

## NÁVRH PROCESU FORMOVANIA UDRŽATEĽNEJ PRACOVNEJ SILY PROSTREDNÍCTVOM VYBRANÝCH PROCESOV RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V PRIEMYSELNOM PODNIKU V KONTEXTE USZP

**Bc. Veronika Mošková**  
**prof. Ing. Peter Sakál, CSc.**

UPIM MTF STU  
Paulínska 16, 917 24 Trnava  
e-mail: xmoskova@stuba.sk  
e-mail: peter.sakal@stuba.sk

### Abstract

This thesis is focused on a proposal forming work pover thanks to special processes human recources in industrial factories along SCSR. This thesis is interested in a solution this problem in context with SCSR. And also it is shown connection between CSR and IMS.

**Key words:** Human Resource Management, Sustainable Corporate Social Responsibility, Integrated Management System

### ÚVOD

V súčasnom svete, kde každá spoločnosť s neutíchajúcim cieľom smeruje výhradne k dosiahnutiu zisku, zabúda na najdôležitejšiu zložku v spoločnosti – ľudí. Tí predstavujú jedinečný kapitál spoločnosti. Zamestnanci svojou činnosťou prispievajú k naplneniu cieľov podniku a zároveň sa stávajú nástrojom zvyšovania konkurencieschopnosti spoločnosti.

V zmysle dôležitosti zamestnancov pri tvorbe pridanej hodnoty je potrebné zameranie pohľadu na oblasť procesov riadenia ľudských zdrojov. Táto oblasť je príkladným ukazovateľom uplatnenia prínosov USZP.

### 1 Teoretické vymedzenie procesov riadenia ľudských zdrojov priemyselných podnikov v kontexte s USZP

Vývoj riadenia ľudských zdrojov v organizácii je ovplyvňovaný intenzívnymi procesmi globalizácie ekonomiky. Čo prináša nové prvky do riadenia vnútorného prostredia organizácie a ovplyvňuje aj jej konkurenčné prostredie. Na riadenie ľudských zdrojov majú vplyv interné aj externé faktory organizácie, pričom sa má zabezpečiť synergický efekt integráciou cieľov zamestnancov a strategických cieľov celej organizácie so súčasným zabezpečovaním uspokojovania potrieb organizácie a zamestnanca [8].

Existuje mnoho definícií riadenia ľudských zdrojov, ktoré sa v hlavnej myšlienke zhodujú, že predstavujú najcennejší statok organizácie a sú

zdrojom konkurenčnej výhody. Brodský [2] definuje riadenie ľudských zdrojov ako „...politiku riadenia ľudských zdrojov, ktorá by mala byť prepojená so strategickým plánovaním podniku a využívaná k posilneniu vhodnej kultúry organizácie. Ľudské zdroje majú značnú hodnotu a sú zdrojom konkurenčnej výhody a môžu byť efektívne riadené skôr vzájomnými konzistentnými pravidlami, ktoré zvyšujú oddanosť a angažovanosť.“.

### Konkurencieschopnosť z pohľadu riadenia ľudských zdrojov

Spoločnosti majú k dispozícii veľký počet ľudí. Avšak nie každá spoločnosť ich vie správne využiť. Berú ich iba ako pracovnú silu, pričom vtedy nevystupujú ako konkurenčná výhoda a prioritou pre spoločnosť. Ľudské zdroje majú vysoký potenciál pre to, aby sa stali konkurenčnou výhodou spoločnosti. Ak ich spoločnosť nevie správne riadiť môžu sa stať aj konkurenčnou nevýhodou. Pod potenciálom stať sa konkurenčnou výhodou rozumieme kvalitu pracovnej sily. Ľudské zdroje môžu naplniť tento potenciál len vtedy ak ide o pracovnú silu, ktorá je „spôsobilá trvale dosahovať dobré pracovné výsledky pri plnení nielen súčasných, ale aj budúcich úloh.“, [1].

Podľa Kachaňákovvej [7] hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov je „...dosiahnutie konkurenčnej výhody prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov, a to na základe integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov.“.

### Proces riadenia ľudských zdrojov

Hlavnou úlohou procesu riadenia ľudských zdrojov je súhrn všetkých procesov od plánovania ľudských zdrojov, až po samotnú adaptáciu a rozvoj prijatých zamestnancov. Dôležitou úlohou je plánovanie potrieb zamestnancov a vytvorenie podmienok pre ich efektívne pôsobenie v spoločnosti, [9].

Hlavné procesy riadenia ľudských zdrojov sú v oblasti [5]:

- Nábory a získavanie zamestnancov;
- Odmeny a benefity;
- Talent management;
- Kariérny rozvoj;
- Vedenie ;
- Vzdelávanie a rozvoj;
- Hodnotenie zamestnancov.

## Udržateľný rozvoj a USZP

Na úvod je potrebné zodpovedať otázku: Prečo udržateľný rozvoj a USZP?

V prvom rade sa jedná o záujem zo strany podnikov. Aj Európska komisia sa snaží dostať do povedomia odpovede na túto otázku. Rozvíja politiku sociálnej zodpovednosti a kladie ju do popredia. Taktiež potvrdzuje a vytvára odpoveď na otázku vo vyjadrení: „Hospodárska kríza a jej spoločenské dôsledky do určitej miery narušili dôveru spotrebiteľov a úroveň dôvery v podniky. Pozornosť verejnosti sa zamerala na spoločenské a etické správanie podnikov. Preto sa Európska komisia zo strednodobého a dlhodobého hľadiska zameriava na vytvorenie podmienok priaznivých pre udržateľný rast, zodpovedné správanie sa podnikov a vytváranie trvalých pracovných miest.“, [4].

Oba pojmy udržateľný rozvoj a USZP sú si navzájom blízke a prepojené. Ich zameranie je rovnaké. Sústreďujú sa predovšetkým na environmentálnu oblasť - šetrný prístup k planéte a taktiež v oblasti sociálnej - k ľudskému životu. Tak ako sú si blízke, sa v niektorých názoroch, prípadne hlavných zameraniach od seba odlišujú. Každý sa venuje v zásade odlišnej oblasti, ktorú následne i uprednostňuje. Je teda možné určiť, že SZP je určitou podskupinou UR. Tá sa však bližšie sústreďuje na konkrétny podnik, ktorý sa rozhodol zaradiť koncepciu SZP do svojich rozhodnutí. Je však nutné sa zamyslieť nad tým, či spoločnosť, ktorá sa rozhodla zaviesť politiku SZP je skutočne integrovaná vo väzbe TUR, [11].

V norme STN ISO 26000 sú definované ako [12]:

1) **Udržateľný rozvoj** je všeobecne akceptovaný pojem a základný cieľ, ktorý bol na medzinárodnej úrovni prijatý v roku 1987 po zverejnení správy Svetovej komisie Organizácie spojených národov pre životné prostredie a rozvoj, nazvanej Naša spoločná budúcnosť. TUR znamená rozvoj, ktorý uspokojuje potreby spoločnosti, pričom zahŕňa život v rámci ekologických možností planéty bez ohrozenia možností budúcich generácií uspokojiť vlastné potreby. TUR má tri dimenzie: hospodársku, spoločenskú a environmentálnu, ktoré sú navzájom prepojené – odstránenie chudoby napríklad vyžaduje podporu sociálnej spravodlivosti, hospodársky rozvoj a ochranu ŽP.

2) **Spoločenská zodpovednosť** sa zameriava na organizáciu a zaoberá sa zodpovednosťou organizácie voči spoločnosti a ŽP. Spoločenská zodpovednosť je úzko prepojená s TUR. TUR sa zameriava na hospodárske, spoločenské

a environmentálne ciele spoločné všetkým ľuďom, preto ho možno využiť ako súhrnné vyjadrenie širších očakávaní spoločnosti, ktoré by mali

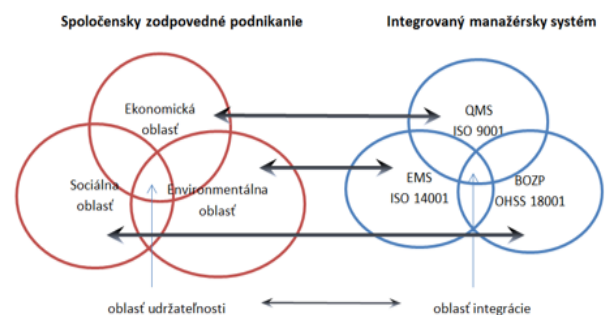
zohľadniť organizácie usilujúce o zodpovedné konanie. Hlavným cieľom spoločenskej zodpovednosti organizácie by preto mala byť snaha prispieť k TUR.

## USZP vs. integrovaný manažérsky systém

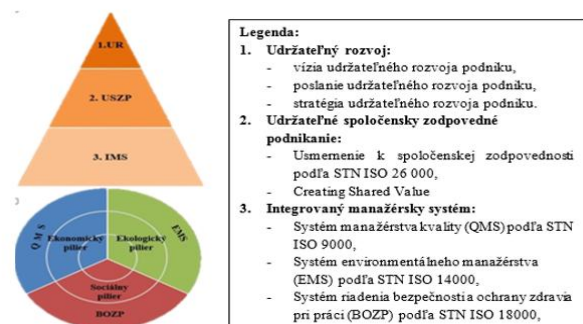
Spoločensky zodpovedné podnikanie a integrovaný manažérsky systém (IMS) sú na pohľad dva rozdielne systémy. Ale, ak si rozoberieme spoločensky zodpovedné podnikanie samostatne môžeme ho rozdeliť na tri základné oblasti – ekonomickú, sociálnu

a environmentálnu. Tak isto môžeme rozdeliť aj integrovaný manažérsky systém na jednotlivé systémy. A to – systém manažmentu kvality (QMS), systém bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP) a systém environmentálneho manažmentu (EMS).

Na obr. 1, môžeme vidieť vzájomné porovnanie oboch systémov. Pričom pri IMS sú uvedené aj normy, ktoré spadajú pod jednotlivé systémy, vďaka ktorým je aj integrácia systémov dosiahnuteľná. Podľa obrázku z porovnania môžeme určiť, ako USZP tak aj IMS sú si vo všetkom podobné, ba až rovnaké a teda sú vzájomne prepojené jednotlivé oblasti USZP a systémy IMS. Taktiež oblasti prieniku pri USZP a IMS vzájomne prepojitelné pomocou ktorých dostaneme súlad a systémový prístup v spoločnosti.



Obr.1 Porovnanie vzájomného súladu USZP a IMS  
Zdroj: vlastné spracovanie



Obr. 2 Návrh konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie USZP pre MSP v kontexte s konceptom HCS modelu 3E  
Zdroj: Hrdinová [6]

Podrobnejšie znázornenie súladu USZP a IMS, znázornila vo svojom návrhu konceptu metodiky tvorby systému udržateľnej stratégie USZP v kontexte s konceptom HCS model 3E Gabriela Hrdinová v [6] v podobe kužeľa/pyramídy. Na obr. 2 sú farebne rozlíšené jednotlivé hierarchické stupne tohto kužeľa/pyramídy, a pôdorys, ktorý pozostáva zo všetkých troch častí UR/USZP/IMS: sociálneho, environmentálneho a ekonomického piliera.

### **Záver z uskutočnenej teoretickej analýzy pre analytickú a návrhovú časť**

V analýze navrhujeme nasledovnú postupnosť krokov:

- 1) Charakterizovať spoločnosť, jej pôsobenie, víziu, poslanie a ciele.
- 2) Zanalyzovať systém riadenia spoločnosti.
  - a) Organizačná štruktúra spoločnosti.
  - b) Vymedzenie zodpovedností a právomocí vedúcich pracovníkov v oblastiach USZP.
- 3) Zanalyzovať stav spoločnosti z hľadiska spoločenskej zodpovednosti a s integrovaným manažérskym systémom:
  - a) Oblasť USZP – ekonomická, environmentálna a sociálna;
  - b) Systémy IMS – systém manažérstva kvality, systém environmentálneho manažmentu, systém BOZP;
  - c) Legislatívna podpora USZP(ISO 26000, SA 8000) a normatívne požiadavky na IMS (ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001);
  - d) Zámery a ciele v jednotlivých oblastiach USZP.
- 4) Určiť procesy riadenia ľudských zdrojov, ktoré budú zaradené do návrhu formovania udržateľnej pracovnej sily.
- 5) Analýza jednotlivých procesov riadenia.
- 6) Závery vyplývajúce z vykonanej analýzy.

## **2 Analýza súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov v priemyselnom podniku v kontexte s udržateľným SZP**

Komplexnú analýzu súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov sme realizovali v diplomovej práci, [10]. Nedostatky z vykonanej analýzy sme rozčlenili do 5 oblastí, ktoré vyplývajú z návrhu krokov na analýzu.

Na základe systémovej analýzy nedostatkov, sme navrhli nasledovných 5 oblastí, v rámci ktorých sú jednotlivé nedostatky začlenené:

- 1) Oblasť vízie, poslania a hodnôt spoločnosti:
  - a) zlá a nevhodná formulácia vízie a poslania;
- 2) Oblasť systému riadenia spoločnosti:

a) environmentálna oblasť nemá presné vymedzenie v organizačnej štruktúre spoločnosti;

- 3) Oblasť spoločenskej zodpovednosti:
  - a) myšlienka USZP je v podniku neznáma,
  - b) implementácia USZP
  - c) chýbajúca certifikácia STN ISO 26 000 a SA 8000,
  - d) sociálna oblasť zameraná na profit spoločnosti;
- 4) Oblasť integrovaného manažérského systému:
  - a) chýbajúca certifikácia OHSAS 18 0001,
  - b) nie je integrovaný manažérsky systém;
- 5) Oblasť procesov riadenia ľudských zdrojov:
  - a) neprehľadnosť benefitov a ich čiastočná zainteresovanosť,
  - b) vysoká selekcia vysokoškolských študentov.

## **3 Návrh procesu formovania udržateľnej pracovnej sily prostredníctvom vybraných procesov riadenia ľudských zdrojov v priemyselnom podniku v kontexte s udržateľným SZP**

Cieľom [10] je navrhnuť proces formovania udržateľnej pracovnej sily, ktorý je zameraný nielen na jednotlivé procesy riadenia ľudských zdrojov, ale je zameraný na hlbšie preniknutie do riešenej problematiky v kontexte s udržateľným SZP. Tak, ako sú medzi sebou prepojené nedostatky a nadväzujú na seba (vytvárajú dominový efekt), tak aj predložený návrh procesu formovania udržateľnej pracovnej sily, je tvorený ako celok - systém.

Pri tvorbe návrhu procesu je potrebné určiť postupnosť na základe krokov, ktoré budú viesť k finálnemu sfornovaniu navrhnutého procesu.

Preto navrhujeme pre návrh procesu formovania udržateľnej pracovnej sily v priemyselnej spoločnosti nasledovné kroky:

- 1) Návrhy systémových opatrení na odstránenie nedostatkov vo vybraných oblastiach formovania udržateľnej pracovnej sily – popis návrhov pre každý zistený nedostatok.
- 2) Návrh procesu formovania udržateľnej pracovnej sily:
  - a) Návrh vývojového diagramu.
  - b) Návrh časového harmonogramu.
  - c) Návrh vytvorenia integrovaného manažérského systému.
  - d) Návrh prípravy implementácie USZP.
  - e) Návrhy zvýšenia úrovne riadenia ľudských zdrojov.

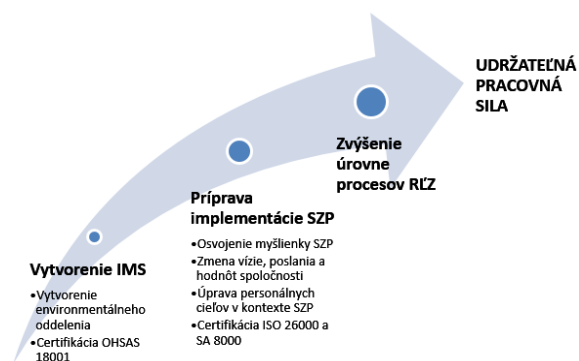
Ad 1) Návrhy systémových opatrení na odstránenie nedostatkov vo vybraných oblastiach formovania udržateľnej pracovnej sily v priemyselnej spoločnosti

V rámci systémových opatrení je zahrnutý návrh, ktorý obsahuje konkrétne opatrenia na odstránenie zistených nedostatkov. Na základe konkretizovaných opatrení, je zostavený navrhnutý proces, tak aby pokrýval všetky tieto opatrenia. Podrobné spracovanie týchto opatrení sa nachádza v diplomovej práci, [10].

Ad 2) Návrh procesu formovania udržateľnej pracovnej sily v priemyselnej spoločnosti

Navrhujeme nasledovné návrhové fázy procesu formovania udržateľnej pracovnej sily v priemyselnej spoločnosti (obr. 3):

- A) Vytvorenie IMS:
- Vytvorenie environmentálneho oddelenia;
  - Certifikácia OHSAS 18001;
- B) Príprava implementácie USZP:
- Osvojenie myšlienky USZP;
  - Zmena vízie, poslania a hodnôt spoločnosti;
  - Úprava personálnych cieľov v kontexte USZP;
  - Certifikácia ISO 26000 a SA 8000;
- C) Zvýšenie úrovne procesov riadenia ľudských zdrojov.



Obr. 3 Smerovanie fáz procesu v grafickej podobe  
Zdroj: vlastné spracovanie

#### Ad A) Návrh vytvorenia integrovaného manažérskeho systému

Dôležitosť IMS je známe predovšetkým z pohľadu, že všetky normy sú medzi sebou prepojené a tvoria uzavretý systém, čo spoločnosti pomôže vo vytvorení vnútorného systémového prepojenia.

Priemyselná spoločnosť má v súčasnosti certifikáciu normou ISO 9001 a ISO 14001. Na to aby bol IMS kompletný, je potrebná ešte posledná certifikácia pre BOZP. Následne bude môcť spoločnosť požiadať o certifikačný audit. V rámci certifikačného auditu integrácie systému sa posudzuje plnenie požiadaviek z uvedených noriem.

Jednotlivé fázy v navrhovanom procese sú vytvorené tak, aby na seba nadväzovali. Preto som nižšie v texte diplomovej práce navrhla vytvorenie

environmentálneho oddelenia v rámci novo vytvoreného úseku IMS a navrhla som zároveň certifikáciu normou OHSAS 18001 - Systém manažérstva pre bezpečnosť práce a ochranu zdravia pri práci (ktorá je súčasťou jednak USZP tak aj IMS).

Vytvorením úseku IMS chcem v prvom rade doceliť jednoduchú kontrolu nad všetkými oddeleniami, ktoré budú spadať pod tento úsek. Zamestnanci pracujúci na tomto úseku budú mať zodpovednosť za tento úsek, ale zároveň aj za oddelenia pod nimi.

Ak chce byť spoločnosť konkurencieschopná musí neustále napredovať a vyvíjať sa. Toto je jeden zo spôsobov ako zvýšiť svoju konkurencieschopnosť. Zavedenie IMS je prioritná fáza v rámci predchádzajúcich návrhov, ktorých snahou je nasmerovanie spoločnosti týmto smerom. Tento smer spoločnosti prinesie predovšetkým minimalizáciu nákladov.

#### Ad B) Návrh prípravy implementácie USZP

Týmto druhým krokom v procese formovania pracovnej sily sa spustí príprava na implementáciu USZP, ktorá bude nasledovať po splnení všetkých podmienok k certifikačnému auditu.

V prípade prípravy implementácie je potrebné si určiť taktiež postupnosť a určité kroky, aby bol dodržaný sled udalostí, ktoré sa nesmú vynechať a je potrebné ich zadefinovať.

Preto navrhujeme nasledovný prispôbený postup implementácie systému manažérstva spoločenskej zodpovednosti zostavený podľa EUROCERT, [3]:

- Určenie rozsahu implementácie, zodpovedných osôb a zainteresovaných strán.
- Zverejnenie politiky ako prehlásenie oficiálneho zámeru.
- Určenie cieľov.
- Hodnotenie súladu súčasného stavu systému manažérstva s požiadavkami normy i právnych predpisov (zavedenie noriem v rámci IMS: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 a doplnkových noriem pre USZP: ISO 26000 a SA 8000).
- Realizácia harmonogramu následné preskúmané a vyhodnotenie jednotlivých etáp.
- Interný audit, preskúmanie systému manažérstva spoločenskej zodpovednosti.
- Certifikácia.
- Ďalšie zlepšovanie.

#### Ad C) Návrhy zvýšenia úrovne riadenia ľudských zdrojov v priemyselnej spoločnosti

Zvýšenie úrovne riadenia ľudských zdrojov je možné chápať z viacerých pohľadov. Pretože úroveň sa môže zvyšovať nepriamym

spôsobom, kde predchádzajúce návrhy nepriamo vplývajú na nárast alebo priamym spôsobom, kedy sa navrhujú konkrétne opatrenia, ktoré majú pomôcť k zvyšovaniu.

V prípade tohto návrhu je možné hovoriť o dvoch variantoch zvýšenia úrovne riadenia ľudských zdrojov a to ako:

- a) výsledok úspešného ukončenia procesu (nepriame),
- b) dodatočné návrhy pre riešenie konkrétnych nedostatkov (priame).

#### **Ad a) Výsledok úspešného ukončenia procesu (nepriame)**

Zavedenie jednotlivých návrh, prinesie predovšetkým pre zamestnancov nový pohľad na všetky procesy riadenia ľudských zdrojov. Predovšetkým USZP je najviac možné uplatniť pri procesoch riadenia ľudských zdrojov, kde sa zmení pohľad manažmentu na robotníckych zamestnancov. Taktiež zavedenie IMS v spoločnosti prispeje personálnej oblasti, predovšetkým vplyvom zavedenia normy OHSAS 18001 pre BOZP.

Z pohľadu vyhľadávania a získavania zamestnancov bude spoločnosť pristupovať zodpovedne k spracovaniu k ich žiadostiam, nebude uprednostňovať a diskriminovať vybrané skupiny zamestnancov. Taktiež celý proces získavania zamestnancov bude prebiehať podľa stanovených postupov. Pri odmeňovaní zamestnancov budú priznávané odmeny tým, ktorí majú najväčšie zásluhy v práci pre spoločnosť. Jednotlivé odmeny budú prerozdeľované spravodlivo a budú začínať pri zamestnancov a postupovať sa bude následne vyššie na manažérov. Prerozdeľovanie benefitov podrobne riešim v dodatočných návrhoch na riešenie konkrétnych nedostatkov. Vzdelávanie zamestnancov bude prebiehať ako opakujúci sa proces. V prípade novo prijatých zamestnancov budú nadriadený pôsobiť zodpovedne, kde dostatočne zaškolia zamestnanca.

#### **Ad b) Dodatočné návrhy pre riešenie konkrétnych nedostatkov (priame)**

**Návrh 1) Úprava zainteresovaných benefitov** – benefity, ktoré poskytuje spoločnosť svojim zamestnancom je potrebné rozčleniť na niekoľko skupín. Tým sa zamedzí neinformovanosť zamestnancov a každý bude presne vedieť, na ktoré benefity má nárok, a ktoré si môže uplatniť. Taktiež sa predídze zneužívaniu niektorých podpor a výhod tak, aby boli pridelené tým zamestnancom, ktorí majú na ne nárok, a zároveň im pomôžu. Tým bude zároveň v praxi priemyselného podniku realizovaná zmena paradigmy tvorby a rozdeľovania bohatstva na planéte Zem, [14].

Navrhujeme nasledovnú kategorizáciu zamestnancov pre rozdelenie benefitov v spoločnosti MATADOR Industries, a. s.:

#### **1) Výrobní robotníci:**

- a) riziková skupina 1 – robotníci, ktorí nespádajú do ďalších dvoch skupín (napr. robotníci na obrábacích centrách),
- b) riziková skupina 2 - do tejto skupiny patria robotníci, ktorí pracujú s ťažšími bremenami (napr. robotníci na obrábacích centrách obsluhujúci stroj ručne),
- c) riziková skupina 3 – robotníci pracujúci v nebezpečnom pracovnom prostredí (napr. zvarači, natierači).

**2) Nevýrobní robotníci** – robotníci, ktorí majú na starosti obslužné práce vo výrobe, avšak priamo na výrobe sa nepodieľajú (napr. vodič, skladník, mechanik, elektrikár).

#### **3) Technickí zamestnanci:**

- a) výrobní – patria sem zamestnanci pracujúci vo výrobe (majstri, kontrolóri),
- b) hospodárski – zamestnanci pracujúci prevažne v kancelárii (programátori, personalisti, nákupcovia).

**4) Riadiaci zamestnanci** – sem môžeme zaradiť vedenie spoločnosti a manažment.

V rámci tohto rozdelenia zamestnancov na niekoľko skupín, je možné docielenie spravodlivého pridelenia benefitov, využijúc pri tom modifikovaný Porterov hodnotový reťazec [13], [11]. Nesmie sa však zabúdať na individuálnosť každého zamestnanca a možné problémy, ktoré by sa mohli vyskytnúť z rutínnej práce.

**Návrh 2) Prax vysokoškolských študentov** – spoločnosť by nemala byť zameraná len na špecifickú skupinu študentov, resp. spoločnosť prax ako takú neponúka. Prax je možná len v rámci programov pre študentov, alebo pre študentov stredných škôl. Preto zavedenie praxe aj pre vysokoškolských študentov, by mohla spoločnosť brať pozitívne, už len z pohľadu svojho vlastného využitia a možnosti získania vysokokvalifikovaných zamestnancov. Predsa len v rámci myšlienky USZP si má spoločnosť hľadať zamestnancov, ktorí sú kvalifikovaní na danú pracovnú pozíciu. Najlepšiu možnosťou ako mať kvalifikovaného zamestnanca, tak aby bol zaučený do systému spoločnosti je začať ho vzdelávať už počas jeho štúdia.

Navrhujeme, aby spoločnosť ponúkala vysokoškolským študentom prax 3 spôsobmi:

**1) Prostredníctvom priamej spolupráce s vysokými školami** – týmto spôsobom by mohli vysoké školy ponúknuť študentom prax v spoločnosti už počas štúdia v oblasti, v ktorej

aj skutočne študujú. Taktiež môže spoločnosť usporadúvať exkurzie pre študentov.

- 2) **Prostredníctvom nepriamej spolupráce s vysokými školami** – jedná sa o spoluprácu s tretími stranami, zväčša v rámci národných projektov ako je projekt „Vysoké školy ako motory rozvoja vedomostnej spoločnosti“. Prostredníctvom takéhoto projektu má spoločnosť zjednodušený výber študentov, keďže jej ponúka vypísať tému, ktorú sama chce. Následne sa študenti sami prihlásia a je len na spoločnosti, koho si vyberie.
- 3) **Samostatne ako právnická osoba** – by spoločnosť mohla verejne ponúkať možnosť praxe na rôznych pozíciách, kde by sa potom mohli študenti počas štúdia naučiť nové a zároveň potrebné praktické veci. Týmto spôsobom by si mohla spoločnosť zaučiť študentov a následne, v prípade potreby, po ukončení školy ich aj zamestnať. Tento spôsob praxe je pre spoločnosť nákladnejší ako predchádzajúce dva.

V rámci spolupráce s vysokými školami má spoločnosť viacero možností ako spolupracovať. Keďže sa jedná o spoločnosť technického zamerania, je potrebné sa upísať na študentov študujúcich na obdobných vysokých školách. Pre týchto študentov môže ponúkať svoje stroje a vybavenie na výskumné účely pri výučbe. Taktiež v spolupráci môže zadávať na vysoké školy projekty, ktoré je potrebné v rámci spoločnosti riešiť a tieto materiály použiť v rámci výučby ako prípadové štúdie. Prípadne súťaže pri riešení problémov, o najlepšie nápady alebo rôzne úsporné opatrenia.

#### 4 Zhodnotenie návrhu

Celý navrhnutý proces, ako aj jednotlivé návrhy, budeme hodnotiť zo štyroch oblastí zabezpečenia návrhu:

- 1) personálne zabezpečenie návrhu;
- 2) organizačné zabezpečenie návrhu;
- 3) materiálo-technické zabezpečenie návrhu;
- 4) finančné zabezpečenie návrhu.

Všetky nami navrhnuté návrhy sú vytvorené na základe očakávaného prínosu pre spoločnosť. Čo znamená, že negatíva v týchto konkrétnych návrhoch my zatiaľ nevidíme.

Prínosy z realizácie navrhnutého procesu vidíme:

- 1) v prepojitelnosti a kontrole oddelení spadajúcich pod IMS;
- 2) vo vnímaní zamestnancov nie iba ako lacná pracovná sila (a podľa pápeža Františka ako odpad po použití), ale aj ako ľudské bytosti;
- 3) v zlepšení a zefektívnení formovania udržateľnej pracovnej sily prostredníctvom

vybraných procesov riadenia ľudských zdrojov v kontexte s udržateľným SZP;

- 4) vo zvýšení úrovne BOZP po zavedení certifikácie OHSAS 18001;
- 5) v zvýšení motivácie a celkovej spokojnosti zamestnancov;
- 6) zlepšenie mena spoločnosti.

Pozitívum vidíme aj v skutočnosti, že tento navrhnutý proces je možné aplikovať aj na inú spoločnosť, pretože samotné návrhy (fázy) sú navrhnuté všeobecne a až jednotlivé časti v týchto fázach sú prispôbené na konkrétne problémy v spoločnosti, ktoré je potrebné riešiť.

Problémom pri našich návrhoch vidíme predovšetkým v rôznych prekážkach, ktoré však nie sú negatívami. Ale ak sa vyskytnú vo veľkej miere môžu celý proces zdržať ba až úplne zrušiť.

Hlavné prekážky pri realizácii navrhnutého procesu vidíme:

- 1) v neochote zamestnancov prijať zmenu;
- 2) v obave manažérov v ich prílišnom zaťažení;
- 3) v nesúhlase vedenia spoločnosti s predloženými návrhmi z dôvodu:
  - a) finančnej náročnosti,
  - b) časovej náročnosti,
  - c) organizačnej náročnosti,
  - d) nezaujmu o zmenu ako takú všeobecne z ich strany;
- 4) Výskyt nečakanej situácie (zistenia), ktorá by zabránila v realizácii navrhovaného procesu.

Tab. 1 Rekapitulácia nákladov na zabezpečenie navrhovaného procesu

Zdroj: vlastné spracovanie

Oblasť zabezpečenia	Celkové náklady
Personálne zabezpečenie	7 300,00 €
Materiálo-technické zabezpečenie	7 250,00 €
Organizačné zabezpečenie	6 553,00 €
<b>Spolu</b>	<b>21 103,00 €</b>

Pre vyčíslenie nákladov na jednotlivé oblasti zabezpečenia sme zostavili tabuľku (tab. 1) súhrnných nákladov. Podrobné vyčíslenie jednotlivých oblastí sa nachádza v diplomovej práci, [10]. Pri oblasti organizačného zabezpečenia je potrebné poukázať na fakt, že pri tejto položke nie sú zahrnuté komplexné náklady na certifikáciu. Tá bude vykonávaná na základe verejnej súťaže.

#### Záver

Dôležitosť a potrebnosť zamestnancov pozná každá spoločnosť, ale nie všetky sa v tomto smere správajú zodpovedne. Prepojitelnosť medzi SZP a procesmi riadenia ľudských zdrojov je úzka. Stanovený cieľ práce bol dosiahnutý. Okrem toho, môžeme na záver konštatovať, že nami navrhnutý proces je možné aplikovať aj v inej spoločnosti.

## Literatúra

- [1] BAJZÍKOVÁ, E. 2011. Manažment ľudských zdrojov. Bratislava: Vydavateľstvo UK. 216 s. ISBN 978-80-223-2989-7
- [2] BRODSKÝ, Z. 2009. Řízení lidských zdrojů pro managery. Pardubice: Univerzita Pardubice. 113s. ISBN 978-80-7395-155-9
- [3] EUROCENT. Spoločenská zodpovednosť. [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné na internete: <<http://www.eurocert.sk/certifikace/sk/spolocenska-odpovednost>>
- [4] EURÓPSKA KOMISIA. Obnovená stratégia EÚ pre sociálnu zodpovednosť podnikov na obdobie rokov 2011-2014. In Oznámenie komisie európskemu parlamentu, rade, európskemu hospodárskemu a sociálnemu výboru a výboru regiónov: Obnovená stratégia EÚ pre sociálnu zodpovednosť podnikov na obdobie rokov 2011-2014. [online]. 2011 [cit. 2014-11-10] Dostupné na internete: <<http://www.employment.gov.sk/files/slovensky/ministerstvo/spolocenska-zodpovednost/oznamenie-ek-pre-spolocensku-zodpovednost-podnikov-na-obdobie-rokov-2011-2014.pdf>>
- [5] HR PROCESSES. In: HR Management Guide. [online]. [cit. 2014-11-7]. Dostupné na internete: <<http://www.simplehrguide.com/hr-processes.html>>
- [6] HRDINOVÁ, G. Koncept HCS modelu 3E vs. Koncept corporate social responsibility. In Výkonnosť podniku. 2/2013. ISSN 1338-435X
- [7] KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 2007. Riadenie ľudských zdrojov: personálna práca a úspešnosť podniku. Bratislava: Sprint. 207 s. ISBN 97880-89085-83-5
- [8] KARKALÍKOVÁ, M. Ľudské zdroje ako základný predpoklad úspešnosti organizácie. [online]. [cit. 2014-10-22]. Dostupné na internete: <[http://of.euba.sk/konfVeda2012/Prispevky/Karkalikova\\_Marta.pdf](http://of.euba.sk/konfVeda2012/Prispevky/Karkalikova_Marta.pdf)>
- [9] MIHALČOVÁ A. KOL. Riadenie ľudských zdrojov.[online]. 2007 [cit. 2014-10-22]. Dostupné na internete: <[http://tezaurus.wbl.sk/riadenie\\_\\_udskych\\_zdrojo v/rlyucebnica2008finaletlacnov13rozpocet.pdf](http://tezaurus.wbl.sk/riadenie__udskych_zdrojo v/rlyucebnica2008finaletlacnov13rozpocet.pdf) > ISBN 978-80-225-2448-3
- [10] MOŠKOVÁ, V. Návrh procesu formovania udržateľnej pracovnej sily prostredníctvom vybraných procesov riadenia ľudských zdrojov v priemyselnej spoločnosti v kontexte s udržateľne spoločensky zodpovedným podnikaním. [Diplomová práca]. MTF STU: Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu. - Školiteľ: prof. Ing. Peter Sakál, CSc. - Trnava: MTF STU, 2015. 130 strán.
- [11] SAKÁL, P. a kol. 2013. Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie. Trnava: AlumniPres. ISBN 978-80-8096-186-2
- [12] STN ISO 26000. Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti. Bratislava: Slovenský ústav technickej normalizácie. 2011
- [13] ŠMIDA, E. HRDINOVÁ, G. SAKÁL, P. Predpoklady budovania spoločensky zodpovedného podnikania ako súčasť udržateľnej spoločnosti v zmysle konceptu udržateľného rozvoja. In Transfer inovácií. [online]. 21/2011 [cit. 2015-03-08] Dostupné na internete: <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/21-2011/pdf/198-203.pdf> >
- [14] STEAD, J. G. STEAD, W. E. 2012. Manažment pre malú planétu. Bratislava: Eastone Books. ISBN 978-80-8109-216-9

**Tento príspevok nadväzuje na výsledky projektu APVV č. LPP-0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)” a projektu KEGA č. 037STU-4/2012 „Zavedenie predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ do študijného programu Priemyselné manažerstvo na II. stupni MTF STU Trnava.“.**

**Príspevok je taktiež súčasťou projektu VEGA č. 1/0448/13 „Transformácia ergonomického programu do štruktúry manažerstva podniku integráciou a využitím modulov QMS, EMS, H&SMS.**

**Zároveň je príspevok súčasťou podaného projektu APVV „Systémová analýza a hodnotenia hlavných manažérskych procesov priemyselných podnikov SR na podporu zavádzania cyklickej ekonomiky“.**