

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA  
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 107007/B/2020/36100139012263940

**RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV VO  
VYBRANEJ SPOLOČNOSTI**

**Bakalárska práca**

**2020**

**Natália Gregorová**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE  
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA  
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV VO  
VYBRANEJ SPOLOČNOSTI**

**Bakalárska práca**

**Študijný program:** ekonomika a manažment podniku  
**Študijný odbor:** ekonómia a manažment  
**Školiace pracovisko:** Katedra manažmentu  
**Vedúci záverečnej práce:** Ing. Denisa Šefčíková

**Košice 2020**

**Natália Gregorová**

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradit' stranou z AIS-u).

### Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval(a) samostatne a že som uviedol (uviedla) všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

## Podakovanie

Chcem sa podakovat' vedúcej záverečnej práce Ing. Denise Šefčíkovej za cenné rady a odbornú pomoc pri písaní bakalárskej práce.

## **ABSTRAKT**

GREGOROVÁ, Natália: Riadenie ľudských zdrojov vo vybranej spoločnosti – Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Denisa Šefčíková. – Košice: PHF EU, 2020, počet strán 70.

Cieľom záverečnej práce je: Cieľom práce je analyzovať spokojnosť zamestnancov vo vybranej spoločnosti a navrhnúť odporúčania na zvýšenie ich spokojnosti. Práca je rozdelená do 4 kapitol. Obsahuje 15 grafov, 19 tabuliek a 3 prílohy.

Prvá kapitola je venovaná charakterizovaniu všeobecných pojmov súvisiacich s riadením ľudských zdrojov.

V ďalšej časti sa charakterizuje riadenie ľudských zdrojov vo vybranej spoločnosti MBL a. s. a to najmä oblasť vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Záverečná kapitola sa zaoberá dotazníkovým prieskumom o vzdelávaní a rozvoji zamestnancov a pološtruktúrovaným rozhovorom so zamestnancom po čerstvom absolvovaní školenia a následne ich vyhodnotenie.

Výsledkom riešenia danej problematiky je návrh odporúčaní pre vybranú spoločnosť v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

### **Kľúčové slová:**

ľudské zdroje, ľudský kapitál, riadenie, zamestnanci, vzdelávanie a rozvoj, odmeňovanie, podnik

## **ABSTRACT**

GREGOROVÁ, Natália: Human Resources Management in a Selected Company - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Administration based in Košice; Department of Management. - Thesis supervisor: Ing. Denisa Šefčíková. - Košice: PHF EU, 2020, number of pages 70.

The aim of the final work is: The aim of the work is to analyze the satisfaction of employees in the selected company and to propose recommendations to increase their satisfaction. The work is divided into 4 chapters. It contains 15 graphs, 19 tables and 3 appendices.

The first chapter is devoted to the characterization of general concepts related to human resource management.

The next part characterizes human resources management in a selected company MBL and. with. in particular in the field of training and development of employees.

The final chapter deals with a questionnaire survey on employee education and development and a semi-structured interview with the employee after recent training and their subsequent evaluation.

The result of solving the problem is draft recommendations for a selected company in the field of training and development of employees.

### **Keywords:**

human resources, human capital, management, employees, education and development, remuneration, enterprise Entered / Edited

# OBSAH

<b>Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....</b>	<b>12</b>
1.1 Riadenie ľudských zdrojov.....	12
1.1.1 Subjekty riadenia ľudských zdrojov.....	14
1.1.2 Modely riadenia ľudských zdrojov .....	15
1.2 Získavanie zamestnancov .....	18
1.2.1 Interný alebo externý zdroj pracovných síl .....	18
1.2.2 Plánovanie ľudských zdrojov.....	19
1.3 Motivovanie zamestnancov.....	22
1.3.1 Faktory pôsobiace na motiváciu zamestnancov .....	23
1.4 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov .....	24
1.4.1 Faktory potreby odbornej prípravy zamestnancov v podniku .....	25
1.4.2 Metódy vzdelávania zamestnancov.....	26
1.5 Inovácie v oblasti ľudských zdrojov.....	29
<b>2 Cieľ práce .....</b>	<b>32</b>
2.1 Charakteristika spoločnosti MBL a. s. ....	32
2.2 Personálna politika v spoločnosti MBL a. s. ....	34
2.3 Interná smernica SIMS 06.01 .....	35
2.4 Školenie zamestnancov v oblasti SMK, EMS v spoločnosti MBL a. s.....	36
<b>3 Metodika práce a metódy skúmania .....</b>	<b>39</b>
<b>4 Výsledky práce .....</b>	<b>41</b>
4.1 Identifikačné údaje respondentov.....	41
4.2 Vyhodnotenie a interpretácia výsledkov výskumu .....	45
4.3 Pološtrukturovaný rozhovor.....	55
4.3.1 Vyhodnotenie a interpretácia pološtrukturovaného rozhovoru .....	57
4.4 Návrhy a odporúčania v oblasti vzdelávania a rozvoja pre spoločnosť MBL a. s.....	58
<b>Záver .....</b>	<b>60</b>
<b>Bibliografické zdroje .....</b>	<b>62</b>
<b>Prílohy.....</b>	<b>65</b>



## Zoznam ilustrácií a zoznam tabuliek

Obr. 1 Cyklus riadenia ľudských zdrojov.....	13
Obr. 2 Klasický model riadenia ľudských zdrojov v podniku.....	16
Obr. 3 Harvardský model riadenia ľudských zdrojov.....	17
Obr. 4 Pochopenie motivácie zamestnancov .....	22
Obr. 5 Motivačný proces .....	23
Obr. 6 Potreba odbornej prípravy podniku .....	26
Obr. 7 Logo aplikácie Enboarder.....	30
Obr. 8 360 stupňová spätná väzba .....	31
Obr. 9 Logo spoločnosti MBL a. s.....	33
Obr. 10 Organizačná štruktúra spoločnosti MBL a. s.....	34
Tab. 1 Všeobecné ciele a funkcie riadenia ľudských zdrojov .....	14
Tab. 2 Výhody a nevýhody získavania zamestnancov z interných a externých zdrojov.....	19
Tab. 3 Nevyhnutné faktory pri voľbe metódy vzdelávania .....	25
Tab. 4 Výhody a nevýhody vzdelávania vedením inštruktorom .....	27
Tab. 5 Pohlavie zamestnancov v spoločnosti .....	41
Tab. 6 Veková štruktúra zamestnancov v spoločnosti.....	42
Tab. 7 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie zamestnancov v spoločnosti.....	43
Tab. 8 Pracovná pozícia zamestnancov v spoločnosti.....	44
Tab. 9 Posledné absolvovanie školenia zamestnancov v spoločnosti .....	45
Tab. 10 Počet absolvovaných školení zamestnancov v spoločnosti za posledný rok.....	46
Tab. 11 Vykonávanie odborných školení zamestnancov v spoločnosti .....	47
Tab. 12 Preferencie školiteľa odborných školení zamestnancov v spoločnosti .....	48
Tab. 13 Využitelnosť informácií z odborných školení zamestnancov v spoločnosti.....	49
Tab. 14 Metódy overenia nadobudnutých informácií zamestnancov v spoločnosti.....	50

Tab. 15 Rast konkurencieschopnosti investovaním do oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti.....	51
Tab. 16 Spokojnosť s úrovňou a možnosťami vzdelávania zamestnancov v spoločnosti...	52
Tab. 17 Ciele v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti .....	53
Tab. 18 Podpora od zamestnávateľa v kariernom raste zamestnancov v spoločnosti .....	54
Tab. 19 Oblasti záujmu o do vzdelávanie zamestnancov v spoločnosti .....	55

## Úvod

Ľudské zdroje v každej organizácii sú zamestnanci, ktorí tvoria základný pilier riadenia každého podniku. Medzi hlavnú úlohu riadenia ľudských zdrojov patrí zabezpečiť primerané množstvo kvalifikovaných zamestnancov v organizačnej štruktúre. Cieľom celého systému riadenia ľudských zdrojov je vytvárať priaznivé podmienky pre efektívnosť splnenia podnikovej stratégie a podnikových cieľov s ohľadom na právne a sociálne povinnosti vedenia podniku voči jeho zamestnancom. Medzi jednu z mnohých oblastí riadenia ľudských zdrojov patrí vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, ktorý je prínosný pre obe strany. Tento proces by mal byť nepretržitý, usporiadaný a prepojený na pracovnú činnosť.

Cieľom záverečnej práce bolo vykonať analýzu procesu riadenia ľudských zdrojov vo vybranej spoločnosti konkrétne oblasť vzdelávanie a rozvoja zamestnancov a následne navrhnúť odporúčania, ktoré vyplývajú z analýzy a hodnotenia spätnej väzby od zamestnancov po absolvovaní vybraných školení.

V prvej kapitole sa oboznamujeme všeobecne s pojmom riadenia ľudských zdrojov a ich funkciami: získavanie, motivovanie, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, inovácie v oblasti ľudských zdrojov. Táto teoretická časť sa zaoberá súčasným stavom riadenia ľudských zdrojov doma a v zahraničí.

Druhá kapitola je zameraná na hlavný cieľ a na čiastkové ciele, ktoré sú dôležité pre dosiahnutie hlavného cieľa. Táto kapitola sa zaoberá charakteristikou vybranej spoločnosti MBL a. s., organizačnou štruktúrou, organizáciou a plánom školení v spoločnosti, personálnou politikou, oblasťou vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Následujúca kapitola sa zaoberá metodikou práce a metódami skúmania, kde sme zvolili formu dotazníkového prieskumu a pološtruktúrovaného rozhovoru.

Záverečná kapitola je zameraná na výsledky a ich vyhodnotenie na základe dotazníkového prieskumu a vyhodnotenie pološtruktúrovaného rozhovoru. Získané informácie boli kľúčové pri vypracovaní vlastných návrhov a odporúčaní pre vybranú spoločnosť v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Následne po vyhodnotení našej výskumnej časti sme vypracovali vlastné návrhy a odporúčania pre vybranú spoločnosť, ktoré boli zámerom k zisteniu spätnej väzby od zamestnancov pri výbere a absolvovaní kurzov školení.

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Ak chce byť organizácia úspešná je dôležité uvedomenie si vzácnosti ľudských zdrojov a významu ľudí, ktorých zamestnáva. Ľudský kapitál je súčasťou intelektuálneho kapitálu organizácie. Za dôležitý poznatok považujeme pochopenie, že ľudia v organizácii sú pokladaní za najväčšie bohatstvo a ich riadenie je závislé od toho, či organizácia uspeje na trhu alebo nie. O tom aký význam bude mať personálna práca v organizácii a ako bude fungovať rozhoduje samotná organizácia. Práve v ľudských zdrojov, v ich formovaní, motivovaní, odmeňovaní, vzdelávaní a v celkovej starostlivosti o zamestnancov sa nachádza kľúč k prosperite a konkurenčnej schopnosti organizácií. Neustále zmeny v ekonomickej a sociálnej oblasti v spoločnosti sa musia premietnuť i do potreby zmien v prístupe k ľudským zdrojom. (Vaverčáková,Hromková,2018)

## 1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Podnik môže fungovať len vtedy, ak sa mu podarí zhromaždiť 4 základné zdroje:

- materiálne,
- finančné,
- informačné,
- ľudské. (Mihalčová,2007)

V súčasnom konkurenčnom prostredí závisí úspešnosť podnikateľského subjektu od vzájomného prepojenia týchto zdrojov.

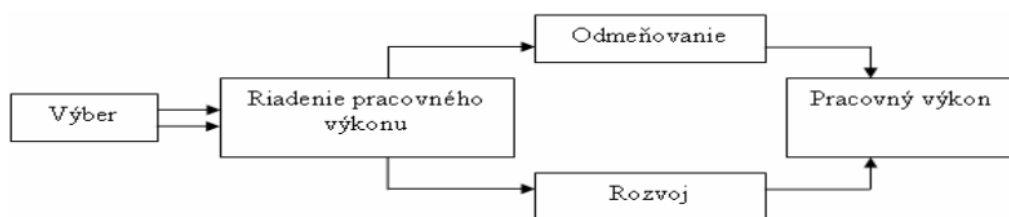
Ľudské zdroje sú zamestnanci organizácie, ktorí tvoria jadro riadenia každého podniku. Materiálne, finančné a informačné zdroje sú v každom podniku považované za neživé zdroje. Aby správne fungovali a vzájomne na seba nadväzovali musia byť ľudské zdroje „motorom“, ktorý ich uvedie do činnosti. Ľudské zdroje ovplyvňujú výrobné schopnosti krajiny a určujú jej postavenie z hľadiska ekonomického rozvoja vo svete. Po celé desaťročia nebola tomuto faktoru venovaná dostatočná pozornosť. Vo všetkých organizáciách sa ľudské zdroje stali dominantným základom. Každý podnik by si mal ceniť svojich zamestnancov – ľudí. Práve oni sú živý zdroj, ktorý prináša nové myšlienky, nápady a metódy. Aby sa správne v podniku využili neživé zdroje musia ich riadiť vzdelaní, motivovaní a eticky konajúci ľudia. Ľudské zdroje zobrazujú zdroj efektívnej činnosti a prosperity podniku. V súčasnosti predstavujú rozhodujúci predpoklad, na ktorom sa budujú

silné stránky a konkurenčné výhody podniku. Pri podrobnejšom skúmaní ľudských zdrojov, nemôžeme na ne pozeráť ako na pracovnú silu, pretože takýto pohľad bráni ich celkovému rozvoju. Ľudskými zdrojmi sa priamo nezaobrá žiadna vedná oblasť ako hlavnou líniou, ale sú prenášané do viacerých odborov, ako napríklad do psychológie, sociológie, alebo praktických odborov ako je personalistika či manažment. (Richnák,2015)

K problematike riadenia ľudských zdrojov sa vyjadrili viacerí autori, v bakalárskej práci si uvedieme nasledovné definície, podľa vybraných uznávaných autorov, zaoberajúcich sa problematikou riadenia ľudských zdrojov.

M. Armstrong sa vyjadril, že „riadenie ľudských zdrojov je strategický a logický prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácia má – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne i kolektívne prispievajú k dosahovaniu cieľov organizácie.“ (Armstrong,2007,s.27)

Podľa J. Koubeka „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.“ (Koubek,2009,s.14)



**Obr. 1 Cyklus riadenia ľudských zdrojov**

Zdroj: Armstrong,2007

**Tab. 1 Všeobecné ciele a funkcie riadenia ľudských zdrojov**

Všeobecný cieľ RLZ	Funkcia RLZ
Získavanie zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• návrh a analýza pracovného miesta</li> <li>• plánovanie ľudských zdrojov</li> <li>• nábor potenciálnych zamestnancov</li> <li>• výber zamestnancov</li> <li>• odmeňovanie</li> <li>• pracovné podmienky</li> <li>• pracovné vzťahy</li> </ul>
Motivovanie zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• návrh pracovného miesta</li> <li>• riadenie a hodnotenie pracovného výkonu</li> <li>• odmeňovanie (peňažné aj nepeňažné)</li> <li>• pracovné vzťahy</li> </ul>
Udržanie zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pracovné podmienky</li> <li>• pracovné vzťahy</li> <li>• odmeňovanie (zamestnanecké výhody)</li> </ul>
Rozvoj zamestnancov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozvoj zamestnancov (školenia a tréningy)</li> <li>• rozvoj kariéry</li> </ul>

*Zdroj:* Vlastné spracovanie autora podľa Joniaková a spol.,2016

### *1.1.1 Subjekty riadenia ľudských zdrojov*

V podnikovej praxi vstupujú do riadenia zamestnancov viaceré subjekty. Vo veľkých podnikoch determinujú riadenie zamestnancov tieto subjekty:

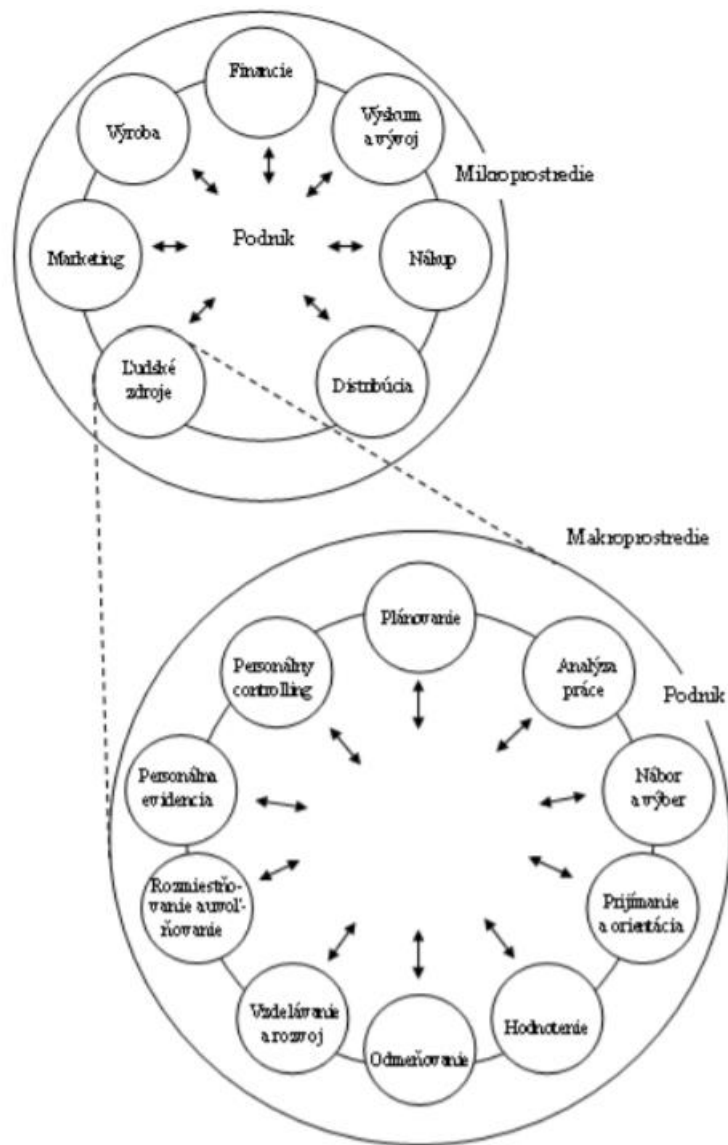
Vrcholový manažment, ktorého úlohou je vymedziť priestor na strategické úvahy a rozhodnutia na všetkých riadiacich úrovniach (vyjadriť poslanie), načrtnúť predstavu o budúcom smerovaní a postavení podniku (sformulovať víziu) a transformovať poslanie na konkrétne budúce výsledky prostredníctvom formulovania cieľov. Na dosiahnutie cieľov si potrebuje podnik zvoliť určitú stratégiu, ktorá sa formuluje na najvyššej úrovni riadenia. Pre všetky dôležité funkčné oblasti, a teda aj pre oblasť ľudských zdrojov sa vypracúvajú funkčné stratégie, ktorých úlohou je podporovať podnikateľskú stratégiu a metódy konkurovania pomocou adekvátne zvolených metód a ciest danej funkčnej oblasti.

Útvar riadenia ľudských zdrojov je špecializované pracovisko na zabezpečenie koncepcných, metodicko-poradenských, operatívnych, evidenčných a rozborových prác pre potreby riadenia ľudí. Je garantom napĺňania cieľov a stratégií manažmentu v danej oblasti, to znamená, že aj koordinuje a z odbornej stránky usmerňuje všetkých, ktorí sú zaangažovaní do riadenia ľudí. (Kachaňáková,2007)

Línioví manažéri predstavujú manažérov všetkých úrovní a oblastí riadenia. V odbornej literatúre sú používané na ich označenie aj termíny generalisti, resp. univerzalisti. Pre účely popisu zodpovedností za manažment ľudských zdrojov berieme do úvahy manažérov strednej a prvej úrovne riadenia (zodpovednosť top manažmentu je uvedená vyššie). Podľa organizačnej štruktúry organizácie manažéri strednej úrovne riadia „vyššie“ vnútroorganizačné jednotky, ako napr. závod, divíziu, odbor, útvar. Manažéri prvej úrovne riadia najnižšie jednotky organizácie, ako napr. oddelenia, dielne. Líniový manažér je zodpovedný za chod a výsledky riadenej organizačnej jednotky. Jeho úloha – podľa definície manažéra – je „prostredníctvom iných ľudí dosahovať stanovené ciele“. (Kravčaková,2014)

### *1.1.2 Modely riadenia ľudských zdrojov*

Klasický model riadenia ľudských zdrojov je štruktúrovaný tak, že všetky personálne činnosti v tomto modeli vytvárajú určitý celok, v ktorom majú približne rovnaké zastúpenie. Ide o činnosti od plánovania ľudských zdrojov cez analýzu práce, nábor a výber zamestnancov, prijímanie a orientáciu, hodnotenie, odmeňovanie, vzdelávanie a rozvoj spolu s rozmiestňovaním a uvoľňovaním až po posledné dve činnosti - personálnu evidenciu a personálny controlling. Všetky činnosti sa realizujú v podmienkach, ktoré ich ovplyvňujú, a to v mikroprostredí a makroprostredí. Podstatou tohto modelu je, že všetky činnosti sú vnímané ako jeden celok - spoločný systém riadenia ľudských zdrojov. (Rusko,Balog,2007)



**Obr. 2 Klasický model riadenia ľudských zdrojov v podniku**

Zdroj: Rusko, Balog, 2007

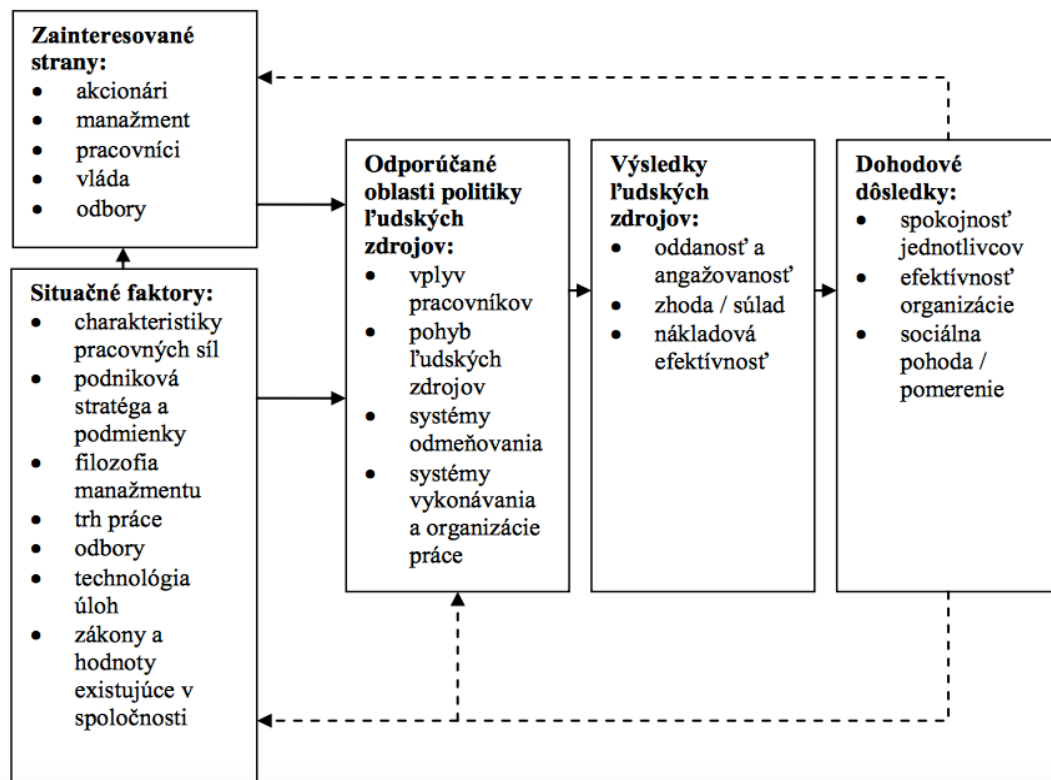
Pojem RLZ zaviedli do praxe Američania, v Európe – Angličania. Britská verzia je skeptickejšia a neprikladá až taký význam RLZ ako americká. V bakalárskej práci si rozoberieme ďalšie dôležité modely RLZ.

#### Americký model RLZ

Hovoríme o tzv. harvardskom systéme, ktorý je zaraďovaný medzi mäkké prístupy v MLZ. Jeho autorom bol Michael Beer a kol. (1984), pričom harvardským systémom ho nazval Peter F. Boxall v roku 1992. Práve tento model mal mimoriadne veľký význam na riadenie ľudských zdrojov. Zaoberá sa riadiacimi otázkami strategického manažmentu,



príčom však poukazuje na ľudskú dimenziu manažmentu ľudských zdrojov. Ako uvádza Ferenčíková (2010) MLZ je tu definovaný ako súhrn všetkých manažérskych rozhodnutí, a opatrení, ktoré ovplyvňujú charakter vzťahu medzi organizáciou a zamestnancom. Rozhodovanie v rámci MLZ je tu do značnej miery ovplyvňované viacerými záujmovými skupinami, medzi ktoré patria manažéri, akcionári, odbory, vláda, zamestnanci atď., pričom manažment má vzhľadom na svoju schopnosť realizovať jedinečné zmeny ovplyvňujúce MLZ prevahu medzi ostatnými skupinami. Harvardská škola preto upozorňuje na fakt, že sú to práve líniovní manažéri, ktorí prijímajú zodpovednosť za to, aby bola prepojená stratégia konkurencieschopnosti a personálnej politiky. Druhým dôležitým rysom je, že poslaním personálneho útvaru je formulovať politiku a zásady, ktorými sa riadi koncipovanie a realizácia personálnych činností tak, aby sa viac vzájomne podporovali. (Armstrong, 2007)



**Obr. 3 Harvardský model riadenia ľudských zdrojov**

Zdroj: Armstrong, 2007

Britské modely RLZ

David Guest rozpracoval harvardský model a doplnil ho o kritéria RLZ:

Strategická integrácia – schopnosť organizácie integrovať záležitosti RLZ do strategického plánu.

Vysoká miera oddanosti – pocit zodpovednosti za stanovené a dohodnuté ciele, ktorá sa odráža v silnej identifikácii s podnikom.

Vysoká kvalita – kvalitné manažérske správanie sa, ktoré sa odrazí aj na všetkých výstupoch podniku materiálnej či nemateriálnej povahy a investovanie do vysoko kvalitných zamestnancov.

Flexibilita – schopnosť zvládať inovácie v podniku týkajúce sa najmä zmien v organizačnej štruktúre a v personálnom riadení.

Známym predstaviteľom britskej verzie RLZ je John Storey, ktorý zostavil štyri aspekty, ako obsah RLZ:

1. RLZ ako konštatácia predpokladov a presvedčenia riadiť ľudí.
2. RLZ predstavuje strategický tlak na informovanie o rozhodnutiach týkajúcich sa riadenia ľudí.
3. V RLZ majú ústrednú úlohu línioví manažéri.
4. RLZ predstavuje sústavu pák na formovanie zamestnaneckých vzťahov.

Tento prístup potvrdzuje, že charakteristickým rysom RLZ je vnútorne súdržný a logický prístup. (Mihalčová,2007)

## **1.2 Získavanie zamestnancov**

Cieľom každého podniku je zabezpečiť si vhodný pracovný potenciál. Pod pracovným potenciálom sa rozumie nielen počet zamestnancov ale aj ich vedomosti, skúsenosti, zručnosti, intelekt, talent, osobnostné charakteristiky. Pracovný potenciál je základným predpokladom pre plnenie aktuálnych a perspektívnych úloh podniku v trhovej ekonomike. (Kachaňáková,2007)

„Rozmanitosť metód výberu preukazuje, že neexistuje jedna všeobecne použiteľná alebo určitá vysoko valídna metóda, ak sa jedná o spôsobilosť uchádzača na obsadzované miesto. Preto firmy aplikujú ich kombináciu.“ (Kleibl a kol., 2001, s. 34)

### *1.2.1 Interný alebo externý zdroj pracovných síl*

Pri rozhodovaní, či využiť ponuku interných alebo externých zdrojov pracovných síl treba vychádzať vždy z konkrétnej situácie firmy. Každá firma sa snaží získať schopných zamestnancov za minimálne finančné a časové náklady. Niektoré firmy sa orientujú na

získavanie zamestnancov z vonkajších zdrojov, z dôvodu väčšieho prínosu z hľadiska prosperity podniku.

Častejším spôsobom sa však stáva získavanie zamestnancov z interných zdrojov. Interný zamestnanec už poznajú záujmy podniku a sú s nimi stotožnený. Preradenie zamestnancov na novú pozíciu, môže byť prínosom pre obe strany. Pre zamestnanca to môže znamenať výzvu, motiváciu a šancu pre kariérny rast v pracovnom živote. Pre organizáciu tieto zamestnanci prinášajú vysoké výkony, obojstrannú spokojnosť s pracovnými výsledkami, a v neposlednom rade úsporu nákladov spojených s procesom výberu a získavania. Zásadou získavania zamestnancov je však, aby si každá firma zvolila metódu podľa svojich konkrétnych požiadaviek, a prispôbiť ju konkrétnej situácii firmy s ohľadom na pravdepodobnosť výberu vhodného uchádzača, časovú a finančnú náročnosť zvolenej metódy. (Koubek,2002)

**Tab. 2 Výhody a nevýhody získavania zamestnancov z interných a externých zdrojov**

	Výhody	Nevýhody
Interné zdroje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nižšie náklady na získanie a orientáciu zamestnanca</li> <li>• Podnik pozná všetky stránky výkonu zamestnanca</li> <li>• Zamestnanec pozná filozofiu a vízie podniku, podmienky a požiadavky práce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brzdenie rozvoja podniku pri čerpaní len z interných zdrojov</li> <li>• Vyvolanie nezdravých vzťahov medzi zamestnancami</li> <li>• Preradenie zamestnanca na inú pracovnú pozíciu znamená uvoľnenie jeho pôvodného miesta</li> </ul>
Externé zdroje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lacnejší a rýchlejší spôsob získania kvalifikovaného odborníka z okolia</li> <li>• Prínos nového a kreatívneho myslenia do podniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientácia nových zamestnancov môže trvať dlhší čas a sú s ňou spojené vyššie náklady</li> <li>• Vznik konfliktov medzi novými a dlhoročnými zamestnancami</li> </ul>

Zdroj: Vlastné spracovanie autora podľa Kachaňáková,2007

### 1.2.2 Plánovanie ľudských zdrojov

Poslaním personálneho plánu je zaistiť, aby bol v správnom čase k dispozícii správny počet a správne zloženie pracovníkov, ktorí budú na správnych miestach (pracoviskách)

plniť požadované ciele. Základným dokumentom personálneho plánovania je plán počtu a štruktúry pracovníkov. (Mihalčová,2007)

Základnou úlohou plánovania ľudských zdrojov je systematické zlad'ovanie potrebného počtu a štruktúry zamestnancov s cieľmi a úlohami podniku na určité obdobie. Predpovede budúcich potrieb a rezerv v personálnej oblasti umožňujú podniku:

- realizovať svoje ciele prostredníctvom kvalifikovaných a schopných ľudí,
- zlepšovať využitie zamestnancov,
- zvyšovať svoju úspešnosť na trhu práce,
- dosahovať hospodárnosť pri prijímaní nových zamestnancov,
- zdokonaľovať nadväzujúce personálne činnosti (funkcie).

Spomenuté výhody možno očakávať predovšetkým vo veľkých podnikoch. To však neznamená, že v malých podnikoch plánovanie ľudských zdrojov nemá opodstatnenie. Umožňuje im okrem efektívneho hospodárenia so zamestnancami aj hodnotiť prípadné možnosti svojho rozširovania. (Kachaňáková,2007)

Plánovanie ľudských zdrojov možno chápať:

1. v širšom význame, kde predstavuje plánovanie celého systému rozvoja ľudských zdrojov, ktorého výsledkom je komplexný a vyvážený prístup k ľudským zdrojom (plánovanie personálneho rozvoja),
2. a v užšom chápaní, kde ide o plánovanie potreby zamestnancov a plánovanie pokrytia tejto potreby. (Kachaňáková,2007)

Metódy predpovedania celkovej potreby zamestnancov

Potreba zamestnancov je ovplyvnená mnohými faktormi, ktoré je potrebné poznať a rešpektovať. Až na základe nich možno potom predvídať krátkodobé i dlhodobé potreby. V podstate možno tieto faktory rozdeliť na dve skupiny, a to na vonkajšie a vnútorné faktory.

Vonkajšie faktory môžu personálni odborníci len ťažko predvídať a prakticky ovplyvňovať. Napriek tomu musia vo svojich koncepciách s nimi počítať. Ide najmä o nasledujúce vplyvy:

- národohospodárske zmeny v ekonomickej, sociálno-politickej a právnej oblasti
- technologické zmeny

- zmeny v odvetví a štruktúry trhu.

Vnútorne faktory môže podnik kontrolovať a ovplyvňovať. Sú to najmä zmeny vyplývajúce z cieľov podniku napríklad v oblasti tempa rastu, zavedenia nových výrobkov, trhov a služieb, novej organizácie a foriem práce, ako aj zmeny v správaní zamestnancov, ktoré sa prejavujú v ich výkonnosti (absencia, fluktuácia). (Kachaňáková,2007)

Pri personálnom plánovaní sa využívajú kvantitatívne a kvalitatívne metódy. Metódy je možné klasifikovať podľa oblastí plánovania, kde sú využívané.

#### Plánovanie potreby (množstva a štruktúry) pracovníkov

##### 1. Intuitívne metódy

- odborné predpovede,
- brainstorming,
- delphi metóda (delfská metóda),
- kaskádová metóda.

##### 2. Kvantitatívne metódy

- analýza vývojových trendov,
- metódy založené na korelácii a regresii,
- sieťové plánovanie,
- modelovanie, simulácia,
- metódy založené na pracovných normách.

#### Plánovanie zdrojov na pokrytie potreby pracovníkov

- Bilančná metóda,
- Markovova analýza,
- Analýza trhu práce (analýza spádového územia). (Kravčáková,2014)

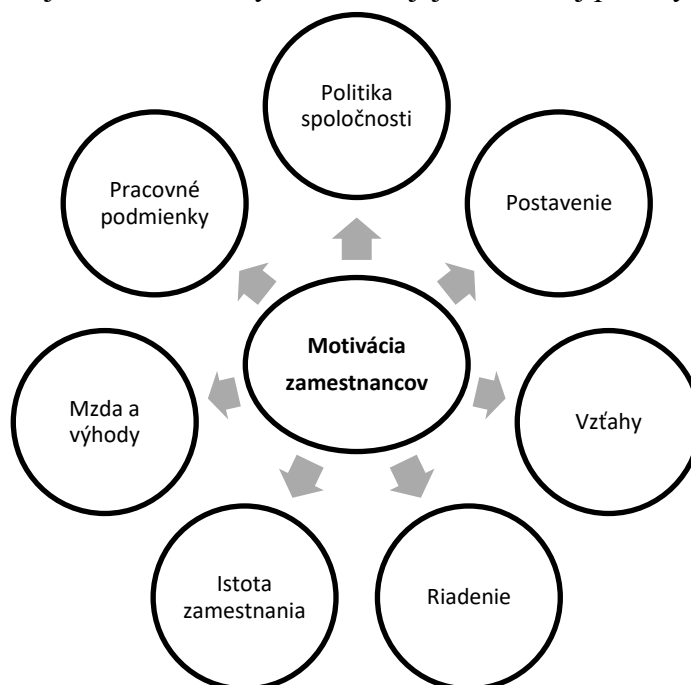
Pri stanovení potreby zamestnancov ide vlastne o predpoveď na základe odhadu budúcej personálnej potreby v podniku v nadväznosti na jeho úlohy. Používa sa na to široká škála metód, ktorých výsledkom sú predpovede odlišujúce sa rôznym stupňom presnosti. Treba v tejto súvislosti zdôrazniť, že vždy pôjde len o približné údaje, aj keď by sme pri predpovedi použili náročnejšie metódy.

Expertné metódy sú založené na úsudku expertov vychádzajúceho z poznania budúcich potrieb zamestnancov vzhľadom na podmienky a náročnosť podnikových úloh. K najznámejším z tejto skupiny metód patria delfská metóda a kaskádová metóda.

Kvantitatívne metódy používajú matematické a štatistické výpočty pri predpovedi budúcej potreby zamestnancov a predpokladajú pomerne širokú údajovú základňu. V tejto skupine sa pracuje najmä s takými metódami, ako sú analýza vývojových trendov (extrapolácia trendov), rozpočtové a plánovacie analýzy, analýzy nových pokusov, počítačové modely. (Kachaňáková,2007)

### 1.3 Motivovanie zamestnancov

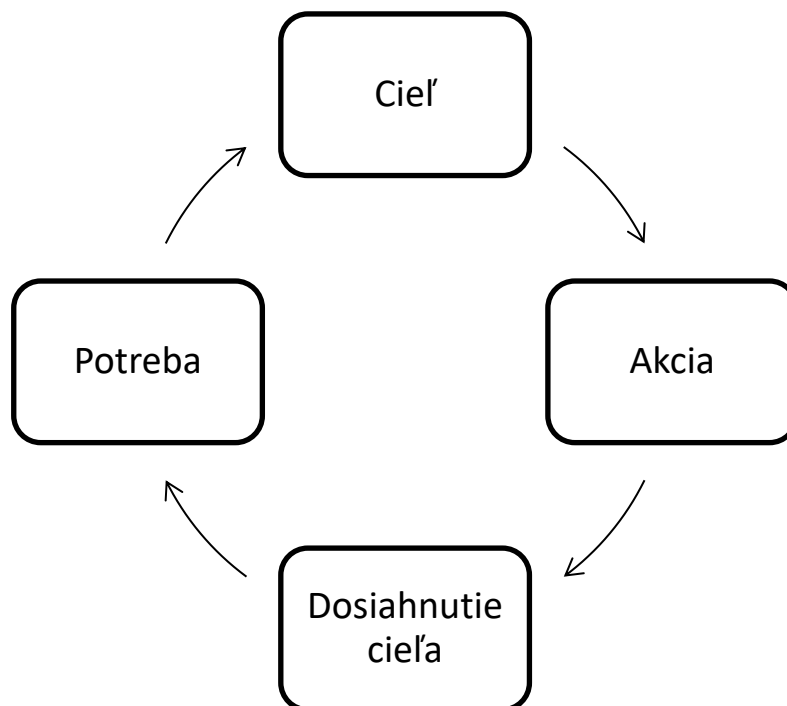
Svet práce sa v dôsledku globalizácie v posledných rokoch výrazne zmenil a organizácie sa posudzujú podľa medzinárodných noriem a osvedčených postupov. V dôsledku toho sa zvýšil dôraz na ľudí. Vzhľadom na to, že organizácia musí dosahovať výsledky prostredníctvom svojich zamestnancov, dôraz sa kladie na autorov, dôraz sa kladie na motiváciu a starostlivosť o ľudí prostredníctvom hodnotenia, pravidelnej spätnej väzby, nepretržitej podpory a iniciatív založených na skúsenostiach. Motivácia je dôležitá z dôvodu jej významu ako určujúceho faktora výkonnosti a jej nehmotnej povahy. (Essays,2018)



**Obr. 4 Pochopenie motivácie zamestnancov**

Zdroj: Vlastné spracovanie autora podľa Essays,2018

Motivácie zamestnancov sú nestálymi vecami, ktoré sú jedinečné a individuálne pre každého zamestnanca a môžu sa meniť so zmenou jeho života. Motivácie zamestnancov si síce vyžadujú pochopenie, ale úsilie a následné kroky založené na konkrétnych veciach, o ktorých viete, že budú motivovať vašich zamestnancov, môžu byť veľmi prospešné.



*Obr. 5 Motivačný proces*

*Zdroj:* Vlastné spracovanie autora podľa Essays,2018

### *1.3.1 Faktory pôsobiace na motiváciu zamestnancov*

Rietsema (2016) radí medzi faktory, ktoré pôsobia na motiváciu zamestnancov peniaze, uznanie, možnosť postupu, potešenie a naplnenie a dopad na životné prostredie.

#### 1. Peniaze

Motivátorom, ktorý sa na pracovisku najčastejšie uvádza sú peniaze. Je to kompenzácia zamestnanca za jeho odvedenú prácu. Zatiaľ čo peniaze ako motivátor by sa nemali ignorovať, základom tejto motivácie je vo všeobecnosti životná bezpečnosť, veci ako zabezpečenie dobrého zdravia, schopnosť platiť účty a stabilná preprava. Ak sa peniaze ako motivátor posudzujú z väčšej perspektívy, môže byť ľahšie vidieť, že veci ako služobné auto alebo vylepšenia poisťných ponúk môžu v niektorých prípadoch môže skutočne motivovať lepšie ako jednoduché zvýšenie platu.

## 2. Uznanie

Aj keď jednotlivci nie sú zamestnaní v práci snov, väčšina ľudí má vlastnú snahu o uznanie za svoje úsilie. Uznanie ako motivátora sa môže medzi jednotlivými zamestnancami značne líšiť, produktivita jedného zamestnanca sa však s uznaním zvyšuje a produktivita iného zamestnanca s uznaním klesá. Len úzkou spoluprácou so zamestnancami je možné posúdiť, ako bude človek reagovať na uznanie.

## 3. Možnosti postupu

Schopnosť postúpiť na vyššiu pozíciu, zarobiť si lepšie peniaze a rásť so spoločnosťou môže byť silným zdrojom motivácie. Nie všetci zamestnanci majú rovnaké ciele v postupe, takže zistenie čo stojí za snahou zamestnanca napredovať, vám môže pomôcť zamerať ich školenie a denné úlohy na pomoc pri uspokojovaní ich konkrétnych cieľov. Niektorí zamestnanci môžu chcieť postúpiť do pozície, ktorá ponúka väčšiu flexibilitu v pracovnom čase, zatiaľ čo iní si môžu želať štatút alebo väčšiu kontrolu.

## 4. Potešenie a naplnenie

Potešenie a naplnenie prameňa z rovnovážneho stavu, v ktorom zamestnanci cítia, že sú schopní uspokojiť svoje vonkajšie potreby, ako aj svoje pracovné potreby. Aby sme zamestnancom pomohli pri práci, je dôležité skutočne porozumieť tomu, aký je obsah zamestnanca so svojou rovnováhou medzi pracovným a súkromným životom.

## 5. Dopad na životné prostredie

Zamestnanci čoraz viac uvádzajú motiváciu, ktorú má ich práca na životné prostredie a spoločnosť. Pocit, že robíte zmeny vo svete, môže byť silným motivátorom. Venovaním času na zosúladenie cieľov spoločnosti so sociálnymi príčinami a následným oznámením vplyvu na zamestnancov môže byť viac motivujúce, ako si mnohí zamestnávateľia myslia. (Rietsema,2016)

### **1.4 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov**

Cieľom tohto procesu je vyškoliť a rozvíjať zamestnancov, aby zlepšovali a aktualizovali svoje vedomosti a zručnosti, aby im pomohli lepšie vykonávať svoje pracovné pozície. Proces tiež zahŕňa rozvíjanie postojov, presvedčenia a hodnôt zamestnancov, aby zodpovedali organizačným potrebám. Zahŕňa to hodnotenie výkonnosti, odbornú prípravu, rozvoj manažmentu / výkonných pracovníkov, plánovanie a rozvoj kariéry.



**Tab. 3 Nevyhnutné faktory pri voľbe metódy vzdelávania**

Faktory pri voľbe metódy vzdelávania	Funkcie
Cieľ učenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vedomosti a znalosti, postoje</li> </ul>
Ľudský faktor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lektori</li> <li>• účastníci</li> <li>• prostredie</li> </ul>
Predmet a obsah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• špecifický predmet a požiadavky zamestnávateľa</li> <li>• interdisciplinárne ťažkosti</li> </ul>
Časové a materiálne faktory	<ul style="list-style-type: none"> <li>• čas</li> <li>• financie</li> <li>• vzdelávacie zariadenie</li> </ul>
Princípy učenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivácia</li> <li>• aktívne zapojenie</li> <li>• individuálny prístup</li> <li>• spätná väzba</li> <li>• prenos poznatkov</li> </ul>

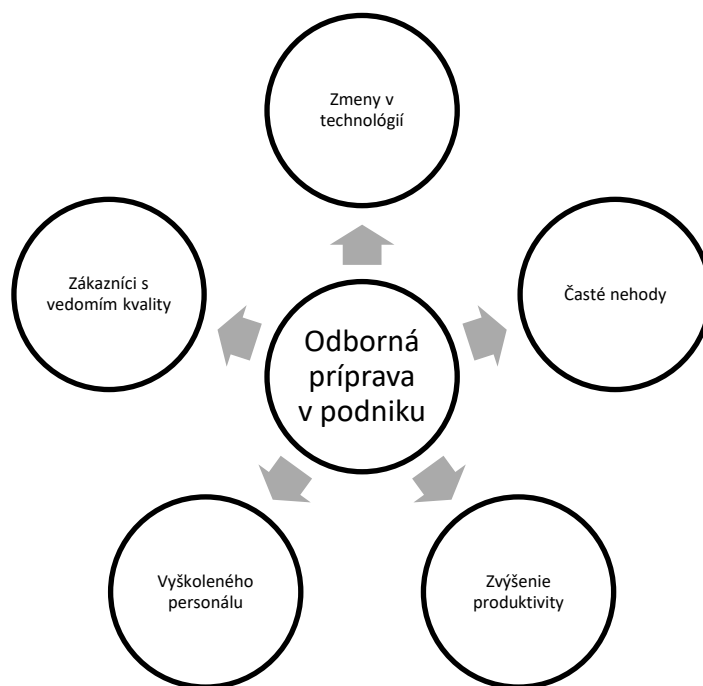
*Zdroj: Vlastné spracovanie autora podľa Šoková,2016*

Ak si zoberieme do úvahy staré známe tvrdenie, že „človek si zapamätá 10 % z toho, čo číta, 20 % toho, čo počuje, 30 % z toho, čo vidí, 50 % z toho, čo vidí a počuje, 70 % z toho, čo sám hovorí a 90 % z toho, čo sám hovorí a robí“, tak je možné z toho vyvodit', že najefektívnejšou metódou vzdelávania pri rovnakých podmienkach bude tá, ktorá zahrňuje čo najväčšie zapojenie účastníka vzdelávania.

Za najvhodnejšiu metódu vzdelávania je možné považovať učenie sa priamo pri práci v praxi, kedy si môže jedinec získané znalosti a vedomosti priamo vyskúšať. Posun v metódach vzdelávania na pracovisku dáva nové príležitosti rozvoja vzdelávania tým, že z nákladov investovaných do tejto oblasti sa stávajú investície. (Šoková,2016)

#### *1.4.1 Faktory potreby odbornej prípravy zamestnancov v podniku*

Odborná príprava je potrebná pre súčasných aj nových zamestnancov. Zvyšuje to zručnosti zamestnancov.



**Obr. 6 Potreba odbornej prípravy podniku**

*Zdroj:* Vlastné spracovanie autora

a) Rýchle zmeny v technológií - Keďže sa táto technológia rýchlo mení, zamestnanci sa musia učiť nové techniky, aby mohli využívať pokročilé technológie.

b) Časté nehody - Z dôvodu nárastu počtu priemyselných havárií by sa mal vypracovať efektívny školiaci program pre bezpečnosť zamestnancov.

c) Zákazníci s vedomím kvality - Pretože zákazníci si uvedomujú kvalitu, je potrebné vyškoliť zamestnancov, aby zlepšili kvalitu výrobkov.

d) Zvýšenie produktivity - Efektívne školenie pomáha zvyšovať produktivitu a znižovať výrobné náklady organizácie.

e) Prísun vyškoleného personálu - Školenie zabezpečuje efektívne poskytovanie vyškolených zamestnancov na všetkých úrovniach organizácie. (Vaishnavi,2016)

#### *1.4.2 Metódy vzdelávania zamestnancov*

Vzdelávanie a rozvoj je jednou z najdôležitejších funkcií riadenia ľudských zdrojov. S rastúcim významom ľudských zdrojov sa pre organizácie stali nevyhnutné školenia a rozvoj zamestnancov so základnou kvalifikáciou a zručnosťami. Existuje niekoľko metód odbornej prípravy ľudských zdrojov pre rôzne účely a potreby.

## 1. Tréning v triede vedený inštruktormi (školenie)

Tréning v štýle triedy je najtradičnejšou a najbežnejšie používanou metódou výučby. Táto metóda napodobňuje iné vzdelávacie prostredie, napríklad vysokoškolské štúdium. Školenie vedené inštruktormi je prax vedenia školenia s „prítomným“ inštruktorom (osobne alebo prostredníctvom webinára). Znalosť predmetu inštruktora pomáha jednotlivcovi alebo skupine porozumieť téme podrobnejšie. V kontexte systému riadenia vzdelávania je tréning vedený inštruktorom „modul“ alebo časť kurzu, ktorá sa môže alebo nemusí kombinovať s inými typmi modulov, ako sú online dokumenty, videá alebo skúšky. Školenie sa môže poskytovať v rôznych formátoch a kombináciách v závislosti od toho, čo je pre daný predmet najvhodnejšie. Môže to byť zameraný na veľkú skupinu, ktorá sa podobá prednáške, alebo sa môže rozdeliť na menšie skupiny, ak sa vyžaduje väčšia interakcia. Ak je potrebná praktická demonštrácia a účasť, inštruktor si môže zvoliť radšej štýl seminára ako prednášku, aby zvýšil zapojenie a účasť. (Quigley,2019)

**Tab. 4 Výhody a nevýhody vzdelávania vedením inštruktorom**

Výhody	<ul style="list-style-type: none"><li>• Umožnenie osobnej interakcie</li><li>• Správne prostredie a zdroje na interakciu s inštruktormi pri kladení otázok</li><li>• Budovanie dobrých vzťahov medzi školiteľom, praktikantom a ostatnými účastníkmi</li></ul>
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nedostatočná škálovateľnosť</li><li>• Stála prítomnosť inštruktora</li><li>• Obmedzená veľkosť triedy na vzájomné interakcie</li></ul>

*Zdroj:* Vlastné spracovanie

## 2. Interaktívne metódy

Interaktívna metóda je modifikovaná metóda založená na učebni. Účastníci tu môžu nielen klásť otázky a odpovedať, ale celá metóda je založená na interakcii medzi účastníkmi. Zdá sa, že tieto metódy vylučujú formálnosť metódy založenej na učebni a zaobchádzajú s účastníkmi pomerne rovnako. Táto metóda nielenže umožňuje voľný tok informácií, ale podporuje aj účasť, dôveru, hovorenie verejnosti atď.

Interaktívna metóda prichádza v mnohých formátoch. Preto je tak prispôsobiteľný mnohým rôznym spoločnostiam. Skupinové diskusie sú skvelým spôsobom, ako prelomiť tradičnú formálnu formu vzdelávania, ale nie sú prispôsobiteľné pre všetkých. Preto sa medzi učiteľskými profesionálmi stali tak populárne metódy ako prípadové štúdie a ostatné formy vzdelávania. (Kiwi,2019)

### 3. Praktický výcvik

Praktické školenia preskočia koncepčné a potopné cvičenia priamo do praxe a umožnia účastníkom rýchlo dostať do ruky čokoľvek, čo sa učia. Zamestnanci tento prístup veľmi uprednostňujú - najlepší spôsob, ako sa učiť, je prostredníctvom aktívnej účasti. Dlhé dni na odbornej prednáške môžu niektorých účastníkov nudiť, ale praktický výcvik si vyžaduje akciu, ktorá môže zlepšiť uchovávanie informácií.

Pre niektorých ľudí to však môže byť výzvou. Mnoho ľudí sa snaží porozumieť zložitosti svojej úlohy bez toho, aby predtým mali správne súvislosti. Ak sa chystáte ponúknuť praktický výcvik, mali by ste najskôr spoznať svojho účastníka, aby ste pochopili, či bude táto metóda pre neho účinná. Praktické školenie môže fungovať, ale iba vtedy, ak sa to človek naučí. (Wyzowl,2016)

Praktické školenie zahŕňa akékoľvek zážitkové školenie zamerané na individuálne potreby zamestnanca. Vykonáva sa priamo v práci. Praktické školenie môže pomôcť zamestnancom dokonale zapadnúť do ich nadchádzajúcej alebo súčasnej úlohy a zároveň zlepšiť ich súčasné schopnosti. Ide o časovo náročnú metódu odbornej prípravy zamestnancov, ktorá sa však najlepšie využije, keď je k dispozícii dostatok zdrojov na podporu zamestnancov počas programu. (Bleich,2014)

### 4. Počítačové a e-learningové školenia

Školiaca metóda, ktorá odstraňuje potrebu osobného sprostredkovateľa. Aj keď sa tieto dva prístupy niekedy používajú vzájomne, majú jeden výrazný rozdiel:

Počítačové školenie zahŕňa akýkoľvek typ školenia, ktoré sa uskutočňuje na počítači, zatiaľ čo školenie e-learningu je konkrétne školenie, ktoré je hostované online prostredníctvom webovej stránky alebo webovej aplikácie. (Wyzowl,2016)

E-learning sa spolieha na online videá, testy a kurzy, aby zabezpečil školenie zamestnancov. Zamestnanci majú školenie priamo na dlani pomocou smartfónu alebo na firemných počítačoch. Je to jeden z najjednoduchších typov školení zamestnancov, ktoré sa

môžu rozšíriť na väčšiu časť populácie, najmä pre zamestnancov, ktorí sú vzdialení alebo majú vysokú mieru fluktuácie. Vďaka interaktívnym hrám, testom, videám a ostatným aktivitám sú zamestnanci zapojení do školenia. E-learning má, samozrejme, aj svoje vlastné výzvy. Grafika a vizuály, ktoré sú v e-learningu využívané ho môžu urobiť aj rýchlo zastaralým. Udržiavanie aktuálnosti je nevyhnutnosťou. (Bleich,2014)

Tento štýl odbornej prípravy si moderní zamestnávateľia široko osvojili. Mnoho spoločností si vyberá počítačové alebo e-learningové kurzy, pretože sa ľahko prispôbujú.

## 5. Coaching a mentoring

Koučovanie je dlhodobější proces riadenej spolupráce, v ktorom ide o usmerňovanie tejto spolupráce, kontrolu výkonnosti a tiež o hodnotenie kvality pracovného výkonu. Koučovanie prináša výsledky predovšetkým pre špecifický vzťah medzi koučom a koučovaným, kedy kouč predstavuje oporu pre koučovaného a používa špecifické prostriedky a štýl komunikácie. (Seková et al., 2013)

Mentorovanie patrí medzi popredné metódy vzdelávania zamestnancov a napĺňania rozvojových cieľov ich kariéry. Špeciálne školení jedinci usmerňujú pracovníka a poskytujú mu pragmatické rady a nepretržitú podporu, čím pracovníkovi napomáhajú vo vzdelávaní ale a v osobnom rozvoji. Laicky povedané, mentorovanie je proces, kedy skúsenejší kolega usmerňuje a pomáha menej skúsenému kolegovi. (Armstrong,2007)

Mentorovanie môže ovplyvniť aj spodný riadok vašej spoločnosti. Programy mentorstva však vyžadujú, aby vaši najvýkonnejší ľudia ustúpili zo svojich primárnych úloh a vytvorili nových členov tímu.

## 1.5 Inovácie v oblasti ľudských zdrojov

Inovácia ľudských zdrojov je implementácia nových nápadov, metód a technológií s cieľom lepšie vyhovieť neustále sa vyvíjajúcim požiadavkám organizácie a jej pracovnej sily. Ide skôr o predvídanie budúcich potrieb a okolností, ako o nájdenie reakcie na meniacu sa súčasnú situáciu.

Spôsob, akým pracujeme v najširšom slova zmysle sa rýchlo mení (od typu pracovných miest, od ktorých pracujeme, a dokonca od spôsobu, akým dostávame mzdu - kryptomeny). Takže zatiaľ čo prijatie technológie v oblasti ľudských zdrojov organizáciami môže zaostávať, potreba inovácií v oblasti ľudských zdrojov jednoznačne existuje. (Verlinden,2019)

## Konverzačný robot

Chatbot môže automatizovať rutinné procesy, ktoré zaberajú veľa času tímu HR. Môžete výrazne automatizovať náborové činnosti, ako sú skríning kandidátov, plánovanie pohovorov a riadenie náborového životného cyklu pre kandidátov a manažérov prijímania . Chatbot bol vyvinutý pre automatizáciu procesu náboru koncových pracovníkov s úžasnými výsledkami a zlepšením produktivity. (Sheth,2019)

Chatbot nie je ničím iným ako softvérom, ktorý je niekedy poháňaný umelou inteligenciou. Dokáže sa postarať o množstvo úloh. Mnoho chatbotov má tiež schopnosti spracovania prirodzeného jazyka, aby mohli „rozumieť“ ľudskému jazyku. Hlavnou výhodou konverzačného robota je, že nie je nikdy mimo kancelárie. Zatiaľ čo zamestnanci idú domov večer a cez víkendy, chatbot je schopný odpovedať na otázky doslova kedykoľvek. (Verlinden,2019)

## Personálne aplikácie

Personálna aplikácia riadi celý proces nastupovania. Dokáže zorganizovať prakticky všetko, čo súvisí s príchodom nového zamestnanca. Od dokumentácie po zavedenie kolegov a firemných politík. Príkladom personálnej aplikácie je aplikácia Enboarder. Enboarder je prvá platforma na zapojenie sa do spoločnosti. Je to nový spôsob, ako nových zamestnancov v spoločnosti organizačne socializovať. Táto platforma zdôrazňuje hodnotu ľudského spojenia a skúseností a stavia zamestnanca do centra všetkého, čo sa v danej spoločnosti robí. (Enboarder,2019)



***Obr. 7 Logo aplikácie Enboarder***

*Zdroj: Enboarder,2019*

## Talent management (správa talentov)

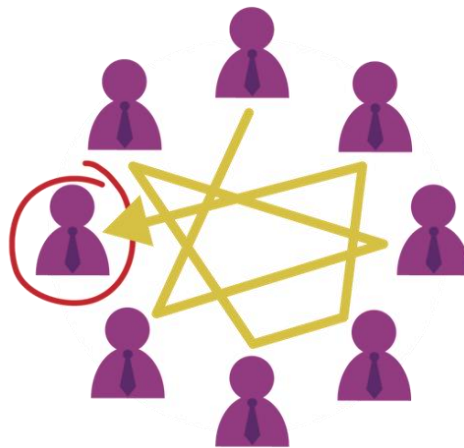
Správa talentov je záväzok organizácie prijímať, zamestnávať, udržiavať a rozvíjať najtalentovanejších a najlepších zamestnancov dostupných na trhu práce. Správa talentov zahŕňa všetky pracovné procesy a systémy, ktoré súvisia s udržaním a rozvojom vynikajúcej pracovnej sily.

Talent management je obchodná stratégia, ktorá umožní organizácií udržať si svojich najlepších talentovaných a kvalifikovaných zamestnancov. Rovnako ako zapojenie zamestnancov alebo ich uznanie, aj uvedená obchodná stratégia zabezpečí prítlačivosť špičkových talentov v konkurencii s ostatnými zamestnávateľmi. Štúdie neustále ukazujú, že príležitosť naďalej rásť a rozvíjať svoje profesionálne a osobné zručnosti je hlavným motívom toho, prečo zamestnanci prijímajú prácu a zostávajú v práci. (Heathfield,2019)

## Riadenie výkonnosti

Aj keď v oblasti riadenia výkonnosti prebieha veľa inovácií v bakalárskej práci sa zameriavame na spätnú väzbu. Napríklad na 360 stupňovú spätnú väzbu v reálnom čase.

Dnešná technológia riadenia výkonnosti umožňuje organizáciám nechať svojich zamestnancov a manažérov poskytovať a prijímať nepretržitú spätnú väzbu. Softvér sleduje pokrok ľudí a poskytuje cenné informácie o ich postupe. To pomáha manažérom v prípade potreby podporovať svojich zamestnancov. Vytvára tiež kultúru koučovania medzi rovesníkmi. (Verlinden,2019)



**Obr. 8 360 stupňová spätná väzba**

Zdroj: MKTRAINING,2018

## **2 Cieľ práce**

Cieľom záverečnej práce bolo oboznámiť sa o procese riadenia ľudských zdrojov vo vybranej spoločnosti konkrétne vzdelávanie a rozvoj zamestnancov a následne navrhnúť odporúčania, ktoré vyplývajú z analýzy a hodnotenia spätnej väzby od zamestnancov po absolvovaní vybraných školení.

Spoločnosť MBL a. s. bola vybraná na základe poskytnutia možnosti vykonania odbornej stredoškolskej a následne vysokoškolskej praxe. Vybraná spoločnosť sa analyzovala za účelom získania informácií o fungovaní procesu riadenia ľudských zdrojov a tiež vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Počas tohto obdobia sa vybudovali pozitívne vzťahy so zamestnancami a s vedením spoločnosti.

Na základe týchto vzťahov bolo umožnené nahliadnuť nielen do interných predpisov spoločnosti a samotného chodu, ale aj osobný kontakt so zamestnancami, ktorí boli ochotní spolupodieľať sa pri vypracovaní záverečnej práce.

Pri dosiahnutí hlavného cieľa sa stanovili čiastkové ciele a to spolupráca a komunikácia so zamestnancami spoločnosti MBL a. s. a to zaslaním a vyplnením dotazníka v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Získanie informácií ohľadom spokojnosti so vzdelávacím programom, poznatky ohľadom ich potrieb a očakávaní.

Ďalším čiastkovým cieľom bolo umožnené s niektorými zamestnancami uskutočniť pološtrukturovaný rozhovor po čerstvom absolvovaní školení. Získané informácie mali slúžiť ku skvalitneniu aktuálneho systému vzdelávania, lepšiemu využitiu vlastného potenciálu podniku, k väčšej spokojnosti a motivácii zamestnancov v oblasti vzdelávania.

Na základe splnenia hlavného cieľa je potrebné vypracovať vyššie uvedené čiastkové ciele a následne sumarizovať výsledky spätnej väzby od zamestnancov a navrhnúť zlepšenia v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov vo vybranej spoločnosti.

### **2.1 Charakteristika spoločnosti MBL a. s.**

Spoločnosť MBL a. s. vznikla v roku 2001 ako MBL s. r. o. so sídlom na ulici Magnezitárska 11 v Košiciach. Hlavnou činnosťou spoločnosti bola stavebná výroba v oblasti pozemných stavieb, ktorá v prevažnej väčšine zahrňovala výstavbu a rekonštrukciu rodinných domov.



V decembri 2001 vznikla v Českej republike organizačná zložka spoločnosti MBL s.r.o., so sídlom na Mošnerovej ulici v Olomouci. Táto spoločnosť sa stala úzkym spolupracovníkom spoločnosti Stavby silnic a železníc, a. s. (v súčasnosti člen skupiny Eurovia), pre ktorú až do konca roku 2007 vykonávala montážne práce železobetónových konštrukcií diaľničných a železničných mostov pomocou systémového debnenia firiem DOKA a PERI. Z dôvodu zvýšenia výroby na Slovensku v roku 2007 došlo k zrušeniu organizačnej zložky spoločnosti s následným presunom jej zamestnancov do materskej spoločnosti. V roku 2005 sa materská spoločnosť preorientovala aj na generálne dodávky stavieb. Časti stavebnej výroby zahrňujúce búracie a zemné práce, murárske, tesárske, izolačné práce, železobetónárske práce, elektroinštalácie, rozvody TZB a ÚK, vnútroštátnu dopravu pokrýva spoločnosť vlastnými výrobnými kapacitami. Vo zvyšných oblastiach výroby úzko spolupracujeme s overenými subdodávateľmi svojich stavieb. V roku 2008 došlo k zmene právnej formy spoločnosti zo spoločnosti s ručením obmedzeným na akciovú spoločnosť.

Stroje a zariadenia - spoločnosť disponuje vlastnou stavebnou technikou, zahrňujúcou nákladné automobily značiek Tatra 815, Mercedes Atego, domiešavače betónových zmesí na podvozkoch Tatra 815, univerzálne stavebné stroje Caterpillar, stavebné kompresory, výtahy, nakladače Gehl, nákladné auto DAF, IVECO, buldozér New Holland, pásové rýpadlo, buldozér Komatsu, samohybný žeriav, triedič KEESTRACK COMBO. Naši zamestnanci sú v súlade s platnými predpismi školení v oblasti ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci a pravidelnými kurzmi si obnovujú svoje odborné spôsobilosti.

Spoločnosť MBL a. s. je držiteľom certifikátu systému manažérstva kvality ISO 9001:2015 a certifikátu systému manažérstva environmentu ISO 14001:2015, obor certifikácie je platný pre obidva certifikáty a to pozemné stavby, zároveň je držiteľom certifikátu na realizáciu zatepl'ovacieho systému.



*Obr. 9 Logo spoločnosti MBL a. s.*

*Zdroj: MBL,2020*

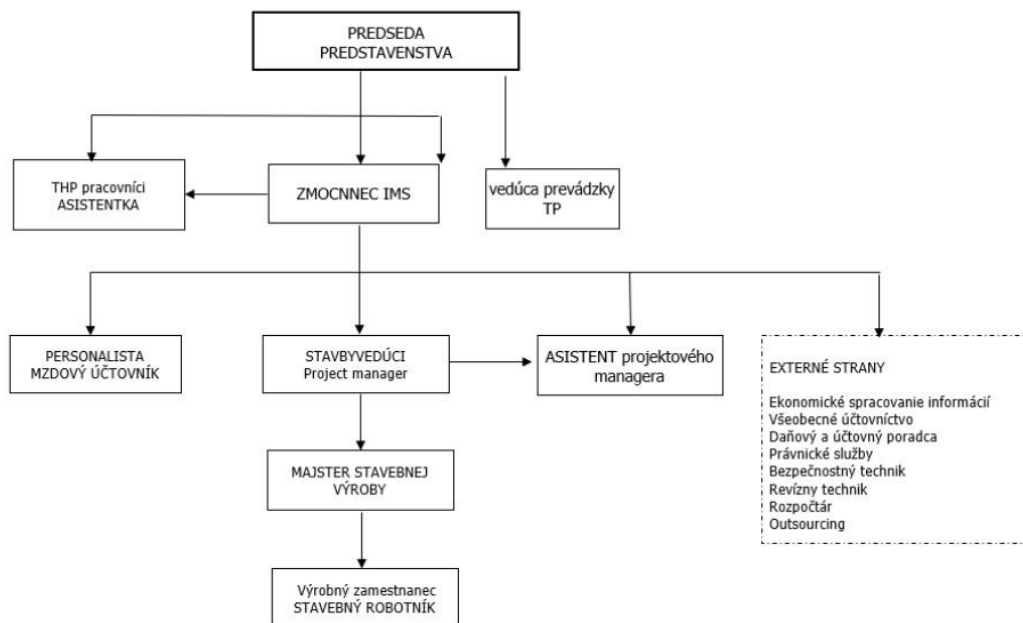
## 2.2 Personálna politika v spoločnosti MBL a. s.

V súčasnosti spoločnosť zamestnáva 26 pracovníkov. Zamestnáva potrebné množstvo stálych zamestnancov, požadované k realizovaným stavbám, odborne spôsobilých pre výkon činností jednotlivých profesií a činností. Ostatné špecializované profesie zabezpečuje inžinieringom, kde majú už svojich osvedčených a zmluvných dodávateľov.

Svojim zamestnancom vytvárajú pracovné podmienky a postupy pre zachovanie vysokého bezpečnostného štandardu. Bezpečnosť je jednou z priorit spoločnosti pri uplatňovaní a rozvíjaní preventívnych opatrení v prevádzkových podmienkach. Zamestnanci sú v súlade s platnými predpismi preškolení v oblasti ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci a pravidelnými kurzami a školeniami si obnovujú svoje odborné spôsobilosti.

Cieľom procesu ľudských zdrojov je zavedený jednotný postup pri prijímaní zamestnancov do pracovného pomeru, starostlivosti o zamestnancov, hodnotení zamestnancov, školení a ďalšom vzdelávaní zamestnancov, hodnotení spokojnosti zamestnancov a skončení pracovného pomeru v spoločnosti MBL a. s. ako aj zásady spolupráce pri zabezpečovaní týchto činností.

Pre lepšie pochopenie internej hierarchie ľudských zdrojov spoločnosti MBL a. s. uvádzame organizačnú štruktúru.



**Obr. 10 Organizačná štruktúra spoločnosti MBL a. s.**

Zdroj: Interná smernica spoločnosti

### 2.3 Interná smernica SIMS 06.01

Spoločnosť má vypracovaný interný predpis SIMS 06.01 pod názvom Výcvik, pripravenosť, spôsobilosť, ktorý platí pre všetkých zamestnancov spoločnosti. Stanovuje postup pre výber vhodných zamestnancov, ich výcvik a prípravu, plánovania a hodnotenia výcviku s cieľom zaistiť ich spôsobilosť pre výkon príslušných činností v spoločnosti MBL a. s.

Interná smernica popisuje pracovné miesto ako dokument, ktorým vedenie spoločnosti stanovuje rozsah vykonávaných činností, právomocí a zodpovednosti pre pracovné miesta a stanovuje kvalifikačné požiadavky pracovného miesta. Obsahuje osobnú zložku tlačív a záznamov zamestnanca poskytujúce základné informácie o zamestnancoch. Spracováva sa pri prvom vstupe zamestnanca do spoločnosti a aktualizuje sa pri všetkých zmenách údajov, ktoré zamestnanca sprevádzajú. Interná smernica ďalej obsahuje úvodné školenie pre nových nastupujúcich zamestnancov do spoločnosti. Plán školení a výcviku pre potrebu ďalšieho školenia, vzdelávania a výcviku zamestnancov je spracovaný dokument, ktorý pre ďalší rok stanovuje rozsah a termíny školení a výcviku. Záznamy z hromadných inštruktážach a školeniach slúžiacich k vykonávaniu evidencie o školeniach z prevádzkových predpisov, predpisov BOZP, požiarnej a iných inštruktážach a školeniach. Osobná zložka zamestnanca obsahuje potvrdenie zdravotnej spôsobilosti a je vykonávaná písomnou formou.

Interná smernica ďalej uvádza oblasti vzdelávania zamestnancov spoločnosti a to najmä: získavanie alebo doplnenie zodpovedajúcej kvalifikácie zamestnanca, rozšírenie a prehĺbenie odbornej spôsobilosti v nadväznosti na potreby spoločnosti, udržanie kvalifikácie zamestnanca, získanie a udržovanie znalosti o systéme IMS, získanie znalosti o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a o požiarnej ochrane a opakované školenia pre udržanie kvalifikácie zamestnancov.

Pri nástupe do spoločnosti absolvuje nový zamestnanec úvodné školenie. Zamestnanec je oboznámený s činnosťami, ktorými sa spoločnosť zaoberá, pracovnou náplňou a zodpovednosťami, ktoré z nej vyplývajú, predpisy o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci (BOZP) a požiarnej ochrane, systémom IMS. Pre nového zamestnanca je toto školenie zaznamenané v zázname o školení vrátane podpisu školeného zamestnanca.

Podnety ku školeniu a výcvik zamestnancov pripravujú ich nadriadení, stavbyvedúci, bezpečnostný technik prípadne vedenie spoločnosti, každý podľa svojej

zodpovednosti. Vychádzajú pritom z konkrétnych požiadaviek stanovených v popise pracovnej činnosti a nových požiadaviek vzniknutých pri realizácii produktu a uvedených v pláne školenia a výcviku zamestnanca na kalendárny rok, prípadne ďalších vzdelávacích akcií. Tento plán obsahuje menný zoznam zamestnancov spoločnosti, druh vzdelávania a školenia, ktorý je nutné v danom roku zabezpečiť, termín a eventuálne ďalšie údaje. Zaškolenie zamestnancov vykonáva stavbyvedúci, majster. Záznam o zaškolení pracovníka je podpísaný oboma stranami a je uložený v zložke zamestnanca u zamestnanca personálneho útvaru.

Plán školenia a výcviku mimo iného obsahuje každoročne opakované skupinové školenie, pravidelne vykonávané individuálne školenia, školenie IMS (SMK + EMS), individuálne udržanie alebo zvýšenie kvalifikácie zamestnanca. Tieto školenia sú zaisťované interne a dodávateľsky. Obsah školení a účastníci školení sú evidované v záznamoch o školeniach s uvedeným dátumom a podpisom školiteľa a školeného.

Spoločnosť má vypracovaný prehľad o periodických školeniach všetkých zamestnancov, ktorý slúži pre internú potrebu a prácu zodpovedného zamestnanca (uvedená v prílohe č. 1). Na základe uvedeného prehľadu o periodických školeniach bol všetkým zamestnancom spoločnosti MBL a. s., zaslaný dotazník, ktorým sa zisťovala spätná väzba zamestnancov po absolvovaní školení. Analýza a hodnotenie dotazníka je riešená v tretej kapitole bakalárskej práce.

## **2.4 Školenie zamestnancov v oblasti SMK, EMS v spoločnosti MBL a. s.**

Spoločnosť MBL a. s. je držiteľom certifikátov od roku 2010 a to Systému manažérstva kvality (SMK) ISO 9001:2015 a Systém manažérstva environmentu (EMS) ISO 14001:2015.

Vedenie spoločnosti MBL a. s. v závislosti na potrebe neustáleho zvyšovania kvality ponúkaných služieb, povahy a rozsahu environmentálnych dopadov svojej činnosti na okolie, vyhlásilo Politiku integrovaného systému manažérstva, ktorá zahŕňa postupy systému manažérstva kvality podľa STN EN ISO 9001:2009-02 a environmentálneho systému manažérstva podľa STN EN ISO 14001:2005-06 zohľadňuje zámery vedenia spoločnosti v oblasti ďalšieho rozvoja.

Vedenie spoločnosti sa zaviazalo:

- uspokojovať potreby a očakávania zákazníkov a tým zvyšovať podiel na trhu,
- realizovať dielo v čo najkratších lehotách podľa prání zákazníkov,
- rozvíjať komunikáciu a spoluprácu so všetkými zainteresovanými stranami ako sú zákazníci, dodávatelia, zamestnanci, štátna správa a samospráva, verejnosť a ďalšie osoby dotýkajúce sa činnosti spoločnosti,
- vytvárať kladný hospodársky výsledok pri sústavnom rozvoji spoločnosti znižovaním vlastných nákladov a nákladov spojených s likvidáciou negatívnych dopadov z činnosti spoločnosti na životné prostredie,
- považovať systém manažérstva kvality za neustále sa rozvíjajúcu súčasť celkového riadenia, účinne podporujúceho zlepšovania efektívnosti a v konečnom dôsledku dosahovania strategických zámerov organizácie prostredníctvom procesného riadenia zdrojov a činností.

Zamestnanci sú si vedomí svojej úlohy pri ochrane životného prostredia. Prostredníctvom tejto Politiky integrovaného systému manažérstva, ktorá poskytuje základný rámec pri stanovovaní všetkých významných krokov pri naplňovaní princípov nielen kvality, ale tiež princípov ochrany životného prostredia, resp. všetkých činností, ktoré sú v spoločnosti realizované, sa vedenie spoločnosti zaväzuje byť v súlade s príslušnými požiadavkami právnych predpisov a inými požiadavkami, ktoré sú na spoločnosť kladené prostredníctvom zainteresovaných strán, alebo ku ktorým sme sa prihlásili pri stanovovaní, preskúvaní a naplňovaní cieľov a cieľových hodnôt. Tieto ciele a cieľové hodnoty si spoločnosť určila po dôkladnej analýze svojich environmentálnych aspektov s ohľadom na ich významnosť, ktorá je pravidelne vyhodnocovaná.

Vedenie spoločnosti si uvedomuje nutnosť usilovať sa o trvalom zlepšovaní svojho environmentálneho profilu zavedením a trvalým preverovaním integrovaného systému managementu, zameraného na ochranu životného prostredia a šetrením prírodných zdrojov, ako tiež aj potrebu chápať kvalitu ako samozrejmosť pre uspokojovanie potrieb všetkých našich zákazníkov. Stanovili sa postupy vedúce k šetrnému prístupu k životnému prostrediu a to najmä pri výbere materiálov a používaných technológií, za účelom preventívneho predchádzania znečisťovania vody, ovzdušia, pôdy a nadmernému vytváraniu odpadov. Podmienkou pre naplnenie uvedenej stratégie je stanovená personálna politika spoločnosti, ktorá je zameraná predovšetkým na výber kvalifikovaných pracovníkov s ochotou

samostatne pracovať a podieľať sa na plnení úloh k dosiahnutiu zámerov spoločnosti, pričom každý zamestnanec je zodpovedný za kvalitu svojej práce.

Politika integrovaného systému manažérstva je platná a záväzná pre všetkých zamestnancov v rámci pracovného procesu s cieľom neustáleho zlepšovania efektívnosti integrovaného systému manažérstva prijatého spoločnosťou.

Spoločnosť MBL a. s. ako držiteľ vyššie uvedených certifikátov musí mať preškolených zamestnancov, ktorí spĺňajú všetky požiadavky pri vykonávaní interného auditu v spoločnosti a zároveň pri audite, ktorý je vykonávaný externou spoločnosťou. Pri vypracovávaní bakalárskej práce spoločnosť vyslala zamestnanca, aby absolvoval kurz Interný audítor pre integrovaný systém manažérstva podľa noriem EN ISO 9001, EN ISO 14 001 a OHSAS 18 001 a po absolvovaní získal potvrdenie na kvalifikáciu audítor. Na základe tejto informácie sa vypracoval a následne uskutočnil so zamestnancom spoločnosti pološtrukturovaný rozhovor, ktorý bol nápomocný pri analýze a hodnotení spätnej väzby od zamestnanca po absolvovaní vybraného školenia. Táto analýza a jej metóda skúmania a hodnotenie je riešená v tretej kapitole bakalárskej práce.

### 3 Metodika práce a metódy skúmania

V bakalárskej práci sa ako prvá vypracovala teoretická časť práce, kde sa charakterizovali základné pojmy danej problematiky s ňou súvisiace. Pomocou analýzy vybranej spoločnosti sa analyzoval aktuálny stav riadenia ľudských zdrojov a oblasť vzdelávania a rozvoj zamestnancov.

V prvom kroku empirického výskumu vybranej spoločnosti bolo dôkladné preštudovanie a získanie informácií z interných dokumentov a to bol dôležitý spôsob, ktorý napomohol a umožnil vstup a zoznámenie sa s neznámym terénom. Štúdiom dokumentov sa rozšírila predstava o chode spoločnosti, organizačnej štruktúre spoločnosti, riadenie ľudských zdrojov, oblasť vzdelávania a rozvoj zamestnancov, organizácia a plán školení zamestnancov. Dokumenty boli získané od zamestnancov spoločnosti a oficiálnej internetovej stránky spoločnosti.

K dosiahnutiu cieľov empirickej časti výskumu boli zvolená forma tzv. zmiešaného výskumu, ktorý bol uskutočnený kombináciou preštudovania interných dokumentov spoločnosti, dotazníkový výskum a pološtrukturovaných rozhovorov so zamestnancami spoločnosti. Zmiešaný výskum umožňuje hlbšie pochopenie konkrétneho problému. Dotazníkový výskum poskytuje dosiahnuť hromadné informácie od účastníkov výskumu, ohľadom ich názorov, preferencií, postojov alebo hodnôt. Formou dotazníkového výskumu sa získalo väčšie množstvo odpovedí v spoločnosti, s tým vedomím, že odpovede zamestnancov môžu byť subjektívne skreslené. Zamestnanci pri vyplňovaní dotazníka majú čas dlhšie premýšľať nad odpoveďami jednotlivých otázok a nie je na nich vytváraný tlak bleskovej odpovede ako je tomu pri iných metódach. V dotazníkovom výskume bol zvolený uzatvorený typ otázok a v pološtrukturovanom rozhovore bol vytvorený rad vopred pripravených otázok, na ktoré mali účastníci výskumu odpovedať.

Dotazník bol rozdelený na dve časti, kde bola zachovaná anonymita respondentov. Prvá časť je zameraná na identifikačné údaje respondentov a tvorí 4 otázky, týkajúce sa pohlavia, veku, najvyššieho dosiahnutého vzdelania a pracovnej pozície zamestnanca. Zamestnanci spoločnosti MBL a. s. obdržali dotazník v papierovej podobe v počte 26 ks totožným s počtom zamestnancov v spoločnosti. Dotazník mali zamestnanci k dispozícii v januári 2020. V druhej časti dotazníka zamestnanci odpovedajú na vopred samostatne vypracované otázky, táto časť obsahuje 11 otázok zameraných na zistenie pracovnej spokojnosti zamestnancov so vzdelávacím systémom v spoločnosti. Pre zistenie miery

spokojnosti zamestnancov sa zvolila štvorstupňová škála. Zamestnanci si môžu vybrať z odpovedí vzájomne sa vylučujúcich a odstupňovaných napr. na škále od veľkej spokojnosti cez skôr spokojný a skôr nespokojný, až po nespokojnosť.

Pološtrukturovaný rozhovor bol zvolený z dôvodu doplnenia a ujasnenia oblastí, ktoré z dotazníkového výskumu neboli dostačujúce a samotný dotazník sa spätnou väzbou od zamestnancov po absolvovaní školení hlbšie nezaoberal. Pološtrukturovaný rozhovor sa uskutočnil s 1 zamestnancom a tvoril 6 otvorených otázok, ktoré boli vopred vypracované a zamestnanec uvedené otázky mal k dispozícii ešte pred rozhovorom s dostatočným časom na prípravu. Vyššie spomínaný rozhovor bol časovo obmedzený len na 30 minút, ktorý povolil zamestnávateľ počas pracovnej doby zamestnancovi, s ktorým sa pološtrukturovaný rozhovor uskutočnil.

Danú problematiku sa nám podarilo naplniť práve pri uskutočnení pološtrukturovaného rozhovoru a tým získať cenné informácie od zamestnanca a jeho osobné názory, pocity, dojmy zo školenia a v neposlednom rade spomenúť, že bola ochota a ústretovosť zo strany spoločnosti a zamestnanca hovoriť o priebehu a získaní vedomostí zo školení.



## 4 Výsledky práce

Dotazník pozostáva z dvoch častí. Bolo rozdáných 26 dotazníkov. Vrátilo sa 24 dotazníkov. Návratnosť dotazníka bola 92%.

Pre každú otázku je vypracovaná tabuľka s odpoveďami respondentov aj v percentuálnom vyjadrení a grafické zobrazenie prostredníctvom koláčového grafu.

### 4.1 Identifikačné údaje respondentov

Identifikačné údaje našej analýzy nám poukazujú na rozdelenie zamestnancov v spoločnosti podľa pohlavia, veku, najvyššieho dosiahnutého vzdelania a pracovnej pozície.

**Tab. 5 Pohlavie zamestnancov v spoločnosti**

Pohlavie	Počet odpovedí	Percentuálne vyjadrenie
Muži	20	83%
Ženy	4	17%

Zdroj: Vlastné spracovanie autora

**Graf 1 Pohlavie zamestnancov v spoločnosti**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora

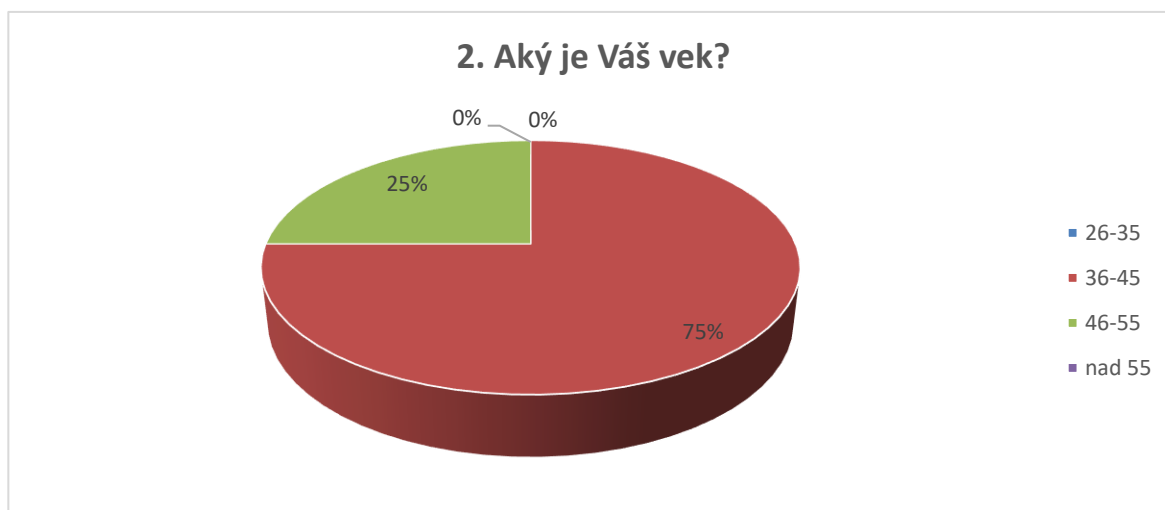
Na otázku č. 1 „Aké je Vaše pohlavie?“ až 83% zamestnancov odpovedalo, že sú mužského pohlavia, 17% ženského pohlavia. Keďže ide o stavebnú spoločnosť prevažuje počet mužov nad ženami.

**Tab. 6 Veková štruktúra zamestnancov v spoločnosti**

Vekové rozpätie	Počet odpovedí	Percentuálne vyjadrenie
26-35	0	0%
36-45	18	75%
46-55	6	25%
Nad 55	0	0%

Zdroj: Vlastné spracovanie autora

**Graf 2 Veková štruktúra zamestnancov v spoločnosti**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora

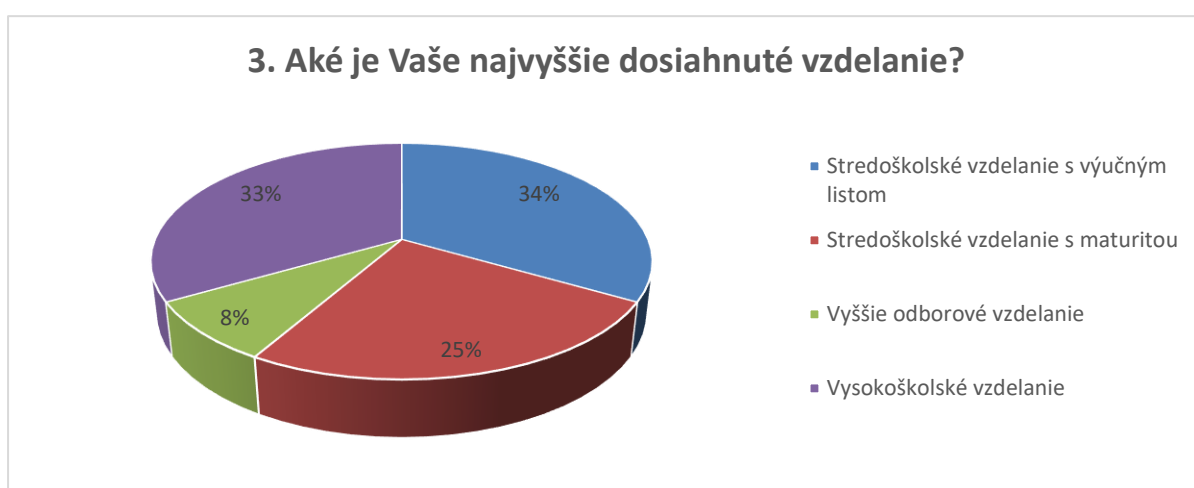
Najčastejšie sa vek opýtaných zamestnancov pohybuje v rozpätí od 36 do 45 rokov s výsledkom 75%, v rozpätí od 46 do 55 rokov sa nachádza 25% zamestnancov v spoločnosti. Žiaden z respondentov nemal nad 55 rokov a zároveň pod vekovú hranicu 35 rokov nevidujeme žiadnych zamestnancov.

**Tab. 7 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie zamestnancov v spoločnosti**

Dosiahnuté vzdelanie	Počet odpovedí	Percentuálne vyjadrenie
Stredoškolské odborné vzdelanie s výučným listom	8	4%
Stredoškolské vzdelanie s maturitou	6	25%
Vyššie odborové vzdelanie (nadstavbové)	2	8%
Vysokoškolské vzdelanie	8	33%

Zdroj: Vlastné spracovanie autora

**Graf 3 Najvyššie dosiahnuté vzdelanie v spoločnosti**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora

Najvyššie percento tvorili vysokoškolskí vzdelaní (33%), stredoškolskí vzdelaní respondenti s výučným listom(34%) a stredoškolské vzdelanie s maturitou (25%). Najmenej zamestnancov v spoločnosti dosiahlo vyššie odborové vzdelanie (8%) .

**Tab. 8 Pracovná pozícia zamestnancov v spoločnosti**

Pracovná pozícia	Počet odpovedí	Percentuálne vyjadrenie
Výkonový pracovník	15	63%
Vedúco-výkonový pracovník	2	8%
Technicko-hospodársky pracovník	6	25%
Riadiaci pracovník	1	4%

Zdroj: Vlastné spracovanie autora

**Graf 4 Pracovná pozícia zamestnancov v spoločnosti**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora

Väčšina respondentov, ktorá vyplnila dotazník pracuje v spoločnosti ako výkonový pracovník (63%). Pozíciu technicko-hospodárskeho pracovníka vykonáva 25% z respondentov. Pozíciu vedúceho-výkonového pracovníka (8%) a riadiaceho pracovníka (4%) vykonáva v spoločnosti najmenej zamestnancov.

## 4.2 Vyhodnotenie a interpretácia výsledkov výskumu

Druhá časť dotazníka je zameraná na názor v oblasti vzdelávania a rozvoja v spoločnosti v ktorej pracujú a obsahuje 11 uzatvorených otázok a má za cieľ zistiť mieru spokojnosti zamestnancov so vzdelávaním a rozvojom v spoločnosti. Respondenti si volia z poskytnutých možností len jednu.

**Tab. 9 Posledné absolvovanie školenia zamestnancov v spoločnosti**

Posledné školenie	Počet odpovedí	Percentuálne vyjadrenie
0-3 mesiace	2	8%
3-6 mesiacov	2	8%
6-12 mesiacov	8	34%
Viac ako 1 rok	12	50%

Zdroj: Vlastné spracovanie autora

**Graf 5 Posledné absolvovanie školenia zamestnancov v spoločnosti**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora

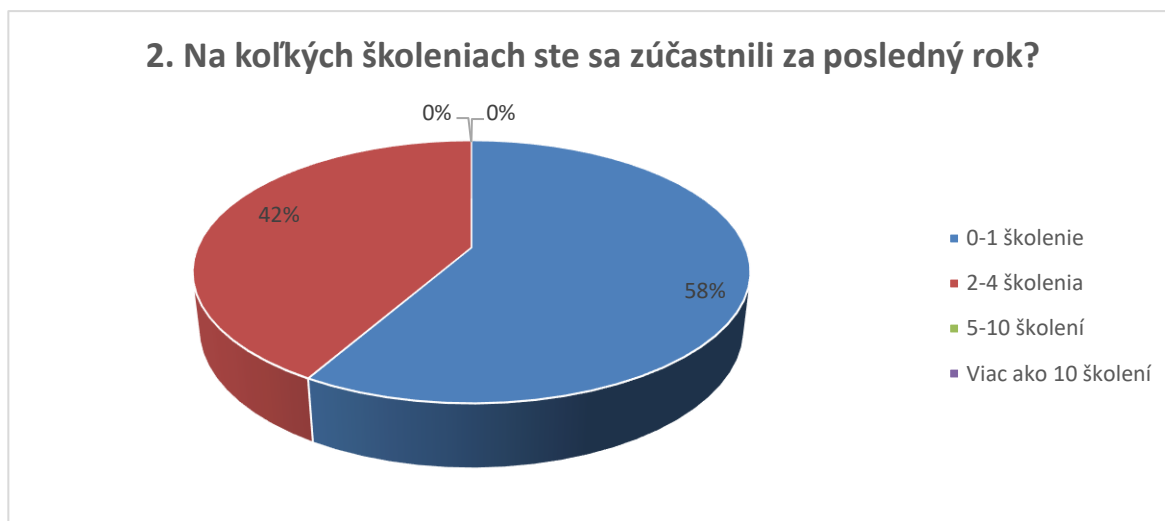
Polovica respondentov klasifikuje poslednú účasť na školení pred viac ako 1 rokom. V rozmedzí 6-12 mesiacov sa na poslednom školení zúčastnilo 34% z respondentov. Rovnakým percentuálnym podielom sú vyhodnotenú odpovede 0-3 mesiace a 3-6 mesiacov a to 8%.

**Tab. 10 Počet absolvovaných školení zamestnancov v spoločnosti za posledný rok**

Počet školení za posledný rok	Počet odpovedí	Percentuálne vyjadrenie
0-1 školenie	14	58%
2-4 školenia	10	42%
5-10 školenia	0	0%
Viac ako 10 školení	0	0%

Zdroj: Vlastné spracovanie autora

**Graf 6 Počet absolvovaných školení zamestnancov v spoločnosti za posledný rok**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora

Na otázku č. 2 „Na koľkých školeniach ste sa zúčastnili za posledný rok?“ odpovedalo 58% zamestnancov, že neabsolvovali žiadne poprípadne 1 školenie a 42% respondentov sa zúčastnilo na 2 až 4 školeniach za posledný rok.

**Tab. 11** *Vykonávanie odborných školení zamestnancov v spoločnosti*

Školiteľ	Počet odpovedí	Percentuálne vyjadrenie
Interný školiteľ (zamestnanec spoločnosti MBL a. s)	0	0%
Externý školiteľ (externá spoločnosť)	24	100%

*Zdroj:* Vlastné spracovanie autora

**Graf 7** *Vykonávanie odborných školení zamestnancov v spoločnosti*



*Zdroj:* Vlastné spracovanie autora

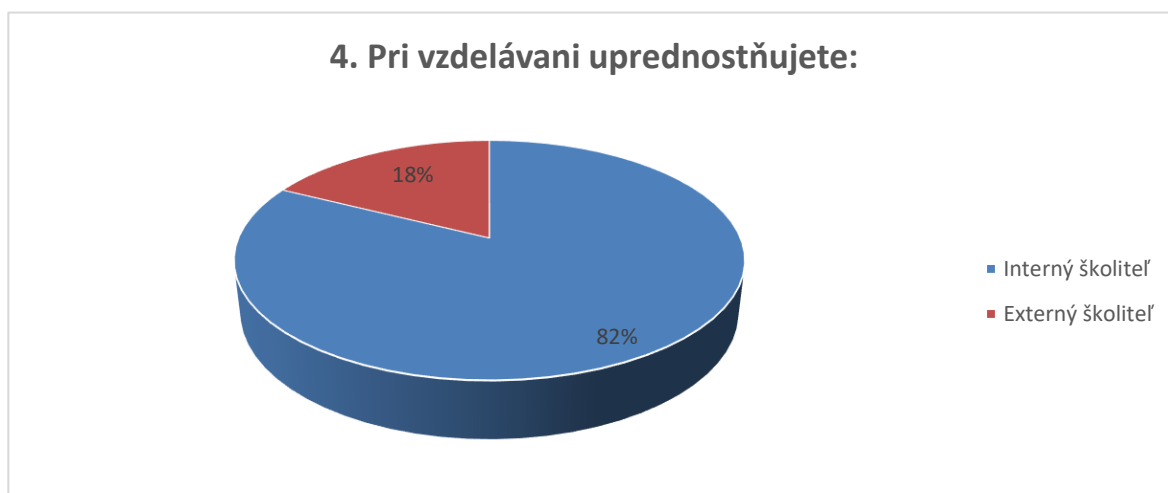
Všetci respondenti odpovedali na otázku č.5 „Kto vykonáva väčšinu odborných školení v spoločnosti?“ jednotne a to, že odborné školenia vykonáva len externý školiteľ.

**Tab. 12 Preferencie školiteľa odborných školení zamestnancov v spoločnosti**

Preferencia školiteľa	Počet odpovedí	Percentuálne vyjadrenie
Interný školiteľ (zamestnanec spoločnosti MBL a. s)	15	82%
Externý školiteľ (externá spoločnosť)	9	18%

Zdroj: Vlastné spracovanie autora

**Graf 8 Preferencie školiteľa odborných školení zamestnancov v spoločnosti**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora

Z predchádzajúcej otázky sme zistili, že odborné školenia vykonáva v spoločnosti len externý školiteľ, ale až 82% respondentov odpovedalo, že by uprednostnili práve interného školiteľa pred externým školiteľom.



**Tab. 13 Využitelnost informácií z odborných školení zamestnancov v spoločnosti**

Odpoveď	Počet odpovedí	Percentuálne vyjadrenie
Áno	4	17%
Skôr áno	10	41%
Skôr nie	5	21%
Nie	5	21%

Zdroj: Vlastné spracovanie autora

**Graf 9 Využitelnost informácií z odborných školení zamestnancov v spoločnosti**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora

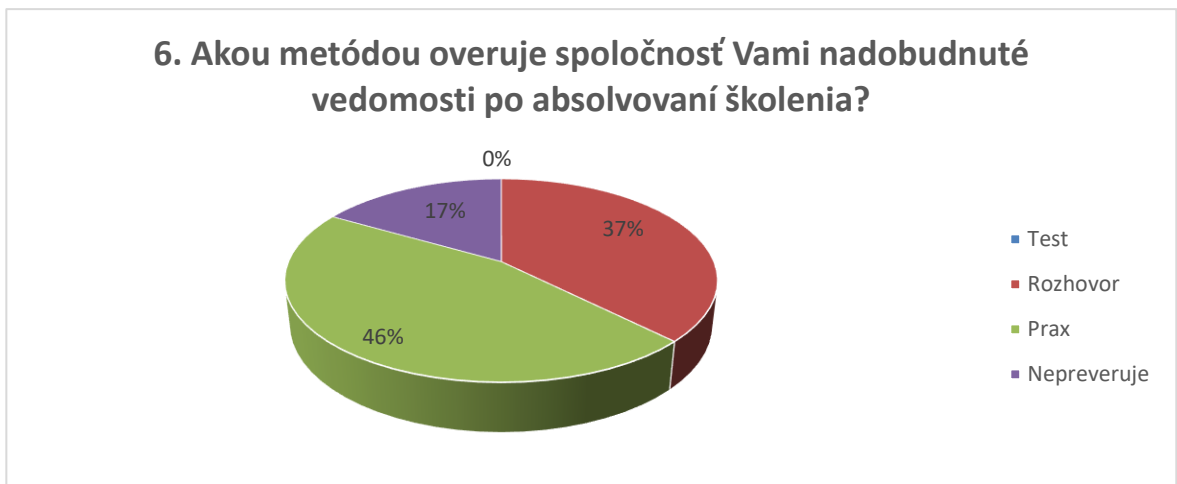
Na otázku ohľadom využiteľnosti informácií a vedomosti získaných na školeniach v praxi najviac odpovedí až 41% bolo skôr áno, 21% respondentov si myslí že tieto získane poznatky skôr nevyužije alebo vôbec nie sú využiteľné v praxi (21%). A najmenej respondentov a to 17% si myslí že vedomosti nadobudnuté na školeniach sú účinné a prínosné do praxe.

**Tab. 14 Metódy overenia nadobudnutých informácií zamestnancov v spoločnosti**

Metóda	Počet odpovedí	Percentuálne vyjadrenie
Písomný test	0	0%
Ústny rozhovor	9	37%
Priamo v praxi	11	46%
Nepreveruje	4	17%

Zdroj: Vlastné spracovanie autora

**Graf 10 Metódy overenia nadobudnutých informácií zamestnancov v spoločnosti**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora

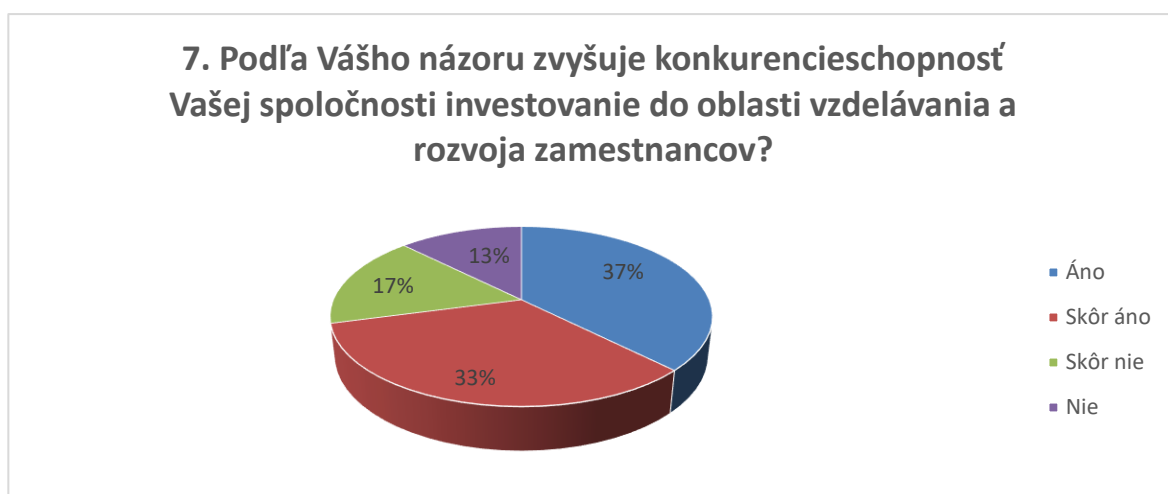
Podľa respondentov zamestnávateľ spätnú väzbu od zamestnancov po absolvovaní školenia preveruje priamo v praxi (46%) alebo ústnym rozhovorom (37%). Len malé množstvo z respondentov (17%) bolo preverených testom.

**Tab. 15 Rast konkurencieschopnosti investovaním do oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti**

Odpoveď	Počet odpovedí	Percentuálne vyjadrenie
Áno	9	37%
Skôr áno	8	33%
Skôr nie	4	17%
Nie	3	13%

Zdroj: Vlastné spracovanie autora

**Graf 11 Rast konkurencieschopnosti investovaním do oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora

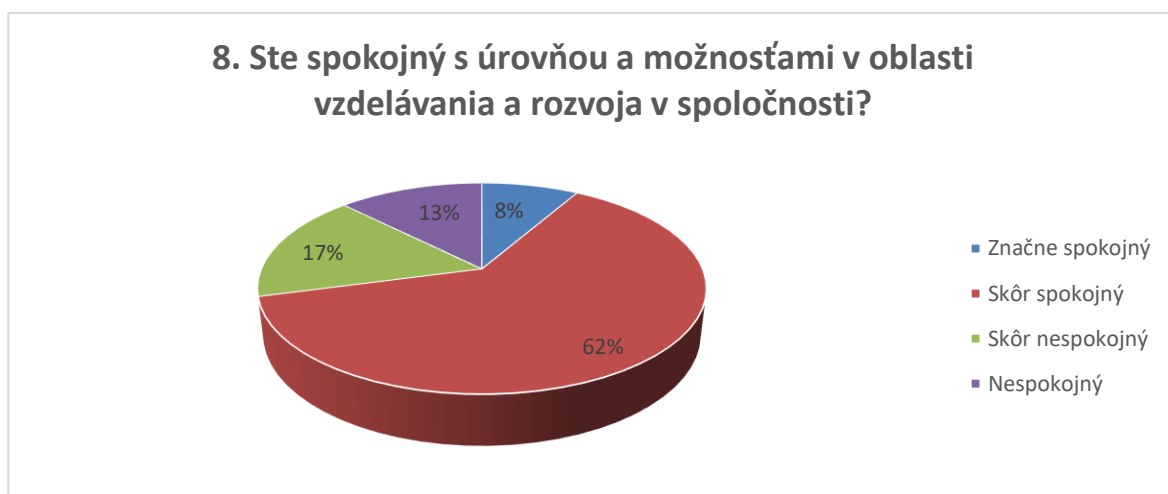
Takmer 37% respondentov si myslí že investovanie do oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov sú kľúčové k rastu konkurencieschopnosti spoločnosti, 33% opýtaných sa k tomuto názoru prikláňa. Zopár respondentov (17%) si nemyslí, že investovanie do vzdelávania je prínosné pre konkurencieschopnosť a málo (13%) túto možnosť úplne vylúčilo.

**Tab. 16 Spokojnosť s úrovňou a možnosťami vzdelávania zamestnancov v spoločnosti**

Odpoveď	Počet odpovedí	Percentuálne vyjadrenie
Značne spokojný	2	8%
Skôr spokojný	15	62%
Skôr nespokojný	4	17%
Nespokojný	3	13%

Zdroj: Vlastné spracovanie autora

**Graf 12 Spokojnosť s úrovňou a možnosťami vzdelávania zamestnancov v spoločnosti**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora

Až 62% respondentov sú spokojní s úrovňou a možnosťami v oblasti vzdelávania a rozvoja, ktorú im zamestnávateľ ponúka. K značnej spokojnosti sa prikláňa 8% respondentov. S ponúkaným vzdelávaním a rozvojom v spoločnosti sú skôr nespokojní 17% respondentov a 13% respondentov sú nespokojní.

**Tab. 17 Ciele v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti**

Ciele	Počet odpovedí	Percentuálne vyjadrenie
Zvyšovať vlastnú kvalifikáciu	2	8%
Kariérny rast	18	69%
Pracovné a medziľudské vzťahy	3	11%
Konkurenčná výhoda	1	12%

Zdroj: Vlastné spracovanie autora

**Graf 13 Ciele v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora

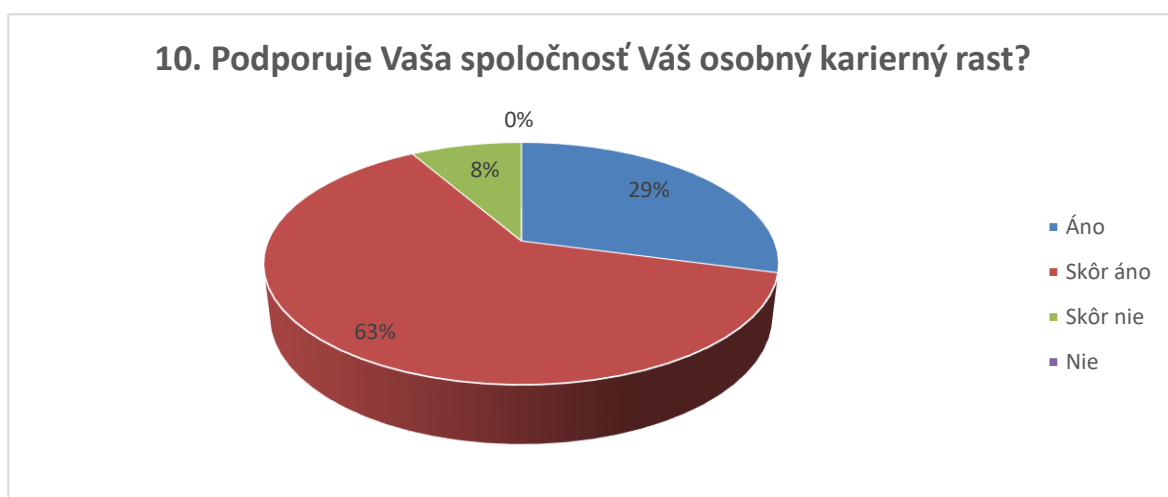
Ako hlavný cieľ respondenti najčastejšie uvádzajú zvýšenie potreby ich osobného kariérneho rastu (69%). Zamestnanci zvyšujú svoju hodnotu na trhu práce zameraním sa na vlastnú kvalifikáciu (8%) a pre niektorých sú dôležitým motívom pracovné medziľudské vzťahy (11%) a konkurenčná výhoda (8%).

**Tab. 18 Podpora od zamestnávateľa v kariernom raste zamestnancov v spoločnosti**

Odpoveď	Počet odpovedí	Percentuálne vyjadrenie
Áno	7	29%
Skôr áno	15	63%
Skôr nie	2	8%
Nie	0	0%

Zdroj: Vlastné spracovanie autora

**Graf 14 Podpora od zamestnávateľa v kariernom raste zamestnancov v spoločnosti**



Zdroj: Vlastné spracovanie autora

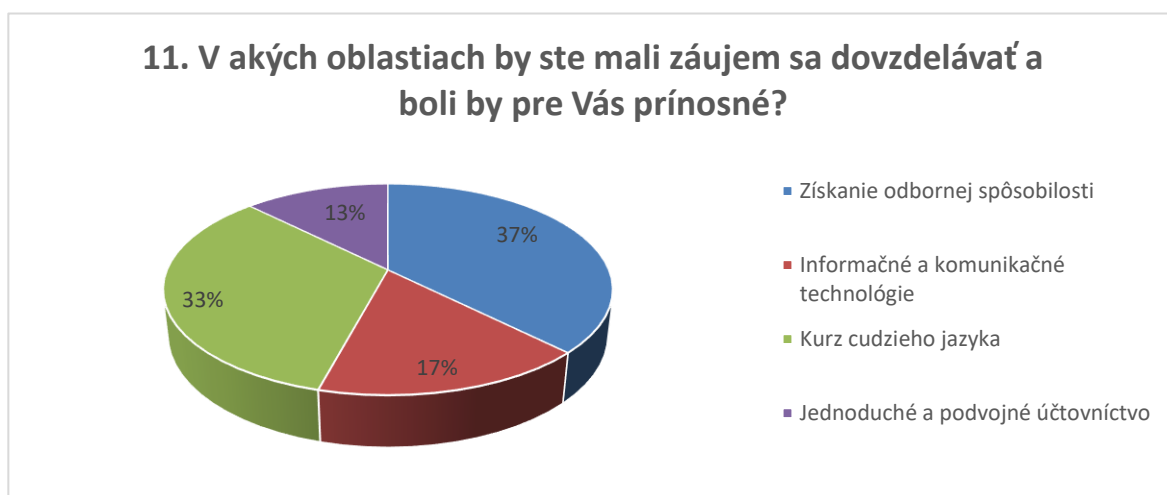
Podľa odpovedí respondentov sa karierný rast umožňuje v dostatočnej miere (63%). S podporou kariérneho rastu a rozvoja v spoločnosti je úplne spokojných 29% respondentov. Nepostačujúcu podporu od spoločnosti vyjadrilo 8%.

**Tab. 19 Oblasti záujmu o dovozdelávanie zamestnancov v spoločnosti**

Oblasti vzdelávania	Počet odpovedí	Percentuálne vyjadrenie
Získanie odbornej spôsobilosti	9	37%
Informačné a komunikačné technológie	4	17%
Kurz cudzieho jazyka	8	33%
Jednoduché a podvojnú účtovníctvo	3	13%

*Zdroj: Vlastné spracovanie autora*

**Graf 15 Oblasti záujmu o dovozdelávanie zamestnancov v spoločnosti**



*Zdroj: Vlastné spracovanie autora*

Medzi najzaujímavejšie oblasti vzdelávania 37% respondentov zaradilo získanie odbornej spôsobilosti súvisiace so stavebnou činnosťou. Zhruba rovnaký počet opýtaných (33%) má záujem o kurz cudzieho jazyka. O informačné a komunikačné technológie majú záujem 17% respondentov a o kurz jednoduchého a podvojnú účtovníctva 13%.

### **4.3 Pološtrukturovaný rozhovor**

1. Absolvovali ste v poslednom období školenie vyplývajúce z Vašej pracovnej pozície alebo aktuálnej potreby spoločnosti?

Áno, absolvovala som kurz Interný audítor pre integrovaný systém manažérstva podľa noriem EN ISO 9001, EN ISO 14001 a OHSAS 18001. Uvedený kurz vyplýval zo skutočnosti, že spoločnosť MBL a. s. je držiteľom certifikátov systému manažérstva kvality a systému manažérstva environmentu a je potrebné aby v spoločnosti bol nejaký zamestnanec v tomto smere preškolený. Tento kurz mi bol ponúknutý od môjho zamestnávateľa a týka sa mojej pracovnej činnosti a pracovnej náplni.

2. Podľa akých kritérií ste si vyberala uvedené školenie?

Školenie mi odporučila známa z inej spoločnosti. Môj záujem bol spojený aj s miestom a vhodným termínom kurzu, aby sa konal v mieste sídla našej spoločnosti. Hlbšie som sa nevenovala ďalšiemu prieskumu iných externých školiacich stredísk. Možno to bola škoda.

3. Získali ste po ukončení školenia konkrétne osvedčenie o absolvovaní daného kurzu?

Úspešne som absolvovala kurz Interný audítor pre integrovaný systém manažérstva podľa noriem EN ISO 9001, EN ISO 14001 a OHSAS 18001 a som držiteľka potvrdenia, ktorá spĺňa požiadavky na kvalifikáciu interná audítorka pre interné audity integrovaného systému manažérstva.

4. Môžete nám v krátkosti opísať priebeh školenia?

Školenie trvalo 3 dni a bolo ukončené testom a bolo finančné nákladné. Školenia sa spolu so mnou zúčastnilo asi 50 účastníkov. Na školení boli zástupcovia rôznych spoločností z rôznych oblastí. Školenie prebiehalo formou prednášky a písomnou formou. Doba trvania školenia bolo zhruba 8 hodín denne aj s prestávkami. Za našu spoločnosť som bola jediná. Obsah prednášky sa zhodoval s programom, ktorý bol uvedený na internete školiacou spoločnosťou.

5. Boli ste spokojná s prednášajúcim lektorom a obsahom prednášky?

Podľa môjho názoru prednášajúci lektor bol pripravený čo sa týka teoretických poznatkov a noriem, ktoré používal a čítal z nich pri prednášaní danej témy. V časovom priestore, ktorý bol určený pre diskusiu a otázky všetkých účastníkov školenia bol príliš krátky. Otázky typu ako niektoré teoretické poznatky vieme aplikovať do praxe lektor nevedel zodpovedať. Zrejme to bolo tým, že my ako účastníci sme tam boli z rôznych oblastí podnikania. Bolo to pre neho obťažné a nevedel nám konkrétne poradiť. Z toho usudzujem,



že daný lektor sa zaoberá len teóriou a minimálne praxou – čo považujem za veľké mínus na danom školení.

6. Odniesli ste si zo školenia dostačujúce vedomosti a nové informácie, ktoré ste následne vedeli aplikovať v praxi?

Áno, odniesla som si dostačujúce vedomosti ale len teoretické, čo sa týka mojej pracovnej praxe som sa s tým musela vysporiadať sama, oslovila som kolegyňu z inej stavebnej spoločnosti, ktorá je taktiež držiteľom certifikátov a bola mi nápomocná, aby som pochopila konkrétne dokumenty, ktoré mám pripraviť ku internému auditu a samotnému fungovaniu integrovaného systému manažérstva v našej spoločnosti. Záverečný test z kurzu som síce ukončila úspešne, akurát mi to pripomenulo jednu z mnohých skúšok z vysokej školy. Len pre zaujímavosť ovládala som teóriu ale v praxi je to o inom.

#### *4.3.1 Vyhodnotenie a interpretácia pološtruktúrovaného rozhovoru*

Pološtruktúrovaný rozhovor sa uskutočnil v spoločnosti MBL a. s. s jedným zamestnancom a trval 30 minút. Zamestnanec opísal priebeh kurzu školenia, ktorý absolvoval. Z odpovedí a časovej tiesni môžeme vyvodit' skutočnosti, že zamestnanec bol skôr nespokojný zo školenia v týchto oblastiach:

- daný kurz bol zastúpený veľkým počtom účastníkov z toho vyplýva malý časový priestor na otázky jednotlivých zúčastnených,
- prednášajúci lektor bol výborný v teoretickej časti prednášky, ale praktická časť kurzu bola minimálna,
- výber daného kurzu závisel od finančných prostriedkov, ktoré boli vyčlenené zo strany zamestnávateľa a kurz sa konal v mieste sídla spoločnosti. Tým chceme podotknúť nízky počet výberu školiacich agentúr, ktoré poskytujú konkrétny kurz v mieste sídla spoločnosti. Výber bol preto obmedzujúci čo sa týka miesta kurzu a ak by to bolo mimo sídla spoločnosti bol by značne nákladnejší.
- spokojnosť zamestnanca nebola 100% nakoľko poznatky a vedomosti z kurzu boli dosť náročné aplikovať do praxe a chodu spoločnosti. Táto nespokojnosť vyplývala z minimálneho časového priestoru na kurze, ktorý sa mal venovať praktickej časti a odpovedí účastníkom na ich konkrétne

otázky potrebné pre ich oblasť podnikania a zavedenie do systému fungovania spoločností.

#### **4.4 Návrhy a odporúčania v oblasti vzdelávania a rozvoja pre spoločnosť MBL a. s.**

Spoločnosť MBL a. s. ako zamestnávateľ podporuje v rámci svojich možností zamestnancov v oblasti vzdelávania a rozvoja, ale všetko závisí od finančnej situácie v akej sa nachádza, aby to vedela zabezpečiť. V jej záujme je zamestnávať kvalifikovaný tím zamestnancov a tým zvyšuje svoju konkurencieschopnosť a upevňuje si lepšie miesto na trhu. Spoločnosť to považuje za dôležitú súčasť dobrého mena.

Výber školení pre zamestnanca a zamestnávateľa je dôležité zúžiť na skutočne potrebné veci. Ak už sa rozhodne pre výber konkrétneho kurzu školenia, ktorý má zamestnanec absolvovať je potrebné sa zamerať na proces vyhľadať si čo najkvalitnejší kurz školenia. Ak nie je a nemá žiadnu poskytnutú referenciu, ktorá je nápomocná pri výbere je dôležité sa zamerať a to nasledovne:

- urobiť si prieskum konkrétneho kurzu školenia zo zoznamu školiacich agentúr. Preštudovať si ich webové stránky, históriu pôsobenia a čo ponúka,
- oboznámiť sa na aké kurzy sa daná školiaca agentúra zameriava,
- pred výberom je dôležité si vyhľadať recenzie, rôzne komentáre a diskusné fóra o danom kurze školenia a o agentúre ako takej, ak sú prístupné. Ďalej je dôležité upriamiť pozornosť na nedostatok prístupných recenzií od účastníkov školení po absolvovaní kurzov, to znamená spätná väzba. Musíme spomenúť, že po prieskume na webe rôznych školiacich agentúr bolo zistené, že skutočne z nich minimálny počet poskytuje na svojich webových stránkach priestor pre účastníkov, ktorí absolvovali kurz školení a mohli reagovať spätnou väzbou. Dá sa povedať, že uvedený nedostatok považujeme za dieru pri správnom výbere kurzu školenia.
- ďalšia dôležitá vec je vybrať si kurz školenia za rozumnú cenu, vhodné miesto školenia, dĺžka školenia. Krátke kurzy so získaním osvedčenia o absolvovaní nevnímame ako seriózne z dôvodu získania plnohodnotných vedomostí a poznatkov.

- pri hľadani a výbere kurzu školenia je dôležité, aby kurz o ktorý je záujem obsahoval praktickú časť a cvičenia.
- zistiť si pri výbere kapacitu účastníkov kurzu školenia, primerane je to 10 – 12 ľudí. Ak je na kurze školení viac ako 25 ľudí, prednášajúci lektor stráca čas venovať sa a odpovedať jednotlivcom. Naopak ak je kurz školenia 4 – 6 ľudí je tam nulová dynamika.
- preveriť a informovať sa v školiacej agentúre o prednášajúcom lektorovi, či je to začínajúci lektor alebo lektor teoretik zrejme to školenie účastníkov odovzdá len minimum poznania v praxi.
- kontaktovať školiacu agentúru e-mailom, telefonicky o všetkých dôležitých a potrebných informáciách, ktoré napomôžu pri správnom výbere kurzu školenia.

Súčasný stav v spoločnosti MBL a. s. je kvôli aktuálnej situácii na Slovensku a vo svete veľmi obťažný. Samozrejme táto ťažká situácia bude mať veľký vplyv na samotný chod spoločnosti a taktiež sa od toho odvíja aj podpora zamestnancov v oblasti vzdelávania a rozvoja. Spoločnosť verí, že to zvládne bez veľkých nepríjemných zmien, ktoré majú dopad na zamestnancov a udrží sa naďalej na trhu.

## Záver

Riadenie ľudských zdrojov súvisí so zlepšovaním a vytváraním postupov v oblastiach riadenia vedomostí, talentov, a vytváraním exkluzívneho pracoviska. Cieľom je vytvárať a realizovať tak politiku, ktorá rešpektuje potreby všetkých zainteresovaných strán, poskytuje rovnaké príležitosti všetkým zamestnancom a tiež rešpektuje osobné potreby.

Hlavným cieľom celého systému riadenia ľudských zdrojov je vytvárať podmienky pre efektívne plnenie podnikovej stratégie a podnikových cieľov, ale aj právnych a sociálnych povinností vedenia podniku voči jeho zamestnancom. V bakalárskej práci sme sa zamerali na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov vo vybranej spoločnosti MBL a. s.

Cieľom záverečnej práce bolo analyzovať proces riadenia ľudských zdrojov vo vybranej spoločnosti konkrétne oblasť vzdelávania a rozvoja zamestnancov a následne navrhnúť odporúčania, ktoré vyplývajú z analýzy a hodnotenia spätnej väzby od zamestnancov po absolvovaní vybraných školení.

V prvej kapitole sme vypracovali teoretickú časť v oblasti riadenia ľudských zdrojov a ich funkcií.

Následne v druhej kapitole sme sa zamerali na hlavný cieľ a na čiastkové ciele, ktoré sú dôležité pre dosiahnutie a splnenie hlavného cieľa. Charakterizovali a analyzovali sme vybranú spoločnosť MBL a. s., jej organizačnú štruktúru, organizáciu a plán školení, personálnu politiku, proces v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

V nasledujúcej kapitole sme sa zamerali na metodiku práce a metódy skúmania formou dotazníkového výskumu a pološtruktúrovaného rozhovoru. Na základe vyššie spomínaných metód a po ich vyhodnotení sme zistili ako prebieha proces vzdelávania vo vybranej spoločnosti a zároveň spätnú väzbu od zamestnanca po absolvovaní kurzu školenia a navrhli sme odporúčania pre vybranú spoločnosť v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Návrh spočíval v procese výberu čo najkvalitnejšieho a najefektívnejšieho kurzu školenia pre zamestnanca a zamestnávateľa, ak nemá k dispozícii žiadne referencie. Môžeme skonštatovať, že naše ďalšie zistenie spočívalo a to po prieskume, že školiace agentúry na Slovensku neposkytujú alebo minimálne malý počet z nich priestor pre účastníkov, ktorí absolvovali kurz školení cez nich, aby mohli reagovať spätnou väzbou - recenziou, či boli spokojní so školením a vyjadriť svoj osobný názor. Myslíme si že je to

veľký nedostatok a v neposlednom rade vizitka školiacich agentúr, ktoré poskytujú kurzy školení. Určite by to napomohlo k lepšiemu menu a samotnej reklame poskytovateľov kurzov školení a samozrejme pre záujemcov efektívny výber kurzu školenia. Môžeme si dovoliť povedať, že stanovený cieľ, ktorý sme si určili bol splnený.

## Bibliografické zdroje

ARMSTRONG, M. 2007. Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2007

BEER, M. a kol. 1984. *Managing Human Assets*. New York: Free Press

BLEICH, C., 2014. Top 10 Types of Employee Training Methods. [online]. Dostupné na internete: <https://www.edgepointlearning.com/blog/top-10-types-of-employee-training/>, [cit. 10. 03. 2020]

ĎURIAN, J., 2018. 360° spätná väzba - skvelý prostriedok proti strate reality. [online]. Dostupné na internete: <https://www.mktraining.sk/360-spaetna-vaezba-skvely-prostriedok-proti-strate-reality-cast-2>, [cit. 04. 05. 2020]

ENBOARDER, 2020. Enboarder resources - eBooks, webinars, case studies, onboarding tips. [online]. Dostupné na internete: <https://enboarder.com/resources/>, [cit. 01. 05. 2020]

FERENČÍKOVÁ, S. a kol. 2010. Stratégia medzinárodného podnikania: investície, partneri a ľudské zdroje. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2010. 318 s. ISBN 978-80-225-3063-7

HEATHFIELD, S., 2019. What Is Talent Management?. [online]. Dostupné na internete: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-talent-management-really-1919221>, [cit. 28. 01. 2020]

INTERNÁ SMERNICA SPOLOČNOSTI MBL A. S.

JONIAKOVÁ, Z., GÁLIK, R., BLŠŤÁKOVÁ, J., TARIŠKOVÁ, N., 2016. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 456 s. ISBN 978-80-816-8532-3

KACHAŇÁKOVÁ, A. et al. 2007. Riadenie ľudských zdrojov personálna práca a úspešnosť podniku. Bratislava : Sprint, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5

KIWI, 2019. 8 Popular Employee Training Methods. [online]. Dostupné na internete: <https://startkiwi.com/blog/8-popular-employee-training-methods/>, [cit. 14. 05. 2020]

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. 2001. Řízení lidských zdrojů. Praha. H. C. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2

KOUBEK, J. 2002. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Management Press Praha. 2002. 3.vydanie. s.122. ISBN 80-7261-033-3

- KOUBEK, J. 2009. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. 4. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3
- KRAVČÁKOVÁ, G. 2014. Manažment ľudských zdrojov. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2014. 156 s. ISBN 978-80-8152-219-2
- MIHALČOVÁ, B. et al. 2007. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava : Ekonóm, 2007. 226 s. ISBN 978-80-225-2448-3
- QUIGLEY, E., 2019. What is an ILT?. [online]. Dostupné na internete: <https://www.learnupon.com/blog/what-is-an-ilt/>, [cit. 29. 04. 2020]
- RICHNÁK, P. Moderné trendy v riadení ľudských zdrojov. *Ekonomie a finance - výsledky výzkumu doktorandů: sborník příspěvků z konference doktorandů na Vysoké škole finanční a správní (2015): Praha, 9. prosince 2015: 3. ročník*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015, , 1-10. ISBN 978-80-7408-128-6
- RUSKO, M., BALOG, K., 2007. *Manažérstvo životného prostredia 2007*. - Zborník z konferencie so zahraničnou účasťou konanej 5.-6.1.2007 - Jaslovské Bohunice. - Žilina: Strix et VeV, 1. vydanie. ISBN 978-80-89281-18-3
- SHET, B., 2019. Chatbots Are the New HR Managers. [online]. Dostupné na internete: <https://www.thebalancecareers.com/use-chatbots-to-automate-hr-many-services-4171964>, [cit. 04. 05. 2020]
- ŠOKOVÁ, K., 2016. Poznáte nové trendy metód na pracovisku?. [online]. Dostupné na internete: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-talent-management-really-1919221>, [cit. 20. 12. 2019]
- UKEssays. November 2018. Motivation in Human Resource Management. [online]. Dostupné na internete: <https://www.ukessays.com/essays/business/literature-review-of-motivation-in-human-resource-management-business-essay.php?vref=1> [cit. 18. 05. 2020]
- VAISHNAVI, N., 2016. Essay on Human Resource Management (HRM): Top 6 Essays. [online]. Dostupné na internete: <https://www.businessmanagementideas.com/essays/human-resource-management/essay-on-human-resource-management-hrm-top-6-essays/11963>, [cit. 01.05. 2020]
- VAVERČÁKOVÁ, M., HRONKOVÁ, M., 2018. Riadenie ľudských zdrojov. Trnava: Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave, 2018. 79 s. ISBN 978-80-568-0135-2

VERLINDEN, N., 2019. Examples of Successful HR Innovation. [online]. Dostupné na internete: <https://www.digitalhrtech.com/examples-successful-hr-innovation/>, [cit. 29. 04. 2020]

VETRÁKOVÁ, M., SEKOVÁ, M., ĎURIAN, J. 2001. Ľudské zdroje a ich riadenie. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2001. 206 s. ISBN 80-8055-581-8

WYZOWL, 2016. Popular Employee Training Methods (With Examples). [online]. Dostupné na internete: <https://www.wyzowl.com/employee-training-methods/>, [cit. 01. 05. 2020]



## **Prílohy**

Príloha č. 1 Tabuľka periodických školení v spoločnosti MBL a. s.

Príloha č.2 Dotazník pre respondentov

Príloha č.3 Otázky pološtrukturovaného rozhovoru

## Príloha č. 1

Názov školenia	Periodicita	Zamestnanci/počet	Časový harmonogram	Poznámka	Školiteľ
BOZP / OPP-vedúci zamestnanci – zákon č. 124/2006 Z.z., 314/2001 Z.z.	1x ročne	1			BOZP externista
THP, administratívne a robotnícke profesie - zákon č. 124/2006 Z.z.	1x ročne	26			BOZP externista
Školenie zvéračov – STN 050601	Každé 2 roky	1			Externista
Obsluha zdvíhacích zariadení, kladkostrojov, viazačov bremien - STN 270143	Každé 2 roky	10			Externista
Obsluha motorových reťazových píl a krovínorezov – vyhl. SUBP č. 43/85 Zb.	2 roky - oboznamovanie a informovanie	3			Externista
	5 rokov - aktualizácia odbornej prípravy	7			
Vodiči motorových vozidiel , Vyhl.SÚBP č.208/1991 Zb.	Každé 2 roky	22			Externista
Lešenári - vyhl. SÚBP č. 374/90 Zb.	1x ročne	14			Externista
Prvá pomoc - za každé pracovisko SPÚ 2 zamestnanci - zákon č. 124/2006 Z.z.	1x ročne	26			Externista
Protipožiarna hliadky, mimopracovný čas, asistenčné hliadky – vyhl. MV č. 121/2002 Z.z.	1x ročne	26			Externista
Lekárske prehliadky	1x ročne	26			Lekár
IMS	1x ročne	26			ZIMS, OR IMS
Odbornej spôsobilosti pre obsluhu stavebných strojov	1x ročne	2			Externista
Odborná spôsobilosť na žeriavnika mobilného žeriavu výložníkového typu skupina Aa a viazača bremien	2 roky - oboznamovanie a informovanie				Externista
	5 rokov - aktualizácia odbornej prípravy	1			
Odborná spôsobilosť obsluhy pohyblivých pracovných plošín a motorických pohonov skupina Ab	2 roky - oboznamovanie a informovanie				Externista
	5 rokov - aktualizácia odbornej prípravy	1			
Odborná spôsobilosť obsluhy motorových vozíkov	2 roky - oboznamovanie a informovanie				Externista
	5 rokov - aktualizácia odbornej prípravy	1			
Odborná spôsobilosť obsluhy stavebných strojov - vybraných	2 roky - oboznamovanie a informovanie	1			Externista
	5 rokov - aktualizácia odbornej prípravy				

Milí respondenti a zamestnanci spoločnosti MBL a. s.,

chcela by som Vás požiadať o vyplnenie nasledovného dotazníka, ktorý sa týka témy „**Riadenie ľudských zdrojov vo vybranej spoločnosti**“.

Cieľom dotazníka je zhodnotiť kvalitu v oblasti vzdelávania a rozvoja v spoločnosti na základe vašich názorov a preferencií. Dotazník je anonymný a všetky získané informácie budú použité výhradne na spracovanie záverečnej bakalárskej práce.

Váš názor je dôležitý, preto vopred ďakujem za spoluprácu, ochotu, dôslednosť a trpezlivosť pri vyplňaní dotazníka.

S pozdravom Natália Gregorová

*(Označovanie odpovedí: Otázku si pozorne prečítajte a z ponúkaných možností prosím vyberte jednu, ktorá najlepšie vystihuje Vašu mienku.)*

## IDENTIFIKAČNÉ ÚDAJE RESPONDENTOV

### **Aké je Vaše pohlavie:**

- Žena
- Muž

### **Aký je Váš vek?**

- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- nad 55

### **Aké je Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie?**

- stredné odborné vzdelanie s výučným listom
- stredoškolské s maturitou
- vyššie odborné vzdelanie (nadstavbové)
- vysokoškolské vzdelanie

### **Aká je Vaša pracovná pozícia v spoločnosti?**

- výkonový pracovník
- vedúco výkonný pracovník
- technicko-hospodársky pracovník
- riadiaci pracovník

## VÝSKUMNÁ ČASŤ

### **1. Kedy naposledy ste absolvovali školenie, ktoré Vám poskytol Váš zamestnávateľ?**

- 0 - 3 mesiace
- 3 - 6 mesiacov
- 6 - 12 mesiacov
- viac ako 1 rok

### **2. Na koľkých školeniach ste sa zúčastnili za posledný rok?**

- 0 - 1
- 2 - 4
- 5 - 10
- viac ako 10

### **3. Kto vykonáva väčšinu odborných školení v spoločnosti?**

- interný školiťel' (zamestnanec spoločnosti MBL a. s.)
- externý školiťel' (externá spoločnosť)

### **4. Pri vzdelávaní uprednostňujete:**

- interného školiťel'a (zamestnanec spoločnosti MBL a. s.)
- externého školiťel'a (externá spoločnosť)

### **5. Sú pre Vás informácie a vedomosti získané na školeniach využiteľné v praxi?**

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

### **6. Akou metódou spoločnosť (zamestnávateľ) overuje Vami nadobudnuté vedomosti po absolvovaní školenia?**

- písomným testom
- ústnym rozhovorom
- priamo v praxi
- nepreveruje

**7. Podľa Vášho názoru zvyšuje konkurencieschopnosť Vašej spoločnosti investovanie do oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov?**

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

**8. Ste spokojný s úrovňou a možnosťami v oblasti vzdelávania a rozvoja v spoločnosti?**

- značne spokojný
- skôr spokojný
- skôr nespokojný
- nespokojný

**9. Akú métu ste si určili v oblasti Vášho vlastného rozvoja a vzdelávania?**

- zvyšovať vlastnú kvalifikáciu a potenciál
- osobná potreba kariérneho rastu s lepším finančným ohodnotením
- lepšie zaradenie do pracovných a medziľudských vzťahov
- získať konkurenčnú výhodu

**10. Podporuje Vaša spoločnosť Váš osobný kariérny rast?**

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- nie

**11. V akých oblastiach by ste mali záujem sa dovzdelávať a boli by pre Vás prínosné?**

- Získanie odbornej spôsobilosti súvisiace so stavebnou činnosťou
- Informačné a komunikačné technológie
- Kurz cudzieho jazyka
- Kurz jednoduchého a podvojného účtovníctva

Dobrý deň,

v súčasnej dobe študujem na Ekonomickej univerzite v Bratislave, odbor ekonomika a manažment podniku a vypracovávam bakalársku prácu na tému: Riadenie ľudských zdrojov vo vybranej spoločnosti, kde som si zvolila Vašu spoločnosť v ktorej pracujete. Rada by som Vás poprosila o Váš čas na rozhovor, ktorý sa bude týkať vašej skúsenosti a názoru z nedávneho absolvovaného školenia. Jeho záznam bude slúžiť výhradne na študijne účely.

1. Absolvovali ste v poslednom období školenie vyplývajúce z Vašej pracovnej pozície alebo aktuálnej potreby spoločnosti?
2. Podľa akých kritérií ste si vybrala uvedené školenie?
3. Získali ste po ukončení školenia konkrétne osvedčenie o absolvovaní daného kurzu?
4. Môžete nám v krátkosti opísať priebeh školenia?
5. Boli ste spokojná s prednášajúcim lektorom a obsahom prednášky?
6. Odniesli ste si zo školenia dostatočné vedomosti a nové informácie, ktoré ste následne vedeli aplikovať v praxi?

Ďakujem Vám za Váš čas, v prípade záujmu Vám môžem výslednú analýzu po spracovaní zaslať. S pozdravom Natália Gregorová