa hrou“. Formou športovej aktivity v otvorenom priestranstve sa zamestnanci učia spoznávať povahu manažérskej práce. Po skončení programu nasleduje diskusia medzi jednotlivými účastníkmi tréningu o tom, aké boli k plneniu úloh potrebné vedomosti, ako sa uplatnili prípadne, čo by sa dalo zlepšiť. [6]
6. **E-learning** – „*E-learning je vzdelávací proces, využívajúci informačné a komunikačné technológie.*“ [12]

Jeho hlavnými výhodami sú nízke náklady, úspora času, zdarma sprístupňuje voľne dostupné sekundárne materiály alebo zvyšuje aktivitu účastníkov vzdelávacích kurzov. Z dlhodobého hľadiska patrí e-learning k najprogressívnejším metódam vzdelávania a má vysoký potenciál. [6]

3 KONKURENCIA A KONKURENCIESCHOPNOST PODNIKU

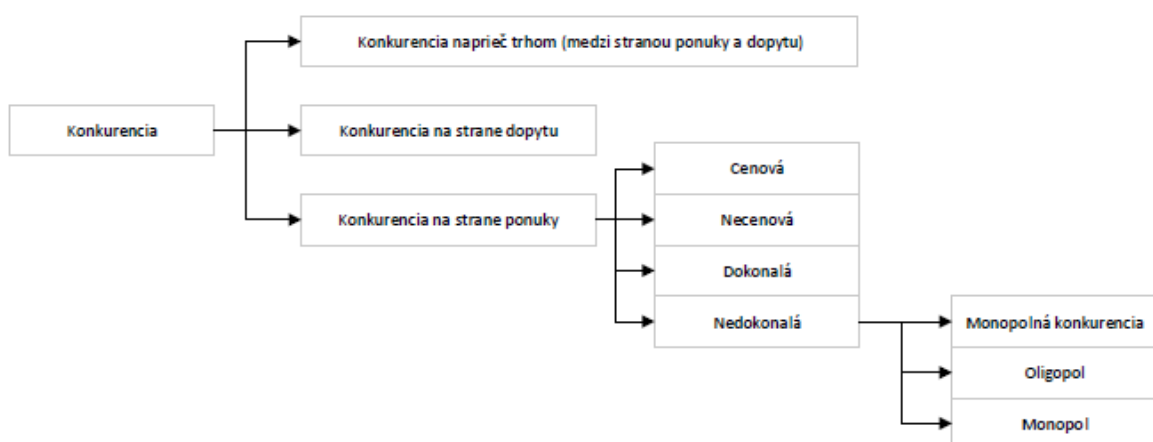
Existuje mnoho definícií konkurencie. Podľa Mikoláša možno chápať konkurenciu ako súperenie, súťaženie, prípadne hospodársku súťaž. Z tejto definície vyplýva, že pojem konkurencia má širší záber, a to nie len ekonomický, ale i sociálny, kultúrny, politický atď. Vo všeobecnosti teda konkurenciu možno charakterizovať ako stret záujmov na trhu. Je taktiež nutné rozlišovať medzi konkurenciou, ako výsledkom (produktom) aktivity firmy a konkurencieschopnosťou ktorú možno chápať ako potenciál firmy. [13]

3.1 Konkurencia

„Konkurencia nie je škodlivá, predstavuje jednu z najúčinnnejších motivácií pre myslenie aj aktivitu. Konkurencia nikdy nezískala zaslúžene uznanie, azda preto, že vnímame skôr jej negatívne ako pozitívne stránky. Konkurencia chráni pred apatiou a stagnáciou. Odmeňuje schopných. Podporuje ambície, konkurencia pôsobí priaznivo, nie deštruktívne.“ [14]

Pojem konkurencia vyjadruje vzťah medzi dvomi a viac subjektami na trhu. Každý oponent snažiaci sa o získanie výhody na trhu je konkurentom. Avšak, aby mohol konkurent vstúpiť do konkurenčného vzťahu, musí spĺňať minimálne dva predpoklady:

1. **Musí byť „konkurenčný“**, teda musí mať konkurencieschopnosť, resp. musí disponovať konkurenčným potenciálom,
2. **musí mať „konkurenčný“ záujem**, teda musí chcieť vstúpiť do konkurencie, disponovať špecifickým potenciálom, t. j. podnikavosťou. [13]



Obrázok 4. Konkurencia [13]

Mikoláš konkurenciu ďalej definuje ako rivalitu medzi predajcami alebo kupujúcimi rovnakého tovaru, teda ako konkurenciu naprieč trhom. Znamená stret ponuky a dopytu. [13]

Medzi základné formy konkurencie patrí konkurencia na strane ponuky a konkurencia na strane dopytu. Konkurencia na strane dopytu je prejavom konfliktu záujmov kupujúcich, konkurencia na strane ponuky vzniká na základe snahy dosahovať maximálny zisk. Konkurenciu ďalej možno deliť na cenovú a necenovú. Podstatou cenovej konkurencie je manipulácia s výškou cien – ich zníženie v určitom časovom rozmedzí, prilákanie zákazníkov a následná likvidácia súperov. Necenová konkurencia je založená na snahe získať zákazníkov inými metódami ako zvýšením kvality výrobkov a služieb na základe aplikácie poznatkov z oblasti vedy, výskumu alebo vývoja, pričom ich aplikácia zvýši kvalitu výrobkov a dodá im na atraktivite. [13]

Z hľadiska podmienok, ktoré môžu na trhu prevládať rozlišujeme konkurenciu na dokonalú a nedokonalú. O dokonalej konkurencii môžeme hovoriť v prípade, že sa na trhu vyskytuje veľký počet firiem, pričom ani jedna z nich nemôže diktovať ceny. Nedokonalá konkurencia existuje v prípade, kedy majú jednotlivý predávajúci kontrolu nad cenou určitého výroku alebo služby. [13]

3.2 Konkurencieschopnosť podniku

Konkurencieschopnosť môžeme chápať za pozitívnu vlastnosť podniku uspieť v súťaži s inými podnikateľskými subjektmi a generovať zisk. Predpokladom udržateľnej konkurenčnej výhody je fakt, že podnik vytvorí takú konkurenčnú výhodu, ktorú ostatné podniky nevedia napodobniť alebo ju vedú napodobniť s veľkými nákladmi. Jadrom silnej pozície na trhu môže byť napr.: kvalita a image podniku, vysoká vzdelanostná a kultúrna úroveň zamestnancov, sortiment produktov a ich kvalita, podniková kultúra, odpovedajúca technologická a technická vybavenosť a dôležitým faktorom je taktiež motivácia zamestnancov.

Každý podnik snažiaci sa o zvýšenie svojej konkurencieschopnosti by mal v prvom rade zhodnotiť svoju momentálnu situáciu z hľadiska fungovania a výkonnosti. [15]

Mikoláš vo svojej publikácii taktiež vymedzil základné faktory ovplyvňujúce konkurencieschopnosť, ktoré sú rozdelené na vnútorné a vonkajšie. [13]

Medzi interné faktory ovplyvňujúce konkurencieschopnosť patria:

- *výrobné procesy* (výrobné technológie, metódy a technika zlepšovania, priestorová organizácia),
- *výrobné prostriedky* (technický stav, pružnosť výroby, úroveň automatizácie),
- *výrobný program* (výrobky, rôznorodosť sortimentu, kvalita, stav zásob),
- *riadenie* (štýly riadenia, systém odmeňovania, pracovná motivácia),
- *pracovníci* (kvalifikácia, angažovanosť, produktivita, vzťah k práci, systém odmeňovania, medziľudské vzťahy),
- *informačné systémy* (hardwarová a softwarová kompatibilita). [13]

Medzi externé faktory ovplyvňujúce konkurencieschopnosť patria:

- *zdroje, dostupnosť, cena* (ľudia, pozemky, suroviny, energie),
- *trhové okolie* (marketingový mix, SWOT analýza),
- *právne a administratívne pravidlá* (globalizácia, integračné procesy). [13]

3.2.1 Konkurenčná výhoda

Konkurenčná výhoda podľa Portera znamená, že v porovnaní s konkurentom dosahuje podnik nižšie náklady, účtuje si vyššie ceny, poprípade oboje. Tieto dve základné veci považuje za jediný spôsob, ako môže byť firma z hľadiska výkonnosti lepšia než konkurencia. [16]

3.2.2 Dosiahnutie konkurenčnej výhody prostredníctvom ľudských zdrojov

Zamestnanci s vedúcim postavením, na akejkol'vek úrovni podniku si sami musia prostredníctvom ľudských zdrojov v sebe pestovať potrebu víťazstva a snažiť sa dosahovať stanovených plánov. Chcieť zvíťaziť však nestačí – lídri si musia stanoviť cestu, na základe ktorej sú schopní víťazstvo uskutočniť. [17]

Firemná cesta k víťazstvu musí viesť stále ďalej, či už vytváraním nových výrobných procesov alebo utváraním vzťahov so zákazníkmi. Okrem iného, musia organizácie zmeny dosahovať rýchlejšie než konkurencia. V záujme čo možno najlepšieho využívania zmienajených organizačných schopností, musia vedúci zamestnanci vidieť postupy v oblasti ľudských zdrojov ako zdroje konkurenčnej výhody. [17]

Koubek sa vo svojej publikácii venuje téme konkurencieschopnosti v globálnom prostredí a uvádza najdôležitejšie dôvody, prečo sa organizácie musia venovať vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov, pokiaľ chcú byť v konkurencieschopný:

- znalosti a zručnosti ľudí sa stávajú čoraz rýchlejšie zastaranými a neaktuálnymi práve z dôvodu objavov nových poznatkov a vznikom nových technológií,
- zmena ľudských potrieb a s tým spojená aj premenlivosť trhu výrobkov a služieb je v dnešnej dobe výraznejšia, čo vyžaduje väčšiu pružnosť reakcie organizácie a pružnosť zamestnancov,
- organizačné zmeny nastávajú častejšie, než zamestnanci zvládajú,
- častejšia premenlivosť prostredia, na ktorú organizácie musia reagovať,
- zmena štruktúry práce, povaha práce alebo spôsob riadenia,
- rozvoj a vývoj informačných technológií a ich využívanie v organizáciách,
- globalizácia hospodárskych aktivít z ktorých vyplýva nevyhnutnosť pohybovať sa, podnikáť a komunikovať v tomto prostredí a obstať v konkurenčnom boji na globálnom trhu
- zmeny hodnotových orientácií ľudí a orientácia na kvalitu pracovného života sa prejavuje vo zvýšenej potrebe ľudí vzdelávať sa a stať sa žiadanými na trhu práce,
- starostlivosť o vzdelávanie a rozvoj zamestnancov utvára dobrú zamestnávateľskú povest' organizácie, uľahčuje získavanie a stabilizáciu zamestnancov a odbúrava fluktuáciu zamestnancov. [2]

3.3 Ciele práce a použitá metodika

Cieľom praktickej časti práce je predstavenie vybraného podniku, analýza systému foriem a metód vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranom podniku a analýza súčasného prístupu a stavu systému vzdelávania. Ďalším krokom praktickej časti sú možnosti zlepšenia týchto procesov v záujme dosahovania lepších výsledkov a väčšej konkurencieschopnosti na základe použitia vybraných metód.

Použitá metodika spracovania:

- využitie materiálov podniku ako výročná správa alebo systém vzdelávania zamestnancov,
- dotazníkové šetrenie,
- SWOT analýza.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 MOŽNOST VZDELÁVANIA PRACOVNÍKOV AKO FAKTOR ZVYŠOVANIA KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKU

Praktická časť práce nadväzuje na teoretickú časť. Jedným z cieľov praktickej časti práce je zhodnotenie systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranom podniku, druhým zhotovenie SWOT analýzy. Na zber dát, potrebných na zhodnotenie procesu vzdelávania a rozvoja vo vybraného podniku bola použitá metóda dotazníkovým šetrením.

4.1 Charakteristika podniku

Podnik XY pôsobí na trhu v automobilovom priemysle už 30 rokov. Hlavnou oblasťou jej výroby a vývoja je zhotovovanie foriem a plastových výliskov, vstrikávaných foriem, lisovanie a montáž plastových dielov, ktoré dodáva do svetových automobiliek po celom svete.

Hlavným cieľom podniku XY, je dodávka vysoko kvalitných komponentov, ktoré splňujú požiadavky kladené celosvetovou normou ISO 9001 a taktiež ďalšie certifikačné normy, bez ktorých by nemohol byť súčasťou globálneho trhu. Práca podniku XY začína u návrhov a vývoja, cez prototypové formy a diely, sériové formy, až po výrobu a dodávku plastových dielov alebo montovaných podzostáv zákazníkom. Podnik taktiež poskytuje poradenstvo a servis. Základnou filozofiou podniku je byť dostatočne inovatívni. Práve inovácie pre podnik predstavujú jednu z možností, ako získať konkurenčnú výhodu na trhu.

Podnik XY kladie dôraz na vysokú kvalitu a taktiež na konkurencieschopnosť, preto je pre neho nutné mať dostatočný počet kvalifikovaných pracovníkov a odborníkov na všetkých pracoviskách podniku.

Podnik XY má 400 zamestnancov, z toho 300 zamestnancov pracuje na robotníckych pracovných pozíciách a približne 100 zamestnancov tvorí technicky hospodárskych pracovníkov (THP). Organizácia sa v oblasti starostlivosti o zamestnancov sústreďí najmä na vzdelávanie technicky hospodárskych pracovníkov, ktorí tvoria know how celej spoločnosti.

Vzdelávacie programy pre zamestnancov podniku slúžia taktiež aj ako podporný proces pre motiváciu a udržanie stability zamestnancov. Práve pre tieto účely organizácia zostavuje celoročný vzdelávací plán, ktorým sa zameriava na rozvoj jednotlivcov. Vytváraním vzdelávacích plánov sa zaoberá personálne oddelenie v spolupráci s vedúcim pracovníkom daného oddelenia, ktorého zamestnanci sa vzdelávacích aktivít majú zúčastniť.

Plán vzdelávania, ktorý podnik pripravuje pre zamestnancov, sa skladá z externých školení, a kurzov, pretože je dôležité, aby sa zamestnanci v priebehu trvania kurzu plne sústredili na vzdelávacie aktivity. [18]

4.1.1 Personálna politika podniku

Počet zamestnancov v posledných rokoch fungovania podniku má stúpajúcu tendenciu. Jedným z faktorov je rozmach automobilového priemyslu a dopyt po nových dieloch. Práve príliv nových a skúsených zamestnancov predstavuje dôležitú oblasť. Jednou z možností, kde nájsť nových zamestnancov je pre podnik Pilotný projekt: Zvláštne postupy pre vysoko kvalifikovaných zamestnancov z Ukrajiny a Indie. Práve vďaka zmienenému projektu našli v organizácii uplatnenie kvalifikovaní zamestnanci z Ukrajiny.

Presný počet zamestnancov za obdobie posledných 4 rokov fungovania podniku, zaznamenaný vo výročnej správe podniku je uvedený v tabuľke číslo 1. [18]

Tabuľka 1. Prehľad počtu zamestnancov v rokoch 2015 – 2018

Stav zamestnancov	2015	2016	2017	2018
Riadiaci pracovníci	28	28	30	32
Výkonný pracovníci	344	241	378	369
Celkom	372	369	408	401

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe výročnej správy podniku

V posledných rokoch fungovania má podnik vyšší počet zamestnancov, v celkovom počte 401. Zvyšovanie počtu zamestnancov predchádzalo rozširovanie výroby a rozmach v automobilovom priemysle, ako aj dopyt po kvalitných výrobkoch a udržiavanie dobrých obchodných vzťahov s dlhoročnými odberateľmi a zákazníkmi.

Konkurencieschopnosť organizácie tkvie v spokojných a kvalifikovaných pracovníkoch a v dobrých a dlhodobých vzťahoch s klientami, ktorý majú o vyrábané produkty záujem. Podnik sa preto snaží neustále zvyšovať kvalitu.

V dnešnej dobe, kedy je dosahovanie konkurencieschopnosti a dobrého postavenia na trhu náročne kvôli konkurenčným podnikom, sa podnik snaží zamerať na bezproblémovú komunikáciu, ochotu, ústretovosť a snahu riešiť akékoľvek konflikty a problémy pri objednávkach. [18]

4.1.2 Adaptačný proces v podniku XY

Vzdelávanie je neoddeliteľnou súčasťou rozvoja zamestnancov podniku a zároveň je jednou z priorít podniku. Práve preto, má podnik snahu o rozširovanie a prehĺbovanie znalostí a vedomostí svojich zamestnancov, prípadne ich zdokonaľovanie pripravenými kurzami a školeniami.

Podnik taktiež dbá na to, aby štart zamestnancov bol čo najhladší a najpríjemnejší, nech už prichádzajú s akýmikoľvek znalosťami z predchádzajúceho pracoviska alebo majú záujem o prácu po skončení školy. Práve v interakčnom procese sú zamestnanci pripravovaní na výkon práce, ktorý zahŕňa ich pracovná pozícia. Interakčný plán kopíruje dĺžku skúšobnej doby, teda 3 mesiace. Počas tohto obdobia majú noví zamestnanci priestor na zoznámenie sa s novým pracovným prostredím, nadväzovať nové vzťahy s ostatnými zamestnancami či pochopenie firemnej kultúry.

V prvých mesiacoch si zamestnanci osvojujú nové znalosti a zručnosti. Aby prebiehala ich adaptácia do pracovného procesu čo najhladšie a najpríjemnejšie pre obe strany, využíva organizácia viaceré metódy. Jednou z využívaných metód je inštruktáž pri výkone práce. Nový zamestnanec je teda pridelený ku skúsenejšiemu, ktorý má za úlohu vysvetliť pracovný postup a jeho kroky, prípadne vysvetliť ovládanie daného stroja, ktorého využívanie je pre pracovný výkon na danej pozícii nevyhnutný.

Ako ďalšou možnosťou začlenenia nového zamestnanca do pracovného procesu je coaching. Zamestnanci sú po celú dobu ich adaptácie vedený skúseným kolegom a taktiež sa môžu kedykoľvek obrátiť na konkrétne osoby, ktoré im poskytnú všetky potrebné informácie.

Po skončení adaptačného procesu by mal byť nový zamestnanec dostatočne pripravený na výkon práce a zoznámený s chodom podniku. [18]

4.2 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov v podniku

Vzdelávanie je pre podnik XY dôležitou súčasťou rozvoja zamestnancov a v prípade špecifických požiadaviek odberateľov musí byť prioritou. Je preto snahou podniku vzdelávať a rozširovať vedomosti svojich zamestnancov.

Podnik samozrejme spracováva aj plán zákonných školení zamestnancov. Tie sú stanovené zákonníkom práce a podnik je zodpovedný za ich plnenie. Zákonné školenia zamestnancov, ktoré sa v podniku realizujú sú teda školenie BOZP, školenie požiarnej ochrany, školenie vodičov a školenie prvej pomoci. [18]

Školenie BOZP prebieha interne – v priestoroch podniku. Medzi školenými sú všetci zamestnanci, vrátane vedúcich pracovníkov. Školenie BOZP patrí v podniku medzi základné školenie, ktorým sú zamestnanci preškolení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Zamestnanci sú v oblasti BOZP nie len školení ale aj pravidelne kontrolovaní. Na kontrolu dodržiavania bezpečnosti práce má podnik XY vlastného bezpečnostného technika.

Školenie požiarnej ochrany (PO) prebieha taktiež interne – v priestoroch podniku. Toto školenie zamestnanci absolvujú pri nástupe do zamestnania a jeho opätovné preškolenie prebieha v podniku každoročne. V podniku XY je školenie požiarnej ochrany určené najmä pre členov požiarnej hliadky.

Školenie vodičov – referentov prebieha interne. Školenie v podniku absolvujú všetci zamestnanci, ktorí pri výkone svojej práce využívajú osobné služobné vozidlo.

Ďalšie školenia, ktoré v podniku XY prebiehajú sú školenie o práci s elektronikou, ktoré v podniku absolvujú všetci zamestnanci, ktorých pracovnou náplňou je údržba a oprava elektrických zariadení. V podniku XY toto školenie v roku 2019 absolvuje 7 pracovníkov a predpokladaná cena školenia bola určená vo výške 50 000 Kč.

Ďalšie špecifické školenie je školenie žeriavnikov a vizačov bremien. Toto školenie absolvujú všetci pracovníci, ktorí pri manipulácii s výrobkami využívajú žeriavy alebo iné zdvíhacie zariadenia. V podniku XY toto školenie absolvuje 90 zamestnancov a predpokladaná cena školenia bola určená vo výške 65 000 Kč. Ako posledné je školenie vodičov vysokozdvížných vozíkov. Toto školenie absolvujú pracovníci montáže, skladu a údržby. Školenie je pripravené pre 90 zamestnancov a jeho predpokladaná cena je 100 000 Kč. [18]

4.2.1 Plán zákonných školení

Plán zákonných školení na rok 2019 vypracovaný na základe materiálov poskytnutých podnikom XY, ktorý zahŕňa oblasť školenia, druh školenia, počet zamestnancov, predpokladanú cenu za školenie a termín školenia. [18]

1. Bezpečnosť práce (BOZP)

Druh školenia: všetci technický zamestnanci, vedúci zamestnanci

Odpovedajúca norma: podľa Zákona 133/1985

Počet zamestnancov: všetci zamestnanci

Termín školenia: rok 2019

2. Požiarna ochrana (PO)

Druh školenia: všetci technický zamestnanci, vedúci zamestnanci

Odpovedajúca norma: podľa Zákona 133/1985

Počet zamestnancov: neuvedený

Predpokladaná cena: interne

Termín školenia: rok 2019

3. Práca s elektronikou

Druh školenia: pracovníci na elektrických zariadeniach, pracovníci údržby

Odpovedajúca norma: podľa Vyhlášky 50/1978

Počet zamestnancov: 7 zamestnancov

Predpokladaná cena: 50 000 Kč

Termín školenia: rok 2019

4. Žeriavnici a viazači

Druh školenia: všetci pracovníci manipulujúci so zdvíhacími zariadeniami

Odpovedajúca norma: podľa ČSN

Počet zamestnancov: 90 zamestnancov

Predpokladaná cena: 65 000 Kč

Termín školenia: rok 2019

5. Vodiči – referenti

Druh školenia: všetci pracovníci využívajúci osobné služobné vozidlo

Odpovedajúca norma: podľa ČSN

Počet zamestnancov: neuvedený

Predpokladaná cena: interne

Termín školenia: rok 2019

6. Vodiči vysokozdvížných vozíků

Druh školenia: pracovníci montáže, skladu a údržby

Odpovedajúca norma: podľa ČSN

Počet zamestnancov: 90 zamestnancov

Predpokladaná cena: 100 000 Kč

Termín školenia: rok 2019 [18]

4.2.2 Plán školení a vzdelávania zamestnancov v oddeleniach

Podnik XY je rozdelený do šiestich oddelení. Pre každé oddelenie má podnik vypracovaný osobitý plán vzdelávania zamestnancov, ktorý v danom oddelení pracujú. Vytvoreniu plánu vzdelávania predchádza analýza potrieb, ktorá zjednocuje všetky požiadavky z každého oddelenia. Práve na základe analýzy potrieb vzdelávania stojí tvorba kompletného plánu vzdelávania, ktorý je vytváraný k realizácii v nasledujúcom roku. Tvorbou plánu vzdelávania sa plne zaoberá personálne oddelenie za spoluúčasti vedúceho pracovníka každého oddelenia. Tvorba plánu vzdelávania prebieha v podniku obvykle v štvrtom kvartáli daného roku a svoju platnosť nadobúda od 1. januára nasledujúceho roku. Vytvorený plán následne posudzuje a schvaľuje vedenie podniku. Kompletný a schválený plán vzdelávania vo svojej finálnej podobe obsahuje informácie o požiadavkách na školenie zamestnancov podniku, predbežnú kalkuláciu nákladov, ktoré je nutné vynaložiť na jeho realizáciu a základné požiadavky na daný druh školenia. V momente, kedy dochádza k realizácii plánu má personálne oddelenie za úlohu zaistiť jeho plnenie v období, pre ktoré bol plán schválený. V nižšie uvedených tabuľkách sa nachádza plán školení pre zamestnancov jednotlivých oddelení. [18]

1. Oddelenie logistiky

Tabuľka 2. Plán vzdelávania pre oddelenie logistiky [18]

Oddelenie	Plán vzdelávania
Oddelenie logistiky	Logistika nákupu a riadenia zásob
	Logistika distribúcie a skladovania
	Logistický audit
	Základy logistiky

Zdroj: vlastné spracovanie na základe materiálov poskytnutých podnikom

2. Ekonomické oddelenie

Tabuľka 3. Plán vzdelávania pre ekonomické oddelenie [18]

Oddelenie	Plán vzdelávania
Ekonomické oddelenie	Daňové školenie
	DPH v roku 20xx
	Prierez legislatívou dopadajúcej na mzdovú a personálnu politiku
	Cestovné náhrady
	Ochrana osobných údajov zamestnancov vo svetle GDPR
	DPH – uplatňovanie vo vzťahu k EU a krajinám tretieho sveta
	DPH v medzinárodnom obchode
	Zmeny v mzdovej účtárni od 1. 1. 20xx (ucelený prehľad a príprava mzdových účtovníčok na rok 20xx)

Zdroj: vlastné spracovanie na základe materiálov poskytnutých podnikom

3. Oddelenie kvality

Tabuľka 4. Plán vzdelávania pre oddelenie kvality [18]

Oddelenie	Plán vzdelávania
Oddelenie kvality	Metodika podľa VDA 6.5
	Aktualizácia IATF 16949
	Upgrade VDA 6.3 (2010) na VDA 6.3 (2016)
	Manažérske schopnosti, motivácia, spätná väzba, komunikácia
	ISO 9001 – zoznámenie s požiadavkami štandardu
	Control plán
	FMEA
	Interný audit IATF 16949
	Školenie metódy 8D

Zdroj: vlastné spracovanie na základe materiálov poskytnutých podnikom

4. Personálne oddelenie

Tabuľka 5. Plán vzdelávania pre personálne oddelenie [18]

Oddelenie	Plán vzdelávania
Personálne oddelenie	Zákonník práce - zmeny
	Timemanagement
	Ľudské zdroje, postavenie personalistiky vo firme
	System podnikového vzdelávania na rok 20xx
	Ochrana osobných údajov zamestnancov vo svetle GDPR
	Odmeňovanie a benefity
	Práca v systéme ROM

Zdroj: vlastné spracovanie na základe materiálov poskytnutých podnikom

5. IT oddelenie

Tabuľka 6. Plán vzdelávania pre IT oddelenie [18]

Oddelenie	Plán vzdelávania
IT oddelenie	Vizualizácia
	Správa siete
	SQL
	Procesné riadenie COBIT
	Procesné riadenie ITSM
	Procesné riadenie ITIL

Zdroj: vlastné spracovanie na základe materiálov poskytnutých podnikom

6. Projektový management

Tabuľka 7. Plán vzdelávania pre projektový management [18]

Oddelenie	Plán vzdelávania
Projektový management	Základy výkresovej dokumentácie
	FMEA
	Riadenie rizík
	APQP

Zdroj: vlastné spracovanie na základe materiálov poskytnutých podnikom

Po vypracovaní plánu vzdelávania pre jednotlivé oddelenia nasleduje výber vhodných dodávateľov vzdelávania a ich posúdenie. Je tiež potrebné vytvoriť špecifickú skupinu zamestnancov, ktorý sa školení majú zúčastniť a ktorý majú totožné požiadavky na vzdelávanie. V prípade firmy XY je to školenia zamerané na analýzu FMEA podľa ISO 9001 a IATF 16949, ktorej sa majú podľa plánu zúčastniť 3 zamestnanci v druhej polovici roku 2019. Je nutné sa zamerať hlavne na školenie FMEA z dôvodu záujmu hneď niekoľkých oddelení.

Personálne oddelenie sa musí zamerať taktiež aj na ostatné školenia, ktoré sú plánované pre rok 2019, nájsť vhodných dodávateľov vzdelávania a zabezpečiť priestory, v ktorých dané školenia budú prebiehať. [18]

4.3 Dotazníkový výskum

K zberu dát od zamestnancov vo vybranom podniku XY bola využitá metóda dotazníkovým šetrením. Vzorku respondentov tvorila skupina zamestnancov, ktorú určil a oslovil koordinátor. Vybranú vzorku respondentov tvorili zamestnanci, ktorí za dobu svojho pôsobenia v podniku absolvovali viacero školení a lepšie dokázali ohodnotiť možnosti vzdelávania, ktoré poskytuje podnik. Taktiež majú väčší prehľad o možnostiach vzdelávania poskytovaných zamestnávateľom, prípadne objektívne posúdia nedostatky v tejto oblasti. Celkový počet vybraných zamestnancov bol 50. Dotazník bol zamestnancom dostupný na webovej stránke <https://www.surveio.com/survey/d/G9I6A9X4V8Q7HIJ3K>, ktorý im zaslala koordinátorka k vyplneniu. Z celkového počtu oslovených zamestnancov v počte 50, dotazník vyplnilo 37 zamestnancov. Návratnosť dotazníka predstavuje 74%. [19]

Zber odpovedí od respondentov formou dotazníkového šetření sa pre účel bakalárskej práce javil ako najvhodnejší. Dôvodom bola nemožnosť osobného kontaktu s vybranými respondentmi a taktiež z dôvodu zachovania anonymity.

Cieľom dotazníkového šetrenia bolo zistiť názor oslovených respondentov na problematiku vzdelávania v organizácií v ktorej pracujú a ich celková spokojnosť s pracoviskom a s prácou, ktorú vykonávajú. Dotazník bol zamestnancom poskytnutý v elektronickej forme. Prístupný na internetovej stránke bol na prelome mesiacov marec a apríl.

Dotazník je rozdelený na dve časti. Prvou sú základné identifikačné otázky zamerané na údaje o respondentovi. Položené otázky sa týkali pohlavia, veku, najvyššieho dosiahnutého vzdelania a pracovnej pozície zamestnancov.

Druhú časť dotazníka tvorí výskumná časť. Otázky položené vo výskumnej časti sa priamo týkali možností vzdelávania v podniku a spokojnosti zamestnancov s vykonávanou prácou a pracovným prostredím. Otázky vo výskumnej časti dotazníkového šetrenia vychádzali zo zhromaždených informácií o danej problematike v teoretickej časti. Na základe spracovania teoretickej časti možno povedať, že oddanosť zamestnancov priamo súvisí so spokojnosťou v danom podniku. Snahou podniku preto musí byť udržanie kvalifikovaných a zručných zamestnancov. Ich prechod do konkurenčného prostredia je pre podnik veľkou stratou. Výskumná časť dotazníka teda vychádza z najdôležitejších faktov, ktoré pomohli pri naplnení cieľov práce.

V dotazníku zamestnanci odpovedali na dva typy otázok. Prvým typom sú uzavreté otázky, kedy bolo ich úlohou zvoliť odpovedajúcu možnosť. Takto položené otázky sa vo výskumnej časti týkali ich názoru na podporu zamestnávateľa v oblasti vzdelávania, ich celkovej spokojnosti s ponukou vzdelávania prípadne vzdelávacích aktivít, ktoré za dobu pôsobenia v podniku absolvovali. Druhým typom sú otázky, v ktorých majú respondenti priestor uviesť vlastnú odpoveď alebo zvoliť z viacerých možností, ktoré im boli vopred ponúknuté.

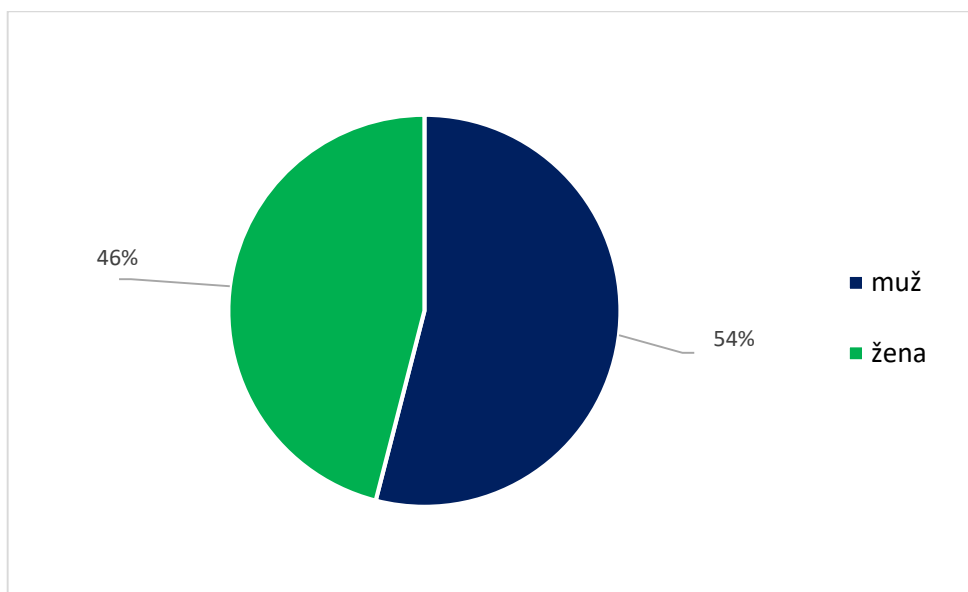
Výsledkom dotazníkového šetrenia bola analýza systému foriem a metód vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranom podniku, ako aj analýza súčasného prístupu a stavu systému vzdelávania. Dotazník obsahoval 15 otázok, z toho 5 identifikačných otázok a 10 otázok vo výskumnej časti. [19]

(Ukážka dotazníku vid' príloha PI)

4.3.1 Vyhodnotenie identifikačných otázok dotazníka

Prvou časťou dotazníkového šetrenia boli identifikačné otázky. Otázky boli zamerané na základné údaje o respondentovi a týkali sa pohlavia, veku, pracovnej pozície, najvyššieho dosiahnutého vzdelania respondenta a pracovnej pozície v podniku. Celkový počet respondentov bol 37. Všetci respondenti dotazník vyplnili správne.

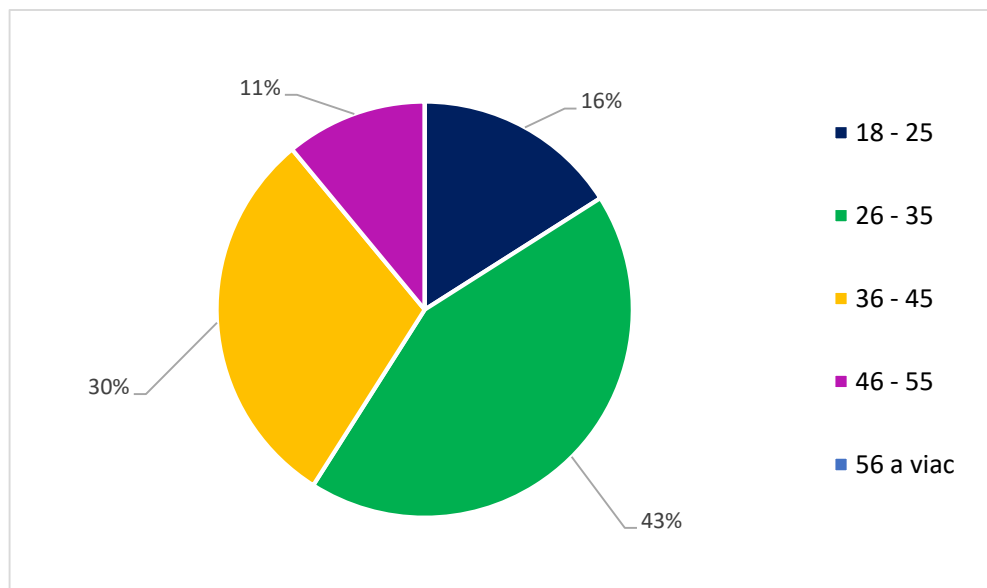
1. Aké je Vaše pohlavie ?



Graf 1. Vyhodnotenie otázky číslo 1 [19]

Podľa vzorky respondentov možno povedať, že v podniku XY pracuje viac mužov ako žien. Z celkového počtu respondentov v počte 37, práve 20 respondentov tvorili muži, čo percentuálne predstavuje 54%. Vyšší počet mužov pracuje vo výrobnom procese alebo tvorí údržbu. 17 respondentov tvorili ženy, čo predstavuje 46%. Z vlastného šetrenia sú v podniku pracovné miesta upravené a rozdelené tak, že ženy nevykonávajú fyzicky náročnú prácu, ktorá pre ne nie je vhodná.

2. Aký je Váš vek ?

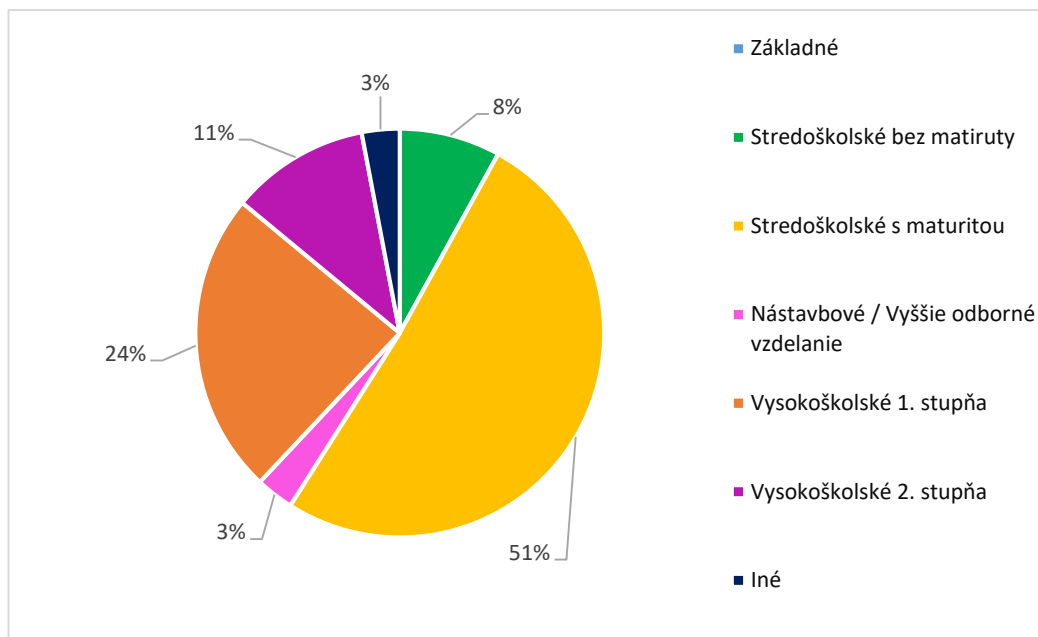


Graf 2. Vyhodnotenie otázky číslo 2 [19]

Na základe odpovedí od respondentov možno určiť vekovú štruktúru zamestnancov. Vek sledovanej vzorky zamestnancov tvoria prevažne ľudia od 26 do 35 rokov, čo predstavuje 16 respondentov. Práve 6 respondentov sú ľudia vo veku 18 až 25 rokov, 11 respondentov uviedlo svoj vek v rozmedzí od 36 až 45 rokov a 4 respondenti uviedli vek 46 až 55 rokov.

Na základe údajov možno povedať, že sa jedná o kolektív mladých ľudí. Veľkou výhodou sa pre mladých zamestnancov stáva aj fakt, že podnik im umožňuje vzdelávanie napr. na vysokých školách a podporuje ho vyhradeným voľnom. Podnik XY taktiež spolupracuje so strednými školami, ponúka študentom prax, pomoc pri diplomových prácach alebo ponúka prácu formou brigády. Firma tiež finančne podporuje študentov, ktorí majú už popri škole záujem o získanie praxe, formou štipendií. Každý takýto študent má potom zaistené pracovné miesto, na ktoré je behom štúdia profesne pripravovaný. Práve vďaka možnostiam, ktoré podnik ponúka, tvorí jeho kolektív väčšia skupina mladých ľudí.

3. Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie ?

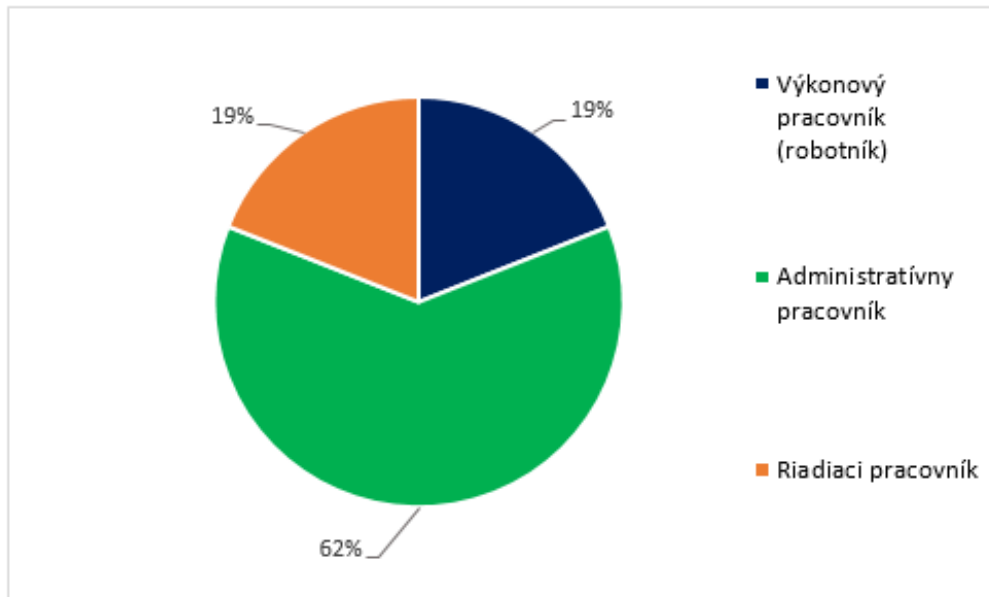


Graf 3. Vyhodnotenie otázky číslo 3 [19]

Výsledkom dotazníkového šetrenia a odpovedí respondentov ohľadom najvyššieho dosiahnutého vzdelania je, že v podniku pracuje skupina vzdelaných ľudí.

Z oslovených respondentov má ukončené vysokoškolské vzdelania 14 zamestnancov, z toho 9 zamestnancov vysokoškolské 1. stupňa, 4 zamestnanci vysokoškolské 2. stupňa a ako inú možnosť vzdelania uviedol 1 zamestnanec titul MA (Master of Arts). Nadstavbové / vyššie odborné vzdelanie uvádza 1 z oslovených zamestnancov, 19 uviedlo dokončenie stredoškolského vzdelania s maturitou a 3 zamestnanci stredoškolské vzdelanie bez maturity.

4. Aká je Vaša pozícia v podniku ?



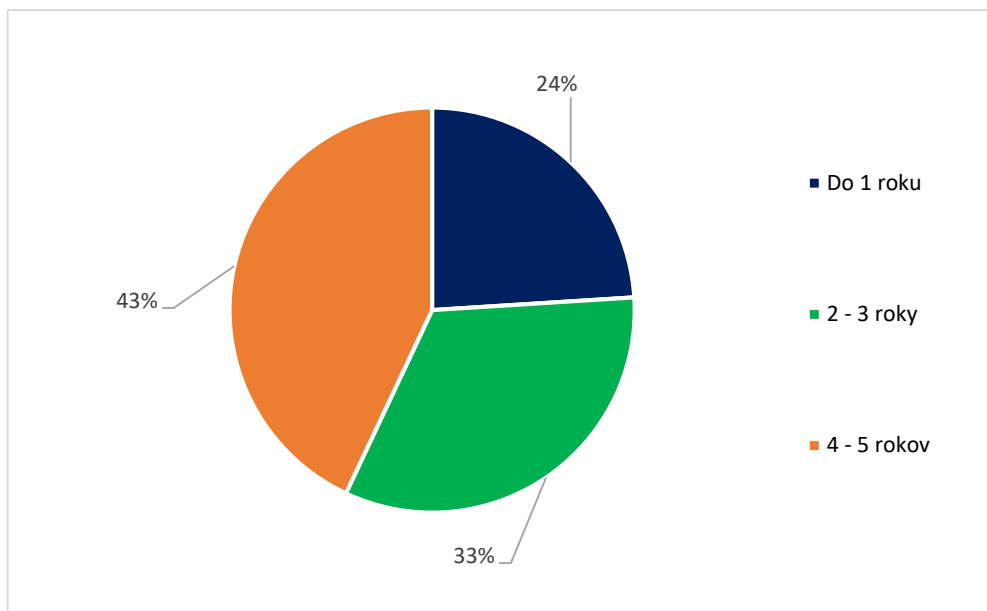
Graf 4. Vyhodnotenie otázky číslo 4 [19]

V otázke, ohľadom pracovnej pozície zvolilo 7 zamestnancov možnosť výkonového pracovníka (robotníka), 23 respondentov pracuje na pozícii administratívny pracovník a 7 uviedli, že ich pozícia v podniku je riadiaci pracovník.

Organizácia sa v oblasti starostlivosti o zamestnancov sústreďí najmä na vzdelávanie technicky hospodárskych pracovníkov, ktorí tvoria know how celej spoločnosti, preto väčšina oslovených vybrala práve možnosť administratívny pracovník prípadne riadiaci pracovník.

Pre účely tejto práce koordinátor zvolil skupinu ľudí, ktorí za dobu pôsobenia v podniku XY absolvovali niekoľko druhov školení a ich odpovede v tejto oblasti preto boli relevantnejšie a dokázali lepšie posúdiť situáciu ohľadom vzdelávania v podniku.

5. Ako dlho pracujete v súčasnom podniku ?



Graf 5. Vyhodnotenie otázky číslo 5 [19]

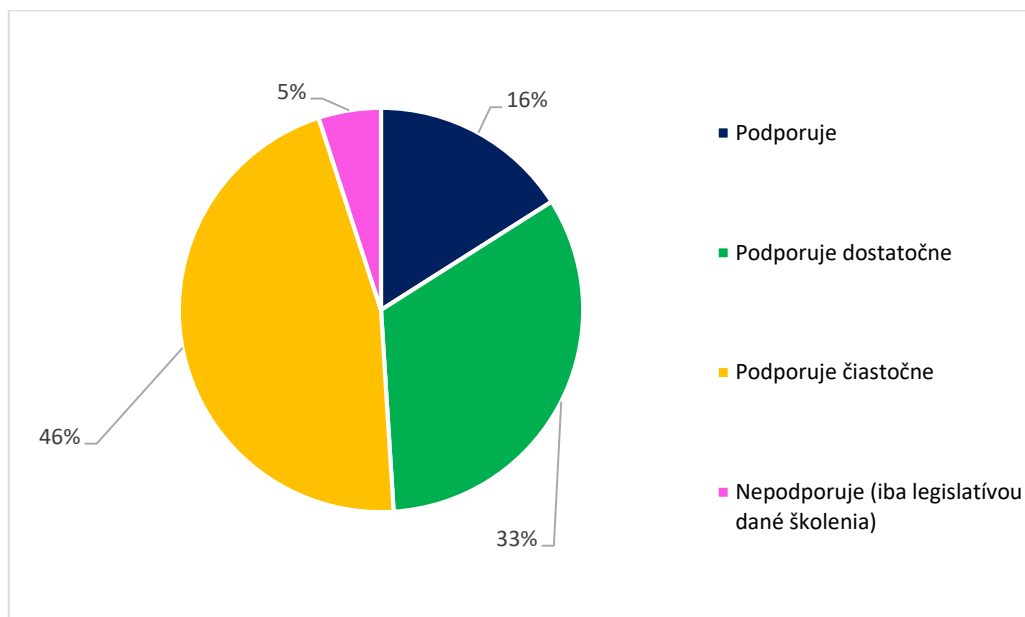
Do obdobia 1 roku v podniku pracuje 9 oslovených, dobu 2 až 3 roky už v spoločnosti strávil 12 zamestnancov a pri možnosti 4 až 5 rokov sa kladne vyjadrilo 16 zamestnancov.

Na základe spracovania tohto grafu možno povedať, že zamestnancov pôsobiacich v podniku po dobu najviac 3 roky je značná časť. Vo vzorke respondentov takto odpovedalo 21 zamestnancov z celkového počtu 37. Aj cez snahu podniku o rozširovanie vzdelávania zamestnancov a zlepšovania ich manuálnych zručností sa firma stretáva s problémom fluktuácie zamestnancov. Fluktuácia zamestnancov je v podniku XY stanovená na maximálnej hodnote 5% za rok, avšak posledný trend udáva vyššie čísla. Tento jav pre podnik negatívny.

4.3.2 Vyhodnotenie výskumnej časti dotazníka

Výskumnú časť dotazníkového šetrenia tvorí desať otázok. Položené otázky sa týkajú spokojnosti zamestnancov so systémom vzdelávania a ich spokojnosťou s pracovným prostredím.

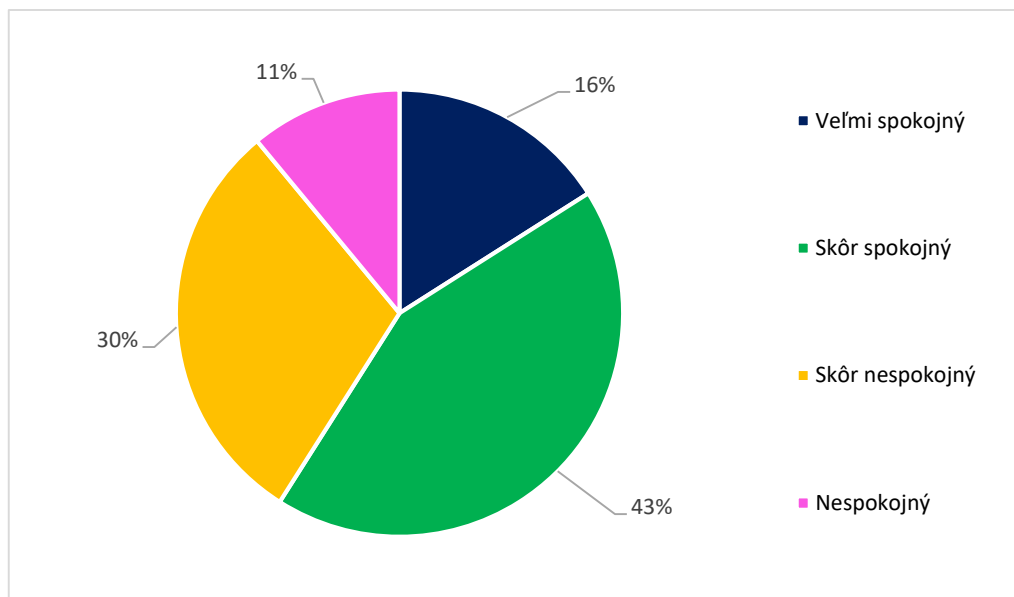
6. Do akej miery podporuje podnik možnosť kariérneho rastu a rozvoja schopností ?



Graf 6. Vyhodnotenie otázky číslo 6 [19]

V otázke možnosti kariérneho rastu a rozvoja schopností sa zamestnanci vyjadrili nasledovne: 6 z nich uviedlo, že možnosti pre kariérny rast a rozvoj sú podnikom plne podporované, 12 respondentov si myslí, že podnik ich v tejto oblasti podporuje dostatočne, 17 zamestnancov uvádza, že podnik ich v tejto oblasti podporuje len čiastočne a 2 sa vyjadrili, že momentálna politika podniku je nevyhovujúca a túto oblasť nepodporuje, prípadne len legislatívou dané školenia.

7. Ste spokojný s možnosťami vzdelávania, ktoré poskytuje Váš podnik ?



Graf 7. Vyhodnotenie otázky číslo 7 [19]

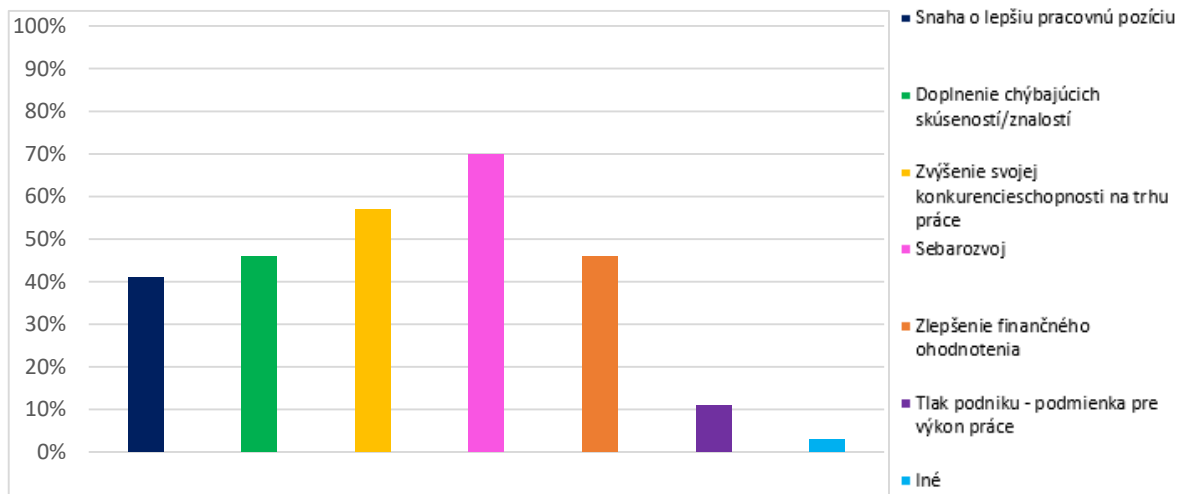
V oblasti spokojnosti s možnosťami vzdelávania 6 respondentov uvádza, že sú spokojní s možnosťami ktoré im podnik poskytuje, 16 respondentov vybralo odpoveď skôr spokojní, 11 sa vyjadrili v tejto otázke ako skôr nespokojní a 4 sú s možnosťami nespokojní.

Vzdelávanie zamestnancov je pre podnik jednou z kľúčových činností, avšak nie vždy je možné vyhovieť všetkým požiadavkám. Podnik sa sústreďuje najmä na školenia technicky hospodárskych pracovníkov a vedúcich pracovníkov. Práve tieto skupiny zamestnancov tvoria know how podniku a ich vzdelávanie je teda pre podnik prvoradé. Prednosť medzi požiadavkami na školenia majú najmä tie, o ktoré prejavuje záujem hneď niekoľko oddelení s výnimkou legislatívne daných školení, tie absolvuje každý zamestnanec bez rozdielu.

Čo sa týka školení určených pre výkonových pracovníkov (robotníkov), je chybným krokom podniku myslieť si, že zamestnanci všetky potrebné zručnosti a schopnosti nadobudnú len praxou. Uvítaným krokom by bolo odbúranie stereotypnej práce horizontálnou rotáciou práce prípadne školenia komunikačných zručností pre vedúcich pracovníkov, aby vedeli správne podporiť zamestnancov, motivovať ich alebo správne riešiť konflikty na pracovisku.

Vzdelávacie aktivity, ktoré podnik realizuje pre svojich zamestnancov sú vo väčšine prípadov povinné a zamestnanci nemajú možnosť ovplyvniť ich výber. Z tohto dôvodu by bolo dobrou možnosťou pre zamestnancov ovplyvniť výber a náplň existujúcich školení.

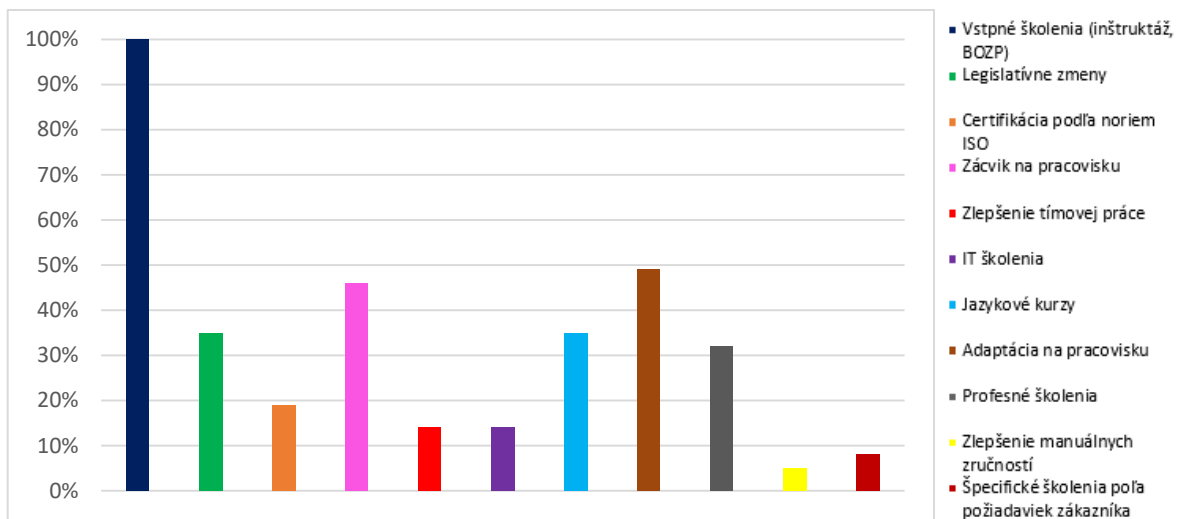
8. Čo je pre Vás osobným motívom k vzdelávaniu sa ?



Graf 8. Vyhodnotenie otázky číslo 8 [19]

Pri tejto otázke mali zamestnanci možnosť zvoliť viacero odpovedí. Ako najčastejšie uvádzaným osobným motívom k vzdelávaniu, zvolili respondenti odpoveď sebarozvoj a to v počte 26 krát. Za ním nasleduje možnosť zvýšenia svojej konkurencieschopnosti na trhu v počte 21 krát, možnosť doplnenia chýbajúcich skúseností / znalostí vybralo 17 odpovedajúcich rovnako ako pri možnosti zlepšenia finančného ohodnotenia. Motívom k získaniu lepšej pracovnej pozície zvolilo 15 odpovedajúcich, tlak podniku uvádzajú 4 zamestnanci a 1 pri možnosti doplnenia vlastnej odpovede uvádza ako dôvod inšpiráciu pre osobný rozvoj.

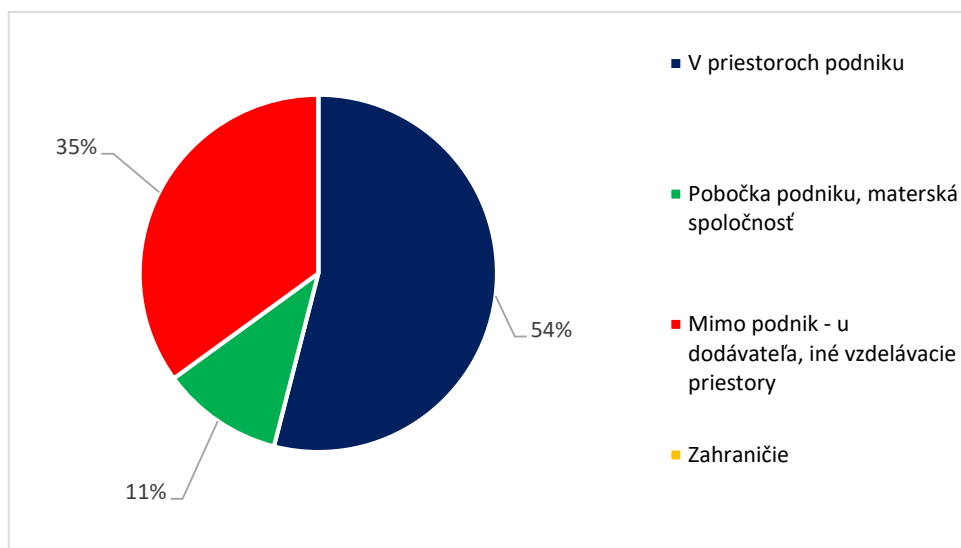
9. Aké školenia / vzdelávacie aktivity ste absolvovali na Vašej pracovnej pozícii ?



Graf 9. Vyhodnotenie otázky číslo 9 [19]

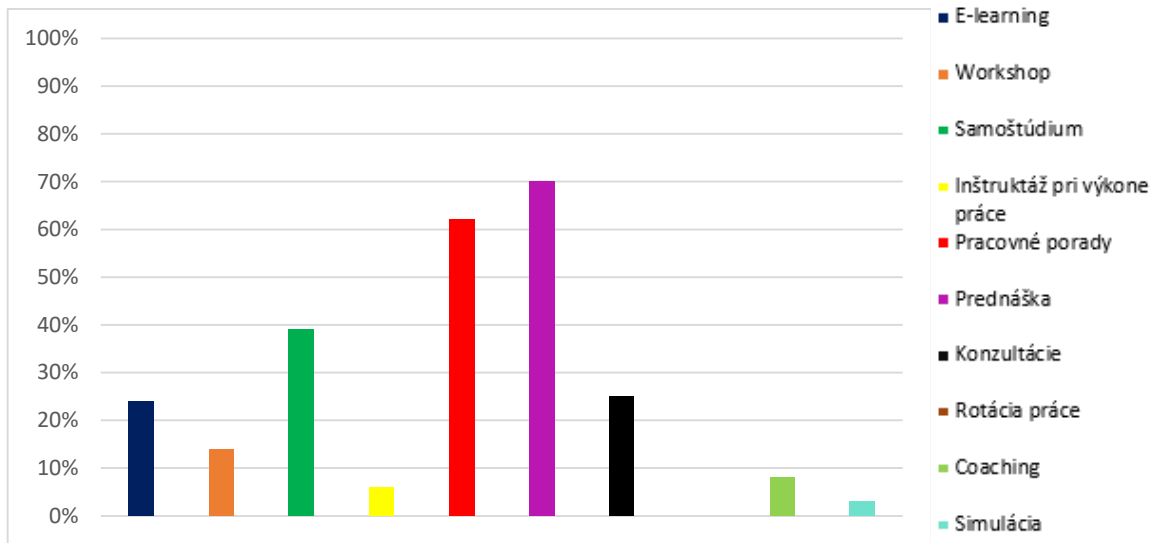
V oblasti absolvovaných školení / vzdelávacích aktivít všetci opýtaný uvádzajú, že absolvovali vstupné školenia (inštruktáž, BOZP). Školením ohľadom legislatívnych zmien si prešlo 13 zamestnancov, certifikácie podľa noriem ISO označili 7, zácvik na pracovisku 17 respondentov. Pri vzdelávacej aktivite zlepšenia tímovej práce si nové znalosti odnieslo 5 ľudí, IT školením prešli taktiež 5 oslovený. Jazykové kurzy absolvovali 13 zamestnanci, adaptáciu na pracovisku uvádza 18 opýtaných, profesné školenia 12 zamestnancov. Zlepšenie manuálnych zručností označili 2 respondenti a 3 zamestnanci absolvovali špecifické školenia podľa požiadaviek zákazníka.

Podnik XY ponúka svojim zamestnancom celú škálu školení a kurzov, ktoré sú rozdelené podľa ich pracovného zaradenia v oddeleniach. Niektoré zo školení sú pre všetkých povinné, iné absolvuje len vybraná skupina zamestnancov. Podnik pre účely vzdelávania, ktoré nedokáže poskytnúť interne, oslovuje organizácie, ktoré zaisťujú služby v oblasti vzdelávania.

10. Kde sú obvykle realizované školenia, ktorých ste sa zúčastnili ?

Graf 10. Vyhodnotenie otázky číslo 10 [19]

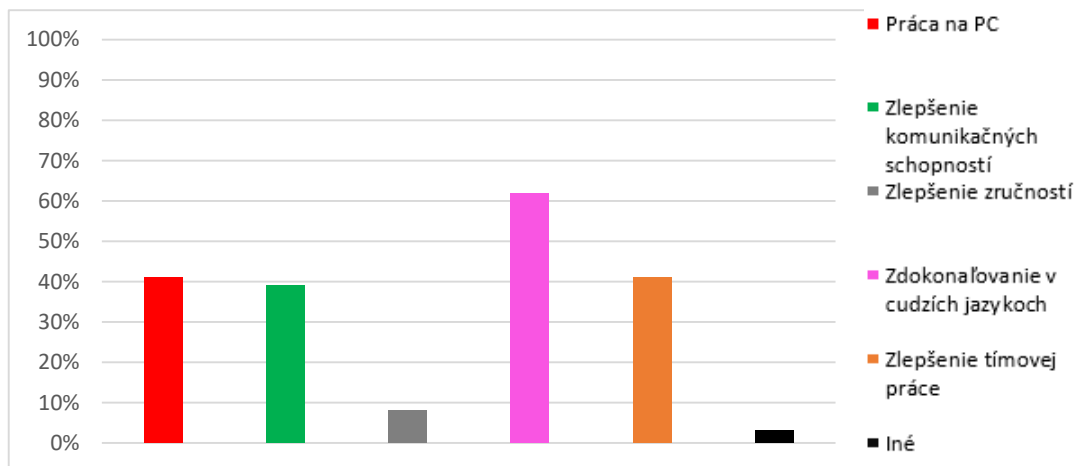
Priamo v priestoroch podniku absolvovalo školenia 20 zamestnancov. V pobočkách podniku sa školení zúčastnili 4 zamestnanci a 13 absolvovali školenie mimo podnik, u dodávateľa vzdelávania alebo v iných vzdelávacích priestoroch. Možnosť školenia v zahraničí nevybral žiaden z opýtaných. Veľká časť školení (najmä zákonom dané školenia), prebieha práve priamo v podniku. Podnik má pre tieto účely vhodné priestory s vhodným vybavením a tak nie je potreba prenajímať priestory.

11. Aké metódy vzdelávania využívate najčastejšie na svojej pracovnej pozícii ?

Graf 11. Vyhodnotenie otázky číslo 11 [19]

Medzi najvyužívanejšie metódy vzdelávania v podniku podľa odpovedí respondentov patrí prednáška ktorú využíva 26 zamestnancov, pracovné porady uvádza 23 zamestnancov a samoštúdium 14 zamestnancov. Ďalšími využívanými metódami sú konzultácie a e-learning, ktoré využíva v oboch prípadoch 9 zamestnancov. Coaching využívajú pravidelne 3 zamestnanci, možnosť workshop označili 5 zamestnanci a simuláciu 1 respondent. Rotáciu práce nevyužíva žiaden z oslovených zamestnancov.

12. Aké oblasti vzdelávaniu Vám chýbajú pri výkone práce a plnení úloh a zamestnávateľ ich nemá snahu riešiť ?

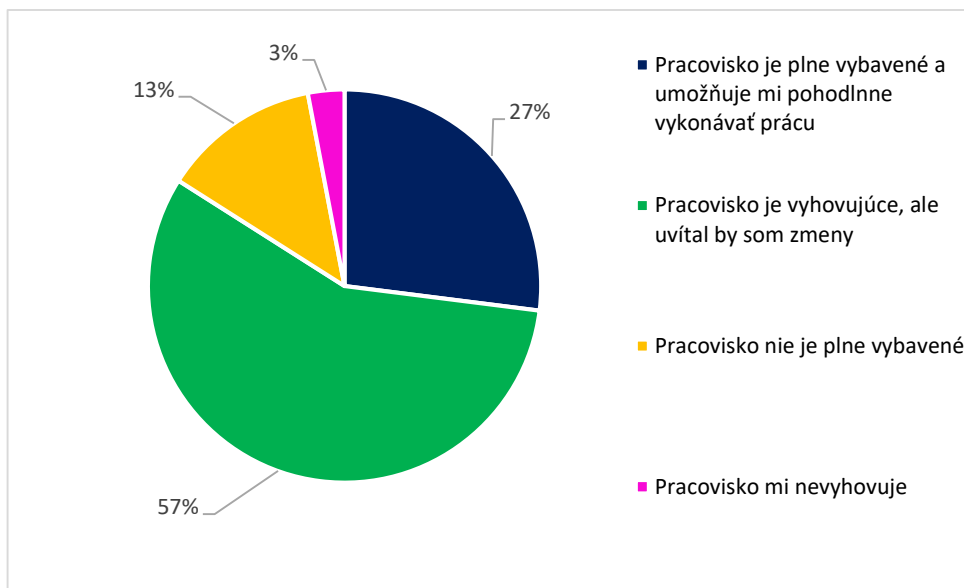


Graf 12. Vyhodnotenie otázky číslo 12 [19]

V otázke, čo zamestnancom v oblasti vzdelávania chýba najviac, označilo až 23 z nich možnosť zdokonaľovania v cudzích jazykoch. O zlepšenie práce na PC a zlepšenie tímovej práce ma záujem 15 zamestnancov, zlepšenie komunikačných schopností uviedli 14 respondenti, o zlepšenie zručností majú záujem 3 zamestnanci a 1 uvádza vlastnú oblasť vzdelávania a to odborné znalosti (napr. znalosť zákona o odpadoch a pod.).

O možnosť zdokonaľovania sa v cudzích jazykoch prejavilo záujem najväčší počet oslovených. Túto odpoveď podporuje aj fakt, že žiaden z oslovených zamestnancov neabsolvoval školenia v zahraničí, aj keď by o takúto príležitosť iste mali záujem. Štúdium cudzích jazykov sa môže pre podnik javiť ako zdĺhavý proces, no v dnešnom svete globalizácie je nevyhnutný.

13. Ako ste spokojný s pracovným prostredím ?

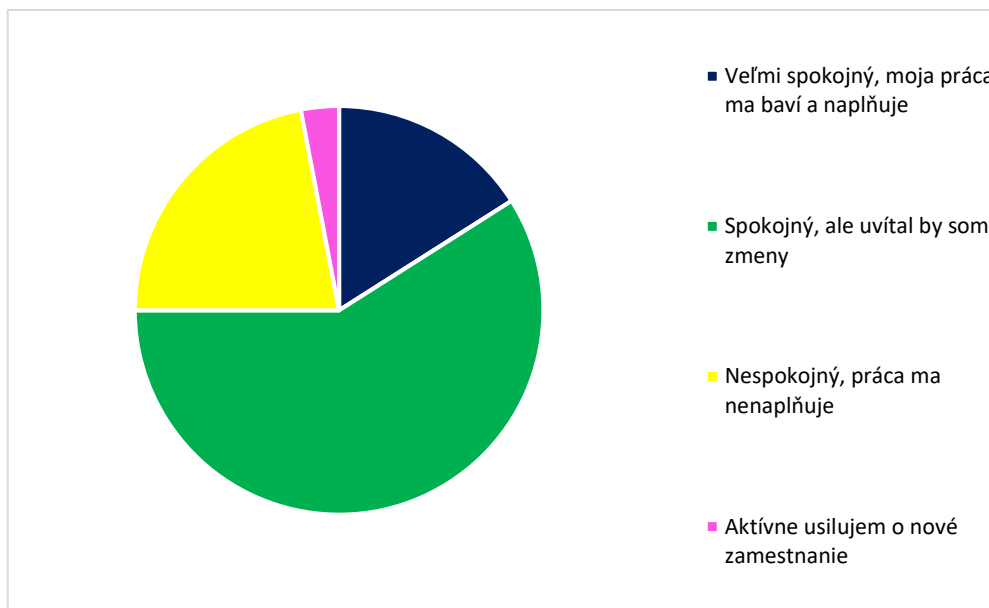


Graf 13. Vyhodnotenie otázky číslo 13 [19]

Na spokojnosť zamestnancov vo veľkej miere vplýva aj pracovné prostredie. Len 10 zamestnancov pracovisko plne vyhovuje, zato 21 z nich by uvítalo zmeny. Podľa 5 zamestnancov pracovisko nie je plne vybavené a 1 pracovisko nevyhovuje.

Pozitívnu zmenou k zlepšeniu pracoviska môžu byť aj drobné zmeny. Možným zlepšením môže byť kvalitný a pohodlný nábytok v oddychových priestoroch a v kanceláriách, zvýšenie čistoty na pracovisku a v zariadeniach na osobnú hygienu.

14. Ako ste spokojný s prácou, ktorú vykonávate ?

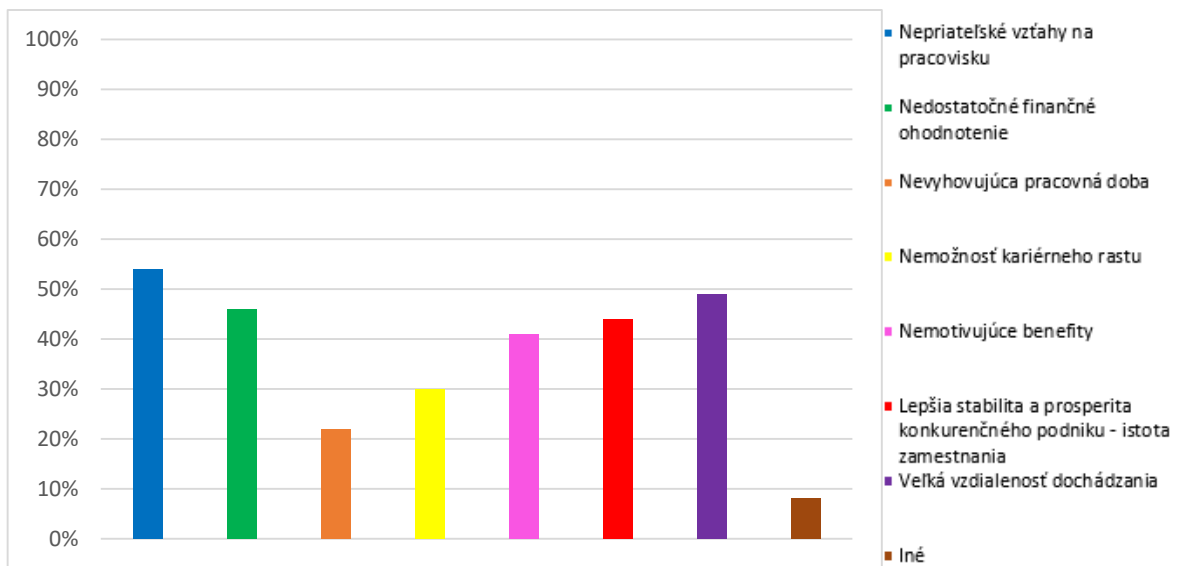


Graf 14. Vyhodnotenie otázky číslo 14 [19]

Z celkového počtu respondentov len 6 sú veľmi spokojní s prácou ktorú vykonávajú, 22 by uvítalo zmeny, 8 nie sú s ich prácou spokojní a práca, ktorú vykonávajú ich nenapĺňa a 1 zamestnanec uviedol, že aktívne usiluje o nové zamestnanie.

Na základe odpovedí od respondentov možno usúdiť, že práca ktorú vykonávajú je pre nich záživná, no uvítali by zmeny. Pozitívnu zmenou môže byť napr. zavedenie nových technológií, modernizácia strojov alebo zvýšenie dôrazu na ekológiu, ktorú ocenia ekologicky zmýšľajúci zamestnanci. Pre zamestnancov, ktorí uviedli, že sú so svojou prácou nespokojní, by bola možným riešením horizontálna rotácia práce. Týmto krokom by sa podnik vyhol stereotypnej práci, ktorú zamestnanci vykonávajú.

15. V dôsledku akých faktorov by ste prešli do konkurenčného podniku ?



Graf 15. Vyhodnotenie otázky číslo 15 [19]

Podnik stratí najviac zamestnancov, pokiaľ budú na pracovisku vládnuť nepriateľské vzťahy, túto možnosť zvolilo 20 respondentov. 18 zamestnancov by zmenilo svoju prácu kvôli veľkej vzdialenosti dochádzania. Práve 17 zamestnancov by prestúpilo do konkurenčného prostredia, ak by im konkurenčný zamestnávateľ ponúkol lepšie finančné ohodnotenie. 16 zamestnancov by u konkurencie hľadalo lepšiu stabilitu a prosperitu z čoho plynie istota zamestnania. Nemotivujúce benefity, ktoré poskytuje podnik by boli dôvodom k odchodu 15 zamestnancov. Pri dosahovaní vyššieho kariérneho rastu u konkurencie podnik stratí 11 zamestnancov, 8 zamestnancov by hľadalo priaznivejšiu pracovnú dobu a 3 uvádzajú vlastné dôvody k odchodu a to : zhoršené vzťahy s vedúcimi pracovníkmi, malá podpora od nadriadených a strata zmysluplnosti vykonávanej práce.

4.4 SWOT analýza

Druhou metódou použitou v praktickej časti práce bude zhotovenie SWOT analýzy (z ang. „SWOT“ – analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb), ktorá je zostavená na základe zistení z predchádzajúcej kapitoly. Na začiatku SWOT analýzy je nutné definovať cieľ, pre ktorý bola zostavená. Zostavenie SWOT analýzy prinieslo konkrétne odporúčania pre oblasť systému vzdelávania zamestnancov a tým aj pre konkurencieschopnosť na trhu.

4.4.1 SWOT analýza vzdelávacieho systému v podniku XY

SWOT analýza nám ako nástroj strategického plánovania a zhodnotenia aktuálneho nastaveného systému umožňuje zhodnotiť systém vzdelávania zamestnancov v podniku XY a spokojnosť zamestnancov s vykonávanou prácou a so systémom vzdelávania. Spokojnosť zamestnancov vplýva taktiež na mieru inflácie – nespokojní a nemotivovaní zamestnanci usilujú o zmenu a prechod ku konkurenciám.

Systém vzdelávania a je hodnotený na základe rozdelenia do štyroch skupín – silné stránky, resp. výhody, ktoré podniku aktuálny systém prináša a príležitosti, teda externé podmienky a faktory, ktoré môžu dopomôcť podniku v dosahovaní cieľov. Na opačnej strane stoja slabé stránky, ktoré sťažujú podniku dosiahnuť vytýčené ciele a hrozby, ktoré môžu podniku sťažiť dosahovania vytýčených cieľov v oblasti vzdelávania zamestnancov a aj samotnej konkurencieschopnosti.

V prípade podniku XY bola SWOT analýza zameraná na momentálnu situáciu v oblasti vzdelávacieho systému. Jednotlivé faktory, ktoré SWOT analýza obsahuje, vychádzajú z dotazníkového šetrenia. Odpovede respondentov bolo možné použiť a na ich základe definovať faktory ovplyvňujúce situáciu v podnik.

Každá z oblastí SWOT analýzy – silné stránky / slabé stránky, príležitosti / hrozby, obsahuje 4 faktory. Výber faktorov bol ovplyvnený dotazníkovým šetrením, momentálnou situáciou v podniku a taktiež informáciami uvedenými v teoretickej časti práce. Každému jednotlivému faktoru bola následne priradená dôležitosť v rozmedzí od 0 až 1 u silných stránok a príležitosti a od 0 až -1 u slabých stránok a hrozieb. Hodnotenie faktorov bolo v rozmedzí od 1 až 5 u silných stránok a príležitosti a od -1 až -5 u slabých stránok a hrozieb na základe osobného posúdenia každého faktoru skúmaného a zahrnutého v SWOT analýze. Výsledná hodnota dôležitosti mala po sčítaní vždy výsledok 1 alebo -1.

1. Analýza silných stránek vzdělávacího systému v podniku

Tabuľka 8. SWOT analýza silných stránok [19]

Silné stránky				
STRENGTHS				
		dôležitosť	hodnotenie	výsledok
1	Spokojnosť zamestnancov so vzdelávacím systémom	0,4	5	2,0
2	Široký výber školení a kurzov	0,2	3	0,6
3	Progresívny systém vzdelávania (zavedenie e-learningu)	0,1	2	0,2
4	Záujem zamestnancov o vzdelávanie	0,3	4	1,2
Súčet		1	14	4,0

Zdroj: vlastné spracovanie

Prvým krokom bolo posúdenie faktorov v oblasti S – teda silné stránky (strengths). Za najdôležitejší faktor možno považovať spokojnosť zamestnancov so vzdelávacím systémom. Tomuto faktoru bola priradená najvyššia dôležitosť a najvyššie hodnotenie. Zamestnanci, ktorí budú brať školenia ako príťaž a zaujmú voči nim negatívny postoj hrozí, že hoci školenie absolvujú, získané vedomosti nebudú schopní aplikovať aj v praxi.

Ako druhou silnou stránkou je široký výber školení a kurzov. Zamestnanci majú možnosť zvyšovať svoju kvalifikáciu a konkurencieschopnosť práve dopĺňaním svojich vedomostí a zručností. Podnik vypracováva špecifický plán školení pre každé oddelenie a zamestnanci majú možnosť absolvovať školenia určené pre ich oddelenie. Širokému výberu školení a kurzov bola priradená dôležitosť 0,4 a hodnotenie 3.

Popri širokému výberu školení a kurzov možno považovať za pozitívum aj progresívny systém vzdelávania medzi ktorý v podniku nepochybne patrí zavedenie e-learningu. Túto metódu vzdelávania využíva značná časť zamestnancov. Hlavnou výhodou je jej flexibilita – zamestnanci sa vzdelávaniu môžu venovať aj mimo pracoviska. Progresívny systém vzdelávania má v SWOT analýze priradenú dôležitosť 0,1 a hodnotenie 2.

Posledným bodom pri hodnotení silných stránok je záujem zamestnancov o vzdelávanie. Toto kritérium úzko súvisí so spokojnosťou zamestnancov so vzdelávacím systémom, práve preto má druhé najvyššie hodnotenie a to, dôležitosť 0,3 a hodnotenie 4. Na základe dotazníkového šetrenia možno povedať, že zamestnanci majú záujem aj o mnohé vzdelávacie aktivity, ktoré podnik momentálne nemá začlenené v plánoch vzdelávania.

2. Analýza slabých stránok vzdelávacieho systému v podniku

Tabuľka 9. SWOT analýza slabých stránok [19]

Slabé stránky				
WEAKNESSES				
		dôležitosť	hodnotenie	výsledok
1	Školenia prebiehajú prevažne v podniku	-0,2	-2	-0,4
2	Absencia niektorých vzdelávacích aktivít	-0,1	-2	-0,2
3	Nedostatočná podpora podniku v možnostiach kariérneho rastu a rozvoja schopností	-0,5	-4	-2,0
4	Nedodržiavanie plánu vzdelávania pre oddelenia	-0,2	-3	-0,6
Súčet		-1	-11	-3,2

Zdroj: vlastné spracovanie

Druhým krokom bolo posúdenie faktorov v oblasti W – teda slabé stránky (weaknesses). Tie boli hodnotené podľa dôležitosti na stupnici od 0 až -1 a hodnotenie faktorov na stupnici -1 až -5.

Ako najslabšiu stránku možno považovať nedostatočnú podporu podniku v možnostiach kariérneho rastu a rozvoja schopností. Práve nemožnosť kariérneho rastu môže v zamestnancoch vzbudzovať negatívny postoj voči vzdelávaniu a školeniam. Zamestnanci, ktorých schopnosti a vedomosti budú na vyššej úrovni, pritom po celé pôsobenie na rovnakej pracovnej pozícii, môžu pociťovať stratu zmyslupnosti práce v najhoršom prípade usilovať o zmenu zamestnania, teda prestup ku konkurencii. Nedostatočná podpora podniku má priradenú dôležitosť -0,5 a hodnotu -4.

Slabou stránkou v oblasti vzdelávacieho procesu môže byť aj fakt, že školenia prebiehajú priamo v podniku, v pobočke podniku alebo u dodávateľa, teda v iných vzdelávacích priestoroch. Vzdelávanie aktivity v zahraničí však úplne chýbajú aj napriek tomu, že by o túto formu vzdelávania zamestnanci mali záujem. Návšteva zahraničia a teda podniku v zahraničí by taktiež prispela k rozširovaniu jazykových znalostí alebo k načerpaniu nových nápadov. Dôležitosť tejto slabej stránky je -0,2 a hodnotenie -2.

Absencia niektorých vzdelávacích aktivít je zaradená taktiež medzi slabé stránky spolu s nedodržiavaním plánu vzdelávania pre jednotlivé oddelenia. Absencia vzdelávacích aktivít môže spôsobiť problémy, ak sa jedná o zavedenie novej technológie, prípadne nového softwaru. Hrozí, že zamestnanci nebudú na novú prácu dostatočne pripravení.

3. Analýza príležitostí v oblasti vzdelávacieho systému v podniku

Tabuľka 10. SWOT analýza príležitostí [19]

Príležitosti				
OPPORTUNITIES				
		dôležitosť	hodnotenie	výsledok
1	Zvýšenie konkurencieschopnosti	0,3	5	1,5
2	Prilákanie zamestnancov atraktívnymi vzdelávacími aktivitami	0,2	3	0,6
3	Prilákanie nových odberateľov získaním certifikácie ISO	0,3	4	1,2
4	Kvalifikovaní a kvalitní lektori pre externé školenia (napr. cudzie jazyky)	0,2	3	0,6
Súčet		1	15	3,9

Zdroj: vlastné spracovanie

Tretí krok odnášal posúdenie faktorov v oblasti O – teda príležitosti (opportunities). Tie boli hodnotené podľa dôležitosti na stupnici od 0 až 1 a hodnotenie faktorov na stupnici 1 až 5.

Za najväčšiu príležitosť, ktorá vyplýva zo vzdelávania zamestnancov, možno považovať zvýšenie konkurencieschopnosti. Vzdelaný a kvalifikovaný zamestnanci môžu firme pomôcť k zvýšeniu konkurencieschopnosti svojimi schopnosťami, zručnosťami a vedomosťami, môžu prispievať k inováciám alebo prichádzať s novými nápadmi. S dostatočnou podporou od vedúcich pracovníkov si môže podnik udržať stabilných zamestnancov.

Prilákanie zamestnancov atraktívnymi vzdelávacími aktivitami sa môže stať príležitosťou pre zamestnancov, ktorý hľadajú zamestnanie s možnosťou rozvíjania svojho talentu a zručností.

Práve vďaka ISO certifikáciám je možné prilákať nových odberateľov, získať náskok pred konkurenciou, značka sa dostane do povedomia na globálnom trhu alebo je možné vďaka nim rýchlejšie napredovať a dosahovať ciele. Podnik môže vďaka certifikáciám ISO preukázať, že je schopný trvalo poskytovať produkty a služby, ktoré spĺňajú požiadavky a predpisy zákazníkov.

Posledným bodom sú kvalifikovaní a kvalitní lektori pre externé školenia. Je preto potrebné vhodne voliť externých dodávateľov vzdelávania, ktorí majú skúsenosti v odbore, dokážu zaujať a majú kvalifikáciu.

4. Analýza hrozieb v oblasti vzdelávacieho systému v podniku

Tabuľka 11. SWOT analýza hrozieb [19]

Hrozby				
THREATS				
		<i>dôležitosť</i>	<i>hodnotenie</i>	<i>výsledok</i>
1	Absencia nových zamestnancov na trhu práce	- 0,2	- 3	- 0,6
2	Nemožnosť splniť požiadavky zákazníka kvôli chýbajúcim školeniam	- 0,3	- 4	- 1,2
3	Voľba nevhodného a nekvalitného poskytovateľa vzdelávania	- 0,2	- 2	- 0,4
4	Prechod kvalifikovaných zamestnancov do konkurenčného prostredia	- 0,3	- 5	- 1,5
Súčet		- 1	- 14	- 3,7

Zdroj: vlastné spracovanie

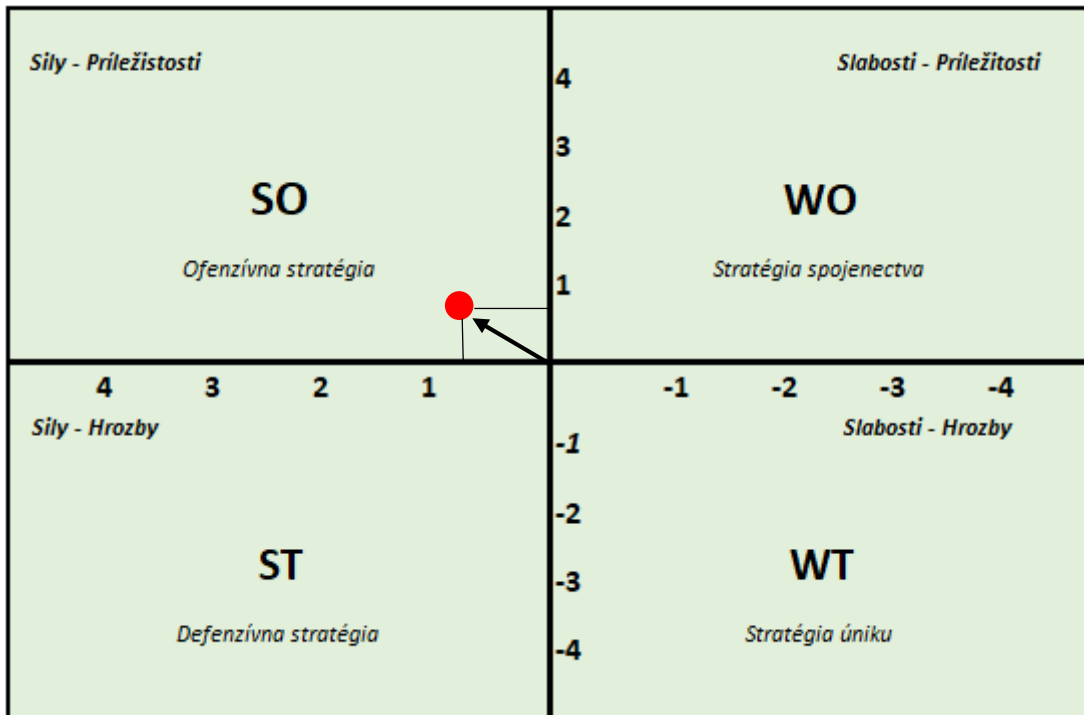
Štvrtým krokom pri tvorbe SWOT analýzy bolo posúdenie faktorov v oblasti T – teda hrozby (threats). Tie boli hodnotené podľa dôležitosti na stupnici od 0 až -1 a hodnotenie faktorov na stupnici -1 až -5.

Za najväčšie hrozby, teda externé škodlivé podmienky, možno považovať prechod kvalifikovaných zamestnancov do konkurenčného prostredia a tým aj zvyšovanie fluktuácie v podniku a z toho vyplývajúca hrozba nemožnosť splniť požiadavky zákazníka kvôli chýbajúcim školeniam zamestnancov. Obe hrozby predstavujú pre podnik veľkú stratu. Ďalšou z hrozieb pre vzdelávací systém v podniku môže byť voľba nevhodného a nekvalitného poskytovateľa vzdelávania ako aj absencia nových zamestnancov na trhu práce.

4.4.2 Výsledok SWOT analýzy a odporúčania

Výsledkom SWOT analýzy je hodnotenie silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb a na základe výsledku voľba vhodnej stratégie:

- ofenzívna stratégia (silné stránky prevažujú nad slabými, príležitosti nad hrozbami),
- defenzívna stratégia (stratégia silného podniku, ktorý sa nachádza v nepriaznivom prostredí, touto stratégiou si podnik chráni už vydobytú pozíciu na trhu),
- stratégia spojenectva (vhodné ju zvoliť ak slabé stránky prevažujúce nad silnými a príležitosti nad hrozbami),
- stratégia úniku alebo likvidácie (vhodná stratégia v prípade, že prevažujú slabé stránky a hrozby).



Obrázok 5. Grafické vyhodnotenie SWOT a určenie smerovania (stratégie) [19]

Výsledkom SWOT analýzy je ofenzívna stratégia – SO – strengths opportunities. Túto stratégiu možno považovať za najatraktívnejšiu. Silné stránky a príležitosti prevažujú nad hrozbami. Podnik je schopný využiť všetky ponúkajúce sa príležitosti.

Na základe zhodnotenia dotazníkového šetrenia a SWOT analýzy sú v tejto kapitole zhodnotené konkrétne riešenia na elimináciu slabých stránok vzdelávacieho systému podniku ako aj príležitosti v oblasti rozvoja a vzdelávania zamestnancom pre vybraný podnik XY:

- s cieľom ovplyvniť výkon práce a zvýšiť spokojnosť zamestnancov so vzdelávaním je v prípade podniku XY, potrebné zahrnúť do vzdelávacieho systému žiadané školenia,
- v snahe zlepšenie súčasného systému vzdelávania cudzích jazykov je vhodné zaradenie tohoto typu školenia najmä pre zamestnancov, ktorí prichádzajú do styku so zákazníkmi,
- v súvislosti, so súčasným stavom na pracovisku sa javí ako dobrá možnosť zavedenie horizontálnej rotácie práce, ktorá môže pomôcť odbúrať stereotypnú prácu na pracovisku,
- dodržiavať plnenie plánu vzdelávacích aktivít pre jednotlivé oddelenia,
- v snahe, o udržanie vzdelaných a zručných zamestnancov vypracovať systém odmien a možnosti kariérneho rastu.

ZÁVĚR

Bakalárska práca na tému „Možnosť vzdelávania pracovníkov ako faktor zvyšovania konkurencieschopnosti podniku“ sa zaoberala analýzou vzdelávacieho systému vo vybranom podniku. Za hlavný prínos možno považovať analýzu systému vzdelávania a rozvoja zamestnancov v podniku. Pri spracovávaní práce boli zohľadnené všetky vopred stanovené ciele, ktoré boli postupne naplnené.

Bakalárska práca bola rozdelená na časti a to teoretickú časť a praktickú časť. Na základe získaných poznatkov preštudovaním odbornej literatúry bola spracovaná teoretická časť bakalárskej práce, ktorá bola zameraná na riadenie ľudských zdrojov, systémy vzdelávania a rozvoja zamestnancov a konkurenciu a konkurencieschopnosť podniku.

Teoretická časť práce tiež obsahuje definície základných pojmov v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov, postup tvorby vzdelávacieho plánu a tvorbu vzdelávacieho procesu ako aj formy a metódy vzdelávania. Uvedené sú tiež najobjektívnejšie dôvody vzdelávania a rozvoja, ktoré sú potrebné pre dosahovanie konkurencieschopnosti na globálnom trhu.

Praktická časť práce bola zameraná na charakteristiku vybraného podniku, personálnu politiku v podniku a taktiež na popis priebehu vzdelávacieho procesu od samotného začiatku, ktorý v podniku predstavuje adaptačný proces.

Na získanie potrebných údajov bola využitá metóda dotazníkovým šetrením, na ktorej sa podieľalo celkovo 37 pracovníkov podniku. Cieľom dotazníkového šetrenia bolo zistiť základné údaje o zamestnancoch, ich spokojnosť s pracovným prostredím a prácou ktorú vykonávajú ako aj možnosti vzdelávania, ktoré im podnik ponúka, prípadne, ktoré na svojej pozícii absolvovali. Na základe výsledkov dotazníkového šetrenia boli sformované závery a navrhnuté odporúčenia k optimalizácii momentálneho stavu.

Mimo dotazníkového šetrenia bola v bakalárskej práci využitá SWOT analýza vzdelávacieho systému v podniku, v ktorej boli zhrnuté najdôležitejšie silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby. Na základe SWOT analýzy boli sformované závery a navrhnuté patrenia k optimalizácii súčasného stavu.

Primárnym cieľom práce bolo posúdenie možnosti zlepšenia vzdelávacích procesov v záujme dosahovania lepších výsledkov a väčšej konkurencieschopnosti podniku. Možno teda konštatovať, že ciele práce boli splnené.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky : 4 vyd., Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-168-3.
- [3] VOJTOVIČ, Sergej. Personálny manažment: historické súvislosti vzniku a rozvoja. Bratislava: Iris, c2006, 288 s. ISBN 80-89018-98-X.
- [4] KACHAŇÁKOVÁ, Anna. Riadenie ľudských Zdrojov: Personálna Práca a úspešnosť Podniku. [1. vyd.]. Bratislava: Sprint vfra, 2007. ISBN 978-80-8908-587-5.
- [5] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 8024704056.
- [8] Managementmania [online]. c2011-2016 [cit. 2018-11-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com>
- [9] ČIHOVSKÁ, V. et al. 2010. Manažment ľudských zdrojov. 1. vyd. Bratislava: EKONÓM, 2010. 225 s. ISBN 978-80-225-3021-7.
- [10] KRČMÁRIK, Radovan. Model vzdelávania vo firmách. Pravda.sk [online]. 2017, 05.12.2017 [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: <https://skola.pravda.sk/skolske-aktuality/clanok/450187-co-je-70-20-10-model-vzdelavania-vo-firmach/>
- [11] MUŽÍK, Jaroslav. Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 323 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.
- [12] BAREŠOVÁ, Andrea. E-learning ve vzdělávání dospělých. Praha: 1. VOX, 2011, 197 s. ISBN 978-80-87480-00-7.
- [13] MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

- [14] CASSON, H. N. 1996. Ako zvíťaziť v konkurencii. 1. vyd. Žilina: Ajfa+avis, 1996. 85 s. ISBN 80-88813-08-05.
- [15] ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert. ISBN 978-80-247-4008-9.
- [16] MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [17] ULRICH, David. Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions. Praha: Grada, 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [18] Smernice spoločnosti
- [19] Vlastný zdroj/vlastné spracovanie

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEKZoznam symbolov:

% Percento

Zoznam skratiek:

STR. Strana

TZV. Takzvaný

NAPR. Napríklad

A POD. A podobne

ATĎ. A tak ďalej

RESP. Respektíve

T.J. To jest

Z ANG. Z anglického

THP Technicky hospodársky pracovník

BOZP Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

PO Požiarna ochrana

Kč Koruna česká

EU Európska únia

ČSN České technické normy

DPH Daň z pridanej hodnoty.

GDPR General Data Protection Regulation

APQP Advanced Product Quality Planning

SQL Structured Query Language

IATF International Automotive Task Force

FMEA Failure Mode and Effect Analysis

ISO International Organization for Standardization (Medzinárodná organizácia pre normalizáciu)

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázok 1. Systém riadenia ľudských zdrojov [1].....</i>	<i>16</i>
<i>Obrázok 2. Analýza potrieb vzdelávania – oblasti a metódy [1].....</i>	<i>23</i>
<i>Obrázok 3. Tvorba vzdelávacieho programu [11]</i>	<i>26</i>
<i>Obrázok 4. Konkurencia [13]</i>	<i>31</i>
<i>Obrázok 5. Grafické vyhodnotenie SWOT a určenie smerovania (stratégie) [19]</i>	<i>66</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabuľka 1. Prehľad počtu zamestnancov v rokoch 2015 – 2018.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabuľka 2. Plán vzdelávania pre oddelenie logistiky [18]</i>	<i>41</i>
<i>Tabuľka 3. Plán vzdelávania pre ekonomické oddelenie [18]</i>	<i>42</i>
<i>Tabuľka 4. Plán vzdelávania pre oddelenie kvality [18]</i>	<i>42</i>
<i>Tabuľka 5. Plán vzdelávania pre personálne oddelenie [18]</i>	<i>43</i>
<i>Tabuľka 6. Plán vzdelávania pre IT oddelenie [18]</i>	<i>43</i>
<i>Tabuľka 7. Plán vzdelávania pre projektový management [18]</i>	<i>44</i>
<i>Tabuľka 8. SWOT analýza silných stránok [19]</i>	<i>62</i>
<i>Tabuľka 9. SWOT analýza slabých stránok [19]</i>	<i>63</i>
<i>Tabuľka 10. SWOT analýza príležitostí [19]</i>	<i>64</i>
<i>Tabuľka 11. SWOT analýza hrozieb [19]</i>	<i>65</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Vyhodnotenie otázky číslo 1 [19]</i>	46
<i>Graf 2. Vyhodnotenie otázky číslo 2 [19]</i>	47
<i>Graf 3. Vyhodnotenie otázky číslo 3 [19]</i>	48
<i>Graf 4. Vyhodnotenie otázky číslo 4 [19]</i>	49
<i>Graf 5. Vyhodnotenie otázky číslo 5 [19]</i>	50
<i>Graf 6. Vyhodnotenie otázky číslo 6 [19]</i>	51
<i>Graf 7. Vyhodnotenie otázky číslo 7 [19]</i>	52
<i>Graf 8. Vyhodnotenie otázky číslo 8 [19]</i>	53
<i>Graf 9. Vyhodnotenie otázky číslo 9 [19]</i>	54
<i>Graf 10. Vyhodnotenie otázky číslo 10 [19]</i>	55
<i>Graf 11. Vyhodnotenie otázky číslo 11 [19]</i>	56
<i>Graf 12. Vyhodnotenie otázky číslo 12 [19]</i>	57
<i>Graf 13. Vyhodnotenie otázky číslo 13 [19]</i>	58
<i>Graf 14. Vyhodnotenie otázky číslo 14 [19]</i>	59
<i>Graf 15. Vyhodnotenie otázky číslo 15 [19]</i>	60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Dotazníkové šetření

PŘÍLOHA PI: DOTAZNIKOVÉ ŠETRENIE

Dobrý deň,

volám sa Lenka Bukovanová a som študentka 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíne - odbor ovládanie rizík. Chcela by som Vás požiadať o pár minút Vášho času k vyplneniu dotazníka. Výsledky tohoto dotazníka mi pomôžu pri tvorbe mojej bakalárskej práce, v ktorej sa pokúšam zhodnotiť možnosť vzdelávania pracovníkov ako faktor zvyšovania konkurencieschopnosti podniku.

Dotazník je anonymný a Vaše odpovede budú slúžiť iba pre potreby tejto bakalárskej práce.

Ďakujem za Váš čas.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Kolik je Vám let?

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- 56 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Nástavbové / Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské 1. stupně
- Vysokoškolské 2. stupně
- Jiné

4. Jaká je Vaše pozice v podniku?

- Výkonný pracovník (dělník)
- Administrativní pracovník
- Řídící pracovník

5. Jak dlouho pracujete v současném podniku?

- Do 1 roka
- 2 - 3 roky
- 4 - 5 roků

6. Do jaké míry podporuje podnik možnost kariérního růstu a rozvoje schopností?

- Podporuje
- Podporuje dostatečně
- Podporuje částečně
- Nepodporuje (pouze legislativou daná školení)

7. Jste spokojený s možnostmi vzdělávání, které poskytuje Váš podnik?

- Velmi spokojený
- Spíše spokojený
- Spíše nespokojený
- Nespokojený

8. Co je pro Vás osobním motivem ke vzdělávání se?

Nápověda k otázce: *Označte všechny správné odpovědi.*

- Snaha o lepší pracovní pozici
- Doplnění chybějících zkušeností/znalostí
- Zvýšení své konkurenceschopnosti na trhu práce
- Seberozvoj
- Zlepšení finančního ohodnocení
- Tlak podniku - podmínka pro výkon práce
- Jiné

9. Jaké školení / vzdělávací aktivity jste absolvoval na Vaší pracovní pozici?

Nápověda k otázce: *Označte všechny správné odpovědi.*

- | | | | |
|---|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Vstupní školení (instruktáž, BOZP) | <input type="checkbox"/> Závčik na pracovišti | <input type="checkbox"/> Zlepšení týmové práce | <input type="checkbox"/> IT školení |
| <input type="checkbox"/> Jazykové kurzy | <input type="checkbox"/> Adaptace na pracovišti | <input type="checkbox"/> Profesní školení | <input type="checkbox"/> Zlepšení manuálních zručností |
| <input type="checkbox"/> Specifické školení podle požadavků zákazníka | <input type="checkbox"/> Legislativní změny | <input type="checkbox"/> Certifikace podle norem ISO | |

10. Kde jsou obvykle realizovaná školení, kterých jste se zúčastnili?

- V prostorách organizace
- Pobočka podniku, mateřská společnost
- Mimo podnik - u dodavatele, jiné vzdělávací prostory
- Zahraničí

11. Jaké metody vzdělávání využíváte nejčasteji na své pracovní pozici?

Nápověda k otázce: *Označte všechny správné odpovědi.*

- | | | | | |
|--------------------------------------|---|-------------------------------------|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> E-learning | <input type="checkbox"/> Instruktáž při výkonu práce | <input type="checkbox"/> Asistování | <input type="checkbox"/> Pracovní porady | <input type="checkbox"/> Přednáška |
| <input type="checkbox"/> Konzultace | <input type="checkbox"/> Rotace práce | <input type="checkbox"/> Coaching | <input type="checkbox"/> Simulace | <input type="checkbox"/> Workshop |
| <input type="checkbox"/> Samostudium | <input type="checkbox"/> Případová studie (zprávy o vzniknuté problémové situaci) | | | |

12. Jaké oblasti vzdělávání Vám chybějí při výkonu práce a plnění úloh a zaměstnavatel je nemá snahu řešit?

Nápověda k otázce: *Označte všechny správné odpovědi.*

- Práce s PC
- Zlepšení komunikačních schopností
- Zlepšení zručností
- Zdokonalování v cizích jazycích
- Zlepšování týmové práce
- Jiné

13. Jak jste spokojený s pracovním prostředím?

- Pracoviště je plně vybavené a umožňuje mi pohodlně vykonávat práci
- Pracoviště je vyhovující, ale uvítal bych změny
- Pracoviště není plně vybavené
- Pracoviště mi nevyhovuje

14. Jak jste spokojený s prací, kterou vykonáváte?

- Velmi spokojený, moje práce mě baví a naplňuje
- Spokojený, ale uvítal bych změny
- Nespokojený, práce mě nenaplňuje
- Aktivně usiluji o nové zaměstnání

15. V důsledku jakých faktorů byste přešel do konkurenčního podniku?

Nápověda k otázce: *Označte všechny správné odpovědi.*

- Špatné vztahy na pracovišti
- Nedostatečné finanční ohodnocení
- Nevyhovující pracovní doba
- Nemožnost kariérního růstu
- Nemotivující benefity
- Lepší stabilita a prosperita konkurenční firmy - jistota zaměstnání
- Velká vzdálenost dojíždění
- Jiné