

Podpora, rozvoj a využití pracovního potenciálu zaměstnanců v podniku XY

Bc. Ľubica Dundeková

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ľubica Dundeková**
Osobní číslo: **M110084**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Podpora, rozvoj a využití pracovního potenciálu
zaměstnanců v podniku XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Popište teoretická východiska pro podporu, rozvoj a využití pracovního potenciálu zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte situaci v podniku jako východisko pro tvorbu projektu.
- Na základě výsledků analýzy vytvořte projekt pro podporu, rozvoj a využití pracovního potenciálu zaměstnanců v podniku XY.
- Navržený projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

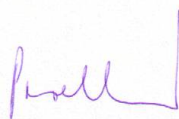
Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X.
KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Milan Mikuláščík, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

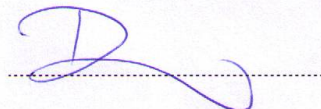
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24. 4. 2012



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Táto diplomová práca je zameraná na podporu, rozvoj a využitie pracovného potenciálu zamestnancov podniku XY. Diplomová práca je rozdelená na dve základné časti. Prvou je teoretická časť, druhou je praktická časť. Praktická časť je ďalej rozdelená na analytickú časť a projektovú časť. Cieľom teoretickej časti tejto diplomovej práce je oboznámenie sa s teoretickými východiskami súvisiacimi s danou problematikou. Analytická časť dokumentuje súčasný stav podpory, rozvoja a využitia pracovného potenciálu zamestnancov podniku XY, ktorý je zisťovaný prostredníctvom kvalitatívnych a kvantitatívnych metód. Analytická časť je doplnená o SWOT analýzu podniku XY. Cieľom projektovej časti, je na základe teoretických východísk a zisteného stavu navrhnúť riešenie, ktoré bude slúžiť na zlepšenie súčasného stavu podpory, rozvoja a využitia pracovného potenciálu zamestnancov podniku XY. Projektová časť je doplnená o nákladovú, časovú a rizikovú analýzu.

Kľúčové slová: motivácia, rozvoj, vzdelávanie, zamestnanec, manažér

ABSTRACT

The following diploma thesis focuses on support, development and utilization of the XY company labour workforce potential. The thesis consists of 2 leading parts - the theory section and the application of the theory section. The applied part is split to analytical sub-section and project sub-section respectively. The main goal of the theory section is to outline the theoretical outcomes related to the main objectives of the thesis. The analytical part reflects the contemporary status of the support, development and utilization of the XY company workforce potential, which is determined using the qualitative and quantitative approaches. The SWOT analysis supplements the analytical part of the thesis. The goal of the project sub-section is, on the basis of the theoretical outcomes and actual determined status, to propose suggestions in order to improve the contemporary situation of the support, development and utilization of the XY company workforce potential. The project sub-part is supplemented with the cost, time-line and risk analysis.

Keywords: motivation, development, education, employee, manager

Týmto by som chcela poďakovať vedúcemu mojej diplomovej práce doc. PhDr. Milanovi Mikuláštkovi, CSc. za jeho ochotu, odborné rady a cenné pripomienky, ktorými prispel k vypracovaniu tejto diplomovej práce.

Taktiež by som chcela poďakovať výkonnému riaditeľovi, vedúcim pracovníkom a zamestnancom podniku XY, ktorí mi venovali svoj čas a poskytli informácie nevyhnutné k vypracovaniu tejto diplomovej práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PODPORA A ROZVOJ PRACOVNÉHO POTENCIÁLU ZAMESTNANCOV	14
1.1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV	14
1.1.1 Pracovný potenciál.....	14
1.1.2 Motivácia.....	14
1.1.3 Rozvoj.....	15
1.1.4 Vzdelávanie	16
1.2 VÝZNAM PODPORY A ROZVOJA PRACOVNÉHO POTENCIÁLU ZAMESTNANCOV	17
1.3 ROZVOJ PRACOVNÍKOV	18
1.3.1 Cieľ rozvoja zamestnancov	18
1.3.2 Plánovanie osobného rozvoja zamestnancov.....	20
1.3.3 Zodpovednosť za rozvoj pracovníkov	22
1.3.4 Prístup organizácie k rozvoju zamestnancov.....	24
2 MOTIVÁCIA	25
2.1 TEÓRIE MOTIVÁCIE	25
2.1.1 Teória inštrumentality	25
2.1.2 Teória zameraná na obsah	26
2.1.3 Teórie zamerané na proces.....	28
2.2 MOTIVÁCIA K VZDELÁVANIU A ROZVOJU	30
2.3 PODPORA TVORIVOSTI A INOVÁCIÍ	33
2.3.1 Vlastnosti prostredia ovplyvňujúce tvorivosť a inovácie	34
2.3.2 Komunikačné systémy ovplyvňujúce tvorivosť a inovácie	35
2.3.3 Ovplyvňovanie a motivovanie zamestnancov	37
3 ROZVOJ A VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV	40
3.1 IDENTIFIKÁCIA POTREBY VZDELÁVANIA A ROZVOJA.....	41
3.1.1 Analýza údajov týkajúcich sa celej organizácie	42
3.1.2 Analýza údajov týkajúcich sa jednotlivých pracovných miest a činností.....	43
3.1.3 Analýza údajov o jednotlivých zamestnancoch.....	45
3.2 PLÁNOVANIE VZDELÁVANIA A ROZVOJA ZAMESTNANCOV.....	46
3.3 VYHODNOTENIE PROGRAMOV ROZVOJA.....	47
3.4 METÓDY VZDELÁVANIA A ROZVOJA, ICH POUŽITEĽNOSŤ A ÚČINNOSŤ.....	51
3.4.1 Metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku pri výkone práce.....	51
3.4.2 Metódy vzdelávania mimo pracoviska	56
4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI	59
II PRAKTICKÁ ČÁST	60
5 PROFIL PODNIKU XY	61

5.1	HISTÓRIA A VÝVOJ PODNIKU XY	61
5.2	POSLANIE, VÍZIA A STRATEGICKÉ CIELE PODNIKU XY	61
5.3	SWOT ANALÝZA PODNIKU XY.....	62
5.3.1	Silné stránky (strenghts).....	62
5.3.2	Slabé stránky (weaknesses)	63
5.3.3	Príležitosti (opportunities).....	63
5.3.4	Hrozby (threats).....	63
6	INFORMÁCIE O PRACOVNÍKOCH PODNIKU XY.....	65
6.1	POČET PRACOVNÍKOV.....	65
6.1.1	Evidenčný počet pracovníkov.....	65
6.1.2	Počet kmeňových pracovníkov	65
6.2	ŠTRUKTÚRA ÚSEKOV PODNIKU XY	65
6.2.1	Ekonomický úsek.....	66
6.2.2	Obchodný úsek	67
6.2.3	Technický úsek	68
6.2.4	Investičný úsek	69
6.2.5	Úsek legislatívy.....	69
6.3	DEMOGRAFICKÁ A SOCIÁLNA ŠTRUKTÚRA PRACOVNÍKOV PODNIKU XY	70
6.3.1	Obchodný úsek podniku XY	71
6.3.2	Ekonomický úsek podniku XY.....	73
6.3.3	Investičný úsek podniku XY	73
6.3.4	Úsek legislatívy podniku XY.....	74
6.3.5	Technický úsek podniku XY	74
6.3.6	Zhrnutie demografických a sociálnych údajov podniku XY.....	75
6.4	GRAFICKÉ ZOBRAZENIE ŠTRUKTÚRY PRACOVNÍKOV PODNIKU XY	75
6.4.1	Vývoj počtu kmeňových pracovníkov podniku XY za obdobie 2009-2011	75
6.4.2	Prehľad vekovej štruktúry pracovníkov podniku XY k 31. 12. 2011.....	76
6.4.3	Percentuálny pomer zastúpenia žien a mužov v podniku XY k 31. 12. 2011	77
6.4.4	Percentuálny pomer zastúpenia pracovníkov podniku XY z pohľadu najvyššieho dosiahnutého vzdelania k 31. 12. 2011.....	77
6.4.5	Percentuálny pomer zastúpenia pracovníkov podniku XY z pohľadu počtu pracovníkov na jednotlivých úsekoch k 31. 12. 2011	78
7	IDENTIFIKÁCIA SÚČASNÉHO STAVU PODPORY A ROZVOJA PRACOVNÉHO POTENCIÁLU PRACOVNÍKOV PODNIKU XY	79
7.1	METÓDY PRIESKUMU.....	79
7.1.1	Kvalitatívne metódy.....	79
7.1.2	Kvantitatívne metódy.....	80
8	VÝSLEDKY KVALITATÍVNEHO PRIESKUMU.....	81

8.1	ANALÝZA STAVU PODPORY PRACOVNÉHO POTENCIÁLU PRACOVNÍKOV PODNIKU XY	81
8.2	SÚČASNÝ STAV ROZVOJA PRACOVNÉHO POTENCIÁLU PRACOVNÍKOV PODNIKU XY	82
8.2.1	Zistený stav rozvoja pracovného potenciálu pracovníkov – ekonomický úsek	82
8.2.2	Zistený stav rozvoja pracovného potenciálu pracovníkov – technický úsek	83
8.2.3	Zistený stav rozvoja pracovného potenciálu pracovníkov – obchodný úsek	83
8.2.4	Zistený stav rozvoja pracovného potenciálu pracovníkov – úsek legislatívy	84
8.2.5	Zistený stav rozvoja pracovného potenciálu pracovníkov – investičný úsek	84
8.2.6	Zistený stav rozvoja pracovného potenciálu pracovníkov – vedúci pracovníci	85
9	VÝSLEDKY KVANTITATÍVNEHO PRIESKUMU	86
9.1	STANOVENIE HYPOTÉZ	86
9.2	VÝSKUMNÁ VZORKA PRACOVNÍKOV	86
9.3	ŠTRUKTÚRA DOTAZNÍKA	87
9.4	ANALÝZA ODPOVEDÍ NA JEDNOTLIVÉ OTÁZKY	87
9.4.1	Overenie hypotéz H1 a H2	87
9.4.2	Overenie hypotézy H3	90
9.4.3	Overenie hypotézy H4	93
10	ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI	95
11	PROJEKT	96
11.1	NAVRHOVANÉ OPATRENIE Č. 1	96
11.2	NAVRHOVANÉ OPATRENIE Č. 2	96
11.2.1	Zlepšenie motivácie a podpora pracovníkov k rozvoju a sebarozvoju	96
11.2.2	Návrh konkrétnych opatrení	97
11.3	CIELE PROJEKTU ROZVOJA PRACOVNÉHO POTENCIÁLU ZAMESTNANCOV	98
11.3.1	Presné a jasné stanovenie poslania, vízie a strategických cieľov podniku	99
11.3.2	Konkrétne vzdelávacie akcie	100
12	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	101
13	ROZBOR NAVRHOVANÝCH AKTIVÍT A ICH PRÍNOS K ĎALŠIEMU ROZVOJU PODNIKU XY	104

13.1	KURZ „MANAŽÉR AKO MENTOR A KOUČ“	104
13.2	ŠKOLENIE „PRÁCA S TABUĽKOVÝMI EDITORMI“	104
13.3	POČÍTAČOVÝ KURZ „LINUX/UNIX II SPRÁVA A ÚDRŽBA SYSTÉMU“	104
13.4	ANGLICKÝ JAZYK PRE MIERNE POKROČILÝCH.....	105
14	ROZDELENIE ZODPOVEDNOSTI.....	106
15	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	108
15.1	ZHRNUTIE ČASOVEJ ANALÝZY	111
16	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	113
16.1	ZLÁ IDENTIFIKÁCIA POTRIEB ROZVOJA	113
16.2	NEOCHOTA ÚČASTNÍKOV VZDELÁVAŤ SA	114
16.3	ZRUŠENIE VZDELÁVACEJ AKTIVITY ZO STRANY VZDELÁVATEĽA	114
16.4	ZLE ZVOLENÝ VZDELÁVATEĽ.....	114
16.5	ZAMESTNANEC SA NEMÔŽE ZÚČASTNIŤ VZDELÁVANIA Z RÔZNYCH PRÍČIN.....	114
16.6	POZNATKY ZÍSKANÉ PRI VZDELÁVANÍ NEBUDÚ ZAMESTNANCI VEDIETĚ PRENIEŠŤ DO PRAXE.....	115
	ZÁVĚR	116
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	118
	SEZNAM OBRÁZKŮ	122
	SEZNAM TABULEK	123
	SEZNAM PŘÍLOH	124

ÚVOD

V súčasnej dynamickej a turbulentnej dobe plnej zmien a inovácií je viac ako kedykoľvek pred tým potrebné prihliadať na ľudské zdroje ako významnú súčasť podniku. Práve ľudia sa stávajú tým čo podnik posúva dopredu a čoraz častejšie sú hlavnou zložkou konkurenčnej výhody. Stále ale existuje množstvo podnikov, ktoré prácu s ľuďmi a ich pracovným potenciálom podceňujú a neprikladajú jej taký význam aký by mala mať. Je nutné, aby si manažéri uvedomovali, že len formovaním a rozvojom pracovného potenciálu svojich zamestnancov je možné rozvíjať aj celý podnik. Ľudí však musia vnímať ako citlivé a rozumné bytosti, ktoré majú svoje individuálne potreby a nároky, ale zároveň majú chuť pracovať a zlepšovať sa. Zamestnancov treba podporiť, dať im možnosť rozvinúť sa a využiť svoje schopnosti v prospech podniku. Treba veriť v schopnosti svojich ľudí a nie ich prioritne podozrievať a potláčať ich iniciatívu. Iba ľudia môžu podnik rozvinúť, len im treba dať príležitosť, aby to mohli dokázať.

Pre spracovanie tejto diplomovej práce v podniku XY som sa rozhodla predovšetkým z toho dôvodu, že som v tomto podniku zamestnaná a zaujímam sa o jeho rozvoj a jeho ďalšie smerovanie do budúcnosti. Dôvodom výberu témy podpory, rozvoja a využitia pracovného potenciálu v podniku XY je môj subjektívny pocit, že podnik XY neprikladá tejto problematike dostatočný význam.

Diplomová práca je rozdelená na dve základné časti. Prvou je časť teoretická, ktorá skúma poznatky odbornej verejnosti v oblasti podpory a rozvoja pracovného potenciálu zamestnancov. Zaoberá sa predovšetkým motiváciou a spôsobmi rozvoja pracovného potenciálu. Druhou časťou je časť praktická, ktorá je ďalej rozdelená na analytickú a projektovú časť. Analytická časť skúma pomocou kvalitatívnych a kvantitatívnych metód súčasný stav podpory, rozvoja a využitia pracovného potenciálu zamestnancov podniku XY. Okrem týchto prieskumov zohľadňuje aj demografickú a sociálnu štruktúru zamestnancov jednotlivých úsekov podniku XY. Analytická časť je doplnená SWOT analýzou. Projektová časť je zameraná na návrh opatrení vyplývajúcich z teoretických poznatkov a analytických zistení, ktoré budú viesť k zlepšeniu súčasného stavu. Súčasťou projektovej časti je nákladová, časová a riziková analýza zohľadňujúca obmedzenia projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODPORA A ROZVOJ PRACOVNÉHO POTENCIÁLU ZAMESTNANCOV

Odborná verejnosť často uvádza dve hlavné zložky pracovného potenciálu zamestnancov, ktorými sú ich schopnosti a motivácia. Pod pojmom schopnosti je možné predstaviť si súbor všetkých osobných aspektov jedinca, ktoré ovplyvňujú a utvárajú jeho pracovný potenciál a následne pracovný výkon. Jedná sa predovšetkým o jeho osobnosť, znalosti, zručnosti, schopnosti. Práve ľudia sú najdôležitejšou zložkou podniku a z tohto dôvodu je nutné venovať zamestnancom zvýšenú pozornosť, snažiť sa na maximálnu možnú mieru podporiť a rozvíjať ich pracovný potenciál a motivovať ich k tomu aby mali aj oni sami záujem napredovať. Podpora a rozvoj pracovného potenciálu je veľmi účinným nástrojom, pomocou ktorého môže podnik dosiahnuť svoje ciele.

1.1 Vymedzenie základných pojmov

1.1.1 Pracovný potenciál

Tak ako tvrdí Krauzsová a Szombathyová (2009) „pracovný potenciál jednotlivca je tvorený existenciou vlastností, ktoré môžu byť určitým spôsobom rozvinuté a spoločensky využité. Predstavuje súhrn všetkých znalostí, zručností, kvalifikácií, vzorcov správania, hodnôt a motivácií.“ Je možné konštatovať, že pracovný potenciál je tvorený predovšetkým osobnostnou, vzdelanostnou a motivačnou úrovňou pracovníka. Súbor pracovných potenciálov jednotlivých zamestnancov tvorí celkový pracovný potenciál podniku.

1.1.2 Motivácia

Odborná verejnosť sa zhoduje na skutočnosti, že jednotná definícia neexistuje. Ide o široký pojem, ktorý môže byť definovaný v rôznych smeroch. Najjednoduchšie nasledovným spôsobom: „Motivácia je to, čo nás núti robiť veci, ktoré robíme“. Ak by sme chceli vyjadriť význam motivácie v podnikateľskom prostredí, použijeme definíciu, ktorá ju vystihuje ešte lepšie: „Za motiváciu považujeme vnútornú pohnútku, ktorá zodpovedá za stupeň, smerovanie a vytrvalosť úsilia vynaloženého v práci.“ Zamestnávateľia musia neustále motivovať svojich pracovníkov, aby ich vytrvalosť a nadšenie v práci zostali na želanej úrovni. Žiada si

to veľa trpezlivosti a času, pretože každý zamestnanec si vyžaduje iný prístup. (Franko, 2011)

Podľa Tumu je motivácia proces utvárania a podnecovania vnútorných pohnútok, teda psychologický impulz na konanie človeka, aktivizáciu jeho pozornosti a vnímavosti. Motivácia navodzuje u človeka stav duševného napätia, neuspokojenia a potreby odstránenia tohto napätia vyriešením problému. (2009, s. 54)

Armstrong uvádza základné typy motivácie:

- **vnútorná motivácia:** pozostáva z faktorov, ktoré si ľudia sami vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, aby sa určitým spôsobom chovali alebo aby sa vydali určitým smerom. Tieto faktory tvorí zodpovednosť (pocit, že práca je dôležitá a že máme kontrolu nad svojimi vlastnými možnosťami), autonómia (voľnosť konať), príležitosť využívať a rozvíjať znalosti a schopnosti, zaujímavá a podnetná práca a príležitosť k postupu v hierarchii pracovných funkcií.

- **vonkajšia motivácia:** je tvorená tým čo robí podnik, resp. vedenie pre ľudí, by ich motivovali. Patrí sem napr. zvýšenie platu, odmeny, pochvala, povýšenie, ale tiež tresty ako disciplinárne konanie, zníženie platu, alebo kritika. (2007, s. 221)

1.1.3 Rozvoj

„Rozvoj je vývojový proces, ktorý umožňuje progresívne postupovať zo súčasného stavu znalostí a schopností k budúcemu stavu, v ktorom je potrebná vyššia úroveň schopností, znalostí a zručností. Berie na seba podobu vzdelávacej aktivity, ktorá pripravuje ľudí pre širšie, zodpovednejšie a náročnejšie pracovné úlohy. Nesústreďuje sa na zlepšovanie pracovného výkonu na súčasnom pracovnom mieste. Harrisonová (2000) definovala rozvoj ako vzdelávacie zážitky akéhokoľvek druhu, behom ktorých jednotlivci i skupiny získavajú zlepšené znalosti, zručnosti, hodnoty alebo chovanie. Jeho výsledky sa vyvíjajú či utvárajú skôr behom času než bezprostredne a majú sklon k dlhodobému uchovávaniu.“ (Armstrong, 2007, s. 470)

Kasper a Mayrhofer chápu personálny rozvoj ako súhrn opatrení, ktorých predmetom je „systematické, na postavenie a kariéru orientované zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov za účelom, podpory uskutočnenia cieľov pracovníkov a podniku.“ (2005, s. 447)

Kocianová (2010, s. 172) charakterizuje rozvoj ako „cestu k inému stavu bytia či fungovania“. Koubek vníma osobný rozvoj nie len ako osvojovanie a rozvíjanie znalostí a schopností, ale aj ako celkové formovanie osobnosti každého zúčastneného pracovníka, formovanie jeho pracovného a sociálneho chovania tak, aby jeho odbornosť prinášala náležitý efekt nie len organizácii ale aj jemu samotnému. (2004, s. 75)

Odborná verejnosť sa zhoduje na tom, že pod pojmom rozvoj je možné chápať neustály proces rozvoja osobnosti a schopností človeka, ktorý nie je zameraný len na momentálne zvládanie pracovných povinností a požiadaviek, ale predovšetkým na dlhodobý kariérny rast. Rozvojom chápeme napredovanie v kvalifikačnej a osobnostnej rovine, rozvoj schopností jedinca ako celku. Systematický a cielený rozvoj má teda priniesť úžitok nie len organizácii, ale aj zamestnancovi samotnému.

1.1.4 Vzdelávanie

„Vzdelávanie zamestnancov možno charakterizovať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými.“ (Kachaňáková, 2003, s. 121)

„Vzdelávanie je proces, behom ktorého určitá osoba získava a rozvíja nové znalosti, schopnosti a postoje. Podľa Williamsovej (1998) je vzdelávanie cieľovo orientované, založené na skúsenosti, ovplyvňuje chovanie a poznávanie, a zmeny, ktoré prináša, sú relatívne stabilné.“ Armstrong (2007, s. 461)

Armstrong ďalej definuje štyri typy vzdelávania:

1. Inštrumentálne vzdelávanie – vzdelávanie, ako lepšie vykonávať prácu po tom, čo bola dosiahnutá základná úroveň výkonu. Zjednodušuje ho vzdelávanie pri výkone práce.
2. Poznávacie (kognitívne) vzdelávanie – výsledky sú založené na zlepšení znalostí a pochopení vecí.
3. Citové (emočné) vzdelávanie – výsledky sú založené skôr na formovaní postojov, alebo pocitov než na formovaní znalostí.

4. Sebereflektujúce vzdelávanie – formovanie nových vzorcov nazerania, myslenia, chovania a v dôsledku toho vytváranie nových znalostí. (2007, s. 461)

1.2 Význam podpory a rozvoja pracovného potenciálu zamestnancov

Organizácie si čoraz viac uvedomujú význam kvalitných pracovníkov ako jeden z hlavných determinantov konkurenčnej výhody oproti ostatným organizáciám pôsobiacim v tom istom sektore. Techniku a nové technológie je možné získať na trhu, všetky organizácie teda môžu disponovať technikou na približne rovnakej úrovni, ale ľudská individualita je nenahradiateľná a nezastupiteľná, preto práve zamestnanci robia podnik jedinečným. „Personál ako východiskový bod je stále viac považovaný za ústrednú konkurenčnú veličinu“. (Kasper, Mayrhofer, 2005, s. 446) Obzvlášť v dnešnej turbulentnej dynamicky sa rozvíjajúcej modernej spoločnosti sú na zamestnancov a spolupracovníkov kladené čoraz väčšie požiadavky a nároky. Ak chce byť človek ako pracovník úspešný a zamestnateľný je nevyhnutný nikdy nekončiaci celoživotný proces rozvoja jeho znalostí, schopností ale aj osobnosti a tým celého jeho pracovného potenciálu. Rozvoj pracovného potenciálu je teda rovnako dôležitý pre organizáciu aj pracovníka ako osobu, z toho dôvodu, že ho pripravuje na ďalšiu budúcnosť, či už v podniku, alebo mimo neho. Častou chybou býva, že organizácia sa bojí odchodu kvalitných pracovníkov a preto sa snaží ich obmedzeným rozsahom vedomostí fixovať na seba a nerozvíjať zamestnancov v širšom rozsahu, toto však môže mať kontraproduktívny účinok, kedy práve kvalitní a pre prácu zaničení zamestnanci s nevyužitým pracovným potenciálom budú hľadať uplatnenie inde, kde dostanú pocit, že napredujú. Vzhľadom na súčasný dynamický vývoj a globalizáciu sa podniky denne musia zaoberať novovzniknutými situáciami a hrozbami, z tohto dôvodu musí byť vedenie ale aj zamestnanci pripravení na zmeny, tak aby mohli v prípade potreby flexibilne reagovať na vzniknutú situáciu. „Základným zákonom podnikania a úspešnosti akejkoľvek organizácie je flexibilita a pripravenosť na zmeny. Flexibilitu organizácie vytvárajú flexibilní ľudia, ktorí sú nielen pripravení na zmenu, ale zmenu akceptujú a podporujú ju.“ (Koubek, 2001, s. 252) Dôraz sa začína klásť aj na samostatnosť zamestnancov a ich pripravenosť prijímať delegované činnosti.

Koubek (2001, s. 252 – 253) uvádza ďalšie dôvody, prečo je nutné venovať vzdelávaniu a rozvoju pracovníkov veľkú pozornosť:

- neustále sa objavujú nové poznatky, vznikajú nové technológie

- premenlivosť ľudských potrieb a tým aj premenlivosť trhu výrobkov a služieb
- časté zmeny techniky a technológie v organizáciách
- časté organizačné zmeny
- výraznejšia orientácia na kvalitu výrobkov a služieb a na službu zákazníčkovi
- premenlivosť podnikateľského prostredia
- meniaci sa organizácia práce, povaha práce aj spôsoby jej riadenia
- rozvoj informačných technológií a ich používanie v organizáciách
- globalizácia a internacionalizácia hospodárskych aktivít
- nutnosť znižovania nákladov a lepšieho využitia technických zariadení a technológií
- zmeny hodnotových orientácií ľudí a orientácia na kvalitu pracovného života
- starostlivosť o vzdelávanie a rozvoj pracovníkov spoluvytvára dobrú zamestnávateľskú povest' organizácie a zjednodušuje získavanie a stabilizáciu pracovníkov

Hlavnými dôvodmi pre rozvoj pracovníkov sú neustále zmeny a dynamický rozvoj celej spoločnosti, ktorý je v súčasnosti oveľa intenzívnejší ako kedykoľvek pred tým. Meniace sa technológie, technika, informačné technológie, globalizácia, spotrebiteľské požiadavky – toto všetko sú zásadné skutočnosti, ktoré nútia podniky rozvíjať znalosti a schopnosti svojich zamestnancov ak chcú obstáť v konkurenčnom prostredí a napredovať. Okrem rozvoja pracovného potenciálu v súvislosti s technologickým pokrokom, teda okrem toho, že organizácia bude držať krok s dobou je v jej vlastnom záujme ak chce predbehnúť konkurenciu podporovať pracovný potenciál jednotlivých zamestnancov aj smerom k inováciám, novým podnetom a nápadom.

1.3 Rozvoj pracovníkov

1.3.1 Cieľ rozvoja zamestnancov

Na základe nasledovných definícií cieľov rozvoja zamestnancov je možné konštatovať, že odborná verejnosť sa zhoduje na skutočnosti, že hlavným cieľom ktorý podnik sleduje rozvojom svojich zamestnancov je ich príspevok k plneniu cieľov organizácie ako celku.

Cieľom vzdelávania a rozvoja pracovníkov je zabezpečiť kvalifikovaných, vzdelaných a schopných ľudí, ktorí sú potrební k uspokojeniu súčasných aj budúcich potrieb organizácie. Na to, aby bolo možné zabezpečiť tento cieľ, musí organizácia vytvoriť vhodné podmienky k tomu, aby boli pracovníci pripravení a ochotní sa vzdelávať, chápali, čo musia poznať a byť schopní robiť tak, aby mohli prevziať zodpovednosť za svoje vzdelávanie tým, že budú naplno využívať existujúce zdroje vzdelávania, vrátane pomoci a vedenia zo strany svojich líniových manažérov. (Armstrong, 2007, s. 461)

Podľa Kachaňákovej, Nachtmannovej a Joniakovej (2008, s. 120) je hlavným cieľom rozvoja pracovného potenciálu zamestnancov vytvorenie podmienok pre efektívne plnenie úloh organizácie.

„Základným cieľom podnikového vzdelávania je pomôcť organizácií k dosiahnutiu jej cieľov pomocou zhodnotenia jej rozhodujúceho zdroja, t. j. ľudí, ktorých zamestnáva. Vzdelávanie znamená investovať do ľudí za účelom dosiahnutia ich lepšieho výkonu a čo najlepšieho využívania ich prirodzených schopností.“ (Sojka et al, 2008, s. 85)

Veľmi výstižne definoval cieľ vzdelávania a rozvoja pracovníkov Košťál „cieľom vzdelávania a rozvoja je osvojenie jasne definovaných schopností pre dosahovanie jasne definovaných cieľov zamestnanca, manažéra a firmy.“

Oproti ostatným definíciám cieľov rozvoja pracovníkov je práve tu stručne a jednoznačne vystihnutá podstata a teda, že ciele rozvoja je možné chápať z pohľadu zamestnanca, manažéra a organizácie ako celku. Podmienkou pre efektívne dosiahnutie cieľov vzdelávania je nutné poznanie toho kam pracovník, manažér a firma smerujú, t. j. základom je presné a jasné definovanie cieľov organizácie, ktoré majú byť naplnené. Na podnik je nutné sa pozerať ako na fungujúci, žijúci systém – mechanizmus, v ktorom každá, aj tá najmenšia zložka má svoju nezastupiteľnú úlohu a len vtedy keď sa budú všetky prvky systému rozvíjať systematicky a plánovane podľa potrieb organizácie, je možné dosiahnuť spoločný cieľ, ktorým je najvyšší cieľ podniku.

Ako čiastkové ciele rozvoja pracovného potenciálu zamestnancov môžu byť vnímané nasledovné:

- zvýšenie výkonu zamestnancov a úrovne poskytovaných služieb
- možnosť využitia vlastných zdrojov na pokrytie potreby zamestnancov

- sebarealizácia a spokojnosť zamestnancov
- úspora času a finančných nákladov pri rozmiestňovaní zamestnancov (Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková, 2008, s. 120) Okrem plnenia cieľov organizácie je možné sa na vzdelávanie a rozvoj pracovníkov pozerat' aj z ich pohľadu, kedy práve vzdelávanie a rozvoj pôsobí ako výrazný motivačný prvok a významne pôsobí na spokojnosť a napĺňanie osobných cieľov pracovníkov.

1.3.2 Plánovanie osobného rozvoja zamestnancov

Osobný rozvoj je komplexný proces, ktorý okrem kvalifikačných schopností pracovníkov zahŕňa aj rozvoj osobnostných, komunikačných a sociálnych kvalít jednotlivcov. Je rozvojom celej osobnosti človeka a odzrkadľuje sa aj v iných ako pracovných oblastiach. Vplyva na správanie pracovníka v súkromnom, rodinnom aj spoločenskom živote. Človek trávi relatívne veľkú časť aktívnej etapy svojho života v práci, z tohto dôvodu môžeme predpokladať, že práve jeho práca, pracovné podmienky, vzťahy s nadriadenými a podriadenými určitým spôsobom formujú jeho osobnosť. Aj toto sú fakty, ktoré prispievajú k presvedčeniu, že systematický rozvoj potenciálu pracovníkov by mal byť nezanedbateľnou súčasťou každej organizácie. Odborná verejnosť sa zhoduje v názore, že ak má byť osobný rozvoj pracovníkov efektívny, je nutné, aby prebiehal na základe určitého formálneho rámca.

Tak ako uvádza Koubek (2004, s. 75) plány osobného rozvoja pracovníkov sú vecou dohody medzi pracovníkom a jeho nadriadeným. Plán vypracováva pracovník, a manažér je v tomto prípade osobou, ktorá pracovníka usmerňuje, vedie a povzbudzuje. Jeho obsahom sú kroky, ktoré pracovník navrhuje v záujme svojho vzdelávania a rozvoja. Za formulovanie a realizovanie plánu je zodpovedný pracovník, ale nie je možné vylúčiť z tohto procesu organizáciu a manažéra, ktorých pomoc je pri realizácii plánov nutná.

Viacerí autori sa zhodujú na skutočnosti, že vypracovanie plánu osobného rozvoja by malo byť predovšetkým v kompetenciách samotného pracovníka, ktorý vie identifikovať prípadné kvalifikačné a osobnostné nedostatky, ktoré pri výkone svojej práce pociťuje, okrem toho vie presne identifikovať, čo mu v podávaní kvalitnejšieho pracovného výkonu bráni a pod. Pohľad pracovníka ale môže byť príliš subjektívny a ovplyvnený rôznymi faktormi, ktoré mu bránia v presnej identifikácii nedostatkov svojho pracovného výkonu, týmito faktormi

môžu okrem iného byť aj stereotyp, dlhodobé pracovné návyky, určitá pohodlnosť, ovplyvňovanie okolím a pod. Aj toto sú dôvody prečo je potrebné zapojiť do tohto procesu manažéra, u ktorého môžeme predpokladať, že má na pracovníka, jeho výkon, potrebu rozvoja a požiadavky pracovného miesta objektívnejší pohľad a môže mu poskytnúť vhodné usmerenie, podporu a potrebné zázemie.

Na základe výskumov týkajúcich sa plánov osobného rozvoja je zrejmé zistenie, že najefektívnejšími plánmi sú také, ktoré sú kombináciou plánov zameraných na konkrétne pracovné miesto ale zároveň na budúcnosť a budovanie kariéry pracovníka. (Kociánová, 2010, s. 172)

Postup pri plánovaní osobného rozvoja pracovníka je podľa Koubeka (2004, s. 76) nasledujúci:

1. Analýza:

- a) doterajšieho pracovného výkonu pracovníka, smerujúca k identifikácii problémov pracovného výkonu, spôsobených medzerami v znalostiach, schopnostiach a chovaní pracovníka,
- b) novo dohodnutých cieľov pracovného výkonu a ich požiadaviek a znalostí, schopností a chovania pracovníka
- c) potrieb a prianí pracovníka

2. Stanovenie cieľov smerujúcich k:

- a) prekonaniu problémov pracovného výkonu, ktoré sa prejavili v doterajšom pracovnom výkone na súčasnom pracovnom mieste
- b) zlepšenie znalostí, schopností a chovania, poprípade osvojenie si nových znalostí, schopností a chovania vyžadovaných novo dohodnutými cieľmi pracovného výkonu na súčasnom pracovnom mieste
- c) rozšírenie, resp. rozvíjanie znalostí, schopností a chovania, orientované na pripravenosť pracovníka na prevzatie náročnejšej a zodpovednejšej funkcie v organizácii, teda na kariéru pracovníka

d) rozšírenie, resp. rozvíjanie znalostí, schopností a chovania, orientované na širší profil pracovníka, teda na jeho viacborovosť, flexibilitu a zamestnateľnosť

3. príprava plánu činnosti

4. realizácia plánu činnosti

5. vyhodnotenie plnenia plánu činnosti

1.3.3 Zodpovednosť za rozvoj pracovníkov

Je možné očakávať, že pracovníci sami prevezmú časť zodpovednosti za vlastné vzdelávanie. Vzhľadom na rozličné osobnosti pracovníkov, úroveň vnútornej motivácie, motivácie zo strany organizácie a intenzitu vlastnej potreby zlepšovať sa nie je možné ponechať plnú mieru zodpovednosti a riadenia svojho vlastného vzdelávania len na nich. Na to aby boli aktivity spojené so vzdelávaním efektívne je nutné do tohto procesu zapojiť ich líniových manažérov, ktorí im budú poskytovať pomoc, podporu a systematicky budú riadiť ich rozvoj. Armstrong (2007, s. 506) tvrdí, že práve „línioví manažéri hrajú kľúčovú úlohu v plánovaní a uľahčovaní vzdelávania tým, že skúmajú a posudzujú pracovný výkon a rozvoj, dosahujú so svojimi podriadenými dohody týkajúce sa zmlúv o vzdelávaní a plánov osobného rozvoja a pomáhajú im realizovať tieto plány ponúkaním príležitostí k učeniu a koučovaniu. Ale musia byť k tomu vedení a povzbudzovaní. Mali by chápať, že podpora vzdelávania je považovaná za dôležitú stránku ich povinností a že ich výkon pri poskytovaní tejto podpory bude posudzovaný a hodnotený. Línioví manažéri taktiež potrebujú vedenie v tom, ako by mali vykonávať svoju úlohu na úseku rozvíjania pracovníkov.“ Veľký význam prenesenia zodpovednosti za rozvoj svojich podriadených na líniových manažérov spočíva predovšetkým v skutočnosti, že práve oni poznajú podrobne pracovnú náplň, zodpovednosť, schopnosti, znalosti, potenciál, silné a slabé stránky svojich zamestnancov, z tohto dôvodu vedia najlepšie rozoznať individuálnu potrebu rozvoja a tým svojich podriadených formovať z dlhodobého hľadiska. Ďalšou z úloh priamych nadriadených je motivovanie zamestnancov, mali by svojich podriadených poznať natoľko aby presne vedeli identifikovať motivátory, ktoré na jednotlivých pracovníkov pozitívne pôsobia. Okrem toho sú to práve oni, kto pracovný výkon svojich zamestnancov hodnotia a vedia tak najlepšie posúdiť účinok a význam vzdelávacích a rozvojových aktivít. Košťál veľmi výstižne prirovnáva manažéra k futbalovému trénerovi. „Manažér je v tomto prípade podobný futbalo-

vému trénerovi, ktorý má jasno v hernom štýle tímu, pozná silné a slabé stránky svojich hráčov a cielene rozvíja jednak ich všeobecné fyzické, herné a taktické schopnosti, jednak posilňuje ich individuálne role a silné stránky (inak rozvíja útočníka, inak brankára). A vedie a rozvíja ich tak, aby na ihrisku podali čo najlepší výkon, aj keď on sám stojí pri lavičke (čo mu umožní náhľad potrebný pre objektívnejšie hodnotenie výkonu a hry).“

Aj Tomáš Baťa (1932, s. 83) poukazuje na nezastupiteľnú funkciu manažérov pri vedení pracovníkov a zároveň zdôrazňuje, že len dobrý manažér dokáže ľudí posúvať žiadaným smerom „úspech každého diela, ktorého sa zúčastňuje väčšie množstvo ľudí, závisí na múdrom vedení. Nerozvážni, pošetilí, alebo slabí vodcovia môžu rozhádzať ovocie práce aj tých najusilovnejších a obratných pracovníkov a najdokonalejších strojov. Len pod schopnými vodcami vydá práca ľudí a strojov svoju úrodu, ktorá je tak veľká aké veľké sú vodcovské schopnosti ľudí, ktorí prácu riadili.“ Z uvedeného vyplýva, že organizácia nesmie podceňovať ani vzdelávanie a rozvoj manažérov v oblasti vedenia pracovníkov. Pretože len správanie manažéra, ktorý bude vedieť odhadnúť správne svojich zamestnancov a viesť ich presne tým spôsobom aký je v jednotlivých prípadoch účinný môže byť efektívne. Nie každý manažér sa s vodcovskými schopnosťami narodil, preto tieto schopnosti treba podporovať a rozvíjať prostredníctvom vzdelávacích aktivít. Častou chybou býva, že práve toto podniky podceňujú a ľudí vedú a riadia ich rozvoj chaoticky a situačne. Jedným z najväčších omylov je, keď je manažér presvedčený, že je tak dobrým vodcom, že na jeho riadiacich schopnostiach už nie je čo zlepšovať. Aj manažér si musí neustále uvedomovať svoju nedokonalosť, to je jediný spôsob ako môže rásť.

Kasper a Mayrhofer (2005, s. 449) uvádzajú s ohľadom na rozdelenie personálnych činností v organizáciách ako zodpovedných za koncepciu a prevádzanie personálneho rozvoja nasledovných nositeľov personálnej práce:

- vedenie celého podniku
- vedenie personálnych špecializovaných oddelení
- úsekovi vedúci
- podniková rada (resp. zástupcovia zamestnancov)

Vzhľadom na citlivosť problematiky rozvoja a vzdelávania zamestnancov je dôležité zapojenie vedenia podniku na všetkých úrovniach. Línioví manažéri potrebujú podporu top ma-

nažmentu na to aby mohli podporovať svojich vlastných zverencov. Veľká časť zodpovednosti za rozvoj je však aj na pleciach zamestnancov. Priamy nadriadený je ale ten, kto má za zamestnanca a správne rozvíjanie jeho pracovného potenciálu primárnu zodpovednosť. Je potrebné si uvedomiť, že podnik je tým, v ktorom len vtedy, keď všetci členovia „ľahajú za jeden povraz“ a vzájomne sa podporujú môžu dosiahnuť žiadané výsledky.

1.3.4 Prístup organizácie k rozvoju zamestnancov

Sojka (2008, s. 85) rozlišuje tieto základné prístupy podniku k rozvoju a vzdelávaniu svojich pracovníkov, na základe týchto prístupov je možné odhadnúť akú dôležitosť organizácia rozvoju pracovného potenciálu zamestnancov prikladá.

- organizácia bez stratégie do rozvoja a vzdelávania zamestnancov nevstupuje a vzdelávanie považuje za ich súkromnú aktivitu. Realizuje iba vzdelávanie nevyhnutné pre chod organizácie v súvislosti s legislatívnymi normami.
- organizácia s nesystémovou stratégiou vzdelávania, kde sú realizované vzdelávacie aktivity náhodne podľa ponuky vzdelávacích inštitúcií, alebo podľa momentálnych požiadaviek jednotlivých útvarov.
- organizácia s pozitívnou systémovou stratégiou realizuje vzdelávanie a rozvoj pracovníkov s ohľadom na budúcnosť a tak sa snaží dosiahnuť svoju konkurenčnú výhodu na trhu. Tieto organizácie pochopili, že investícia do systematického rozvoja zamestnancov prinesie úžitok zamestnancom samotným aj organizácií ako celku.

Aj v dnešnej dobe sa stretávame s množstvom organizácií, ktoré vzdelávanie a rozvoj pracovníkov podceňujú a pristupujú k nemu v zmysle prvých dvoch stratégií. Takýto nesystematický rozvoj schopností pracovníkov nikdy nemôže priniesť taký úžitok ako cielený rozvoj a vzdelávanie, kde je zohľadňovaný budúci možný vývoj odvetvia a teda pracovníci sú neustále pripravení reagovať na zmeny a plynule sa zapojiť v prípade potreby. Okrem toho sú pracovníci takýmto spôsobom lepšie pripravení zmeny prijímať, čím sa predchádza zbytočným komplikáciám, ktoré môžu byť následkom stresového chovania, príp. frustrácie zamestnancov z novej situácie na ktorú neboli pripravení.

2 MOTIVÁCIA

K tomu, aby bolo možné pracovný potenciál konkrétneho zamestnanca rozvíjať je potrebné ho motivovať tak, aby sám cítil potrebu podávania stále lepšieho pracovného výkonu čo úzko súvisí s potrebou rozvoja. Len motivovaný a pozitívne naladený zamestnanec dokáže systematicky a s elánom postupovať v rozvoji svojho vlastného potenciálu. V praxi sa často stáva, že organizácie podceňujú význam motivácie. Opačný prípad je ten, keď si podnik uvedomuje, že motivácia je dôležitou súčasťou riadenia, ale nevie ľudí správne motivovať, používa nevhodné motivátory často v presvedčení, že sú správne, preto treba aj manažment naučiť ako správne motivovať zamestnancov. Odborná verejnosť rozlišuje dva základné typy motivácie. Prvým typom je motivácia vnútorná, ktorá je zložená z faktorov ako zodpovednosť, autonómia, zaujímavá a podnetná práca a pod. toto všetko sú faktory, ktoré si ľudia vytvárajú sami a ktoré ich ovplyvňujú. O opakom je vonkajšia motivácia, ktorá je v rukách organizácie. Ako motivačné nástroje je možné použiť pochvalu, zvýšenie platu, odmeny, ale aj trest ako napr. zníženie platu, alebo kritiku. Odborná verejnosť považuje za stabilnejšie a účinnejšie vnútorné motivátory.

Armstrong (2007, s. 221) tvrdí, že v prípade vonkajších motivátorov vzniká riziko, že nemusia pôsobiť dlhodobo. Naproti tomu vnútorné motivátory, ktoré sa týkajú predovšetkým kvality pracovného života majú hlbší a dlhodobejší účinok, pretože sú súčasťou jedinca.

2.1 Teórie motivácie

2.1.1 Teória inštrumentality

Známa aj ako politika cukru a biča. Odmeny a tresty majú byť priamo previazané s pracovným výkonom. Armstrong (2007, s. 223) uvádza „inštrumentalita je presvedčenie, že ak urobíme jednu vec, povedie to k veci inej. Vo svojej najhrubšej podstate teória inštrumentality tvrdí, že ľudia pracujú len pre peniaze.“ Jej základom je priamy vzťah medzi výkonom a finančnou odmenou, nerešpektuje teda žiadne iné ľudské potreby. Je to metóda príliš formálna, ktorá neberie do úvahy ostatné aspekty ovplyvňujúce pracovný výkon ako napríklad vzťahy na pracovisku, pracovné prostredie a pod. Táto metóda je príliš vyhranená na to, aby mohla mať dlhodobý pozitívny účinok.

2.1.2 Teória zameraná na obsah

Táto teória je zameraná na uspokojovanie ľudských potrieb, ktoré tvoria obsah motivácie. Intenzitu nedostatku niektorej z potrieb vníma každý jedinec individuálne, záleží to na jeho osobnosti, kultúrnom a sociálnom prostredí v ktorom sa pohybuje, výchove a pod. Teórie zamerané na obsah vychádzajú z podstaty, že neuspokojená potreba vytvára stav napätia a nerovnováhy. Medzi najznámejšie teórie potrieb patria nasledovné:

Maslowova teória potrieb: asi najznámejšou motivačnou teóriou je Maslowova teória hierarchie potrieb, ktorá vychádza z presvedčenia, že „motivácia vzniká z potrieb, t. j. že každý je motivovaný uspokojovaním neuspokojených potrieb“. (Sedlák, 2007, s. 302) Maslow rozdelil potreby ľudí do piatich skupín, ktoré sú usporiadané od najnižších potrieb po najvyššie. Ako najnižšie potreby sú vnímané základné fyziologické potreby, potreby bezpečia, ako vyššie potreby je možné definovať sociálne potreby, potreby uznania a na najvyššej priečke sa nachádza potreba seberealizácie. Práve s touto najvyššou priečkou môžeme spájať potrebu pracovníkov po osobnom rozvoji, napredovaní v kariére a vzdelávaní, čím je možné naplniť dve najvyššie priečky hierarchie potrieb, t. j. potrebu uznania a potrebu seberealizácie. Kasper a Mayrhofer (2005, s. 249) tvrdia, že „seberealizujúci sa pracovník organizácie je vo vyššej miere schopný a ochotný vkladať talent a schopnosti do pracovného procesu a tým prispievať k výkonnosti a životaschopnosti organizácie.“ Aj tu je ale potrebné vnímať pracovníkov ako individuality, kde môžu vzniknúť určité odchýlky od tejto teórie. Okrem toho je nutné si uvedomiť, že potrebu seberealizácie pociťuje len pracovník, u ktorého sú naplnené všetky predchádzajúce nižšie potreby.

Teória motivačných a hygienických faktorov: Maslowova teória potrieb je pomerne často porovnávaná s Dvojfaktorovou motivačne – hygienickou teóriou pracovnej motivácie F. Herzberga. Táto teória je založená na predpoklade, že človeku sú vlastné dve skupiny protikladných potrieb. Prvou je potreba vyhnúť sa bolesti, druhou je protikladná potreba psychického rastu. (Pauknerová et al., 2006, s. 176)

Na základe empirických výskumov definoval Herzberg dve hlavné skupiny faktorov, ktoré pôsobia na pracovnú motiváciu:

1. motivátory
2. hygienické, resp. udržiavacie faktory

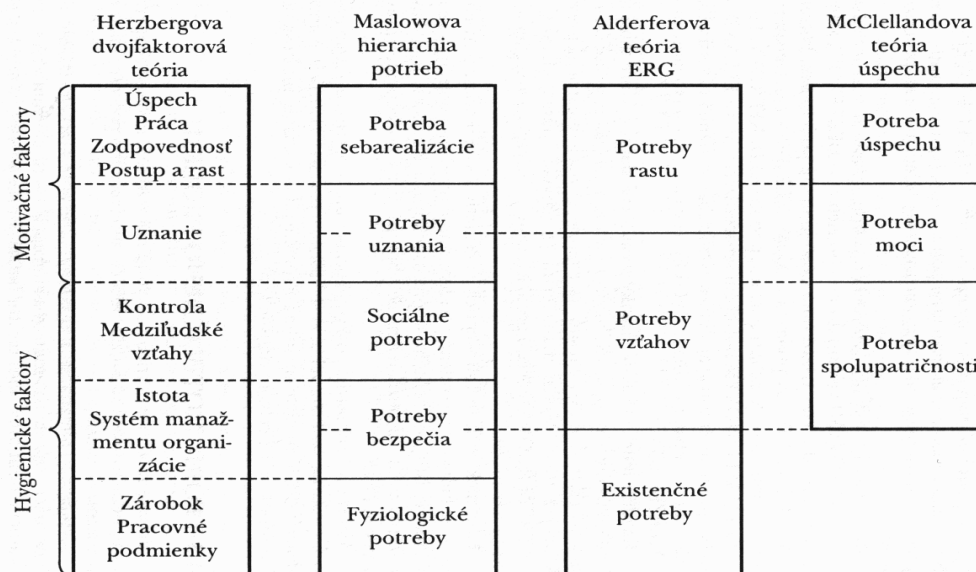
Motivátory predstavujú dlhodobú potrebu sledujúcu psychologický rast. Majú vysokú úroveň motivácie a vedú k uspokojeniu. Väčšinou súvisia s obsahom práce vo vykonávanom zamestnaní. Týmito faktormi sú: úspech, uznanie, samotná práca, zodpovednosť, povýšenie, osobný rast. Práve tieto faktory sú spájané so štvrtou a piatou priečkou Maslowovej hierarchickej skupiny potrieb. (Sedlák, 2007, s. 306)

Druhou skupinou faktorov sú tzv. hygienické faktory, ku ktorým patrí: plat, vzťahy k podriadeným, nadriadeným a kolegom, status, technické aspekty vedenia, politika a riadenie firmy, pracovné podmienky, osobná istota zamestnania. (Kasper a Mayrhofer, 2005, s. 244) Odborná verejnosť sa zhoduje na skutočnosti, že motivátory sú tými prvkami, ktoré dokážu skutočne motivovať pracovníkov k podávaniu lepšieho výkonu, k lepšej angažovanosti a stotožneniu sa s organizáciou. Tento názor zastáva aj Sedlák (2007, s. 306) ktorý uvádza, že „z hľadiska osobného uspokojenia a pracovného správania majú dominantné postavenie motivátory. Umožňujú psychologickú stimuláciu a sebarealizáciu jednotlivca. Sú potrebné pre jeho rast. Hygienické faktory plnia úlohu vyhýbania sa nepríjemnostiam.“

Alderferova teória ERG: vznikla ako určitá modifikácia Maslowovej teórie potrieb. Je známa ako teória troch faktorov ERG (existence – existencia, relatedness – vzťahy, growth – rast). Pričom existenčné potreby sú totožné s Maslowovými fyziologickými potrebami a materiálnym bezpečím. Potreby harmonických vzťahov znamenajú potrebu mať dobré vzťahy s inými, môžeme ich prirovnať k Maslowovým interpersonálnym potrebám istoty, sociálnym potrebám a potrebám uznania.

Potreby rastu – týkajúce sa rozvoja ľudského potenciálu, zodpovedajú najvyššej priečke Maslowovej pyramídy potrieb. (Sedlák, 2007, s. 304)

Na základe uvedených motivačných teórií je možné konštatovať, že vzdelávanie a rozvoj pracovníkov na nich pôsobí silným motivačným efektom. Uvedené teórie sa ale zhodujú na tom, že pre to aby bol pracovník motivovaný sebarozvojom je nutné uspokojiť všetky jeho nižšie potreby, len vtedy ak budú tieto uspokojené je možné vnímať vzdelávanie a rozvoj ako motivačný prvok. Nasledovný obrázok (Obr. 1.) znázorňuje porovnanie motivačných teórií potrieb.



Obr. 1. Porovnanie motivačných teórií potrieb (Sedlák, 2007, s. 311)

Kollárik (2011, s. 305) ďalej upozorňuje, že na motivovanie pracovníkov pomocou podpory ich rozvoja sa nemôžeme dívať izolovane, ale je nutné brať do úvahy aj ďalšie faktory, ktoré na motiváciu pôsobia. Značný vplyv pripisuje významnosti jednotlivých faktorov, ktorá je pre každého pracovníka iná, preto je tu možná veľká variabilita kombinácií jednotlivých motivačných faktorov.

2.1.3 Teórie zamerané na proces

Armstrong (2007, s. 224) tvrdí rovnako ako Guest, že teórie zamerané na proces sú pre manažerov nepochybne užitočnejšie ako teórie potrieb, pretože poskytujú realickejšie vodítko pre metódy motivovania ľudí. Zaoberajú sa tým, ako ľudia vnímajú svoje pracovné prostredie a spôsoby, ako ich interpretujú a chápu.

Expektačná teória: podľa Armstronga (2007, s. 225) je motivácia možná len vtedy, keď medzi výkonom a výsledkom existuje jasne vnímaný a použiteľný vzťah a ak je výsledok považovaný za nástroj uspokojenia potrieb. To vysvetľuje prečo vonkajšia peňažná motivácia funguje len vtedy, ak je prepojenie medzi úsilím a odmenou zreteľné, vtedy keď existuje jasná spojnice a je zřejmé, že hodnota odmeny stojí za vynaložené úsilie.

Faktory, ktoré determinujú úsilie ľudí vkladané do ich práce:

1. hodnota odmeny jedincov do tej miery, do akej uspokojuje ich potreby istoty, spoločenského uznania, autonómie a seberealizácie

2. pravdepodobnosť, že výsledky závisia na úsilí tak, ako je vnímané jedincami – inými slovami, ich očakávanie týkajúce sa vzťahu medzi úsilím a odmenou.

Čím väčšia je hodnota nejakého súboru odmien a čím vyššia je pravdepodobnosť, že získanie týchto odmien závisí na úsilí, tým väčšie úsilie bude za danej situácie investované.

Armstrong (2007, s. 225) ďalej uvádza dve premenné, ktoré ovplyvňujú splnenie úlohy a dopĺňujú úsilie:

1. Schopnosť – individuálne charakteristiky, ako je inteligencia, manuálne schopnosti, znalosti
2. Vnímanie role – to, čo si jedinec praje robiť, alebo si myslí, že by mal robiť. Chybou je ak sa organizácia a pracovník v tomto rozchádzajú.

Teória cieľa: Armstrong (2007, s. 226) tvrdí, že „motivácia a výkon sú vyššie ak sú jednotlivcom stanovené špecifické ciele, ak sú tieto ciele náročné, ale prijateľné a ak existuje odozva na výkon.“ V praxi sa často stáva, že cieľ nie je presne definovaný, čo automaticky zneisťuje pracovníka a jeho výkon nemôže byť dostatočný keď vlastne nevie k čomu presne smeruje. Cieľ musí byť jasný a presne stanovený, iba tak je možné jeho dosiahnutie a iba môže pracovník vynaložiť všetko svoje úsilie správnym smerom. Ciele musia byť dostatočne náročné, ale zároveň dosiahnuteľné. Pomalým zvyšovaním náročnosti úloh a plnením stále vyšších a vyšších cieľov pracovník nadobudne pocit, že je skutočne dobrý v tom čo robí a je motivovaný pokračovať a neustále sa zlepšovať. V prípade že by vedúci stanovil príliš vysoký cieľ, ktorý zamestnanec nie je v súčasnej dobe schopný splniť, výrazne by tým znížil jeho sebavedomie, čoho následkom by bol strach zo zlyhania pri plnení ďalších úloh a tým znížená výkonnosť pracovníka. Zadávanie splniteľných cieľov je teda veľmi dôležitým nástrojom pri motivovaní pracovníkov. Potvrdzujú to aj Peters a Waterman (1993, s. 71) ktorí uvádzajú príklad spoločnosti IBM, ktorá svojim ľuďom určuje také ciele a úlohy, ktoré sú splniteľné a povzbudzovaním a utvrdzovaním svojich pracovníkov v tom, že sú najlepší dokáže zaistiť, že až 70 – 80% jej pracovníkov predaja plní svoje individuálne ciele.

Teória spravodlivosti: ľudia sú motivovanejší keď sa s nimi zaobchádza rovnako ako s ostatnými ľuďmi, prípadne skupinou na tej istej pozícii. Ak je toto zaobchádzanie odlišné pôsobí to výrazne demotivujúco a znižuje pracovný výkon zamestnancov ktorí sa cítia „ukrivení“. Armstrong (2007, s. 227) uvádza dve formy spravodlivosti:

1. Distributívna spravodlivosť: týka sa toho ako ľudia cítia, že sú odmeňovaní podľa svojho prínosu a v porovnaní s ostatnými
2. Procedurálna spravodlivosť: ako pracovníci vnímajú spravodlivosť postupov používaných podnikom v takých oblastiach ako je hodnotenie pracovníkov, povyšovanie a disciplinárne záležitosti.

Je možné konštatovať, že na väčšinu pracovníkov bude mať pozitívny vplyv ak budú presvedčení o tom, že sa s nimi zaobchádza spravodlivo, budú mať pocit, že môžu rásť, rozvíjať sa, že je o ich prácu záujem, že im ich nadriadený dôveruje a z toho dôvodu im zadáva stále náročnejšie a náročnejšie úlohy, že keď budú podávať kvalitný pracovný výkon bude ich snaha odmenená. V tomto bode by bolo možné polemizovať o tom, čo si vlastne pod pojmom odmena môžeme predstaviť, vo väčšine prípadov má pozitívnejší efekt odmena, ktorá je určitou formou pochvaly, ocenením, ktoré sa pracovníkovi dostane, pri ktorom má pracovník pocit, že urobil niečo naozaj dobre. Takáto odmena znamená často viac ako finančné ohodnotenie, ktoré síce pracovníka poteší, ale nikdy mu nemôže dodať taký pocit uznania ako napr. úprimná pochvala od jeho nadriadeného. Aj v dnešnej dobe sa mnohí vedúci pracovníci mylne domnievajú, že jediným motivátorom ich zamestnancov je finančná odmena, alebo vysoký plat. Tento faktor síce môže pôsobiť tak, že zamestnancov v konkrétnej organizácii drží, lebo im to jednoducho vyhovuje, alebo podporí jednorazovo ich pracovný výkon, ale nikdy ich nedokáže prinútiť k tomu, aby mali chuť rozvíjať sa v prospech organizácie a podávať stále lepší pracovný výkon. Peters a Waterman (1993, s. 71) uvádzajú na príklade úspešných svetových spoločností, že často úspešnejšie je použitie práve nepeňažných stimulov. „Systémy vynikajúcich spoločností sú vybudované nielen tak, aby produkovali množstvo víťazov, sú vytvorené tak, aby vyzdvihli úspech, okamžite ako sa dostaví. Ich systémy v značnej miere využívajú nepeňažné stimuly. Sú plné oslavovania“

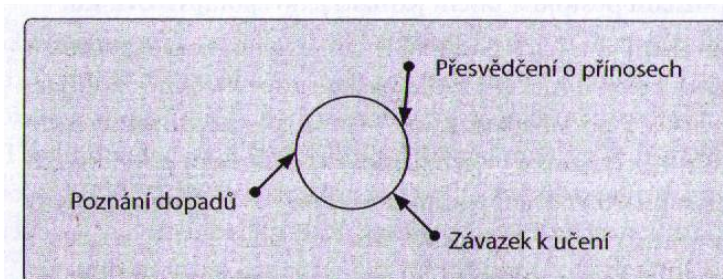
2.2 Motivácia k vzdelávaniu a rozvoju

Na to, aby bol proces rozvoja pracovného potenciálu a vzdelávania úspešný, je potrebné pracovníkov k tomuto správne motivovať. Nie každý pracovník je vo fáze kedy je pre neho motiváciou samotné vzdelávanie a nie každý pracovník je natoľko angažovaný, aby mal potrebu neustáleho rozvoja a vzdelávania. Ide o individuálnu záležitosť a z tohto dôvodu by

mal manažér poznať svojich podriadených a vedieť identifikovať aký motivačný faktor má na ktorého jedinca dopad a v akej miere významnosti.

Kocianová (2010, s. 171) tvrdí, že popri iných faktoroch, ktoré na efektivitu vzdelávania pracovníkov vplyvajú má najzásadnejší vplyv práve ich motivácia ku vzdelávaniu, pretože práve od nej závisí ako zamestnanci budú k vzdelávaniu pristupovať a akú aktivitu budú vyvíjať. Motivácia k vzdelávaniu úzko súvisí s motivačnými teóriami potrieb, čo uvádza aj Armstrong (2007, s. 462) „na to aby boli ľudia motivovaní musia nachádzať vo vzdelávaní uspokojenie. K vzdelávaniu bývajú najochotnejší ak to uspokojuje jednu alebo viac ich potrieb. Ale aj tie najlepšie programy vzdelávania môžu zlyhať, ak ich účastníci nepovažujú za užitočné.“ Okrem motivácie je opäť mimoriadne dôležité stanovenie jasného cieľa ich vzdelávania – rozvoj schopností, ktoré potrebujú k lepšiemu výkonu. Ďalším dôležitým prvkom sú dodávatelia vzdelávania, ktorí sú veľmi dôležitým článkom vo vzdelávaní, ich profesionalita a schopnosť zohľadňovať špecifické potreby účastníkov vzdelávania majú na celkovú efektivitu vzdelávania značný vplyv.

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 85) uvádzajú na nasledovnom obrázku (Obr. 2.) cyklus motivácie k učeniu:



Obr. 2. Cyklus motivácie k učeniu

Tvrdí, že podľa toho, v ktorom štádiu sa jednotliví pracovníci nachádzajú, bude sa meniť ich motivácia. V pracovnej skupine sa nachádzajú ľudia v rôznom štádiu motivácie a podľa toho treba zvoliť správny prístup k motivácii. Ako základné stratégie jednania s ľuďmi v tejto situácii uvádza nasledovné postupy:

- diskutovať o príkladoch kedy učenie malo pozitívny dopad
- organizovanie interných, alebo externých návštev tímov, ktorým učenie prinieslo pozitívne výsledky
- používanie článkov z literatúry, v ktorých je poukázané na pozitívny prínos učenia

- pozvanie ľudí, ktorí v prospešnosť učenia veria a vedia prehovoriť o pozitívnych príkladoch

Je možné konštatovať, že na ľudí pozitívne pôsobia príklady z reálneho života, z ktorých je zrejmé, že rozvojom a vzdelávaním jednotlivci dosiahli pozitívne výsledky vo svojej kariére. V ideálnom prípade by bolo možné považovať za pozitívum keby pracovníci videli takýto príklad priamo v podniku v ktorom pracujú. Je potrebné zamestnancov viesť k tomu, aby pochopili, že ich vzdelávanie a rozvoj nebude prospešné len pre organizáciu, ale aj pre nich samých a odzrkadlí sa aj v ich osobnom živote a bude mať pozitívny dopad na ich ďalšiu zamestnateľnosť.

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 88) uvádza konkrétne motivačné faktory vzdelávania:

- zlepšenie postavenia v tíme
- udržanie pracovného miesta
- pracovný postup, získanie pracovného miesta
- možnosť využitia získanej kvalifikácie – sebarealizácia
- získanie kvalifikácie (titulu)
- zvýšenie pracovnej výkonnosti a kvality práce
- zvýšenie flexibility a pripravenosti na zmeny
- vyššie platové ohodnotenie
- získanie sociálnych výhod
- možnosť uplatnenia vlastného potenciálu pri nových príležitostiach

Okrem týchto konkrétnych motivačných faktorov, ktoré sa vzťahujú priamo k procesu rozvoja a vzdelávania je nutné podporiť angažovanosť pracovníkov, ktorá má veľký vplyv na motiváciu, pretože len pracovník, ktorého organizácia podporuje a oceňuje jeho výkon, ktorému dovoľí podieľať sa na spolurozhodovaní, zároveň dostane určitú mieru autonómie je dostatočne motivovaný, vtedy má pocit, že je naozajstnou súčasťou podniku a že úspechy podniku sú z časti aj jeho osobnými úspechmi. Znova sa tu potvrdzuje nezastupiteľná funkcia nadriadených pracovníkov, ktorí by mali ísť v ideálnom prípade svojim podriadeným príkladom. Ľudia, ktorí pod nimi pracujú by mali pociťovať dôveru, mali by vidieť a veriť, že ich snaha vedie k niečomu reálnemu, zmysluplnému. Nadriadený pracovník musí okrem

motivovania svojich zamestnancov vytvárať k vzdelávaniu dostatočné podmienky v zmysle podpory vo vzdelávaní a poskytovať im spätnú väzbu.

2.3 Podpora tvorivosti a inovácií

Ako už bol skôr uvedené, v prípade, že má organizácia rásť a rozvíjať sa, je nutné rozvíjať aj jej celkový pracovný potenciál tvorený pracovným potenciálom jej zamestnancov. Od pracovníkov sa neočakáva len to, že budú plniť svoje úlohy zodpovedne a dobre, ale aj to, že sa budú rozvíjať po kvalifikačnej, ale aj osobnostnej stránke, napredovať, prichádzať s novými nápadmi a pod. Na to aby mohli zamestnanci využiť a rozvinúť svoje schopnosti v prospech organizácie je nutná podpora zo strany vedenia. Organizácia musí ukázať pracovníkovi, že si váži jeho prínos, že očakáva jeho iniciatívu a uvíta nové nápady a inovácie. V prípade, že sa na jeho snahu bude vedúci pozerat' pohrdavo, alebo bude jeho snahu akýmkoľvek spôsobom blokovat', pracovník stratí motiváciu a dostane sa do pozície kedy si síce svoje povinnosti bude plniť ale iba v nevyhnutnej miere, stratí chuť sa rozvíjať a snažiť nad rámec svojich povinností. Peters (2001, s. 310) tvrdí „priemerný pracovník dokáže hory prenášať, len keď ho o to požiadame a pripravíme mu podmienky a prostredie.“ Častou chybou vedenia je, že nedôverujú svojim vlastným pracovníkom, ale zároveň im ani nedajú možnosť aby svoje schopnosti prejavili, vopred im tak znemožnia snahu urobiť niečo prospešné pre podnik a ukázať svoje kvality. Základnou podmienkou je dôvera vo svojich ľuďoch. Organizácia sa nesmie pozerat' na svojich pracovníkov ako na potenciálne zlo, ako na ľudí, ktorí sú leniví, nezodpovední a chcú podniku uškodiť. Je potrebné sa na nich pozerat' ako na ľudí, ktorí sú odhodlaní pracovať a posúvať podnik smerom dopredu a vtedy sa tak budú naozaj aj správať. Vždy existuje určité percento tých, ktorí chcú podniku naozaj zle, tí tu budú ale vždy a je na škodu „preventívne“ podozrievať a podceňovať a tým demotivovať zvyšných 95% ľudí, ktorí majú chuť zodpovedne pracovať.“ Peters a Waterman (1993) vo svojej publikácii uvádzajú na množstve príkladov z riadenia vynikajúcich svetových spoločností význam dôvery svojim ľuďom. Dôveru, úctu a potrebnú mieru autonómie vnímajú ako dôležité predpoklady k tomu, aby podnik vytiahol z pracovného potenciálu ľudí maximum, aby boli ochotní podniku odovzdávať to najlepšie zo seba. Prístup vedúcich pracovníkov musí byť úprimný, nesmú to byť iba prázdne slová, musia sa odzrkadľovať v skutkoch. Skutki vždy hovoria hlasnejšou rečou ako slová. Preto vedúci pracovník musí zadať svojmu

podriadenému jasnú a presnú úlohu, definovať jasný cieľ, určiť mu mieru autonómie, dôverovať mu a podporovať ho v jeho konaní.

2.3.1 Vlastnosti prostredia ovplyvňujúce tvorivosť a inovácie

Tak ako vyplýva z predchádzajúcich kapitol, aj v tomto prípade je zrejmé, že prostredie, v ktorom sa pracovník nachádza a všetko s prostredím súvisiace má nezanedbateľný vplyv na ochotu ľudí k tvorivému mysleniu. Týmto prostredím môžeme rozumieť samotné pracovné prostredie, technické vybavenie, prostriedky, ktoré zamestnanec používa k svojej práci, ale aj organizačnú klímu, atmosféru na pracovisku, postoj priameho nadriadeného.

Mikuláščík (2007, s. 166) uvádza základné vlastnosti prostredia, ktoré podporujú tvorivosť a inovácie v percentuálnom rozdelení podľa významnosti:

- autonómia (74%)
- dobrý projektový manažment (65%)
- prístup k zdrojom (52%)
- povzbudzovanie (47%)
- pracovná a organizačná klíma (42%)
- vedomie o uznanie inovácie (35%)
- optimálny časový priestor (33%)
- výzva problému a jeho dôležitosti (22%)
- tlak kompetície, významu (12%)

Vlastnosti prostredia, ktoré potláčajú tvorivosť a inovácie:

- organizačné nedostatky (62%)
- určité obmedzenia (48%)
- nedostatok organizačnej podpory (39%)
- slabý projektový manažment (37%)
- nespravodlivý systém hodnotenia (33%)
- nedostatky v zdrojoch (33%)

- nedostatok času (33%)
- dôraz na udržanie súčasného stavu (26%)
- konkurencia vo firme (14%)

Podobne ako uvádza Mikuláščík (2007) aj Peters a Waterman (1993, s. 82) prikladajú veľký význam práve určitej miere autonómie pri výkone práce. „Činnosť doslova všetkých vynikajúcich spoločností je určovaná len niekoľkými kľúčovými hodnotami a inak poskytujú veľký priestor svojim zamestnancom k iniciatíve na podporu týchto zásad – hľadáním svojich vlastných ciest osvojovaním si ako úlohy, tak aj jej výsledku.“ Znova sa potvrdzuje významnosť autonómie, podpory, povzbudzovania, reálnosti cieľa, spravodlivosti a pod.

2.3.2 Komunikačné systémy ovplyvňujúce tvorivosť a inovácie

Pri podpore pracovníkov smerom k inováciám je nezanedbateľnou komunikácia, výmena informácií medzi pracovníkmi. Zamestnanci sa dozvedajú nové informácie, skúsenosti kolegov, objavujú rôzne nové súvislosti. Toto v nich môže vzbudiť nové myšlienky, nápady a návrhy. Komunikačné systémy v súvislosti s tvorivosťou a inováciami vyzdvihli vo svojej publikácii aj Peters a Waterman (1993, s. 204 – 206), ktorí identifikovali päť atribútov komunikačných systémov, ktoré podporujú inovácie:

1. komunikačné systémy sú neformálne: v úspešných spoločnostiach prevláda neformálna komunikácia nad komunikáciou, ktorá je oficiálne dopredu naplánovaná. Komunikácia prebieha náhodne stretnutím ľudí z rôznych úsekov podniku, ktorí spolu diskutujú o problémoch, takýmto spôsobom si vymieňajú postrehy a poznatky, čo ich podnieti k novým nápadom. Napr. tím vrcholového vedenia McDonald's udržiava celkom neformálne vzťahy, čím udáva tón celému podniku. „Pôvodci úspešných nápadov využívajú skôr neformálne než formálne štruktúry“ (Peters a Waterman, 1993, s. 205) V našich podmienkach stále môžeme pozorovať skôr uprednostňovanie formálnych porád a zasadnutí vedených podľa vopred naplánovaného programu. Často sa stáva, že takéto typy sedení, na ktorých sa hodnotí doterajší vývoj, vydávajú sa nové inštrukcie a väčšinou končia diskusiou sú často neefektívne z viacerých dôvodov. Konajú sa len z toho dôvodu, aby sa konali, teda len z čisto formálneho hľadiska bez nejakého konkrétneho dôvodu, často tam býva pozvaný len vymedzený okruh ľudí a tím sa prichádza o možno cennejšie postrehy nezainteresovaných účastníkov, ktorí by mohli prispieť svojimi postrehmi k diskusií a ukázať účastníkom pohľad

z druhej strany. Najhoršou variantou je prípad kedy blokovaný tok názorov účastníkov v diskusiách, čo sa často stáva prehnane autokratickým správaním vedúceho porady. Na túto chybu upozorňujú aj Heidema a McKenzie (2008, s. 131-132), ktorí tvrdia, že je nutné dať ľuďom priestor, aby mohli vyjadriť svoje postrehy, iba tak môže vzniknúť nová myšlienka. Častou chybou vedenia je presvedčenie o vlastnej úspešnosti, prípadne neomylnosti a blokovanie každého nového návrhu od spolupracovníkov. Toto má za následok pokles motivácie k príspevkom do diskusie, ľudia nadobudnú dojem, že o ich návrhy a podnety nie je záujem.

2. Intenzita komunikácie je mimoriadna: autori uvádzajú príklad spoločností Exxon a Citibank, v ktorých prebieha neustála komunikácia. Dôraz je kladený na otvorenosť a slobodu diskusie, ktorej sa môže zúčastniť každý. Nikto neváha prerušiť predsedu správnej rady, prezidenta, alebo člena správnej rady. V iných úspešných spoločnostiach sú typické „posedenia pri káve“, kde sa stretnú vrcholoví vedúci pracovníci. Ide o otvorený štýl riadenia, ktorý je orientovaný na konfrontáciu. Ľudia sú schopní identifikovať a riešiť problémy priamo, ale musia mať pocit, že o problémoch môžu diskutovať otvorene, t. j. musia cítiť podporu vedenia. Otvorenosť a neformálnosť diskusie podporuje uvoľnenú atmosféru a tvorivé myšlienky ľudí, čím je diskusia živšia, tým sú účastníci motivovanejší a tým viac oni sami rozmyšľajú nad danou problematikou, spájajú vypočuté názory a na základe nich utvárajú nové.

3. Komunikáciu podporuje aj fyzické usporiadanie: je dôležité prispôbiť aj pracovisko k tomu, aby bolo možné myšlienky a postrehy vymieňať. Každá maličkosť môže ovplyvniť vznik zmysluplnej diskusie. Autori uvádzajú príklad spoločnosti, kde manažér rozhodol vymeniť malé guľaté stoly pre štyri osoby v jedálni za veľký dlhý stôl. To všetko z jednoduchého dôvodu, t. j. za veľký stôl sa zmestí väčší počet ľudí, ktorí spolu môžu konštruktívne diskutovať a tým podporiť výmenu názorov a vznik nových myšlienok. Okrem toho je možné očakávať zlepšenie osobných vzťahov medzi pracovníkmi. Ďalším príkladom je spoločnosť IBM, kde sú veľmi často na výmenu postrehov využívané „školské“ tabule.

4. Posilňujúce prostriedky: typickým príkladom je program „Fellow“ spoločnosti IBM, ktorého cieľom je podporovať ľudí, ktorých pomenávajú ako „snílkov, heretikov, rušiteľov kľúdu, neskrotných individualistov a géniov“. Cieľom je podporiť takýchto zamestnancov tým, že im vedenie dá na päť rokov voľnú ruku a ich úlohou je „otriasať celým systémom“.

Spoločnosti podporujú experimentovanie zamestnancov s novými systémami, metódami, technológiami a pod. Tieto postupy majú za úlohu prebudit' a pocítiť v organizácií inovácie. Posilňujúce prostriedky do určitej miery súvisia s autonómiou, teda, že pracovník dostane určité obmedzenia, ale v rámci nich má úplnú autonómiu vo svojom konaní a jednaní. Zverit' ľuďom takéto možnosti ale zase vyžaduje dôveru zo strany vedenia v ich schopnosti. V našich podmienkach môžeme pozorovať skôr opačný štýl riadenia, málo kedy sú nechané pracovníkom „voľné ruky“, väčšinou sú obmedzenia tak striktné a zásadné, že pracovníci ani nemajú možnosť sa prejaviť.

5. Intenzívny, neformálny komunikačný systém: aj napriek neformálnej komunikácií a otvorenej podpore nových myšlienok sa v úspešných spoločnostiach stále jedná o systém, ktorý končí kontrolou. Do projektov sú zainteresovaní aj ľudia, ktorí kontrolujú množstvo vynaložených prostriedkov. Jedná sa ale o neformálne preverovanie investícií a stavu projektu. V mnohých prípadoch je účinnejšia a lepšia priebežná neformálna kontrola ako formálna kontrola, ktorá môže naraziť na byrokratické problémy kedy stačí vyplniť správy a formuláre správnym spôsobom a včas, čo môže výsledky kontroly skresliť a tým vlastne účinnosť kontroly stráca význam.

2.3.3 Oplyvňovanie a motivovanie zamestnancov

Peters a Waterman (1993, s. 69) uvádzajú v čiastočnom rozpore s klasickými teóriami motivácie nasledovné črty ľudskej prirodzenosti, ktoré využívajú najúspešnejšie svetové spoločnosti k motivácií svojich pracovníkov a tým podporujú zaujatie a pravidelné inovácie:

1. Všetci sme egocentrickí, každý z nás potrebuje trochu chvály a pocit, že je najlepší aj keď v skutočnosti sú naše vlohy normálne.
2. Naša imaginatívna pravá mozgová hemisféra je prinajmenšom taká významná ako naša racionálna ľavá mozgová hemisféra. Argumentujeme príbehmi prinajmenšom práve tak často ako spoľahlivými údajmi.
3. Ako spracovatelia informácií sme značne nedokonalí, ale zároveň skvelí. Sme schopní udržať málo konkrétnych faktov, ale zároveň dokážeme v našom podvedomí zhromaždiť a vytvoriť veľké množstvo rôznych komplexných obrazov a štruktúr.
4. Sme výtvormi svojho prostredia, veľmi citlivými a reagujúcimi na vonkajšie odmeny a tresty. Silno sme ale motivovaní naším vnútrom.

5. Jednáme ako by vyjadrené názory boli dôležité, ale zároveň si všetci uvedomujeme, že činy sú dôležitejšie. Ľudia nedôverujú slovám, ktoré sa rozchádzajú s našimi skutkami.

6. Potrebujeme zmysel života a obetujeme mnoho tým inštitúciám, ktoré nám ho poskytnú. Zároveň potrebujeme nezávislosť, cítiť, že sme pánmi svojich osudov, že máme schopnosť vynikať.

Všetky uvedené fakty súvisia s ľudskou prirodzenosťou a pri určitom zamyslení ich môžeme nájsť aj sami v sebe. Sú to jednoduché motívy ľudského správania, ktoré ale organizácie často nevyužívajú vo svoj prospech. Keby prikladali vyššie uvedeným súvislostiam väčší dôraz výsledkom by boli spokojní zamestnanci odhodlaní urobiť pre svoju organizáciu, ktorá im dáva pocit dôležitosti a možnosť realizácie maximum.

Peters a Waterman (1993, s. 71) ďalej ponúkajú aj zamyslenie sa nad často zavrhanou Skinnerovou teóriou pozitívneho posilovania (pochvala, odmena), ktoré pôsobí zmeny v chovaní jednotlivcov v zamýšľanom smere, naproti tomu negatívne posilovanie (napr. trest) pôsobí často nepredvídateľným a nežiaducim smerom. Je teda možné konštatovať, že pochvala s najväčšou pravdepodobnosťou dokáže pozitívne motivovať pracovníka. V prípade trestu, ale nie je možné predpokladať aký to bude mať následok. Skinner tvrdí, že osoba, ktorá bola potrestaná nezačne menej inklinovať k nežiaducemu chovaniu, v najlepšom prípade sa naučí ako sa trestu vyhnúť. Podstatou pozitívneho posilovania je fakt, že keď je pracovník pochválený za dobrý výkon, tak presne vie čo sa od neho očakáva – spojí si atribúty práce, ktorú vykonal s pochvalou a tým získa istotu, že to čo spravil je dobré a to ho povzbudí k ďalším pozitívnym výkonom. Pri negatívnom posilovaní síce pracovník vie, že niečo spravil zle, ale nevie ako to má spraviť tak aby to bolo dobre, t. j. uvedomuje si len svoj nedostatok, ale nestane sa nič, čo by nasmerovalo žiaducim smerom.

Tuma (2001, s. 84) uvádza pravidlá pre správne ovplyvňovanie a motivovanie spolupracovníkov:

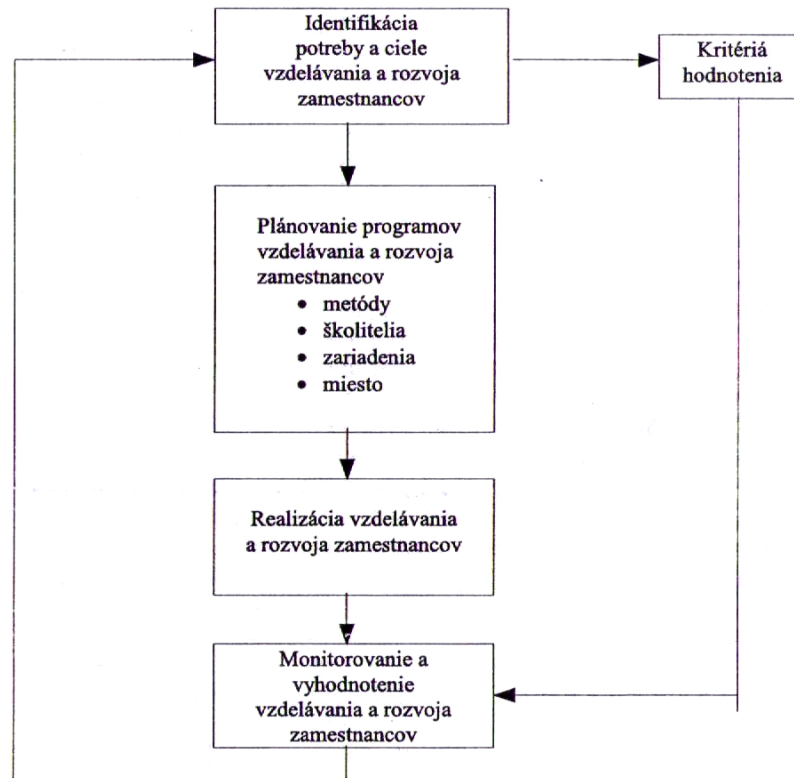
1. Vedúci pracovník sleduje každý úspech v práci tvorivého pracovníka. Ako dôležitý sa tu a veľmi povzbudzujúci prvok sa tu javí odmena, či už v morálnej, alebo materiálnej podobe. Tuma zdôrazňuje dôležitosť pochvaly, ktorá pôsobí motivačne. Dobrý vedúci pracovník musí vyzdvihnúť úspechy pracovníka a nie len poukazovať na prípadné neúspechy. Veľmi výstižný je v tomto prípade citát Georgea Bernarda Shawa, ktorý hovorí: „rana spôsobená slovom zasiahne vždy hlbšie ako rana spôsobená mečom.“

2. Vždy treba určit' odmenu vopred a po dokončení práce a zhodnotení výsledku ju treba realizovať.
3. Neustále sledovať pracovnú výkonnosť človeka, aby mohli byť postupne dvíhané požiadavky na jeho výkon s ohľadom na jeho dispozície a rast.
4. Podporovať kvalifikačný rast a umožniť získavať pracovníkom potrebné vzdelanie.
5. Túma podobne ako Mikuláščík zdôrazňuje význam autonómie. Tvrdí, že tvorivý pracovník potrebuje voľnosť rozletu, nie korzet najprepychovejšej voliéry. Tvorivý subjekt musí mať taký operačný priestor, aby si mohol voliť ciele, prostriedky, postup a nástroje na svoju prácu. Musí mať priestor na uvažovanie, na prácu i rozhodovanie, a potom i na oddych.
6. Vedúci pracovník musí poznať hodnotovú orientáciu tvorivého pracovníka, lebo vtedy ho dokáže správne stimulovať. Musí poznať jeho záujmy, pracovné potreby, ale aj súkromný život, lebo v ňom sú korene jeho pracovnej aktivity a spoločenskej angažovanosti.
7. Správne zaradenie a ohodnotenie pracovníka, tak aby pracovník nepociťoval krivdu v porovnaní s ostatnými pracovníkmi.
8. Tvorivý pracovník musí byť do určitej miery tímovo orientovaný. Musí pochopiť, že jeho činnosť má priame väzby na činnosť ostatných pracovníkov. Kooperácia podmieňuje úspech človeka a ovplyvňuje príslušnosť človeka ku kolektívu, ale zvyšuje aj zodpovednosť voči spolupracovníkom. Je teda potrebné aby vedúci pracovník podporoval tímového ducha.
9. Dobré pracovné prostredie a dobrá pracovná atmosféra, ktorá umožňuje vecnú výmenu názorov. Na to aby bolo toto možné nesmie byť pracovisko bojovou arénou názorov, pracovníci nesmú na seba útočiť a tvrdo presadzovať svoje názory. Je potrebné podporiť tvorivú výmenu názorov.
10. Všetkými dostupnými prostriedkami stimulovať nápaditosť, tvorivosť a podnetnosť, aby sme dosiahli rezonanciu v motivačnej štruktúre tvorivého subjektu.

3 ROZVOJ A VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV

Odborná verejnosť sa zhoduje na tom, že iba systematické vzdelávanie a rozvoj pracovníkov môže priniesť organizácií očakávané výsledky. Je nutné aby sa na tomto systéme podieľal personálny útvar, ale tiež v ňom musia byť zainteresovaní všetci vedúci pracovníci. V prípade systematického rozvoja a vzdelávania môžeme vidieť množstvo výhod, ktoré organizácií prinesie. Medzi najdôležitejšie patrí to, že organizácia má neustále pripravených pracovníkov na zmeny, pracovníci sú vzájomne zastupiteľní, sú schopní zaučiť nového člena kolektívu, neustále sa zvyšuje ich pracovný výkon, pracovníci sa formujú v kvalifikačnej, ale aj osobnostnej rovine, stúpa produktivita práce, stúpa motivácia pracovníkov a pod.

Folwarczná (2010, s. 170), upozorňuje na dôležitosť systematického rozvoja pracovného potenciálu zamestnancov aj z toho dôvodu, aby bolo možné overenie prínosu programu vzdelávania a rozvoja a preto, aby si vrcholový management uvedomil, že výdaje na rozvoj nie sú len režijnými nákladmi, ktoré treba znížiť, ale sú predovšetkým investíciou do svojej budúcej úspešnosti. Nasledovný obrázok (Obr. 3.) znázorňuje cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov:



Obr. 3. Cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov

(Kachaňáková, 2003, s. 123)

3.1 Identifikácia potreby vzdelávania a rozvoja

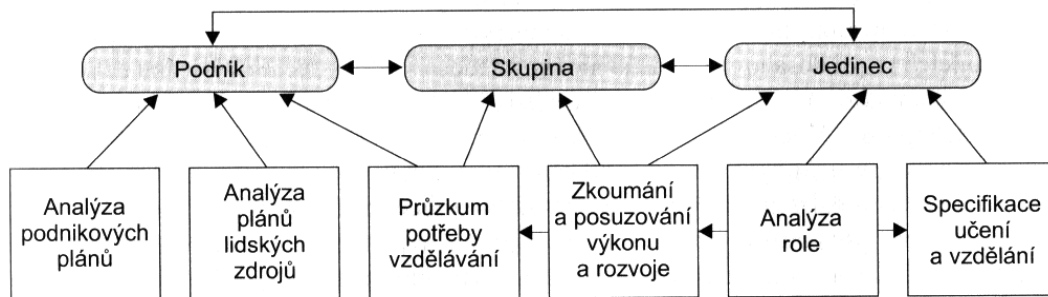
Základným krokom vedúcim k správne mu rozvoju pracovníkov je identifikácia potreby vzdelávania, ktorá spočíva v definovaní rozdielov medzi súčasným stavom úrovne schopností a znalostí pracovníkov a stavom, ktorý by bol z hľadiska potrieb organizácie vyhovujúcim. Tieto disproporcie je nutné odstrániť, v prvom rade je ale nutné ich správne identifikovať. Okrem presného definovania aktuálneho stavu a medzier vo výkonnosti pracovníkov je potrebné brať do úvahy aj nutnosť ďalšieho rozvoja pracovníkov, t. j. pripravovať zamestnancov na to, aby mohli zvládať čoraz náročnejšie úlohy, brať na seba väčšiu zodpovednosť a právomoci a tým rozvíjať celý podnik. Účelom identifikácie potreby vzdelávania nie je teda len náprava súčasných nedostatkov, ale aj určenie ďalších možností kvalifikačného a osobnostného rozvoja pracovníkov, tak aby ich pracovný potenciál neustále narastal. Tento prvý krok je veľmi dôležitý, treba k nemu pristupovať nanajvýš zodpovedne a identifikovať potreby vzdelávania presne a jednoznačne, treba rozlíšiť potreby rozvoja vzhľadom na celú organizáciu, jednotlivé tímy a konkrétnych pracovníkov.

Ako uvádzajú Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková (2008, s. 124) základom pre správne definovanie účelu vzdelávania je rozpoznanie a analyzovanie potreby vzdelávania. Komplexná analýza znamená jej súčasné vykonávanie na všetkých úrovniach a mala by pozostávať z týchto krokov:

1. Uvedomenie si určitého problému na základe typických symptómov upozorňujúcich na jeho existenciu.
2. Špecifikácia a opis problému na základe preniknutia do jeho podstaty.
3. Hľadanie a analýza faktov.
4. Identifikácia síl a faktorov, ktoré spôsobujú problém.
5. Vypracovanie alternatívnych variantov riešenia problému.

Odborná verejnosť sa zhoduje, že pre dosiahnutie výstupov s čo najvyššou výpovednou hodnotou je potrebné previesť analýzu vo všetkých úrovniach organizácie, teda na úrovni organizácie ako celku kde je možné identifikovať podnikové potreby, na úrovni jednotlivých pracovných tímov, kde je možné identifikovať skupinové potreby a na úrovni konkrétnych jednotlivcov. Všetky tieto vrstvy so sebou neoddeliteľne súvisia, z tohto dôvodu je potrebné previesť podrobnú analýzu všetkých uvedených úrovní.

Súvislosť medzi jednotlivými úrovňami organizácie názorne dokumentuje Armstrong na nasledovnom obrázku (Obr. 4.)



Obr. 4. Analýza potrieb vzdelávania – oblasti a metódy (2007, s. 503)

3.1.1 Analýza údajov týkajúcich sa celej organizácie

Táto časť analýzy je zameraná na stratégiu organizácie, personálnu stratégiu a plány, z ktorých sa odvodzuje plán personálneho rozvoja. Okrem uvedeného sú údaje čerpané aj prostredníctvom čiastkových plánov, ako sú plán vzdelávania zamestnancov a plán kariéry zamestnancov. (Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková, 2008, s. 124)

Podnikové plány a plány ľudských zdrojov by mali brať do úvahy typy schopností a znalostí, ktoré bude podnik v budúcnosti potrebovať, zistiť aktuálny stav pracovníkov, ktorí majú všetky predpoklady k získaniu týchto schopností a znalostí a s ohľadom na súčasný a na budúci želaný stav zostaviť plán rozvoja pracovníkov. Odborná verejnosť tvrdí, okrem iných aj Vodák a Kucharčíková (2007, s. 74), že „je mimoriadne dôležité, aby všetci pracovníci poznali podnikovú stratégiu a stotožnili sa s ňou. Nemal by to byť len kus papiera, o ktorom okrem manažérov nikto nič nevie. Nemenej dôležité je zohľadniť podnikovú kultúru, ktorá odráža systém hodnôt – filozofiu organizácie.“ Veľmi veľkou chybou a nedostatkom v zle riadených organizáciách ešte aj v dnešnej dobe býva absentujúca stratégia, vízia a poslanie. Vtedy je veľmi ťažké, dokonca až nemožné plánovať systematický rozvoj pracovníkov, pretože spoločnosť nemá určený jasný smer, a teda nevie presne určiť ani aký cieľ rozvojové aktivity sledujú a aký úžitok majú priniesť.

Je možné konštatovať, že z celopodnikového hľadiska by analýze mali byť podrobené nasledovné oblasti:

- stratégia organizácie
- trendy vývoja podnikateľského segmentu
- personálna stratégia
- personálne plány
- plány kariéry zamestnancov
- organizačná štruktúra podniku
- organizačná kultúra podniku
- počet pracovníkov
- štruktúra pracovníkov
- využívanie kvalifikácie a schopností pracovníkov
- využívanie pracovného času, technického a technologického vybavenia
- náklady spojené s prácou a pracovníkmi
- systém hodnôt organizácie

3.1.2 Analýza údajov týkajúcich sa jednotlivých pracovných miest a činností

Zjednodušene povedané, jedná sa o údaje vyplývajúce z popisov pracovných miest

a ich špecifikácie, informácie o štýle vedenia, kultúre pracovných vzťahov a pod. Výsledkom tejto časti analýzy by mal byť presný prehľad o pracovných náplniach, pracovných úlohách, právomociach a zodpovednostiach jednotlivých pracovných miest a taktiež o potrebe práce v podniku. Na základe tejto časti analýzy je možné zistiť či sú pracovné miesta obsadené primerane kvalifikovanými ľuďmi, t. j. či je človek ktorý je umiestnený na konkrétnom pracovnom mieste práve pre toto miesto vhodný. Kociánová (2010, s. 41) definuje pracovné miesto ako „súbor úloh a zodpovedností, ktoré má človek na určitom pracovisku. Pracovné miesto je prvkom v štruktúre organizácie, v hierarchii pracovných miest. Pracovné miesto sa nemení, je možné ho obsadiť rôznymi osobami“

Cieľom analýzy pracovného miesta by malo byť vytvorenie popisu pracovného miesta, ktorý poskytuje základné informácie o danom pracovnom mieste. Podľa Kociánovej (2010, s. 52) by mal mať popis pracovného miesta nasledovnú štruktúru:

- názov pracovného miesta
- priamy nadriadený
- počet podriadených
- zastupovanie (koho zastupuje a kým zastupovaný pracovník na danom mieste)
- vzťahy k ďalším pracovným miestam v organizácii a mimo organizácie (vymedzené organizačnou štruktúrou)
- účel pracovného miesta (prínos pracovného miesta pre dosiahnutie cieľov organizácie)
- zoznam úloh a činností na pracovnom mieste
- popis povinností na pracovnom mieste
- zodpovednosti a právomoci na pracovnom mieste
- očakávané výsledky, očakávané výstupy práce
- predpisy pre prácu na danom pracovnom mieste
- technické prostriedky a zariadenia k práci
- pracovné podmienky a prípadné riziká práce

Po presnej špecifikácii popisu pracovného miesta je možné vytvoriť profil pracovníka, ktorý poskytuje konkrétny obraz o požadovaných kvalifikačných a osobnostných predpokladoch osoby, ktorá pracovné miesto zastáva. V prípade identifikácie potrieb rozvoja a vzdelávania pracovníkov poskytuje tento profil informácie o nedostatkoch pracovníka, ktorý je aktuálne na tom ktorom pracovnom mieste umiestnený. Kociánová (2010, s. 52) uvádza štandardný obsah kvalifikačného profilu pracovníka:

- dosiahnuté školské vzdelanie (stupeň, odbor, špecializácia)
- odborné a ďalšie vzdelávanie (získané certifikáty, kurzy v rámci profesného vzdelávania, kurzy v oblasti osobného rozvoja)
- jazykové predpoklady
- skúsenosti (skúsenosti v obore a pod.)
- dĺžka praxe
- špecifické znalosti a schopnosti (čo konkrétne musí pracovník na danom pracovnom mieste)

te vedieť)

- osobnostné predpoklady (napr. odolnosť voči záťaži)
- fyzické predpoklady
- ďalšie požiadavky (požadované schopnosti ako napr. práca na PC a pod.)

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 74) zdôrazňuje, že okrem skúmania potrieb rozvoja jednotlivých pracovníkov je nevyhnutné brať do úvahy aj potreby rozvoja tímu, pretože niektoré potreby manažérov sú jedinečné a dokážu ich realizovať iba konkrétni jednotlivci, iné úlohy sú zase vhodné pre tím a preto treba zohľadňovať aj rozvoj celého tímu. Je to možné realizovať prostredníctvom systematického rozvoja jednotlivcov tak, aby rozvoj každého z nich bol prínosom aj pre celý tím, t. j. aby sa ich jednotlivé kvality vhodným spôsobom dopĺňali.

Treba si však uvedomiť, že popisy pracovných miest nie sú konštantné a nemenné, je nutné ich pravidelne posudzovať z hľadiska aktuálnosti a flexibilne meniť a prispôbovať podľa potreby podniku. Popisy pracovných miest sú veľmi dôležitou súčasťou personálnej práce, predovšetkým z toho dôvodu, že určujú právomoci, zodpovednosť a dôležité súvislosti medzi jednotlivými pracovnými miestami. Veľkou chybou býva, že organizácie často podceňujú dôkladné vypracovanie popisov a následne vznikajú zbytočné nedorozumenia medzi pracovníkmi, ktorým nie je jasné, čo vlastne ich náplň práce obnáša. Toto môže spôsobovať neefektívnosť práce a demotivovať zamestnancov. Malo by byť predovšetkým v záujme priameho nadriadeného a personálneho útvaru, aby boli všetky popisy pracovných miest vyhotovené detailne, tak aby každý pracovník presne vedel čo je jeho úlohou v podniku.

3.1.3 Analýza údajov o jednotlivých zamestnancoch

Údaje tohto typu sú získavané z personálnej evidencie, záznamov o hodnotení pracovníkov, o absolvovaní vzdelávacích programov, kvalifikácií, záznamov o rozhovoroch s pracovníkom a pod. Koubek (2001, s. 262)

Profil konkrétneho pracovníka by mal obsahovať údaje minimálne v takom rozsahu aké sú požadované pri kvalifikačnom profile pracovníka, aby bolo možné zistiť na koľko sú reálne údaje o pracovníkovi zhodné s požiadavkami pracovného miesta, ktoré zastáva a týmto spôsobom zistiť odchýlky reálneho stavu od stavu požadovaného.

3.2 Plánovanie vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Plánovanie vzdelávania zamestnancov plynule nadväzuje na identifikáciu potreby vzdelávania, je možné konštatovať, že už pri identifikácii potreby vzdelávania sa objavujú predbežné plány vzdelávania a personálneho rozvoja a s nimi súvisiace návrhy, nákladové predpoklady a analýzy. V tejto fáze je rozhodovanie o plánovaní vzdelávania pracovníkov a tvorba čiastkových plánov predovšetkým úlohou priamych nadriadených. Vodák a Kucharčíková (2007, s. 80) uvádzajú, tri fázy, z ktorých sa proces tvorby plánu skladá:

1. Prípravná fáza: definuje potreby rozvoja, analýzu účastníkov a stanovenie cieľov celého projektu vzdelávania a rozvoja. Tak ako vo všetkých činnostiach, aj tu je presná definícia cieľov mimoriadne dôležitá, nakoľko ciele slúžia ako merítka dosahovaných výsledkov a iba podľa nich je možné zistiť, či je plán rozvoja zostavený dobre.

Kachaňáková (2003, s. 126) spresňuje požiadavky na prípravnú fázu plánu vzdelávania:

- stanovenie cieľovej skupiny účastníkov vzdelávania, tvorba študijných skupín
- vymedzenie obsahu vzdelávacieho programu
- výber metód vzdelávania
- výber subjektov na realizáciu programu
- výber lektorov
- príprava literatúry a didaktických pomôcok
- stanovenie časového rozsahu vzdelávania
- výber miesta realizácie vzdelávania
- spresnenie rozpočtu
- príprava hodnotiacich dotazníkov
- ostatné služby (ubytovanie, strava, doprava ...)

2. Realizačná fáza: predstavuje určenie techník vzdelávania a rozvoja, stanovuje jednotlivé etapy vzdelávacieho projektu a vlastnú realizáciu v podobe úloh.

3. Fáza zdokonaľovania: v tejto fáze ide predovšetkým o úpravy vzdelávacieho plánu vzhľadom na priebežné hodnotenie jednotlivých etáp plánu v porovnaní so stanovenými cieľmi.

Koubek (2001, s. 265) a Vodák a Kucharčíková (2007, s. 82) sa zhodujú v názore, že dobre vypracovaný plán vzdelávania by mal odpovedať na nasledovné otázky:

1. Aké vzdelávanie má byť zabezpečené (obsahová forma)
2. Komu má byť vzdelávanie poskytované (kritériá výberu účastníkov, jednotlivci a pod.)
3. Akým spôsobom má byť vzdelávanie poskytované (na pracovisku pri výkone práce, mimo pracoviska, metódy vzdelávania, didaktické pomôcky, učebné texty, režim vzdelávania)
4. Kým má byť vzdelávanie poskytované (interní, alebo externí vzdelávatelia, samotná organizácia, vzdelávacie inštitúcie, organizačné zabezpečenie)
5. Kedy má byť vzdelávanie poskytované (časový plán)
6. Kde má byť vzdelávanie poskytované
7. Za akú cenu má byť vzdelávanie poskytované
8. Akým spôsobom sa budú hodnotiť výsledky vzdelávania a účinnosť jednotlivých vzdelávacích programov (metódy hodnotenia, kto bude hodnotiť, čo bude hodnotiť)

3.3 Vyhodnotenie programov rozvoja

Vyhodnotenie programov rozvoja a vzdelávania uzatvára celý proces rozvoja a zároveň poskytuje „návod“ pre pokračovanie nikdy nekončiaceho procesu rozvoja. Identifikáciou konkrétnych prínosov a prípadných negatív a ich zohľadnení pri plánovaní ďalšieho rozvoja a vzdelávania sa celý proces v budúcnosti zefektívni. Každým ďalším procesom vzdelávania sa budú odstraňovať nedostatky, ktoré boli v predchádzajúcich prípadoch odhalené a ďalšie vzdelávanie bude o to efektívnejšie. Pri použití správnych metód vyhodnocovania sa odhalia silné a slabé stránky vybraných programov rozvoja a vzdelávania, motivácia a angažovanosť jednotlivých pracovníkov. Odborná verejnosť sa zhoduje na skutočnosti, že najdôležitejším ukazovateľom efektivity vzdelávania je porovnanie cieľov vzdelávania s výsledkami, ktoré vzdelávanie prinieslo. Ciele by mali byť stanovené v procese plánovania celého rozvojového programu. Ako najväčší problém pri vyhodnocovaní programov rozvoja vidia určenie správnych hodnotiacich kritérií a ich kvantifikovateľnosť. Vzhľadom na to, že prínos programov rozvoja a vzdelávania nie je možné presne zmerať je potrebné použiť viac metód

merania. Aj napriek tomu treba stále brať do úvahy fakt, že výsledky merania nikdy nebudú úplne presné, pretože sa tu vyskytuje príliš veľká miera relativity. Pri hodnotení výsledkov programu rozvoja je nutné zvážiť aj ostatné okolnosti, ktoré môžu tieto výsledky ovplyvniť a pritom nemusia mať priamu súvislosť s konkrétnym programom vzdelávania, je teda nutné zohľadňovať aj faktory ako celkový prístup organizácie k vzdelávaniu, ako vzdelávanie vnímajú pracovníci, či je ich motivácia k vzdelávaniu dostatočne veľká, aká je kontrola pracovníkov a pod.

Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková (2008, s. 131) konštatujú, že hodnotenie programov vzdelávania je dôležité predovšetkým z nasledovných dôvodov:

- na zistenie, či program splnil očakávané ciele, alebo vyriešil problém
- na identifikáciu silných a slabých stránok programu
- na určenie nákladov a prínosov programu a s tým spojených hodnotení, ktoré pomáhajú zistiť, aká technika zmeny je z hľadiska nákladov najefektívnejšia
- pre manažérov pri zisťovaní, ktorí zamestnanci budú mať z programu najväčší úžitok,
- na posilnenie očakávaných výsledkov medzi účastníkmi
- na posilnenie dôvery v hodnotu a zmysel programov personálneho manažmentu

Koubek (2001, s. 276) uvádza nasledovné oblasti skúmania pri vyhodnocovaní efektivity programov rozvoja:

- či boli pri vzdelávaní použité adekvátne nástroje, t. j. metódy vzdelávania, technické vybavenie, časový plán, ale aj obsahová stránka vzdelávania.
- odozva, postoje a názory účastníkov vzdelávania
- miera osvojenia rozvíjaných znalostí, alebo dovedností.
- do akej miery uplatňujú absolventi vzdelávania v praxi, t. j. pri vykonávaní svojej práce, znalosti a dovednosti, na ktoré sa vzdelávanie zameriavalo, ako sa zmenilo ich pracovné správanie.

Odborná verejnosť sa zhoduje na skúmaní prínosu rozvoja a vzdelávania pracovníkov na troch základných stupňoch, t. j. na skúma prínos pre jednotlivca, prínos pre oddelenie, prínos pre celú organizáciu. Na základe tohto uvádzajú nasledovné úrovne vyhodnocovania

vzdelávania, konkrétne Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková (2008, s. 131) Naznačuje päť úrovní vyhodnocovania vzdelávania:

1. reakcie školených osôb na zážitky zo vzdelávania – ide o zisťovanie pomocou dotazníka, kde sa zisťuje názor účastníkov o užitočnosti vzdelávania, lektoroch a celkovej úrovni kurzu. Armstrong (2007, s. 508) navrhuje nasledovné kroky vhodné pre skúmanie reakcií:

- určiť čo chceme zistiť
- vytvorenie formulára, ktorý bude kvantifikovať reakcie
- podnecovať účastníkov, aby napísali svoje pripomienky a návrhy
- zaistiť, aby boli získané odpovede od všetkých účastníkov
- zaistiť, aby boli získané úprimné a pravdivé odpovede
- vytvoriť priateľské štandardy
- posúdiť reakcie účastníkov podľa týchto štandardov
- ak je to vhodné informovať o reakciách účastníkov

2. hodnotenie poznatkov – jedná sa o meranie množstva látky naučenej v kurze. Zisťujú sa nové vedomosti a zručnosti, ktoré účastníci získali. V tomto prípade je ideálnym postupom realizácia testu pred vzdelávaním a po vzdelávaní, tak aby bolo vidno vzniknutý rozdiel.

3. hodnotenie pracovného správania – zisťovanie miery v akej absolventi programu rozvoja uplatňujú svoje poznatky pri výkone práce a ako sa odráža pri ich výkone. Táto časť hodnotenia sa realizuje prostredníctvom pozorovateľov, ktorí na základe určitých formulárov budú hodnotiť výkon zamestnanca pred školením a po ňom. Toto hodnotenie môže byť realizované aj prostredníctvom zákazníkov, spolupracovníkov, prípad. nahrávaním správania na videlo a pod.

4. hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky – zisťovanie zmien v pracovnom správaní absolventov kurzov na fungovanie tej časti organizácie, kde títo zamestnanci pracujú. Tento typ hodnotenia môže vychádzať zo zmeny určitých ukazovateľov organizácie, ako napr. produktivita, kvalita, čas, sťažnosti zákazníkov a pod. Vzhľadom na problematickú kvantifikovateľnosť ukazovateľov sú niekedy používané aj tzv. mäkké faktory ako napr. hodnoty, pocity, postoje a pod. Používajú sa ale len na doplnenie, alebo spresnenie kvantifikovateľných údajov.

5. hodnotenie konečnej hodnoty – zisťovanie prínosov vzdelávania pre celú organizáciu. Kritériá tohto hodnotenia sa vzťahujú skôr na efektívnosť činnosti organizácie, resp. na to, ako posudzuje organizácia svoj úspech alebo neúspech. V tomto prípade je určenie konkrétneho prínosu veľmi obtiažne.

Armstrong, (2007, s. 510) uvádza najčastejšie používané nástroje pri vyhodnocovaní v organizáciách:

- dotazník vyplňovaný bezprostredne po kurze
- monitorovanie výsledkov hodnotenia pracovníkov
- pozorovanie účastníkov vzdelávania pri práci
- rozhovory s účastníkmi vzdelávania
- ankety medzi pracovníkmi
- monitorovanie získaných certifikátov
- dotazníky vyplňované s časovým odstupom po ukončení vzdelávania
- monitorovanie výsledkov testov a skúšok
- šetrenie medzi líniovými manažérmi
- posudzovanie plánov činností účastníkov
- systém/model hodnotenia
- šetrenie medzi zákazníkmi
- analýza údajov o výstupoch/kvalite

Koubek (2001, s. 277) upozorňuje na fakt, že predovšetkým v západoeurópskych krajinách sa v súčasnosti čím ďalej tým viac ustupuje od testov a iných formálnych metód hodnotenia a do popredia sa dostávajú neformálne metódy, ktoré sú založené napr. na rozhovoroch s účastníkmi programov rozvoja, príp. aktuálnych ukazovateľoch pracovného výkonu. Je tu ale dôležité, aby sa účastníci dokázali do maximálnej možnej miery vyhnúť subjektívnemu pohľadu na rozvojovú aktivitu, je potrebné odbúrať obavy a vysvetliť pracovníkom dôležitosť celého procesu hodnotenia programov vzdelávania a rozvoja.

3.4 Metódy vzdelávania a rozvoja, ich použiteľnosť a účinnosť

Najčastejšie používaným základným rozdelením metód vzdelávania je rozdelenie na metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku pri výkone práce a metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska. Aj keď je možné sa stretnúť s názorom, že metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku pri výkone práce sa častejšie používajú pre vzdelávanie robotníkov a metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska pre vzdelávanie vedúcich pracovníkov a špecialistov, v súčasnosti môžeme pozorovať používanie oboch skupín metód k vzdelávaniu všetkých kategórií pracovníkov aj keď s určitými modifikáciami. Koubek (2001, s. 266) ale upozorňuje na určitý rozdiel: „zatiaľ čo pri vzdelávaní manažérov a špecialistov sa s rastúcim dôrazom na praktickú stránku vzdelávania stále viac aplikujú metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku, pri vzdelávaní robotníkov sa rast významu metód používaných k vzdelávaniu mimo pracoviska prejavil len v nepatrnej miere.“ K tomuto efektu dochádza pravdepodobne z toho dôvodu, že v prípade manažérov ide väčšinou o teoretickú prípravu, prípadne praktickú, ktorá ale priamo nesúvisí s terénom, v ktorom je prezentovaná. Naopak, v prípade robotníkov je najvhodnejšou praktická ukážka, alebo prednáška priamo na mieste výkonu práce, kde si zamestnanci svoju prácu môžu priamo vyskúšať. Súvisí to najmä s učením sa skúsenosťami a lepším vnímaním prednášanej látky v známych podmienkach.

3.4.1 Metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku pri výkone práce

Jedná sa o rozvíjanie pracovného potenciálu na konkrétnom pracovnom mieste. „K týmto metódam patria predovšetkým inštruktáž, koučovanie, mentorovanie, konzultovanie, asistovanie, poverenie úlohou, rotácia práce, pracovné porady a sebavzdelávanie.“ Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková (2008, s. 128)

Inštruktáž: je najčastejšie používanou metódou a zároveň najjednoduchšou metódou používanou pri vzdelávaní na pracovisku. Najčastejšie sa využíva pri jednorazovom zácviaku nového zamestnanca, alebo menej skúseného zamestnanca, ktorému nadriadený, alebo skúsenejší pracovník predvedie pracovný postup. Pracovník si napodobňovaním, alebo pozorovaním tento pracovný postup osvojí. Táto metóda sa väčšinou používa pri zácviaku k jednoduchším, alebo čiastkovým pracovným úkonom. Obvykle sa jedná o jednorazové, krátkodobé pôsobenie. Koubek (2001, str. 267)

Armstrong (2007, s. 477) uvádza šesť základných krokov, ktoré sú nevyhnutné k správne mu prevedeniu inštruktáže:

1. príprava inštruktora a účastníkov inštruktáže. Tento krok zahŕňa odbornú prípravu inštruktora, prípravu vizuálnych pomôcok a pomôcok k demonštrácií. Účastníci by mali byť pripravení sa učiť a správne motivovaní, mali by sa zúčastniť inštruktáže s presvedčením, že to pre nich bude prínosom
2. prezentácia by mala byť zložená z výkladu a demonštrácie
3. výklad by mal byť stručný, jednoznačný a ľahko pochopiteľný. V ideálnom prípade, by sa malo postupovať od osvojenia si najjednoduchších vecí po zložitejšie.
4. demonštrovanie je podstatnou fázou inštruktáže a pozostáva z nasledovných krokov:
 - predvedenie celej operácie, tak ako v praxi prebieha
 - operácia prevedená pomaly, ale v presnom slede krokov, aby bolo jasné, ktorý úkon sa akým spôsobom prevádza
 - operácia je ešte aspoň dva, alebo tri krát prevedená pomaly
5. precvičovanie, t. j. napodobňovanie inštruktora pod jeho vedením
6. zdokonaľovanie, účastník si za pomoci inštruktora osvojuje a stále prevádza úkony, ktoré sa v priebehu inštruktáže naučil.

Koučovanie: Armstrong (2007, s. 467) uvádza definíciu koučovania ako „umenie uľahčujúce zlepšovanie výkonu, vzdelávanie a rozvoj iných ľudí“. Kachaňáková, Nachtmannová a Joniaková (2008, s. 129) vnímajú koučovanie ako „dlhodobé plánované podnecovanie a smerovanie školeného zamestnanca k iniciatíve a požadovanému výkonu prostredníctvom existujúcich alebo modifikovaných príležitostí v práci.“ Tento proces prebieha podľa dohody medzi koučom a pracovníkom. Armstrong (2007, s. 467) tvrdí, že „jadrom koučovania je dobre členený, štruktúrovaný a účelový, k určitému cieľu smerujúci dialóg.“ Koučovanie môže byť realizované na základe formálneho plánu, ale aj neformálne a neplánovane na základe aktuálnej potreby. V prípade formálneho koučovania sa jedná o dlhodobý proces s ohľadom na stály rozvoj a zlepšovanie pracovného výkonu zamestnanca. Pracovný výkon je pravidelne kontrolovaný a hodnotený v pravidelných intervaloch. Koučovanie je vhodná

aktivita pre stredný manažment, či radových zamestnancov, ktorí chcú rozvíjať svoj potenciál a kapacitu pre riešenie pracovných problémov, respektíve majú záujem na rozvoji vlastných schopností. Problémové oblasti pre koučing nie sú obmedzené sektorom podnikania firmy ani oblasťami ponúkaného vzdelávania– koučovací proces je univerzálny postup zameraný na riešenie.“ (Seemann, <http://scan.sk/koucovanie/>) Koučing je možné považovať za veľmi prínosný, predovšetkým z toho hľadiska, že kouč je niekto, kto pracovníka navádza správnym smerom, teda nechá ho konať samostatne, ale v prípade problémov mu pomôže. Veľkým pozitívom je, že kouč nedáva zamestnancovi presný návod čo má ako spraviť, udáva mu len smer a zamestnancovi zostáva určitá primeraná miera autonómie čo pomáha zvyšovať jeho motiváciu, ale aj sebavedomie. V prípade, že sa mu podarí naplniť stanovené ciele, zamestnanec zistí, že dokáže aj sám realizovať skutky prínosné pre organizáciu a jeho potenciál môže týmto spôsobom rásť a rozvíjať sa, pracovník je po úspechu, v ktorom vidí svoj podiel motivovaný napredovať. Armstrong. (2007, s. 468) uvádza obvyklý rámec koučovania, tzv. GROW model:

G (goal = cieľ) cieľ koučovania, ktorý je potrebné vyjadriť v konkrétnych merateľných požiadavkách, ktoré reprezentujú zmysluplný krok k budúcemu rozvoju

R (reality = skutočnosť) znamená držať sa skutočnosti – ide o proces vytvorenia pokiaľ je možné úplného popisu toho, čo sa koučovaná osoba potrebuje naučiť

O (option = ponuka, možnosť) skúmanie ponúkaných možností – ide o rozpoznanie toľkých riešení a aktivít, koľko je len možné

W (wrapping up = zhrnutie, zabalenie) – dochádza k nemu, keď kouč zistí, že je koučovaný jedinec odhodlaný k akcií

Kouč musí dôkladne poznať ľudí, ktorých koučuje, vedieť rozoznať čo ich motivuje. Musí im správnym spôsobom vedieť vysvetliť nevyhnutnosť ich vzdelávania a rozvoja. Musí to byť človek, ktorý dokáže svojich pracovníkov posúvať pozitívnym smerom, veriť v ich schopnosti, skôr ako kritiku im poskytovať spätnú väzbu a snažiť sa ich konštruktívne posúvať v ich rozvoji. Dôležitá je aj celková klíma v organizácii a angažovanosť kouča, kouč sa na svojej pozícii nesmie cítiť ohrozený ľuďmi, ktorých koučuje.

Mentorovanie: „ide o proces pomocou ktorého mentor pomáha osobe, alebo organizácii dosiahnuť jeho/jej osobný potenciál. To zahŕňa počúvanie bez posudzovania, navrhovanie alternatív, ponúka spätnú väzbu a výučbu vhodných techník a nástrojov. Mentor kladie son-

dovacie otázky, ktoré stimulujú hĺbkové myslenie. Riešenia vychádzajú z prostredia firmy povzbudzované mentorom. Mentoring je založený na dôvere v mentora a ochote vzdelávať sa. Mentoring je predovšetkým o nádeji, povzbudzovaní a snahe zlepšovať sa zo strany osoby alebo organizácie.“ (Concordia, 2009) Mentoring je metódou ako pomáhať ľuďom, dávať im rady a pozitívne ovplyvňovať ich pracovný výkon z krátkodobého, ale aj dlhodobého kariérneho hľadiska, na rozdiel od koučingu, ktorý je skôr direktívnym nástrojom zvyšovania schopností ľudí. (Armstrong, 2007, s. 469)

„Podstatou mentoringu je dobrovoľná podpora jednej osoby (mentee) druhou (mentor)“.

(CPKP, 2006) Mentoring je spôsobom vedenia zamestnancov. Ide o odovzdávanie skúseností zamestnancom. Základnou funkciou mentoringu je profesný a sociálny rozvoj mentee. Mentorom je obyčajne starší spolupracovník, ktorý má skúsenosti a odbornosť na takej úrovni, že môže učiť a pomáhať menej skúseným kolegom. Mentor školí, radí, pomáha mentee lepšie spoznať samého seba a svoj potenciál. Často býva zapojený aj do hodnotenia pracovného výkonu. (CPKP, 2006)

Čo poskytujú mentori svojim mentee:

- radu, ako vypracovať program svojho sebavzdelávania, alebo zmluvu o vzdelávaní
- všeobecnú pomoc s programom vzdelávania
- vedenie v tom, ako získať potrebné znalosti a dovednosti, ktoré sú nutné pre vykonávanie novej práce
- radu v tom, ako zvládať všetky administratívne, odborné či medziľudské problémy, s ktorými sa jedinec stretáva
- informácie o podnikovej kultúre a jej prejavoch v podobe základných hodnôt a chovania v organizácií
- koučovanie týkajúce sa špecifických zručností
- pomoc v záležitostiach projektov – nie to, aby ich pre nich vypracovávali, ale aby ich správnym spôsobom orientovali, t. j. pomáhať ľuďom aby si sami pomohli
- sú akýmsi otcovským priateľom, s ktorým môžu ľudia hovoriť o svojich ašpiráciách a starostiach a ktorý je ochotný im so sympatiami načúvať (Armstrong, 2007, s. 469)

V článku „Co je mentoring“ (CPKP, 2006) sú doplnené úlohy mentora o nasledovné:

- stojí na strane svojich mentee v kritických situáciach
- učia príkladom
- pomáhajú zvýšiť sebavedomie
- konfrontujú negatívne postoje a chovanie

Rozdelenie rolí mentora a mentee:

- úlohou mentora je reagovať na potreby rozvoja mentee. Mentori majú také postavenie oproti mentee, že toto postavenie nie je vzťahom mentoringu ohrozené.
- mentor aj mentee majú rovnakú zodpovednosť za rozvoj vzťahu mentoringu, za jeho hladký priebeh a dosiahnutie stanoveného cieľa
- záležitosti riešené v rámci vzťahu mentoringu sú považované za dôverné. Vzťah obidvoch strán je rovnocenný a je založený na vzájomnej dôvere
- mentor a mentee si predom stanoví časový harmonogram podľa možností obidvoch strán
- mentor a mentee vzájomne rešpektujú svoj čas a záväzky
- povinnosti nesmú byť zneužívané mimo rámec mentoringu
- vo vzťahu je uplatňovaný pro - aktívny prístup – mentor vyzýva a podporuje mentee a poskytuje konštruktívnu spätnú väzbu mentee, mentee sa snaží vysporiadať s akoukoľvek oblasťou rozvoja
- vzťah trvá po dobu vzájomne odsúhlasenú obidvoma stranami. Po jej uplynutí môže byť pokračovať, alebo skončiť
- obidve strany majú možnosť po vzájomnej dohode z projektu vystúpiť
- vzťah mentoringu úplne dobrovoľný
- mentor aj mentee sú pred realizáciou mentoringu preškolení

Counselling: ide o vzájomné konzultovanie a vzájomné ovplyvňovanie, ktoré prekonáva jednosmernosť vzťahu medzi vzdelávaným a vzdelávateľom, podriadeným a nadriadeným. Jedná sa o pomerne novú metódu formovania pracovného potenciálu. Princípom tejto me-

tódy je , že vzdelávaný pracovník prejavuje svoju aktivitu a iniciatívu, tým, že sa vyjadruje k problémom svojej práce aj procesu vzdelávania, vyžaduje sa, aby predkladal vlastné návrhy riešenia problémov. (Koubek 2001, s. 269)

Prínos tejto metódy je zrejmý v tom, že pracovník je nútený sám vymýšľať riešenia, sám predkladať návrhy, čo ho nepriamo núti rozvíjať sa a vzdelávať v danej problematike. Opäť je možné tu vidieť významný motivačný prvok, predovšetkým v tom, že sa od pracovníka očakáva, že príde s novými riešeniami. Dôležité je, aby vždy dostal spätnú väzbu od svojho nadriadeného, predkladaný návrh nikdy nesmie zostať nepovšimnutý, toto by malo za následok zníženie motivácie a stratenie záujmu pracovníka.

Asistovanie: vzdelávaný pracovník je pridelený ako pomocník k skúsenému pracovníkovi, pomáha mu pri plnení jeho úloh a učí sa od neho pracovným postupom. Postupne sa podieľa na práci stále vo väčšej miere a stále sa samostatnejšie, až konečne získa také znalosti a zručnosti, že je schopný vykonávať prácu celkom samostatne. (Koubek, 2001, s. 269) Asistovanie je veľmi častou metódou využívanou aj v našich organizáciách, je dôležité, aby skúsený pracovník necítil ohrozenie zo strany vzdelávaného pracovníka, aby boli role jasne vymedzené. Okrem toho je potrebné zadávať vzdelávanému pracovníkovi úlohy postupne, a pomaly zvyšovať náročnosť, príliš veľa úloh naraz v neznámej problematike pôsobí na ľudí demotivujúco. Oveľa lepšie je postupné zasväcovanie do problematiky a zadávanie splniteľných úloh.

Pracovné porady: ich výhodou je oboznámenie pracovníkov so súčasnými problémami týkajúcimi vlastného pracoviska, ale aj celej organizácie. Tým sa môže zvýšiť angažovanosť pracovníka. Pracovník má pocit, že s ním organizácia ráta, že jeho názor je pre ňu dôležitý. Pracovné porady pôsobia aj ako motivačný prvok, kedy pracovník nadobúda pocit svojej dôležitosti a súnáležitosti s organizáciou. Často sú pracovníci počas porád vyzývaní k iniciatíve, k predkladaniu vlastných názorov a riešení.

3.4.2 Metódy vzdelávania mimo pracoviska

Jedná sa o metódy vzdelávania mimo organizácie, alebo v organizácii mimo vlastného pracovného miesta. Často sú realizované v podobne ako školské aktivity, v zariadeniach prezentujúcich novú techniku, príp. vo vývojových pracoviskách. Ako najčastejšie metódy sa uvádzajú prednáška, demonštrácia, prípadové štúdie, workshop, brainstorming, simulácia,

hranie rolí, assessment centre, výučba s využitím techniky (videokonferencie, vzdelávanie prostredníctvom počítača). Medzi najčastejšie metódy je možné zaradiť nasledovné:

Prednáška: ide o odovzdanie informácií prednášajúcim vzdelávaným. Jedná sa o jednosmerný tok informácií, čo môže byť negatívnym faktorom, vzhľadom na skutočnosť, že je problematické udržať pozornosť vzdelávaných a vzhľadom na fakt, že sa neočakáva od vzdelávaných samostatná iniciatíva je ťažko merateľné do akej miery sú sústredený a akou intenzitou prijímajú nové informácie. „Efektívnosť prednášky závisí na schopnosti prednášajúceho prezentovať látku s rozumným použitím vizuálnych pomôcok. Ale existujú určité medze efektívnosti súvisiace s množstvom poslucháčov a s mierou ich nezáujmu či schopnosti absorbovať poskytované informácie. Nech už je prednášajúci akokoľvek efektívny, je nepravdepodobné, aby si ľudia ku koncu dňa zapamätali viac než 20% odprednášanej látky“ (Armstrong, 2007, s. 478) Lepším modelom je prednáška spojená s diskusiou, kde je už očakávaná aktívna účasť vzdelávaných na danej problematike, čo podnieti ich sústredenie aj lepšie pochopenie a orientáciu v prednášanej látke. Jedná sa o pomerne nenáročnú formu rozširovania znalostí z hľadiska času aj priestorov.

Simulácia: „táto školiaca technika sa snaží o napodobnenie základných rysov reálnej situácie, ktorej riešenie sa prostredníctvom skúseností účastníkov prenášajú späť do ich práce. „ (Milkowich a Boudreau, 1993, s. 509) Táto technika je veľmi účinná a praktická, dostane školených pracovníkov do modelových situácií, s ktorými sa môžu reálne stretnúť a vďaka simuláciám na ne budú môcť byť vopred pripravení. Je tu nad nimi školiteľ, ktorý im dáva cenné rady a usmerňuje ich činnosť. Milkowich a Boudreau (1993, s. 509) uvádzajú ako najčastejšie „podnikateľské hry“, ktoré nútia účastníkov robiť manažérske rozhodnutia v meniacich sa situáciách. Tieto hry podnecujú tvorivosť a vzhľadom na to, že tu vzniká určité súperenie medzi „hráčmi“ udržiava sa tu veľká miera sústredenia a záujmu o danú činnosť, čo pôsobí pozitívne na uchovanie dlhodobých informácií z takejto formy vzdelávania. Túto metódu je možné nazvať aj „zážitkovou“ metódou. Ďalšou často využívanou metódou sú „prípadové štúdie“ kde účastníci dostanú v tlačenej forme prípad, ktorý sa reálne stal, ich úlohou je zamyslieť sa nad ním, analyzovať ho, zvážiť všetky klady, zápory, hrozby a príležitosti, pripraviť riešenie situácie a následne o riešení a jeho dôvodoch diskutovať. Často je využívané aj „hranie rolí“ kde na seba účastníci prevezmú určité role, ktoré v rámci simulácie prevezmú za svoje. Podstatou tejto metódy je pohľad účastníkov na situáciu z rôznych uhlov. Simulácia a jej metódy sú veľmi zaujímavé, pretože nútia účastníkov roz-

mýšľať, vt'ahujú ich aktívne do diania. Predpokladá sa, že účastníci si z takejto formy vzdelávania môžu odniesť oveľa viac vedomostí a skúseností, ako z prednášky, ktorá je skôr pasívnou formou, zameranou na prednej určitých informácií.

4 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Z faktov jednoznačne vyplývajúcich z teoretickej časti tejto diplomovej práce je zrejmé, že v súčasnej dobe je nevyhnutné, aby si manažment podnikov v plnej miere uvedomoval svojich zamestnancov ako významnú zložku konkurenčnej výhody. V tejto dobe, kedy sú informačné technológie a moderná technika dostupné takmer všetkým podnikom sa stávajú schopnosti ľudí v podstate jediným faktorom, ktorý dokáže posúvať podnik dopredu a zvíťaziť nad konkurenciou. Preto so zamestnancami a formovaním ich pracovného potenciálu treba zaobchádzať mimoriadne citlivo. S tým úzko súvisí aj uvedomenie si potreby rozvoja a podpory pracovného potenciálu zamestnancov. Aj do tohto procesu je nutné vniesť systém, ktorý bude zohľadňovať správnu identifikáciu nedostatkov, navrhovať vhodné riešenia, realizovať ich a následne preveriť ich správnosť a účinnosť prostredníctvom kontrolných mechanizmov. Podpora rozvoja pracovného potenciálu zamestnancov leží predovšetkým na pleciach manažérov – ich priamych nadriadených. Manažéri sú tými, ktorí sú zamestnancom najbližšie, mali by ich preto poznať po pracovnej aj osobnostnej stránke, aby vedeli správne zvoliť motivátory, ktoré na konkrétnych jedincov pozitívne pôsobia a tým ich dokážu podporiť v rozvoji a sebarozvoji. Nevyhnutnosťou je aj rozvoj pracovného potenciálu manažérov a vedúcich pracovníkov tak, aby svojich poriadenejších vedeli správnym spôsobom viesť. Iba keď budú všetky úrovne podniku fungovať systematicky a správne môže sa dostaviť žiadaný efekt, ktorým je naplnenie cieľov podniku ako celku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PROFIL PODNIKU XY

Pre spracovanie diplomovej práce v podniku XY som sa rozhodla predovšetkým z toho dôvodu, že som v ňom zamestnaná a dúfam, že závery a návrhy, ktoré z tejto diplomovej práce vyplynú budú pre podnik XY prínosom. Cieľom tejto diplomovej práce je analyzovať súčasnú situáciu a následne navrhnúť projekt, ktorý zlepší stav podpory, rozvoja a využitia pracovného potenciálu zamestnancov podniku XY. Teda na základe výsledkov analýzy identifikovať nedostatky a navrhnúť opatrenia, ktoré by slúžili na ich odstránenie a zlepšenie celkového stavu.

5.1 História a vývoj podniku XY

Spoločnosť XY bola založená v roku 1991 tromi spoločníkmi, sídli v Slovenskej Republike. Spoločnosť od svojho vzniku pôsobí v oblasti zábavného priemyslu, je jednou z prvých, ktoré sa týmto druhom podnikania v rámci Slovenskej republiky začali zaoberať. Hlavným predmetom podnikania spoločnosti je prevádzkovanie výherných zariadení, konkrétne výherných prístrojov a videohier, ktoré okrem svojich vlastných prevádzok umiestňuje aj do prevádzok zmluvných partnerov. Je možné konštatovať, že spoločnosť od svojho vzniku až dodnes patrí k najväčším a najúspešnejším spoločnostiam v tomto druhu podnikania v rámci celej Slovenskej republiky. Spoločnosť mala za začiatku svojej existencie jedného konateľa, 3 zamestnancov a približne 25 zmluvných prevádzok, všetci štyria ľudia, ktorí stáli pri začiatkoch spoločnosti v nej dodnes pôsobia. V súčasnosti má spoločnosť 108 kmeňových pracovníkov, z ktorých tridsať sú externí spolupracovníci vykonávajúci pre spoločnosť činnosť za základe mandátnych zmlúv. V dnešnej dobe spoločnosť spolupracuje s viac ako 500 zmluvnými partnermi na území celej Slovenskej republiky. Svojim obchodným partnerom ponúka najkvalitnejšiu techniku, kvalitný servis a štandardné zmluvné podmienky.

5.2 Poslanie, vízia a strategické ciele podniku XY

Z rozhovoru s výkonným riaditeľom vyplýva, že podnik v súčasnosti nemá presne definované poslanie, víziu ani strategické ciele. Výkonný riaditeľ svojich zamestnancov priebežne oboznamuje s víziou a cieľmi podniku, ale vypracovanie týchto dokumentov považuje za nevýznamné a nedôležité pre rozvoj podniku. Neprikladá význam týmto dokumentom a tvrdí, že nie je dôležité ich tvoriť a oboznamovať s nimi zamestnancov. Jediným definova-

ným strategickým cieľom je zvyšovanie ziskov podniku. S týmto postojom podľa môjho názoru nie je možné súhlasiť. Uvedené dokumenty sú pre podnik, ktorý sa chce rozvíjať a napredovať veľmi významnou zložkou predovšetkým z hľadiska celkového smerovania, motivácie a angažovanosti pracovníkov. Zamestnanci ani riadiaci pracovníci sa nemajú s čím stotožniť a vzniká riziko, že ich úsilie je vynakladané len na udržanie chodu podniku bez vidiny ďalšieho rozvoja. Bez znalosti toho kam podnik smeruje a čo chce dosiahnuť nie je možné účinne a systematicky rozvíjať a podporovať pracovný potenciál zamestnancov. Slovné prezentovaná vízia a poslanie nesú so sebou riziko, že môžu byť reprodukované rôznym spôsobom a ich význam sa tým môže čiastočne meniť. Z tohto dôvodu je nutné tieto dokumenty napísať, aby boli vždy jednoznačné a mohli byť aj jednoznačne vnímané.

5.3 SWOT analýza podniku XY

SWOT analýza kompletizuje a zoraďuje vnútorné silné a slabé stránky podniku a jeho vonkajšie príležitosti a hrozby v poradí podľa dôležitosti. Identifikácia týchto ukazovateľov je veľmi dôležitá pre zvolenie dobrej stratégie. (Euroekonóm, 2004-2012)

SWOT analýza je vypracovaná autorom tejto diplomovej práce vzhľadom na to, že podnik XY nemá zostavenú vlastnú SWOT analýzu. Údaje v nej obsiahnuté sú získané dlhodobou praxou v tejto oblasti podnikania a pozorovaním v priebehu trvania zamestnaneckého pomeru v tomto konkrétnom podniku.

5.3.1 Silné stránky (strenghts)

Veľmi silná pozícia na trhu v oblasti prevádzkovania hazardných hier v menších prevádzkach.

Rozmiestnenie prevádzok celoplošne v rámci Slovenskej Republiky.

Sieť obchodných zástupcov vo všetkých regiónoch Slovenskej Republiky.

Skúsení pracovníci.

Spolupráca s poprednými dodávateľmi.

Vysoká kvalita ponúkaných zariadení.

5.3.2 Slabé stránky (weaknesses)

Chýbajúca jasne definovaná stratégia, vízia a poslanie.

Nejednoznačná definícia krátkodobých a dlhodobých cieľov.

Chýbajúce systematické vzdelávanie manažérov a kľúčových pracovníkov.

Malá rozmanitosť ponúkaných zariadení.

Nedostatočné sledovanie svetových trendov.

Nedostatočný marketing.

5.3.3 Príležitosti (opportunities)

Prienik nových technológií zo zahraničia.

Možný prínos vládnucej politickej strany – zmena legislatívy.

V súvislosti s novými legislatívnymi opatreniami je možné predpokladať zánik mnohých malých konkurenčných firiem.

Možný príchod zahraničných investorov – zvýšenie kúpyschopnej sily.

5.3.4 Hrozby (threats)

Hospodárska recesia.

Zmeny legislatívnych podmienok pre prevádzkovanie.

Zvýšená právomoc obcí pri povoľovaní prevádzkovania.

Rastúca vyjednávacía sila obchodných partnerov.

Rastúca nechuť ľudí k hazardu.

Strata záujmu ľudí o hru na klasických výherných zariadeniach.

Na základe vyššie uvedeného je zrejmé, že podnik patrí k najväčším v tomto druhu podnikania v Slovenskej Republike, má veľmi silnú pozíciu na trhu. Vzhľadom na to, že niektorí pracovníci sú v podniku od jeho vzniku majú veľké množstvo skúseností, ktoré sa nedajú nadobudnúť nijakým iným spôsobom ako dlhoročnou praxou. Slabosti je možné vidieť v chýbajúcich jasne definovaných cieľoch, poslaní, vízií a stratégií. Okrem toho podnik podceňuje systematické vzdelávanie manažérov, ale aj pracovníkov, ktorí by mohli podniku

priniesť ešte väčší úžitok v prípade keby sa ďalej rozvíjali. Významnou príležitosťou je prienik nových technológií zo zahraničia na náš trh. Medzi hlavné hrozby patrí hospodárska recesia a sprísnenie legislatívnych podmienok na prevádzkovanie.

6 INFORMÁCIE O PRACOVNÍKOCH PODNIKU XY

Pre účely tejto diplomovej práce boli do úvahy braní zamestnanci a externí spolupracovníci, ktorí nie sú v zamestnaneckom pomere, ale svoju činnosť vykonávajú na základe mandát-nych zmlúv. Externí spolupracovníci sú pre spoločnosť mimoriadne dôležití, pretože pôsobia v rámci celej Slovenskej Republiky a sú v priamom styku s obchodnými partnermi, z tohto dôvodu som sa ich rozhodla zahrnúť do svojej diplomovej práce. Zamestnanci a externí spolupracovníci podniku XY budú v ďalšom texte nazývaní jednotným pomenovaním „pracovníci“. Informácie, ktoré sú obsiahnuté nasledovnej kapitole sú získané z personálneho a mzdového oddelenia a interných dokumentov obchodného úseku.

6.1 Počet pracovníkov

6.1.1 Evidenčný počet pracovníkov

k 31. 12. 2009 bol 114 pracovníkov

k 31. 12. 2010 bol 136 pracovníkov

k 31. 12. 2011 bol 142 pracovníkov

6.1.2 Počet kmeňových pracovníkov

k 31. 12. 2009 bol 85 pracovníkov

k 31. 12. 2010 bol 106 pracovníkov

k 31. 12. 2011 bol 108 pracovníkov

6.2 Štruktúra úsekov podniku XY

Základným dokumentom, ktorý určuje organizačnú štruktúru, náplň práce, práva a povinnosti týkajúce sa jednotlivých pracovných miest je Organizačný a pracovný poriadok spoločnosti. „Organizačný poriadok je základnou vnútornou organizačnou normou spoločnosti, ktorá upravuje najmä:

- základné zásady a vzťahy v spoločnosti
- vzťahy nadriadenosti a podriadenosti

- vnútropodnikové členenie na úseky a oddelenia, del'bu práce, rámcovú náplň činnosti a vzájomnej spolupráce.

Organizačný poriadok je zároveň podkladom pre vypracovanie ostatných riadiacich a organizačných noriem spoločnosti.“ (Organizačný a pracovný poriadok, 2007)

Najvyšším orgánom podniku XY je valné zhromaždenie, ktoré pozostáva zo štyroch členov – vysokoškolsky vzdelaných mužov, z ktorých traja sú pôvodnými zakladajúcimi členmi podniku XY. Dvaja členovia valného zhromaždenia sú zároveň konateľmi. Najvyšším predstaviteľom manažmentu podniku je jeden z konateľov, muž vo veku 57 rokov vysokoškolsky vzdelaný s ekonomicko-technickým zameraním, ktorý je výkonným riaditeľom spoločnosti. Výkonný riaditeľ vedie celú spoločnosť, koordinuje činnosť všetkých úsekov. V jeho právomoci sú všetky zásadné rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú chod celej spoločnosti. Má právomoc rozhodovať vo veciach samostatne, pokiaľ rozhodnutie nie je vyhradené inému orgánu, v tomto prípade konkrétne valnému zhromaždeniu. Časť svojej rozhodovacej právomoci môže preniesť na riaditeľov jednotlivých úsekov. (Organizačný a pracovný poriadok, 2007) Výkonný riaditeľ má, tak ako naznačuje organizačná štruktúra spoločnosti pod svojou pôsobnosťou šesť úsekov. Na čele piatich zo šiestich úsekov sú riaditelia, ktorí riadia jednotlivé úseky a nesú za ne zodpovednosť. Riaditelia sa podieľajú na vrcholovom komplexnom riadení. Jeden úsek je obsadený len jedinou osobou, táto nemá vlastného priameho nadriadeného a z tohto dôvodu je pod priamou pôsobnosťou výkonného riaditeľa. Vzhľadom na to, že diplomová práca je zameraná na podnik ako celok, budú v ďalšej časti podrobne rozobrané jednotlivé úseky.

6.2.1 Ekonomický úsek

Súčasťou ekonomického úseku sú ďalšie dve oddelenia a to personálne - mzdové oddelenie a oddelenie informačných technológií. Cieľom tohto úseku je predovšetkým zabezpečenie legislatívnej správnosti účtovných operácií, zabezpečenie funkčnosti a efektívnosti informačných systémov a legislatívna správnosť personálnych a mzdových dokumentov. Riaditeľom úseku je 55 ročný muž s vysokoškolským vzdelaním zameraným na informatiku. V jeho kompetencií je riadenie celého úseku, kontrolovanie a koordinovanie činnosti jednotlivých pracovníkov, plánovanie peňažného toku spoločnosti, vypracovávanie správ o výsledkoch hospodárenia spoločnosti. Ekonomická časť úseku sa zaoberá predovšetkým spracovaním kompletnej účtovnej agendy spoločnosti, spracovaním účtovných výkazov,

vyhodnocovaním ekonomických ukazovateľov a pod. Ekonomické oddelenie je personálne obsadené štyrmi ženami, z ktorých 51 ročná vysokoškolsky vzdelaná žena (technický smer) je vedúcou učtárne. Ďalšími účtovníčkami sú 49 ročná stredoškolsky vzdelaná (ekonomický smer) žena, 26 ročná vysokoškolsky vzdelaná (manažérsko-ekonomický smer) žena a 54 ročná stredoškolsky vzdelaná (technický smer) žena, ktorá ma na starosti chod hotovostnej pokladne. Oddelenie informačných technológií spravuje počítačovú sieť, zabezpečuje funkčnosť IT systémov, telekomunikačných, zabezpečovacích a audiovizuálnych systémov v celej spoločnosti. Spravuje a obstaráva technické prostriedky, školí zamestnancov spoločnosti v oblasti IT a vykonáva ďalšie súvisiace činnosti podľa aktuálnej potreby. Pracovníkmi tohto oddelenia sú dvaja muži, jeden 37 ročný vysokoškolsky vzdelaný (informatika) a druhý 23 ročný so všeobecným stredoškolským vzdelaním. Do pôsobnosti oddelenia personalistiky a miezd patrí predovšetkým vyhotovovanie pracovných zmlúv, dohôd, prihlasovanie a odhlasovanie zamestnancov v príslušných inštitúciách, vedenie mzdovej agendy, ochrana osobných údajov, archivácia dokladov a ostatné súvisiace činnosti. Pracovníčkami tohto oddelenia sú dve ženy, z ktorých 59 ročná stredoškolsky vzdelaná žena (ekonomický smer) je jednou z prvých zamestnancov spoločnosti, druhou je 44 ročná stredoškolsky vzdelaná (ekonomický smer) žena. Celkový počet zamestnancov tohto úseku je 9.

6.2.2 Obchodný úsek

Tak ako vyplýva z Organizačného a pracovného poriadku podniku XY súčasťou obchodného úseku sú ďalšie dve oddelenia, t. j. oddelenie prevádzkovej kontroly a oddelenie interných prevádzok. Cieľom obchodného oddelenia spoločnosti je predovšetkým zabezpečenie správnosti všetkých spracovávaných údajov a dát voči štátnemu dozoru, aplikácia právnych noriem v teréne, zmluvné vzťahy s obchodnými partnermi, rozmiestňovanie výherných zariadení, sledovanie efektívnosti výherných zariadení, operatívne riešenie problémov s obchodnými partnermi, sledovanie a kontrola činnosti externých spolupracovníkov, spravovanie interného softwaru slúžiaceho na spracovanie prevádzkových dát, marketingové činnosti, spracovávanie analýz. Riaditeľom oddelenia je 51 ročný vysokoškolsky vzdelaný (strojnisko-hutnícke zameranie) muž, ktorý riadi a kontroluje činnosť pracovníkov celého obchodného úseku a externých spolupracovníkov, zodpovedá za realizáciu obchodnej politiky spoločnosti. Tento muž je jedným z prvých troch zamestnancov spoločnosti. Obchodné oddelenie spoločnosti má päť zamestnancov, z ktorých asistentkou obchodného riaditeľa je

32 ročná vysokoškolsky vzdelaná (právny smer, prvý stupeň VŠ) žena, ktorá zabezpečuje administratívne, kontrolné a operatívne činnosti oddelenia. Súčasťou oddelenia sú ďalšie tri ženy pracujúce na pozícií referentiek, ich hlavné činnosti sú uvedené v nasledujúcom texte. 31 ročná vysokoškolsky vzdelaná (manažment, prvý stupeň VŠ) žena je zodpovedná za správnosť a kontrolu údajov v internom software, 38 ročná stredoškolsky vzdelaná (odevnícky smer) žena je zodpovedná za spracovanie a evidenciu zmlúv s obchodnými partnermi, zabezpečuje komunikáciu s poisťovňami a štátnym dozorom, 37 ročná stredoškolsky vzdelaná (strojársky smer) žena je zodpovedná za kontrolu neobvyklých operácií na výherných zariadeniach a kontrolu faktúr obchodných partnerov. Súčasťou obchodného úseku je oddelenie kontroly. V súčasnosti má toto oddelenie dvoch zamestnancov, jedným z nich je 49 ročný muž so stredoškolským vzdelaním strojárského smeru, ktorý zodpovedá predovšetkým za kontrolu činnosti práce externých spolupracovníkov, tento muž je taktiež jedným z prvých troch zamestnancov spoločnosti. Druhým je 30 ročný vysokoškolsky vzdelaný (právny smer) muž, ktorého hlavnými činnosťami je kontrola a koordinácia chodu vlastných prevádzok a marketingové činnosti. Oddelenie interných prevádzok má troch zamestnancov, ktorých hlavnými činnosťami sú prieskum trhu, vyhľadávanie nových obchodných partnerov, spolupráca s existujúcimi obchodnými partnermi. 49 ročný muž so stredoškolským vzdelaním (mechanik NC strojov), 56 ročný muž so stredoškolským vzdelaním (strojársky smer) a 37 ročný muž s učňovským vzdelaním (automechanik). Spoločnosť má ďalších 30 externých spolupracovníkov, ktorí vykonávajú činnosti pre spoločnosť na základe mandátových zmlúv. Tieto činnosti vo veľkej miere zodpovedajú činnostiam pracovníkov, ktorí pracujú na oddelení interných prevádzok. Externí spolupracovníci pôsobia v zverených regiónoch v celej Slovenskej Republike, sú v priamom kontakte s obchodnými partnermi, sú teda mimoriadne dôležitou súčasťou celej spoločnosti. Ich činnosť je koordinovaná riaditeľom obchodného oddelenia. Celkový počet zamestnancov obchodného úseku je 10. Okrem nich pre potrebu tejto analýzy budú brať do úvahy aj externí spolupracovníci v celkovom počte 30 osôb. Okrem týchto osôb spadá pod pôsobnosť obchodného úseku aj 41 krupierov, ktorí pracujú v prevádzkach patriacich podniku XY.

6.2.3 Technický úsek

Cieľom technického úseku spoločnosti je predovšetkým zabezpečenie inštalácií, funkčnosti a operatívneho servisu výherných zariadení. Riaditeľom oddelenia je 51 ročný vysokoškolsky

sky vzdelaný (elektrotechnické zameranie) muž, ktorý riadi a kontroluje plynulý chod technického úseku a externých servisných technikov. Technický úsek má celkom 11 interných zamestnancov. 41 ročná vysokoškolsky vzdelaná (manažérstvo kvality) žena, ktorá je referentkou má v hlavnej náplni činnosti evidenciu skladového hospodárstva, evidenciu náhradných dielov, evidenciu zmlúv a ďalších dokumentov súvisiacich s prácou technického úseku. Ďalší 42 ročný stredoškolsky vzdelaný (strojársky smer) muž je vodič. Ostatných 8 pracovníkov tohto úseku pracuje na pozícií „servisný technik“, jedná sa o mužov vo veku od 24 do 52 rokov, z ktorých jeden muž vo veku 24 rokov je vysokoškolsky vzdelaný (informačné technológie, prvý stupeň VŠ), zvyšných 7 je stredoškolsky vzdelaných so zameraním na elektrotechniku. Náplňou práce servisných technikov je predovšetkým servis elektronických a mechanických častí výherných zariadení priamo u obchodných partnerov, ale aj v sídle spoločnosti a všetky činnosti s tým súvisiace. Celkový počet zamestnancov oddelenia je 11.

6.2.4 Investičný úsek

Riaditeľom tohto úseku je 79 ročný vysokoškolsky vzdelaný muž, ktorý riadi a zodpovedá za zverený úsek, vypracováva správy o výsledkoch a predkladá ich valnému zhromaždeniu. Zabezpečuje a pripravuje realizáciu stavieb ako i uvedenie do užívania. Asistentkou riaditeľa investičného úseku je 27 ročná stredoškolsky vzdelaná žena, ktorej hlavnou náplňou práce je zabezpečenie administratívnych činností spojených s plynulým chodom kancelárie. Vedúcim úseku je 58 ročný muž, ktorý absolvoval prvý stupeň vysokoškolského štúdia so zameraním na energetiku. Ďalším pracovníkom je 33 ročný vysokoškolsky vzdelaný (stavebný smer) muž, ktorý zabezpečuje a pripravuje realizáciu stavieb. Súčasťou úseku je pracovník, ktorý zodpovedá za a školí ostatných zamestnancov podniku XY v oblasti PO a BOZP. Vykonáva pravidelné kontroly a vedie predpísanú evidenciu. Hospodárnosť spotreby energií, evidenciu a štatistické vyhodnocovanie stavu zabezpečuje 46 ročný stredoškolsky vzdelaný (chemické zameranie) muž. Celkový počet zamestnancov tohto oddelenia je 6.

6.2.5 Úsek legislatívy

Jediným pracovníkom úseku legislatívy je 51 ročná, vysokoškolsky vzdelaná žena, ktorá je zodpovedná za legislatívnu správnosť konania podniku XY. Po legislatívnej stránke zabezpečuje spoluprácu s obchodnými partnermi, so štátnym dozorom a Ministerstvom financií

SR. Sleduje zmeny v legislatíve a následne s nimi oboznamuje a školí ostatných pracovníkov podniku XY.

6.3 Demografická a sociálna štruktúra pracovníkov podniku XY

Pre lepší a názornejší prehľad o štruktúre zamestnancov a externých spolupracovníkov podniku XY som sa rozhodla pre spracovanie údajov v prehľadných tabuľkách a následné grafické zobrazenie. V jednotlivých tabuľkách boli použité nasledovné ukazovatele s použitím uvedených vzťahov:

Tab. 1. Ukazovatele demografickej a sociálnej štruktúry pracovníkov podniku XY a spôsob ich výpočtu (vlastné spracovanie)

Ukazovateľ	Spôsob výpočtu
Priemerný vek pracovníkov:	súčet vekov jednotlivých pracovníkov/počet pracovníkov
Priemerná fluktuácia za obdobie 2009 - 2011:	(počet dobrovoľných odchodov z podniku/počet pracovníkov)/3
Zastúpenie vysokoškolákov v organizácií:	celkový počet vysokoškolákov/počet pracovníkov
Zastúpenie mužov v organizácií:	celkový počet mužov/počet pracovníkov
Zastúpenie žien v organizácií:	celkový počet žien/počet pracovníkov

Tabuľka (Tab. 2.) zobrazuje základné údaje o členoch vedenia podniku XY. Vedením podniku sa rozumie výkonný riaditeľ a vedúci jednotlivých úsekov, ktorí sa spolu s výkonným riaditeľom podieľajú na rozhodovaní. Hlavné slovo má však vždy výkonný riaditeľ.

Tab. 2. Štruktúra riadiacich pracovníkov podniku (vlastné spracovanie)

Výkonný riaditeľ	Muž, 57 rokov, VŠ
Počet členov	5
Priemerný vek členov	58
Priemerná fluktuácia (2009 – 2011)	0,00%
Najvyššie dosiahnuté vzdelanie	5 vysokoškolsky vzdelaní
Rozdelenie podľa pohlavia	5 mužov

6.3.1 Obchodný úsek podniku XY

Nasledovné tabuľky zobrazujú sociálnu a demografickú štruktúru zamestnancov a spolupracujúcich externých osôb obchodného úseku. Pre potreby tejto diplomovej práce a lepšiu prehľadnosť som obchodný úsek rozdelila na tri špecifické skupiny pracovníkov. Prvou skupinou sú zamestnanci obchodného oddelenia pracujúci priamo v sídle podniku XY (Tab. 3.). Prehľad zamestnancov obchodného oddelenia sa vyznačuje nízkou fluktuáciou. Vedúci obchodného úseku je zároveň vedúcim krupierov (Tab. 4.) a tiež externých spolupracovníkov (Tab. 5.). Obchodný úsek je jednoznačne najväčším úsekom v rámci podniku XY.

Tab. 3. Štruktúra zamestnancov obchodného úseku pracujúcich v sídle podniku XY

(vlastné spracovanie)

Vedúci oddelenia	Muž, 51 rokov, VŠ
Počet zamestnancov	10
Priemerný vek zamestnancov	41
Priemerná fluktuácia (2009 – 2011)	3,33%
Najvyššie dosiahnuté vzdelanie	2 vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa
	2 vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa
	5 stredoškolské vzdelanie s maturitou
	1 učňovské vzdelanie bez maturity
Rozdelenie podľa pohlavia	6 mužov
	4 ženy

Krupieri sú veľkou skupinou zamestnancov v rámci obchodného oddelenia. Je to špecifická skupina pracovníkov, ktorí vzhľadom na to, že prichádzajú do styku s finančnou hotovosťou a zákazníkmi potrebujú ku kvalitnému vykonávaniu svojho povolania predovšetkým kvalitné osobnostné predpoklady a charakteristiky. Konkrétne vzdelanie v tomto prípade nie je dôležitou podmienkou. Žiadaná je najmä zodpovednosť, komunikatívnosť, lojálnosť. V tomto prípade je veľmi dôležitým krokom práve výber vhodného zamestnanca na túto pozíciu.

Tab. 4. Štruktúra krupierov (vlastné spracovanie)

Počet zamestnancov	41
Priemerný vek zamestnancov	32
Priemerná fluktuácia (2009 – 2011)	6,50%
Najvyššie dosiahnuté vzdelanie	2 vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa
	31 stredoškolské vzdelanie s maturitou
	8 učňovské vzdelanie bez maturity
Rozdelenie podľa pohlavia	14 mužov
	27 ženy

Významnou skupinou sú aj externí spolupracovníci, tzv. obchodní zástupcovia, u ktorých je taktiež ako v predchádzajúcom prípade kladený dôraz predovšetkým na osobnostné črty a charakteristiky. Zodpovednosť, komunikatívnosť a aktivita sú žiaduce v tomto prípade. Vzdelanie nie je považované za významné kritérium. Charakteristikou tejto skupiny je, že je v nej výrazne vyšší pomer mužov ako žien. Je to spôsobené predovšetkým tým, že sa jedná o priamu spoluprácu s obchodnými partnermi v miestach prevádzok, kde môžu vzniknúť rôzne situácie, v ktoré muži dokážu zvládať lepším spôsobom. Je to typ práce, ktorú ženy nevyhľadávajú.

Tab. 5. Štruktúra externých spolupracovníkov (vlastné spracovanie)

Počet zamestnancov	30
Priemerný vek zamestnancov	46
Priemerná fluktuácia (2009 – 2011)	0,00%
Najvyššie dosiahnuté vzdelanie	5 vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa
	18 stredoškolské vzdelanie s maturitou
	7 učňovské vzdelanie bez maturity
Rozdelenie podľa pohlavia	28 mužov
	2 ženy

6.3.2 Ekonomický úsek podniku XY

Významným úsekom z hľadiska bezproblémového chodu podniku XY je ekonomický úsek (Tab. 6.), ktorého súčasťou je aj personálne a mzdové oddelenie a oddelenie informačných technológií.

Tab. 6. Štruktúra zamestnancov ekonomického úseku (vlastné spracovanie)

Vedúci oddelenia	Muž, 55 rokov, VŠ
Počet zamestnancov	9
Priemerný vek zamestnancov	44
Priemerná fluktuácia (2009 – 2011)	3,70%
Najvyššie dosiahnuté vzdelanie	4 vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa
	5 stredoškolské vzdelanie s maturitou
Rozdelenie podľa pohlavia	3 muži
	6 žien

6.3.3 Investičný úsek podniku XY

Ďalším úsekom je investičný úsek (Tab. 7.), kde pracuje päť mužov a jedna žena, z ktorých sú dvaja muži s vysokoškolským vzdelaním druhého stupňa.

Tab. 7. Štruktúra zamestnancov investičného úseku (vlastné spracovanie)

Riaditeľ oddelenia	Muž, 79 rokov, VŠ
Počet zamestnancov	6
Priemerný vek zamestnancov	48
Priemerná fluktuácia (2009 – 2011)	0,00%
Najvyššie dosiahnuté vzdelanie	2 vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa
	1 vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa
	3 stredoškolské vzdelanie s maturitou
Rozdelenie podľa pohlavia	5 mužov
	1 žena

6.3.4 Úsek legislatívy podniku XY

Úsek legislatívy (Tab. 8.) má iba jednu zamestnankyňu, ktorá je zároveň vysokoškolsky vzdelaná.

Tab. 8. Štruktúra zamestnancov úseku legislatívy (vlastné spracovanie)

Počet zamestnancov	1
Priemerný vek zamestnancov	50
Priemerná fluktuácia (2009 – 2011)	0,00%
Najvyššie dosiahnuté vzdelanie	1 vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa
Rozdelenie podľa pohlavia	1 žena

6.3.5 Technický úsek podniku XY

Špecifikom technického úseku (Tab. 9.) je podstatne väčší pomer mužov ako žien. Je to spôsobené predovšetkým tým, že vo väčšine prípadov sa jedná o prácu s elektrickými zariadeniami, kde je potrebné príslušné vzdelanie zamestnancov v požadovanom smere. Tento typ vzdelania väčšinou absolvujú práve muži a tento fakt sa odráža aj na obsadení pracovných miest v technickom úseku. Zaujímavosťou je, že tento úsek má spolu s obchodným úsekom najnižší vekový priemer. Okrem toho má tento úsek vzhľadom na svoju relatívnu veľkosť nulovú fluktuáciu.

Tab. 9. Štruktúra zamestnancov technického úseku (vlastné spracovanie)

Vedúci oddelenia	Muž, 51 rokov, VŠ
Počet zamestnancov	11
Priemerný vek zamestnancov	39
Priemerná fluktuácia (2009 – 2011)	0,00%
Najvyššie dosiahnuté vzdelanie	3 vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa
	1 vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa
	7 stredoškolské vzdelanie s maturitou
Rozdelenie podľa pohlavia	10 mužov
	1 žena

6.3.6 Zhrnutie demografických a sociálnych údajov podniku XY

Celkové sociálne a demografické údaje o kmeňových zamestnancoch podniku XY získané prieskumom.

Tab. 10. Zhrnutie demografických a sociálnych údajov podniku XY (vlastné spracovanie)

Počet kmeňových pracovníkov	108
Priemerný vek kmeňových pracovníkov	40
Priemerná fluktuácia (2009 – 2011)	3,09%
Najvyššie dosiahnuté vzdelanie	20 vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa
	4 vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa
	69 stredoškolské vzdelanie s maturitou
	15 učňovské vzdelanie bez maturity
Rozdelenie podľa pohlavia	66 mužov
	42 žien

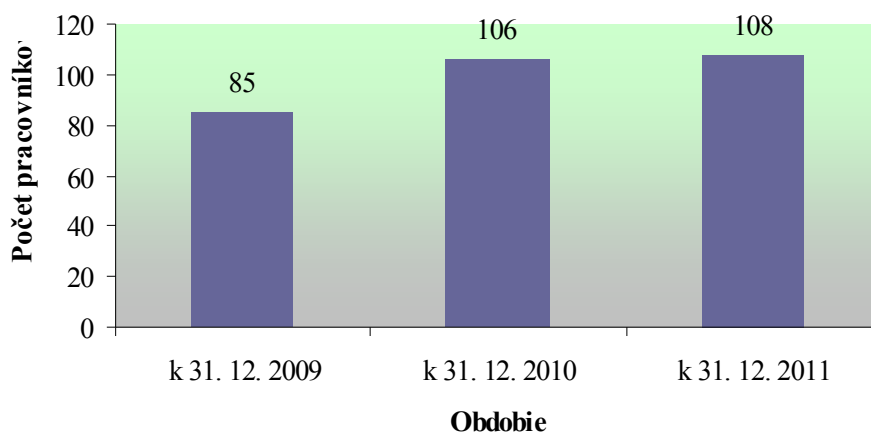
6.4 Grafické zobrazenie štruktúry pracovníkov podniku XY

Pre lepšiu názornosť som sa rozhodla niektoré sociálne, demografické a vývojové ukazovatele súvisiace s pracovníkmi podniku XY spracovať v grafickej forme.

6.4.1 Vývoj počtu kmeňových pracovníkov podniku XY za obdobie 2009-2011

Grafická analýza naznačuje, že podnik má rastúcu tendenciu, aj z tohto dôvodu by mal byť braný väčší ohľad na personálnu prácu v širšom, ako len nutnom legislatívnom meradle. Je potrebné začať sa pozeráť na personálnu prácu systematicky a nepodceňovať rozširovanie vodcovských schopností vedúcich pracovníkov.

Vývoj počtu kmeňových zamestnancov a externých spolupracovníkov za sledované obdobie (2009 - 2011)

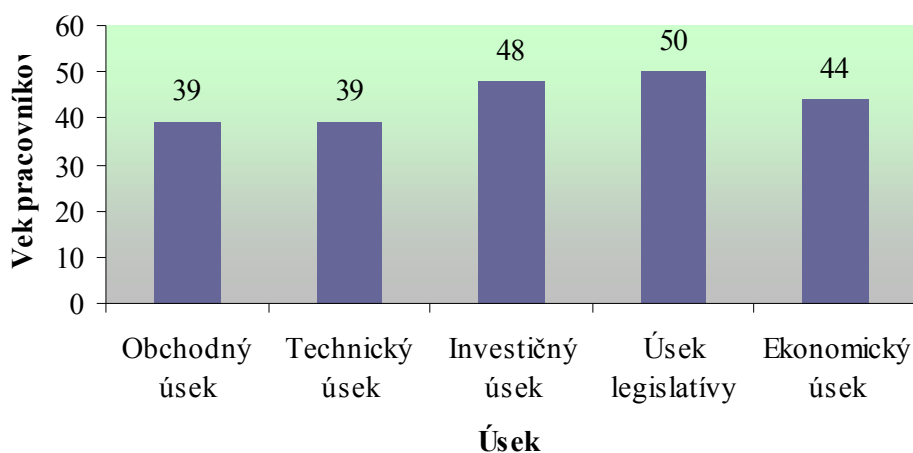


Obr. 5. Vývoj počtu kmeňových zamestnancov a externých spolupracovníkov za sledované obdobie (vlastné spracovanie)

6.4.2 Prehľad vekovej štruktúry pracovníkov podniku XY k 31. 12. 2011

Na základe grafického spracovania (Obr. 6.) je zrejmé, že najvyšší vekový priemer má úsek legislatívy, tento údaj je však veľmi relatívny, pretože tento úsek má len jednu zamestnaníkyňu. Z objektívneho hľadiska je teda možné konštatovať, že najvyšší vekový priemer, t. j. 48 rokov má investičný úsek, najnižší vekový priemer obchodný a technický úsek.

Prehľad vekovej štruktúry zamestnancov v rámci jednotlivých úsekov k 31. 12. 2011

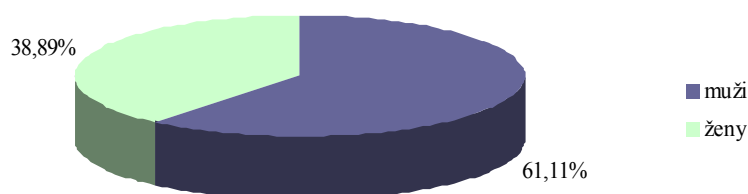


Obr. 6. Prehľad vekovej štruktúry zamestnancov v rámci jednotlivých úsekov (vlastné spracovanie)

6.4.3 Percentuálny pomer zastúpenia žien a mužov v podniku XY k 31. 12. 2011

V podniku XY je viac mužov ako žien, predpokladáme, že je to dané predovšetkým oblasťou, v ktorej podnik realizuje svoju činnosť.

Percentuálny pomer zastúpenia žien a mužov v podniku XY k 31. 12. 2011

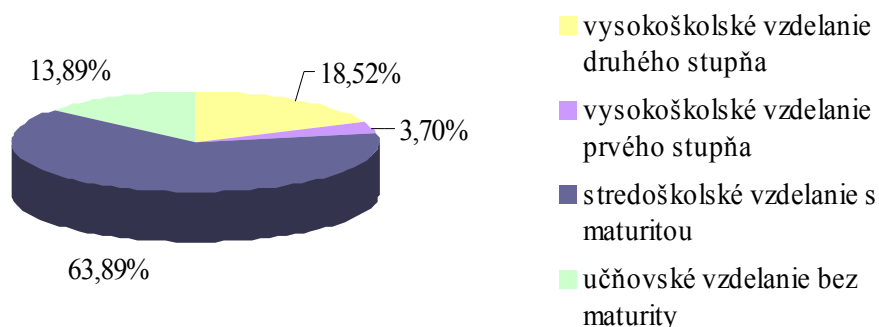


Obr. 7. Percentuálny pomer zastúpenia žien a mužov v podniku XY k 31. 12. 2011 (vlastné spracovanie)

6.4.4 Percentuálny pomer zastúpenia pracovníkov podniku XY z pohľadu najvyššieho dosiahnutého vzdelania k 31. 12. 2011

V podniku XY má evidentne najväčšie zastúpenie stredoškolské vzdelanie. Je to dané pravdepodobne skutočnosťou, že veľký počet pracovníkov vykonáva pozíciu „krupier“, alebo spolupracuje s podnikom externe. U týchto pracovníkov nie je vzdelanie podstatné, dôraz je tu kladný vo väčšej miere na osobnostné predpoklady.

Percentuálny pomer zastúpenia zamestnancov a externých spolupracovníkov z pohľadu najvyššieho dosiahnutého vzdelania k 31. 12. 2011

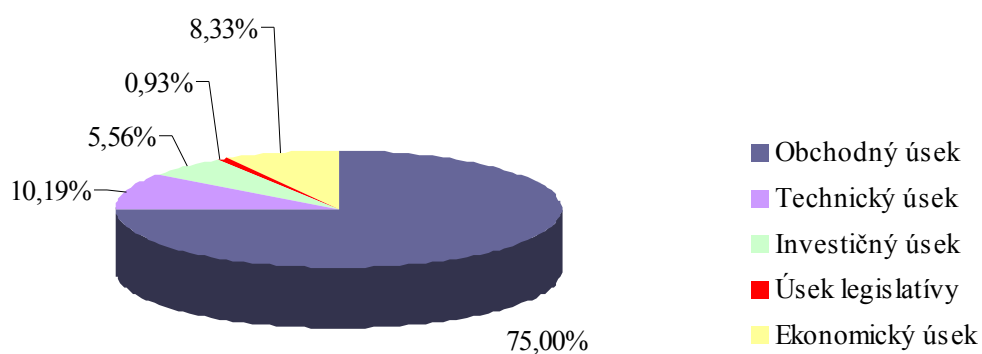


Obr. 8. Percentuálny pomer zastúpenia pracovníkov z pohľadu najvyššieho dosiahnutého vzdelania k 31. 12. 2011 (vlastné spracovanie)

6.4.5 Percentuálny pomer zastúpenia pracovníkov podniku XY z pohľadu počtu pracovníkov na jednotlivých úsekoch k 31. 12. 2011

Jednoznačne najväčším úsekom v rámci podniku z pohľadu počtu zamestnancov je obchodný úsek. Takýto veľký rozdiel v počte pracovníkov je spôsobený množstvom krupierov a externých spolupracovníkov, ktorí spadajú pod tento úsek.

Percentuálny pomer zastúpenia počtu zamestnancov a externých spolupracovníkov na jednotlivých úsekoch podniku k 31. 12. 2011



Obr. 9. Percentuálny pomer zastúpenia počtu pracovníkov na jednotlivých úsekoch podniku XY k 31. 12. 2011 (vlastné spracovanie)

7 IDENTIFIKÁCIA SÚČASNÉHO STAVU PODPORY A ROZVOJA PRACOVNÉHO POTENCIÁLU PRACOVNÍKOV PODNIKU XY

Podporou a rozvojom pracovného potenciálu zamestnancov sa zaoberajú predovšetkým vedúci jednotlivých oddelení, ktorí vedia presne identifikovať konkrétnu potrebu. V podniku sa rozvoj pracovného potenciálu realizuje najmä prostredníctvom vzdelávania. Vzdelávanie je ale nesystematické, nezohľadňuje v dostatočnej miere budúce potreby, zameriava sa prevažne na zvládanie a riešenie aktuálnych problémov. Systematické vzdelávanie v podniku nie je možné zaviesť vzhľadom na chýbajúcu víziu a nedefinované strategické ciele. Podľa mojich zistení vedúcim pracovníkom chýbajú znalosti o práci s ľuďmi a nevedia aký prístup zvoliť aby svojich podriadených vhodným spôsobom motivovali, podporovali a viedli v procese rozvoja ich potenciálu. Výkonný riaditeľ podniku sa domnieva, že oblasť hazardných hier je natoľko špecifická, že nie je možné plánovať a realizovať vzdelávacie aktivity takým systematickým spôsobom ako v iných oblastiach podnikania. S týmto názorom nie je úplne možné sa stotožniť, pretože aj toto je oblasť na ktorú vplýva technický pokrok, globalizácia a ostatné trendy súčasnej doby a teda nie je možné ani v tejto oblasti podceňovať rozvoj pracovného potenciálu zamestnancov.

7.1 Metódy prieskumu

Pre analytickú časť tejto diplomovej práce boli vybrané a realizované dva typy metód prieskumu.

7.1.1 Kvalitatívne metódy

Kvalitatívna analýza bola realizovaná prostredníctvom formálnych rozhovorov, ktoré boli vedené s výkonným riaditeľom podniku a vedúcimi jednotlivých úsekov. Okrem týchto formálnych rozhovorov boli vedené aj náhodné neformálne rozhovory s niektorými zamestnancami a externými spolupracovníkmi podniku XY. Kvalitatívna analýza bola realizovaná v priebehu mesiaca marec 2012.

7.1.2 Kvantitativne metódy

Kvantitatívny prieskum bol realizovaný prostredníctvom dotazníka, ktorý bol v elektronickej forme rozoslaný všetkým kmeňovým zamestnancom a externým spolupracovníkom. Kvantitatívny prieskum bol realizovaný v priebehu mesiaca marec 2012.

8 VÝSLEDKY KVALITATIVNEHO PRIESKUMU

8.1 Analýza stavu podpory pracovného potenciálu pracovníkov podniku

XY

Na základe informácií zistených prostredníctvom rozhovorov, je možné konštatovať, že v podniku sa systematickej práci s ľuďmi neprikladá veľký dôraz. Personálne činnosti sú zamerané hlavne na legislatívnu správnosť, dodržiavanie všetkých noriem a predpisov.

Výkonný riaditeľ vyslovil presvedčenie, že na základe svojich dlhoročných skúseností ako najdôležitejší motivačný faktor vníma finančné ohodnotenie a materiálnu podporu zamestnancov vo forme poskytnutia služobných vozidiel a kvalitnej techniky k výkonu ich práce. Na základe teoretických poznatkov je ale možné sa domnievať, že finančné ohodnotenie bude na zamestnancov pôsobiť motivačne len určitú dobu. Takýto prístup ich síce bude držať v organizácii, ale nebude ich motivovať k podávaniu lepších výkonov. Na to aby zamestnanci mali potrebu robiť pre podnik maximum, teda ísť nad rámec svojich povinností je nutné zvýšiť ich angažovanosť a zapojiť aj iné motivátory, také ktoré súvisia s uspokojením vyšších osobných potrieb zamestnancov. Niektorí vedúci pracovníci vyslovili názor, že spoločnosť má zamestnaných schopných ľudí, ale nie je im poskytnutý dostatočný priestor na to, aby mohli svoje schopnosti v prospech podniku využiť. V záujme vedenia by nemalo byť iba kvalitných pracovníkov v podniku udržať, ale predovšetkým prebudiť v zamestnancoch ich nevyužitý pracovný potenciál a využiť ho v prospech organizácie. Toto sa dá realizovať prostredníctvom poznania svojich zamestnancov a využitia vhodných motivátorov a odstránenia faktorov, ktoré na pracovníkov pôsobia negatívne.

Na základe neformálnych rozhovorov so zamestnancami a vedúcimi pracovníkmi boli najčastejšie označované ako demotivačné nasledovné faktory:

- chýbajúca znalosť stratégie
- chýbajúca znalosť dlhodobých cieľov
- nedostatočná autonómia pri plnení úloh
- chýbajúca možnosť diskusie s výkonným riaditeľom
- časté menenie, prípadne nejasné stanovenie zadaných úloh

- pociťovaná chýbajúca dôvera zo strany výkonného riaditeľa
- autokratický prístup výkonného riaditeľa
- chýbajúce hodnotenie pracovného výkonu
- chýbajúce presné stanovenie náplní práce, zodpovedností a právomocí
- časté rozdelenie jednej úlohy medzi viacerých zamestnancov
- presúvanie kompetencií medzi zamestnancami
- slabá informovanosť pracovníkov
- obavy z vyslovenia vlastného názoru vzhľadom na autokratický prístup výkonného riaditeľa
- predmet podnikania v ktorom spoločnosť realizuje svoju činnosť

8.2 Súčasný stav rozvoja pracovného potenciálu pracovníkov podniku

XY

Podľa zistení získaných na základe kvalitatívnej analýzy, ktorá bola realizovaná prostredníctvom rozhovorov s vedúcimi jednotlivých úsekov je možné konštatovať, že vedúci si potrebu vzdelávania uvedomujú, ale vzdelávanie prebieha prevažne len v rozsahu nevyhnutnom pre aktuálne fungovanie podniku. Niektorí z vedúcich vyjadrili potrebu chýbajúcej vízie a strategických cieľov podniku. Potenciál svojich podriadených by radi rozvíjali s ohľadom na budúcnosť, ale vzhľadom na chýbajúce jasne definované ciele nevedia presne určiť potreby rozvoja a z tohto dôvodu obmedzujú vzdelávanie svojich zamestnancov len na to, ktoré je nevyhnutne potrebné.

8.2.1 Zistený stav rozvoja pracovného potenciálu pracovníkov – ekonomický úsek

Vedúci ekonomického úseku považuje vzdelávanie v rámci svojho úseku za nevyhnutnosť hlavne z dôvodu častých legislatívnych zmien. Jeho pracovníci predovšetkým z účtárne a oddelenia miezd a personalistiky sa pravidelne zúčastňujú školení mimo sídla firmy. Školenia prebiehajú formou prednášky, súčasťou ktorej býva rozsiahla diskusia. Okrem povinných školení je zamestnancom poskytovaná odborná literatúra určená na samoštúdium. Vedúci ekonomického oddelenia vidí vo vzdelávaní zároveň účinný motivačný prvok, zamestnanci oceňujú možnosť vzdelávania, ktorú im podnik poskytuje. Špecifickým je oddelenie

informačných technológií kde prebieha vzdelávanie aj s ohľadom na budúcnosť. Je to nevyhnutnosť z dôvodu neustáleho vývoja informačných technológií, toto si vedúci ekonomického úseku plne uvedomuje a podporuje vzdelávanie takýchto pracovníkov vo väčšej ako nevyhnutnej miere.

8.2.2 Zistený stav rozvoja pracovného potenciálu pracovníkov – technický úsek

Technický úsek je zameraný na udržanie bezchybného chodu zariadení, ktoré sú poskytované zmluvným partnerom, je teda nevyhnutné, aby pracovníci tohto oddelenia boli technicky zdatní a neustále sa vzdelávali, aby udržali krok s vývojom zariadení. Toto si vedúci technického úseku uvedomuje a svojim pracovníkom zabezpečuje všetky nevyhnutné školenia. Zamestnanci sa často zúčastňujú aj školení, ktoré nesúvisia priamo s danou problematikou, ale aj keď nepriamo pomôžu im pri výkone ich práce z dôvodu pochopenia širších súvislostí. Je teda možné konštatovať, že zamestnanci tohto úseku sa vzdelávajú viac ako je nutné. Školenia prebiehajú mimo sídla podniku predovšetkým formou prednášky a demonštrácie. Okrem toho sa zamestnanci vzdelávajú sami štúdiom odbornej literatúry. Vedúci úseku považuje vzdelávanie za motivačný prvok a vidí záujem svojich podriadených o rozvoj.

8.2.3 Zistený stav rozvoja pracovného potenciálu pracovníkov – obchodný úsek

Vzhľadom na mnohé špecifiká, ktoré tento typ podnikania prináša je ťažké určiť v čom by sa mali pracovníci obchodného úseku vzdelávať. V tomto type podnikania často nie je možné aplikovať klasické vzdelávacie programy a aktivity. V rámci obchodného úseku nie je v súčasnosti zavedený systém pravidelného vzdelávania. V prípade aktuálne vzniknutej potreby zamestnanci absolvujú školenia mimo sídla spoločnosti, ktoré prebiehajú najčastejšie formou prednášky, zúčastňujú sa výstav zameraných na novinky v zábavnom priemysle, navštevujú zahraničné spoločnosti s podobným zameraním a pod.. Ďalšími vzdelávacími metódami realizovanými priamo v sídle podniku sú predovšetkým poverenie úlohou, inštruktáž, asistovanie a pracovné porady. Tieto metódy je možné vnímať ako mimoriadne prínosné predovšetkým z toho dôvodu, že menej skúsení pracovníci získavajú vedomosti od skúsenejších a nakoľko sa jedná o veľmi špecifickú oblasť podnikania tieto vedomosti nie je možné nadobudnúť žiadnym iným spôsobom. Vyššie uvedené spôsoby rozširovania schopností sa týkajú najmä zamestnancov obchodného úseku, ktorí sú priamo v sídle podniku XY. Ďalšou skupinou zamestnancov patriacich do obchodného úseku sú krupieri, ktorí svo-

ju prácu vykonávajú v prevádzkach zamestnávateľa. Tu je v značnej miere využívaná podpora a rozširovanie ich pracovného potenciálu predovšetkým pri nástupe, kedy sa musia zoznámiť so špecifickými podmienkami svojej práce. V tomto prípade sa zaškoloňovanie realizuje najmä prostredníctvom inštruktáže, demonštrácie a asistovania skúsenejšiemu pracovníkovi. Krupieri sa zúčastňujú aj pravidelných porád a školení vykonávaných na to určenými zamestnancami podniku XY. Špeciálnou skupinou v rámci obchodného oddelenia sú externí spolupracovníci, tzv. obchodní zástupcovia. Je to veľmi významná skupina ľudí, pretože prichádzajú do styku priamo s obchodnými partnermi a od nich do veľkej miery závisí spokojnosť obchodných partnerov s poskytovanými službami. Títo pracovníci sú zo strany podniku vzdelávaní predovšetkým v legislatívnych normách, ktoré sú pre výkon ich práce veľmi podstatné. Toto školenie prebieha formou prednášky a následnej diskusie väčšinou v sídle podniku a prevádza ho legislatívna pracovníčka. Školenia a oboznamovanie obchodných zástupcov s novinkami, trendmi, aktuálnymi problémami a možnosťami riešenia prebiehajú hromadne v rámci pravidelných porád. Externí spolupracovníci tu dostanú inštrukcie od pracovníkov jednotlivých oddelení, ktoré sú nevyhnutné k výkonu ich práce.

8.2.4 Zistený stav rozvoja pracovného potenciálu pracovníkov – úsek legislatívy

Úsek legislatívy je obsadený iba jednou osobou, ktorá svoje vedomosti získava predovšetkým samoštúdiom širokého spektra legislatívnych noriem. Prioritou je dokonalá znalosť Zákona o hazardných hrách a všetkých súvisiacich noriem a predpisov. Okrem samoštúdia je tu v značnej miere využívané aj zúčastňovanie sa rôznych prednášok a školení v oblasti legislatívy.

8.2.5 Zistený stav rozvoja pracovného potenciálu pracovníkov – investičný úsek

Investičný úsek je charakteristický prevažujúcim samovzdelávaním. Súčasťou investičného oddelenia je ale aj autorizovaný bezpečnostný technik, ktorý má na starosti vykonávanie školení BOZP a PO všetkých zamestnancov firmy. Tento technik navštevuje všetky školenia tak ako to predpisujú legislatívne normy. Nadobudnuté vedomosti následne zúročuje v prospech podniku XY.

8.2.6 Zistený stav rozvoja pracovného potenciálu pracovníkov – vedúci pracovníci

V súčasnosti vzdelávanie vedúcich pracovníkov prebieha na úrovni nevyhnutne potrebnej k výkonu práce. Viacerí manažéri vyjadrili potrebu svojho vlastného vzdelávania v manažérskych zručnostiach. Rozhovory Okrem vlastného kvalitatívneho napredovania v oblasti ich pracovného zaradenia pociťujú potrebu manažérskeho vzdelávania v oblasti práce s ľuďmi, aby vedeli ako majú svojich podriadených smerovať a motivovať. Výkonný riaditeľ si uvedomuje, že podcenil rozvoj vedúcich pracovníkov v manažérskych schopnostiach, toto ale vyplynulo z postupného vývoja podniku. V začiatkoch podnikania nepociťoval nutnosť rozvoja riadiacich schopností vzhľadom na veľkosť podniku, v súčasnosti sa ale rozvoj vedúcich pracovníkov týmto smerom javí ako nevyhnutný.

9 VÝSLEDKY KVANTITATIVNEHO PRIESKUMU

Kvantitatívny prieskum bol v podniku XY realizovaný prostredníctvom dotazníka, ktorý bol v elektronickej forme distribuovaný všetkým kmeňovým zamestnancom a spolupracovníkom podniku XY.

9.1 Stanovenie hypotéz

Hypotézy boli stanovené na základe teoretických zistení, ktoré sú rozpracované v prvej časti tejto diplomovej práce. Uvedené hypotézy budú overené kvantitatívnym zisťovaním, ktoré bolo v tomto prípade prevedené prostredníctvom dotazníka.

H1: podnikový manažment si uvedomuje veľký a nezastupiteľný význam ľudského kapitálu

H2: pracovníci pociťujú, že sú významnou súčasťou podniku

H3: pracovníci sú dostatočne podporovaní v rozvoji svojho pracovného potenciálu

H4: pracovníci pravidelne vyvíjajú iniciatívu a prinášajú nové návrhy a inovácie

9.2 Výskumná vzorka pracovníkov

Do výskumu bolo zapojených celkom 108 zamestnancov a externých spolupracovníkov. Jednalo sa o zamestnancov všetkých oddelení. Do prieskumu neboli zahrnutí pracovníci, ktorí so spoločnosťou pracujú prostredníctvom dohody o vykonaní práce a pracovníci, ktorí sú zamestnaní na dobu určitú. Vzhľadom na skutočnosť, že pri osobných rozhovoroch mi mnohí pracovníci povedali, že majú obavy z vyplnenia dotazníka vzhľadom na citlivosť niektorých otázok a boja sa straty anonymity som dotazník realizovala prostredníctvom internetovej stránky, kde je anonymita úplne zaručená. Z celkového počtu 108 odoslaných žiadostí o vyplnenie dotazníka bolo vrátených 49, čo je približne 44%. Dôvod takejto nízkej účasti pri vyplňaní dotazníka nie je možné presne určiť vzhľadom na skutočnosť, že dotazník je anonymný, z tohto dôvodu nie je možné identifikovať osoby, ktoré sa prieskumu nezúčastnili a teda nie je možné identifikovať ani presnú príčinu. Do prieskumu sa zapojili pracovníci všetkých oddelení okrem pracovníkov servisného úseku, ktorí odmietli dotazník vyplniť vzhľadom na jeho relatívnu časovú náročnosť.

9.3 Štruktúra dotazníka

Kvantitatívna analýza bola realizovaná prostredníctvom dotazníkového prieskumu. Dotazník obsahoval osemnásť otázok, z ktorých niektoré boli doplnené podotázkami. V úvode dotazníka boli pracovníci oboznámení s účelom dotazníkového prieskumu, boli ubezpečení o anonymite prieskumu, boli im podané inštrukcie k jeho vyplneniu a boli poprosení o pravdivé zodpovedanie jednotlivých otázok. Samozrejme nechýbalo ani poďakovanie za vyplnenie dotazníka a čas pri ňom strávený. Dotazník bol rozdelený do štyroch základných celkov. Prvá časť otázok č. 1 – 5 bola zameraná na identifikáciu výskumných vzoriek pracovníkov. Druhá časť otázok č. 6 – 10 bola zameraná na podporu identifikácie sa a angažovanosti pracovníkov zo strany vedenia podniku. Tretia časť otázok č. 11 – 15 bola zameraná na zisťovanie stavu podpory vzdelávania a rozvoja zo strany priamych nadriadených a na chuť pracovníkov k rozvoju. Štvrtá časť otázok č. 16 – 18 bola zameraná na motiváciu pracovníkov k prinášaniu nových návrhov do podniku a teda využitie ich pracovného potenciálu.

9.4 Analýza odpovedí na jednotlivé otázky

9.4.1 Overenie hypotéz H1 a H2

Overenie hypotézy H1, ktorá predpokladá, že podnikový manažment si uvedomuje veľký a nezastupiteľný význam ľudského kapitálu. Táto hypotéza bola potvrdená pri rozhovoroch s výkonným riaditeľom a vedúcimi jednotlivých úsekov. 100% z piatich opýtaných si uvedomuje význam ľudského kapitálu a vníma ho ako významnú zložku konkurenčnej výhody.

Overenie hypotézy H2, ktorá predpokladá, že pracovníci pocíťujú, že sú významnou súčasťou podniku. Táto hypotéza by mala potvrdiť hypotézu H1, tento krát však z pohľadu pracovníkov, účelom je teda zistiť, či pracovníci cítia svoj veľký význam pre podnik, tak ako ho deklarovali vedúci pracovníci a výkonný riaditeľ v kvalitatívnom prieskume.

Na overenie tejto hypotézy budú slúžiť odpovede respondentov na otázky č. 6 - 10.

Otázka č. 6 poznáte stratégiu podniku? Otázka č. 7 poznáte dlhodobé ciele podniku?

Pre identifikáciu sa pracovníkov s podnikom je podstatnou skutočnosťou, aby vedenie podniku oboznamovalo pracovníkov s cieľmi a podnikovou stratégiou. Pracovníci sa tak vedia lepšie začleniť do pracovného procesu, vedia čo sa od nich bude v budúcnosti očakávať

a budú vedieť v čom sa majú zlepšovať, aby do budúcnosti v podniku obstáli. Tieto dokumenty sú dôležité aj pre vedúcich pracovníkov, aby vedeli ako majú rozvoj svojich podriadených smerovať. Z dotazníkového prieskumu vyplýva, že až 72,92% pracovníkov pozná stratégiu podniku XY a 54,17% pozná dlhodobé ciele podniku XY. V tomto prípade nastáva rozpor s kvalitatívnym prieskumom, kedy z rozhovoru s výkonným riaditeľom vyplynulo, že podniková stratégia a dlhodobé ciele nie sú presne vymedzené a väčšina pracovníkov s nimi nie je oboznámená, tento poznatok vyplynul aj z rozhovorov s vedúcimi pracovníkmi podniku XY. Je teda možné predpokladať, že 72,92% pracovníkov, ktorí v dotazníku tvrdia, že poznajú podnikovú stratégiu a 54,17% pracovníkov, ktorí tvrdia že poznajú dlhodobé ciele si môžu tieto dva pojmy nepresne vysvetľovať, alebo je možné, že sa domnievajú na základe informácií napríklad z porad, že podnikovú stratégiu a ciele naozaj poznajú, ale v tomto prípade hrozí veľké riziko, že vnímanie toho čo je naozaj podnikovou stratégiou a cieľmi môže byť značne diferencované a skreslené subjektívnym pohľadom jednotlivých pracovníkov. Z tohto plynie možná domnienka, že pracovníci si môžu stratégiu a ciele mylne vykladať, čo by malo za následok stratu synergického efektu, kedy by jednotliví pracovníci išli za rôznymi cieľmi, pretože by ich nesprávne identifikovali.

Otázka č. 8

Máte pocit, že podnik (jeho vrcholové vedenie) vníma svojich pracovníkov ako svoju významnú súčasť a snaží sa ich podporiť pri výkone ich práce po všetkých stránkach?

Na uvedenú otázku odpovedalo 43,75% respondentov jednoznačnou odpoveďou „áno“ a podobné množstvo respondentov 45,86% odpoveďou „skôr áno“. Môžeme konštatovať, že sa jedná o veľmi pozitívny výsledok, kedy je až 89,58% pracovníkov presvedčených o tom, že sú pre podnik veľmi významnou súčasťou, čo podporuje identifikáciu pracovníkov s podnikom a podporuje ich pri podávaní lepších pracovných výkonov. Zároveň môžeme očakávať, že vzhľadom na to, že vedenie podniku si evidentne uvedomuje dôležitosť a prínos svojich pracovníkov pre podnik, bude sa snažiť podporovať a rozvíjať ich pracovný potenciál.

Na uvedenú otázku odpovedalo negatívne len 10,42%. Pracovníci, ktorí vyjadrili negatívne stanovisko využili možnosť slovného vyjadrenia sa k otázke. Ich reakcie vyjadrovali nega-

tívny postoj vedenia podniku k samostatnej práci a iniciatíve zamestnancov, ktorú vedenie na jednej strane vyžaduje, ale v prípade iniciatívy ju vo väčšine prípadov zastaví. Je možné konštatovať, že nespokojní respondenti reagovali na nízku mieru autonómie a dôvery podnikového vedenia voči pracovníkom.

Otázka č. 9

Prejavuje vedenie podniku záujem o Vaše názory?

Na túto otázku odpovedalo 27,08% respondentov jednoznačne „áno“ a až 58,33% respondentov „skôr áno“. Je to opäť pozitívny výsledok, ktorého dôsledkom je možné očakávanie vlastnej iniciatívy pracovníkov a väčšej ochoty sa rozvíjať v prospech podniku. 12,5% odpovedalo na uvedenú otázku „skôr nie“ a iba 2,08% odpovedalo jednoznačne „nie“. 14,58% respondentov, ktorí odpovedali negatívne pociťujú odmietavý postoj vedenia k prejavovaniu vlastných názorov. Sťažujú sa predovšetkým na neochotu vedenia komunikovať a vypočúvať ich názory. Tento faktor môže pôsobiť výrazne demotivačne. Je to však pomerne malá skupina v porovnaní s 85,41% respondentov, ktorí registrujú záujem vedenia podniku o ich názory. Môžeme sa teda len domnievať, či sa v prípade respondentov, ktorí odpovedali negatívne nejedná len o príliš subjektívny názor.

Otázka č. 10

Pociťujete vnútornú potrebu zvyšovania svojej kvalifikácie v prospech podniku? Máte chuť zlepšovať sa na to, aby ste mohli podávať lepší pracovný výkon pre podnik?

Až 57,45% respondentov odpovedalo v tomto prípade jednoznačne „áno“ a ďalších 27,66% odpovedalo „skôr áno“. 12,77% odpovedalo „skôr nie“ a 2,128% odpovedalo jednoznačne „nie“. 14,90% respondentov, ktorí odpovedali negatívne uvádzajú medzi hlavnými dôvodmi tie, že nemajú pocit, že by bolo pre ich prácu dôležité ďalšie vzdelávanie, prípadne rozvoj. Niektorí vyjadrili názor, že v ich práci stačí vykonávať vydané povely a nemajú pocit, že by niekto ocenil ďalšiu iniciatívu, z tohto dôvodu považujú zlepšovanie svojich schopností v prospech podniku za zbytočné. Z uvedených názorov je cítiť demotiváciu pracovníkov, ktorí sa takto vyjadrili.

Na základe vyššie analyzovaných otázok a ich odpovedí sa potvrdila hypotéza č. 2, v ktorej bol vyslovený predpoklad, že pracovníci pociťujú, že sú významnou súčasťou podniku. To, že podnik vníma svojich pracovníkov ako svoju významnú časť potvrdili vedúci oddelení pri kvalitatívnom výskume prostredníctvom osobných rozhovorov. Skutočnosť, že vedenie podniku týmto spôsobom k svojim zamestnancom a spolupracovníkom aj pristupuje potvrdila väčšina respondentov aj v kvantitatívnom prieskume. Je teda možné vysloviť teoretický predpoklad, že pracovníci sa cítia súčasťou podniku, vedia sa s ním identifikovať a sú dostatočne angažovaní na to, aby mohli v plnej miere rozvíjať svoj pracovný potenciál v prospech podniku XY. Tým, že si aj vedenie spoločnosti uvedomuje význam zamestnancov je možné očakávať, že si podnik zároveň uvedomuje dôležitosť podpory a rozvoja pracovného potenciálu svojich ľudí.

9.4.2 Overenie hypotézy H3

Overenie hypotézy H3, ktorá predpokladá, že zamestnanci sú dostatočne podporovaní v rozvoji svojho pracovného potenciálu. Na overenie tejto hypotézy budú slúžiť odpovede respondentov na otázky č. 11 - 15.

Otázka č. 11

Máte pocit, že vedúci Vášho oddelenia prejavuje dostatočný záujem o faktory, ktoré ovplyvňujú Váš pracovný výkon?

65,30% respondentov odpovedalo na túto otázku, že vedúci ich oddelenia sa zaujíma o faktory, ktoré ovplyvňujú pracovný výkon pravidelne. Ďalších 26,53% uvádza, že ich vedúci sa zaujíma len v prípade keď vznikne problém. Veľmi minimálny, alebo úplný nezáujem uviedlo 8,16% respondentov. Je teda možné konštatovať, že o 65,30% pracovníkov prejavuje ich vedúci väčší záujem ako len ten, ktorý je nutný. V tomto prípade je reálny predpoklad, že títo vedúci oddelení majú dostatočný prehľad o pracovných výkonoch a potrebách svojich podriadených a teda vedia odhadnúť rezervy a budúce potreby zvyšovania pracovného potenciálu svojich zamestnancov. Zvyšných 34,99% tento záujem nepociťujú v dostatočnej miere, čo môže súvisieť s ich subjektívnym pohľadom, ale tak isto aj so zníženým záujmom vedúceho o ich prácu, následkom tohto postoja môže byť demotivácia, znížený pracovný výkon zamestnancov a nesprávne odhadnutie potrieb rozvoja pracovného

potenciálu. Je možné, že tento stav vyplýva aj so skutočnosťou, ktorú vedúci pracovníci uvádzali v kvalitatívnom prieskume, teda, že sami pociťujú potrebu rozvoja v manažérskych zručnostiach, aby vedeli kvalifikovanejšie pristupovať k svojim podriadeným.

Otázka č. 12

Máte pocit, že u Vás existujú rezervy, schopnosti a znalosti, ktoré by ste mohli rozvíjať a ktoré by následne zefektívniť Váš pracovný výkon?

Na túto otázku odpovedalo 25,53% respondentov jednoznačne kladnou odpoveďou, ďalších 38,30% odpovedalo „skôr áno“ teda tiež kladne. 63,83% respondentov si uvedomuje svoje rezervy, ktoré by mohli napomôcť k ich lepšiemu pracovnému výkonu a teda k rozvoju ich pracovného potenciálu. Väčšina z ľudí, ktorí si uvedomujú svoje rezervy vidia svoj momentálny nedostatok v chýbajúcom ovládaní cudzieho jazyka, konkrétne uvádzajú anglický jazyk, často spomínanou rezervou je zlepšenie schopností s prácou na PC. Niektorí respondenti uvádzajú, že znalosti, ktoré mali nadobudnuté štúdiom, alebo samovzdelávaním v tejto špecifickej oblasti podnikania nie sú schopní využiť a preto o tieto znalosti tým, že ich nepoužívajú a nepracujú s nimi prichádzajú, čo vidia ako veľké negatívum. Ďalších 36,17% respondentov má pocit, že žiadne rezervy, ktoré by mohli zefektívniť ich pracovný výkon nie sú. Môžeme vysloviť predpoklad, že títo pracovníci nie sú dostatočne motivovaní a vedení svojimi vedúcimi pracovníkmi k rozvoju. Pomerne veľké percento kladných odpovedí naznačuje, že s pracovným potenciálom zamestnancov sa nenarába až do tej miery ako by bolo žiaduce. Tento stav môže znova súvisieť s nízkou kvalifikáciou vedúcich pracovníkov, ktorí nie sú schopní efektívne odhadnúť možnosti svojich ľudí a ich rezervy.

Otázka č. 13

Ste spokojný/á s podporou rozširovania Vašich schopností, zručností a kvalifikácie zo strany podniku?

34% respondentov odpovedalo jednoznačne „áno“, ďalších 55,32% odpovedalo „skôr áno“, môžeme teda konštatovať, že až 89,32% respondentov je spokojných s podporou rozširovania svojich schopností, zručností a kvalifikácie zo strany podniku XY. Zvyšných 10,64% odpovedalo negatívne a ako dôvody uvádzajú, že sa vedenie nezaujíma o ich potreby

a v prípade, keď chcú rozširovať svoje schopnosti a kvalifikáciu sa stretávajú s odmietavým postojom vedenia.

Otázka č. 14

Máte pocit, že vďaka podniku napredujete po kvalifikačnej stránke, t. j. že sa zvyšujú Vaše pracovné schopnosti a zručnosti?

Jednoznačne kladnú odpoveď „áno“ uviedlo 21,28% respondentov. „Skôr áno“ uviedlo 46,81% respondentov. 68,09% respondentov má pocit, že v podniku napreduje po kvalifikačnej stránke. Toto je veľmi pozitívne zistenie, od ktorého sa môže odvíjať predpoklad, že rozvoj pracovného potenciálu zamestnancov je zo strany vedenia naozaj vo väčšine prípadov podporovaný. 31,9% respondentov však odpovedalo, že nemá pocit, že by v podniku XY napredovali po stránke svojich schopností a zručností. Je to relatívne veľké percento respondentov a bolo by vhodné preskúmať dôvody týchto odpovedí. Môže sa jednať o negatívny prístup priameho nadriadeného, alebo o subjektívny postoj. Je možné vysloviť predpoklad, že na to, aby sa jednalo o subjektívny postoj je to relatívne veľká časť opýtaných. Dôvody je teda možné hľadať skôr na strane podniku.

Otázka č. 15

Vzdelávate sa (alebo ste sa v minulosti vzdelávali v súčasnom zamestnaní) samostatne popri zamestnaní, alebo inak vo vlastnom záujme zvyšujete svoje schopnosti a kvalifikáciu?

53,19% opýtaných odpovedalo kladne, z takéhoto vysokého percenta je zrejmé, že pracovníci sú iniciatívni a majú chuť sa zdokonaľovať. V záujme podniku by malo byť pokúsiť sa ich v tejto vlastnej iniciatíve podporiť a využiť nové vedomosti svojich pracovníkov v prospech rozvoja podniku a taktiež rozvíjať ich ďalej. Podpora takýchto pracovníkov je mimoriadne dôležitá, u týchto ľudí môže byť teoretický predpoklad, že ak nepocítia, že podnik si ich iniciatívu a snahu váži môže to byť príčinou ich odchodu z podniku. Ako hlavné dôvody svojho dobrovoľného vzdelávania uvádzajú predovšetkým potrebu neustále sa učiť nové veci, rozširovať si obzor, neustále napredovať.

Na základe odpovedí na vyššie uvedené otázky môžeme konštatovať, že väčšina pracovníkov podniku XY sa cíti dostatočne podporovaná v rozvoji svojho pracovného potenciálu. Z odpovedí na jednotlivé otázky je však zrejmé, že ich pracovný potenciál nie je rozvíjaný v plnej miere, pretože zamestnanci stále pociťujú svoje nevyužitú rezervu a pomerne veľké percento pracovníkov cíti potrebu vzdelávania a rozširovania svojich schopností nad rámec toho, čo im ponúka podnik. Z uvedenej analýzy vyplýva, že podnik má určitý väčší počet aktívnych a iniciatívnych pracovníkov, ktorí majú potrebu sa rozvíjať, je teda potrebné aby sa vedenie viac zaujímalo o svojich podriadených a pokúsilo sa ich vo väčšej miere podporiť, tak aby z ich aktivity mal prospech aj podnik. Tu je potrebné aby iniciatíva vychádzala zo strany vedúcich jednotlivých oddelení, ktorí musia svojich podriadených správne viesť a identifikovať presné oblasti, v ktorých je potrebné rozširovať ich pracovný potenciál. Môžeme teda konštatovať, že hypotéza H3 sa potvrdila čiastočne, pretože je zrejmé, že pomerne veľké percento pracovníkov svoj pracovný potenciál nerozvíja do tej miery ako by chceli.

9.4.3 Overenie hypotézy H4

Overenie hypotézy H4, ktorá predpokladá, že zamestnanci pravidelne vyvíjajú iniciatívu a prinášajú nové návrhy a inovácie. Na overenie tejto hypotézy budú slúžiť odpovede respondentov na otázky č. 16 - 18.

Otázka č. 16

Máte pocit, že vedenie podniku uvíta nové nápady a inovácie zo strany zamestnancov?

25% má pocit, že vedenie víta nové nápady zo strany zamestnancov. 58,33% má podobný názor. 16,67% si ale myslí, že o ich nápady nie je zo strany vedenia záujem. Respondenti s negatívnym postojom uvádzajú ako dôvod svojho postoja predovšetkým skutočnosť, že v podniku je všeobecná nechúť prijímať zmeny. Podľa ich skúsenosti vedenie nerado prijíma zmeny aj keď by boli prínosom, predovšetkým z toho dôvodu, že vznikla určitá pohodlnosť a návyk na dlhotrvajúci systém. Niektorí uvádzajú, že vedenie podceňuje názory pracovníkov a pracovníci potom majú obavy predkladať nové návrhy.

Otázka č. 17

Zaujímate sa o novinky a trendy v oblasti, v ktorej podnik realizuje svoju činnosť (t. j. v oblasti hazardných hier)?

39,58% odpovedalo na túto otázku „áno“, ďalších 41,67% odpovedalo na otázku tiež kladne. Iba 18,75% respondentov odpovedalo negatívne a nezaujímajú ich vývojové trendy v oblasti, v ktorej podnik XY realizuje svoju činnosť. Prevažná časť respondentov, ktorí odpovedali negatívne definuje dôvod svojho nezájmu o vývojové trendy v hazarde ako morálny problém. Títo ľudia uvádzajú, že sa nedokážu stotožniť s predmetom podnikania podniku XY, práca ich baví, oceňujú finančné ohodnotenie a pracovné podmienky, ale majú morálny problém s tým čo svojim konaním v prospech podniku XY podporujú. Tu je zrejmá morálna dilema a teda, na jednej strane pracovníci živia svoje rodiny, ale na strane druhej cítia výčitky, že ich mzda vzniká z peňazí hráčov, ktorí sú v niektorých prípadoch zo sociálne slabých pomerov.

Otázka č. 18

Predkladáte nové návrhy, ktoré by mohli byť prospešné pre podnik svojmu nadriadenému?

Nové návrhy predkladá svojmu vedúcemu až 72,92% opýtaných. 27,08% nové návrhy nepredkladá vôbec, ako dôvody uvádzajú, že ich návrhy často neboli brané do úvahy, niektorí uvádzajú, že majú pocit, že nie je čo zlepšovať. V tomto prípade by bolo tiež vhodné pracovníkov podporiť a dať im najavo, že vždy je čo zlepšovať a že nové návrhy a nápady si vedenie váži.

Z uvedenej analýzy vyplýva, že veľká časť pracovníkov návrhy vedeniu predkladá, približne štvrtina respondentov však návrhy nepredkladá, pretože sa v minulosti stretli so zamietavým stanoviskom, čo ich odradilo od ďalšej iniciatívy. Opäť sa môže jednať o subjektívny pohľad, ale tiež o zlý prístup vedenia a slabú motiváciu. Treba odhaliť príčinu tohto správania zamestnancov a vhodnými krokmi ju napraviť, pretože vedenie sa takýmto spôsobom môže pripraviť o podnetné návrhy a postrehy. Môžeme konštatovať, že hypotéza H4 sa z väčšej časti potvrdila.

10 ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI

Z hľadiska počtu pracovníkov patrí podnik do kategórie malých a stredných podnikov. Aj z tohto dôvodu je možné predpokladať, že systematickej personálnej práci sa tu nevenuje dostatočná pozornosť. Toto je aj následkom postupného vývoja a rozrastania sa podniku z pohľadu počtu zamestnancov. Pri tejto veľkosti podniku a v dnešnej dynamickej dobe je ale nutné pozerieť na riadenie ľudských zdrojov ako na veľmi dôležitú súčasť manažmentu. Zásadným nedostatkom sa javí chýbajúca jasná definícia poslania, vízie a stratégie podniku. Podpora a rozvoj pracovného potenciálu zamestnancov sa v podniku XY v súčasnej dobe realizuje nesystematicky. Vzdelávanie prebieha podľa aktuálnej potreby a len málo kedy zohľadňuje možný budúci stav s ohľadom na rozvoj podniku do budúcnosti. Veľmi dôležitým zistením je chýbajúca kvalifikácia vedúcich pracovníkov v oblasti vedenia a riadenia zamestnancov.

11 PROJEKT

Na základe analýzy prevedenej v podniku XY prostredníctvom kvalitatívneho a kvantitatívneho prieskumu sa ako najdôležitejšie s ohľadom na podporu a rozvoj pracovného potenciálu zamestnancov javia nasledovné akcie:

11.1 Navrhované opatrenie č. 1

Je nutné presné a jasné stanovenie poslania, vízie a stratégie podniku. Prostredníctvom kvalitatívnej analýzy bolo zistené, že v podniku tieto tri dôležité dokumenty nie sú vypracované a presné poslanie, vízia ani stratégia nie sú určené. Vzhľadom na systematický rozvoj a podporu pracovného potenciálu pracovníkov považujem absenciu týchto dokumentov za vážny nedostatok. Výkonný riaditeľ a vedúci pracovníci jednotlivých úsekov sú tími, kto vedú, riadia a smerujú všetky dôležité aktivity podniku XY, z tohto dôvodu navrhujem, aby toto opatrenie realizovali a niesli zaň zodpovednosť práve oni.

11.2 Navrhované opatrenie č. 2

Výsledkom analytickej časti tejto diplomovej práce je okrem iného zistenie nedostatkov v kvalifikačnej úrovni vedúcich pracovníkov a niektorých zamestnancov. Z tohto dôvodu je ďalším návrhom pre zlepšenie súčasného stavu realizácia konkrétnych vzdelávacích aktivít.

11.2.1 Zlepšenie motivácie a podpora pracovníkov k rozvoju a sebarozvoju

Aj keď z výsledkov kvantitatívnej analýzy vyplynulo, že väčšina respondentov je motivovaná a pociťuje potrebu sa zlepšovať v prospech podniku, stále zostáva približne 15 – 25% pracovníkov, ktorí sú motivovaní nedostatočne. Jednou z možných príčin tohto stavu je chyba riadenia zo strany vedúcich oddelení. Niektorí vedúci oddelení v rámci kvalitatívnej analýzy uviedli sami potrebu vzdelávania sa v riadiacich schopnostiach. Pre zlepšenie tohto stavu navrhujeme absolvovať vzdelávanie vedúcich pracovníkov v tomto smere. Cieľom tohto vzdelávacieho programu je naučiť vedúcich pracovníkov motivačné a riadiace techniky, prostredníctvom ktorých budú môcť z dlhodobého hľadiska podporovať a rozvíjať pracovný potenciál svojich podriadených. Vzhľadom na špecifickú oblasť, v ktorej podnik realizuje svoje aktivity sa ako najvhodnejší spôsob rozvoja pracovného potenciálu zamestnancov javí rozvoj a podpora prostredníctvom mentoringu a koučingu zo strany vedúcich pra-

covníkov. Všetci vedúci pracovníci sú v podniku 15-20 rokov. Počas tejto doby zbierali skúsenosti, ktoré sa v tejto oblasti vo väčšine prípadov iným spôsobom ako praxou a pozorovaním nedajú nadobudnúť, preto je dôležité aby ich vhodným spôsobom odovzdávali svojim podriadeným, ktorí sú v podniku kratšiu dobu. Vybraný kurz treba brať však iba ako prvý a základný krok k rozvoju manažérov, ktorý ale nesmie zostať posledným, vzdelávanie vedúcich pracovníkov je pre podnik dôležité, preto treba aktivity v tejto oblasti realizovať priebežne aj v budúcich obdobiach.

Tab. 11. Návrh vzdelávacej aktivity určenej vedúcim pracovníkom podniku XY

(vlastné spracovanie)

Vzdelávacia aktivita	Účastníci/počet účastníkov	Očakávaný výsledok vzdelávacej aktivity	Časové vymedzenie vzdelávacej aktivity	Cena vzdelávacej aktivity
Kurz: Manažér ako mentor a kouč	vedúci oddelení / 4	Efektívnejšie vedenie zamestnancov, s ohľadom na podporu ich pracovného potenciálu	- trvanie kurzu 6 dní (3 x 2 dni) - realizácia kurzu v priebehu mesiacov jún - júl 2012	1785,--€ pre jednu osobu

Práve vo vzdelávaní vedúcich pracovníkov, ktorí sami cítia potrebu rozvoja svojich riadiacich schopností v oblasti vedenia zamestnancov vidím mimoriadne veľký význam. Tieto vzdelávacie akcie sa javia v súčasnosti ako nevyhnutné s ohľadom na budúci vývoj podniku XY.

11.2.2 Návrh konkrétnych opatrení

Na základe konkrétnych výsledkov analytickej časti a kvalitatívnych rozhovorov s vedúcimi oddelení boli pre realizáciu projektu rozvoja pracovného potenciálu zamestnancov vybrané nasledovné vzdelávacie akcie:

Tab. 12. Návrh konkrétnych vzdelávacích aktivít pre zamestnancov podniku XY

(vlastné spracovanie)

Vzdelávacia aktivita	Účastníci/počet účastníkov	Očakávaný výsledok vzdelávacej aktivity	Časové vymedzenie vzdelávacej aktivity	Cena vzdelávacej aktivity
Práca s tabuľkovými editormi	Referentky / 4	Efektívnejšie zvládanie prác so štatistikami a tvorba podkladov pre efektívnejšie rozhodovanie manažmentu.	04. – 06. jún 2012	0,--€
Počítačový kurz: Linux/UNIX II správa a údržba systému	Informatik / 1	Zvýšenie úrovne ovládania operačného systému Linux s ohľadom na lepšie využívanie informačných technológií.	13. 06. 2012 – 14. 06. 2012	152,50 € pre jednu osobu
Anglický jazyk pre mierne pokročilých (tréning konverzácie)	Referentky obchodného oddelenia / 2	Zvýšenie úrovne znalosti anglického jazyka ako podpora pracovného výkonu v oblasti narastajúcej komunikácie so zahraničnými obchodnými partnermi.	11. 06. 2012 – 19. 12. 2012	153,-- € pre jednu osobu

Tieto vzdelávacie aktivity považujem v súčasnosti pre lepší chod a budúci rozvoj podniku XY za dôležité. Pracovníci budú nadobudnuté vedomosti využívať z dlhodobého hľadiska.

11.3 Ciele projektu rozvoja pracovného potenciálu zamestnancov

Na základe zistených skutočností je možné definovať dva základné ciele. Prvým cieľom je presné stanovenie poslania, vízie a stratégie podniku za účelom zvýšenia identifikácie zamestnancov a vedúcich pracovníkov s podnikom a podnikovými cieľmi. Druhým cieľom je

podporiť a rozvinuť pracovný potenciál konkrétnych pracovníkov vrátane vedúcich pracovníkov, prostredníctvom vzdelávacích akcií, ktoré by odstránili aktuálne zistené kvalifikačné nedostatky konkrétnych zamestnancov. Je možné predpokladať, že navrhované akcie budú prospešné pre efektívnejší rozvoj celého podniku XY.

Odborná verejnosť sa zhoduje na tom, že na to, aby ciele boli efektívne, majú byť špecifikované pomocou metódy SMART. V zmysle tejto metódy musia byť ciele presne vymedzené, merateľné, akceptovateľné, musia byť reálne a musia mať stanovený presný časový horizont. (Yeminee, 2007)

11.3.1 Presné a jasné stanovenie poslania, vízie a strategických cieľov podniku

Špecifikácia cieľov, ktoré majú byť dosiahnuté prostredníctvom vypracovania poslania, vízie a stratégie podniku pomocou metódy SMART:

S – specific – jasné a presné definovanie poslania, vízie a stratégie podniku. Oboznámenie zamestnancov s týmito dokumentmi.

M – measurable – kontrola splnenia cieľa v určenom termíne poverenými pracovníkmi.

Neformálne rozhovory vedúcich pracovníkov so svojimi podriadenými, ktorých výsledkom bude zistenie, či si zamestnanci osvojili podnikové poslanie, víziu a stratégiu a dokázali sa s nimi stotožniť.

A – attainable - z kvalitatívnych rozhovorov s vedúcimi pracovníkmi, ktorí sa podieľajú na riadení podniku XY vyplynulo, že si sami uvedomujú potrebu jednoznačne stanoveného poslania, vízie a stratégie.

R – realistic – manažéri sú vo svojom vlastnom záujme ochotní podieľať sa na vypracovaní uvedených dokumentov. Ich prioritou je vysvetliť výkonnému riaditeľovi veľký význam týchto dokumentov pre ďalší systematický rozvoj podniku.

T – time bound – vzhľadom na to, že sa jedná o kľúčové dokumenty, nie je možné proces ich tvorby unáhliť. Po dohode s riadiacimi pracovníkmi bol termín ich vypracovania a oboznámenia zamestnancov do konca mesiaca jún 2012.

11.3.2 Konkrétne vzdelávacie akcie

Špecifikácia cieľov, ktoré majú byť dosiahnuté prostredníctvom konkrétnych vzdelávacích akcií pomocou metódy SMART:

S – specific – určenie vzdelávacích akcií pre vedúcich pracovníkov, ktoré majú napomôcť zvýšeniu ich schopností v oblasti riadenia, ktoré využijú pre motiváciu pracovníkov a tým budú podporovať rozvoj ich pracovného potenciálu. Určenie konkrétnych vzdelávacích akcií, ktoré majú rozvinúť pracovný potenciál konkrétnych zamestnancov.

M – measurable – kontrola vzdelávacích aktivít vedúcich pracovníkov bude prebiehať prostredníctvom subjektívneho hodnotenia, t. j. dotazníkom spokojnosti a 360 stupňovou spätnou väzbou. Kontrola vzdelávacích aktivít pre zamestnancov bude prebiehať prostredníctvom subjektívneho hodnotenia, t. j. dotazníkom spokojnosti a následne hodnotením zo strany nadriadeného.

A – attainable - vedúci pracovníci a pracovníci, ktorí boli vybraní pre tento vzdelávací program si uvedomujú svoje rezervy, ktoré sa majú odstrániť prostredníctvom určených vzdelávacích akcií. Možnosť vzdelávania dokonca uvítali.

R – realistic – všetky vzdelávacie akcie sú pre podnik XY cenovo dostupné. Ani z časového hľadiska nie sú prekážky v ich realizácii. Ich prínos bude možné vidieť v lepších pracovných výkonoch účastníkov z dlhodobého hľadiska v prospech podniku XY. Na základe kvalitatívneho a kvantitatívneho prieskumu je zrejmé, že vedúci pracovníci a zamestnanci sú ochotní rozvíjať svoj potenciál prostredníctvom vzdelávacích aktivít.

T – time bound – termín najneskôr ukončenej navrhovanej vzdelávacej aktivity je 19. 12. 2012. Do tohto dňa by mal byť teda ukončený celý navrhovaný vzdelávací program. Treba však mať na mysli, že tento vzdelávací program nie je len jednorazovou aktivitou a pracovný potenciál zamestnancov treba zvyšovať neustále.

12 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

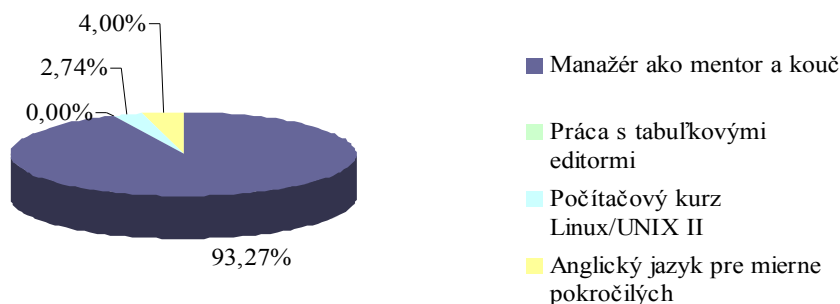
Výška maximálnej investície do vzdelávacích programov nebola zo strany výkonného riaditeľa obmedzená. V prípade manažérskych kurzov je však podmienkou výber kvalitného konkrétneho kurzu, ktorý je najvhodnejším pre vedúcich pracovníkov podniku XY. Zo širokej ponuky vzdelávacích aktivít v oblasti rozširovania manažérskych zručností sa javí ako najvhodnejší práve kurz „Manažér ako mentor a kouč“, ktorý ponúka zlepšenie úrovne schopností vedúcich pracovníkov práve v oblastiach, ktoré boli zistené ako nedostačujúce pri kvalitatívnej a kvantitatívnej analýze. Zlepšenie zručností referentiek v oblasti spracovania štatistík a prehľadov v tabuľkových editoroch bolo po dohode s výkonným riaditeľom podniku XY priradené jednému z informatikov, ktorý bude referentky školiť vo vybraných dňoch počas pracovnej doby v priestoroch podniku XY. Vzhľadom na to, že školenie bude prebiehať počas pracovnej doby a priamo v priestoroch podniku XY nevznikajú žiadne náklady na dopravu ani na školiteľa. V tomto prípade vznikajú nulové náklady na vzdelávaciu aktivitu. Školenie informatika bolo vybrané na základe konkrétnych požiadaviek zo strany informatika, ktorý identifikoval, kde pociťuje nedostatky vo svojej kvalifikácii, ktoré je potrebné odstrániť pre podávanie kvalitného pracovného výkonu do budúcnosti. Školenie, ktoré bolo vybrané má štandardnú cenu, porovnateľnú s konkurenčnými školeniami v danej oblasti, je realizované v školiacom centre v Bratislave, preto je nutné k jeho cene prirátat' aj cenu dopravy. Jazykový kurz bol vybraný po dohode vedúceho pracovníka s účastníkmi kurzu. Po vzájomnej dohode bol odsúhlasený kurz, ktorý bude realizovaný mimo pracovnej doby, s vyučovacími hodinami v trvaní 50 minút dva krát do týždňa. Jazykový kurz bude hradit' podnik XY, ale účastníci kurzu si nebudú nárokovať na uplatnenie vyučovacích hodín v rámci svojej pracovnej doby. Kurz bude realizovaný v meste, v ktorom sídli podnik XY, z tohto dôvodu budú aj náklady na dopravu nulové.

Tab. 13. Nákladová analýza vzdelávacích aktivít (vlastné spracovanie)

Vzdelávacia aktivita (názov kurzu)	Vzdelávateľ	Financovanie	Zložky obsahnuté v celkovej cene	Počet účastníkov	Celková cena
Manažér ako mentor a kouč	Externá vzdelávacia agentúra	Z vlastných zdrojov podniku XY	Cena kurzu, doprava, ubytovanie (hradí vzdelávacia agentúra)	4 osoby	=7.140,-- €
Práca s tabuľkovými editormi	Interný zamestnanec	Bez nutnosti mimoriadnych nákladov		4 osoby	=0,--€
Počítačový kurz Linux/UNIX II správa a údržba systému	Externá vzdelávacia agentúra	Z vlastných zdrojov podniku XY	Cena kurzu 152,50,--€ vlastná doprava 57,02 €	1 osoba	209,52 €
Anglický jazyk pre mierne pokročilých	Externá vzdelávacia agentúra	Z vlastných zdrojov podniku XY	Cena kurzu	2 osoby	=306,--€
Náklady celkom:					=7.655,52 €

Nasledovný graf (Obr. 10.) zobrazuje percentuálne rozdelenie nákladov, ktoré boli vyhodnotené ako nevyhnutné na konkrétne vzdelávacie akcie.

Percentuálne rozdelenie nákladov na konkrétne navrhované vzdelávacie akcie



Obr. 10. Percentuálny pomer zastúpenia počtu pracovníkov na jednotlivých úsekoch podniku XY k 31. 12. 2011 (vlastné spracovanie)

Z percentuálneho rozdelenia plánovaných nákladov na vzdelávacie akcie jednoznačne ako najviac nákladný vychádza kurz Manažér ako mentor a kouč. Je to dané predovšetkým relatívne veľkým rozsahom vzdelávacej aktivity a vysokou kvalitou prednášajúcich. Od tejto vzdelávacej akcie sa ale zároveň očakáva najväčší prínos pre podnik z dlhodobého hľadiska. Výsledkom kurzu by malo byť zlepšenie schopnosti vedúcich oddelení kvalitnejšie viesť svojich podriadených, dokázať rozoznávať ich silné a slabé stránky, vedieť ich motivovať a prostredníctvom týchto nástrojov rozvíjať ich pracovný potenciál v prospech podniku XY.

13 ROZBOR NAVRHOVANÝCH AKTIVÍT A ICH PRÍNOS K ĎALŠIEMU ROZVOJU PODNIKU XY

13.1 Kurz „Manažér ako mentor a kouč“

Na základe kvalitatívnych rozhovorov s vedúcimi oddelení, ktorí vyjadrili konkrétne pociťované nedostatky pri práci so svojimi podriadenými bol ako najvhodnejší vybraný kurz „Manažér ako mentor a kouč“. Kurz poskytuje rozšírenie vedomostí v oblasti mentoringu a koučingu, dáva návod ako motivovať a rozvíjať svojich podriadených, budovať tímy, plniť svoje vlastné, tímové a tým aj podnikové ciele. Veľkou prednosťou tohto kurzu je individuálny prístup, skúsení prednášajúci a tréning nadobudnutých nových vedomostí priamo na kurze, kde manažéri dostávajú okamžitú spätnú väzbu od prednášajúcich. (ADDA Consultantst, 2012)

13.2 Školenie „Práca s tabuľkovými editormi“

Cieľom tejto vzdelávacej aktivity je rozšírenie zručností referentiek obchodného oddelenia s prácou s tabuľkovými editormi, pre lepšie zvládanie tvorby štatistík, prognóz a grafov. Vzdelávanie bude prebiehať priamo na pracovisku, školiteľom bude jeden zo zamestnancov podniku XY, ktorý pracuje na oddelení informačných technológií. Vzdelávanie bude prebiehať prostredníctvom prednášky, demonštrácie a simulácie, kedy budú musieť vzdelávané osoby riešiť simulované situácie pomocou novonadobudnutých vedomostí. Veľkou výhodou je školenie priamo v priestoroch podniku a znalosť podnikových potrieb tak zo strany vzdelávaných osôb ako aj zo strany školiteľa.

13.3 Počítačový kurz „Linux/Unix II správa a údržba systému“

Kurz je určený pre účastníkov, ktorí majú základné skúsenosti s Linuxom a je vnímaný ako rozšírenie schopností pri práci s týmto operačným systémom. Bude realizovaný formou prednášky a demonštrácie. Rozšírenie schopností v práci s operačným systémom Linux sa javí ako nevyhnutné v súvislosti s rozvojom informačných technológií, ktoré úzko súvisia s podnikom XY. (IT LEARNING SLOVAKIA, 2012)

13.4 Anglický jazyk pre mierne pokročilých

Vzhľadom na narastajúcu nutnosť spolupráce priamo so zahraničnými obchodnými partnermi je v súčasnosti nevyhnutná komunikácia v anglickom jazyku. V rámci obchodného oddelenia nie je ani jedna osoba, ktorá plynule komunikuje v anglickom jazyku. Preto sa javí ako dôležité rozšíriť komunikačné schopnosti dvoch referentiek obchodného oddelenia. Vybraný kurz bude prebiehať v meste, v ktorom sídli podnik XY. Kurz bude realizovaný 2 krát do týždňa. Po vzájomnej dohode vedúceho pracovníka s účastníkmi kurzu bude prebiehať po pracovnej dobe a tieto hodiny sa nebudú rátať do pracovného času. Kurz bude zameraný na konverzačné a komunikačné schopnosti. (Jazyková Škola Chantal, 2012)

14 ROZDELENIE ZODPOVEDNOSTI

Na to, aby projekt prebiehal podľa možnosti bezproblémovo musí byť pre každú zložku projektu určená zodpovedná osoba, týmto sa predíde mnohým zbytočným nejasnostiam a nedorozumeniam. V súčasnosti je veľmi často používanou formou zostavenie matice zodpovednosti pomocou metódy RACI. Prostredníctvom tejto metódy sa vyjasnia vzťahy toho kto je zodpovedný za vykonanie danej úlohy (R – Responsible), kto je zodpovedný za celú úlohu (A – Accountable), kto môže poskytnúť cennú radu k úlohe (C – Consulted), kto má byť informovaný o priebehu úlohy (I – informed). (Managementmania, 2011)

Vzhľadom na konkrétny projekt bola zostavená matica zodpovednosti RACI (Tab. 14.), v ktorej boli priradené jednotlivé zodpovednosti podľa uváženia autora projektu.

Tab. 14. Matica zodpovednosti RACI (vlastné spracovanie)

Konkrétna úloha	Výkonný riaditeľ	Vedúci oddelení	Navrhovateľ projektu	Kurz 1	Kurz 2	Kurz 3	Kurz 4
Analýza súčasného stavu	I/C	C	A/R				
Identifikácia potreby rozvoja a vzdelávania	I/C	C	A/R				
Určenie cieľov rozvoja zamestnancov	I	C/R	A				
Výber vhodných metód rozvoja	I	C	A/R				
Nákladová analýza	I/C	C	A/R				
Výber poskytovateľov vzdelávania	I	C	A/R				
Vyhotovenie zmlúv s poskytovateľmi vzdelávania	C	R	A				
Realizácia kurzu práca s tabuľkovými editormi		I	I				A/R
Realizácia kurzu Linux/UNIX II		I	I			A/R	

Realizácia kurzu Manažér ako mentor a kouč		I	I	A/R			
Realizácia kurzu Anglický jazyk pre mierne po- kročilých		I	I		A/R		
Celkové vyhod- notenie nákla- dovej stránky projektu		R	A				
Celkové vyhod- notenie kvalita- tívnej stránky projektu		R	A				
Celkové vyhod- notenie projektu	I	R	A				

Bližšia špecifikácia jednotlivých označení kurzov v matici:

Kurz 1 - vzdelávacia agentúra realizujúca kurz „Manažér ako mentor a kouč“

Kurz 2 - vzdelávacia agentúra realizujúca kurz „Anglický jazyk pre mierne pokročilých“

Kurz 3 - vzdelávacia agentúra realizujúca počítačový kurz „Linux/UNIX II“

Kurz 4 - informatik podniku XY realizujúci školenie „Práca s tabuľkovými editormi“

15 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Vzhľadom na to, že jedným z predpokladov úspechu pri plnení akýchkoľvek cieľov je časové ohraničenie, je nutné aj projekt podpory, rozvoja a využitia pracovného potenciálu podrobiť časovej analýze. Pre túto analýzu som zvolila deterministickú metódu CPM (Critical Path Method) vzhľadom na to, že doby trvania činností je možné pevne určiť. Pre kvalitnejšiu realizáciu časovej analýzy som využila okrem vlastného spracovania aj spracovanie pomocou softwaru WinQSB. V nasledovnej tabuľke (Tab. 15.) je uvedený popis jednotlivých činností s dobami ich trvania a činnosťami, ktoré je nevyhnutné vykonať pred realizáciou každej ďalšej činnosti.

Tab. 15. Popis jednotlivých činností a doba ich trvania (vlastné spracovanie)

Označenie činnosti	Konkretizácia činnosti	Počet dní trvania činnosti	Predchádzajúca činnosť
A	Identifikácia potreby rozvoja a vzdelávania	2	-
B	Určenie cieľov rozvoja zamestnancov	2	A
C	Výber vhodných metód rozvoja	1	B
D	Nákladová analýza	1	C
E	Výber poskytovateľov vzdelávania	2	D
F	Vyhotovenie zmlúv s poskytovateľmi vzdelávania	1	E
G	Realizácia kurzu práca s tabuľkovými editormi	3	E
H	Realizácia kurzu Linux/UNIX II	2	F
I	Realizácia kurzu Manažér ako mentor a kouč	21	F
J	Realizácia kurzu Anglický jazyk pre mierne pokročilých	106	F
K	Celkové vyhodnotenie nákladovej stránky projektu	1	G,H,I,J
L	Konečné hodnotenie kurzu práca s tabuľkovými editormi	30	G
M	Konečné hodnotenie kurzu Linux/UNIX II	30	H
N	Konečné hodnotenie kurzu Manažér ako mentor a kouč	60	I
O	Konečné hodnotenie kurzu Anglický jazyk pre mierne pokročilých	30	J
P	Celkové vyhodnotenie kvalitatívnej stránky projektu	1	L,M,N,O
Q	Celkové vyhodnotenie kvalitatívnej a nákladovej stránky projektu	1	K,P

Na obrázku (Obr. 11.) je uvedené zadanie doby trvania v dňoch, činností a súvislostí medzi nimi v programe WinQSB.

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		2
2	B	A	2
3	C	B	1
4	D	C	1
5	E	D	2
6	F	E	1
7	G	E	3
8	H	F	2
9	I	F	21
10	J	F	106
11	K	G,H,I,J	1
12	L	G	30
13	M	H	30
14	N	I	60
15	O	J	30
16	P	L,M,N,O	1
17	Q	K,P	1

Obr. 11. Označenie jednotlivých činností s dobou ich trvania (vlastné spracovanie)

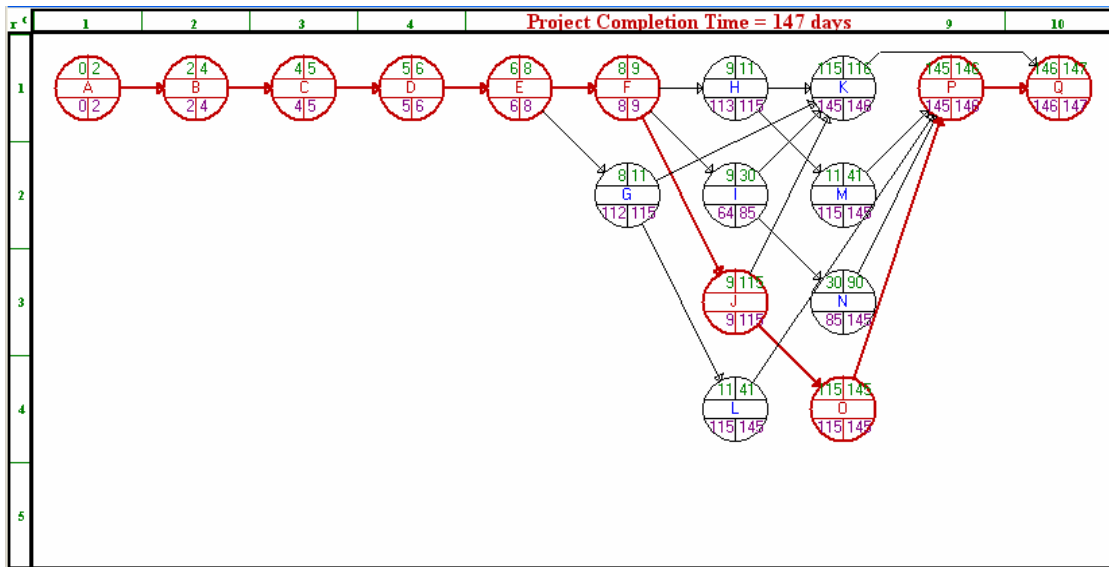
Na obrázku (Obr. 12.) je znázornené riešenie projektu pomocou programu WinQSB. V tabuľke sú obsiahnuté údaje o začiatkoch najskôr možných (Earliest start), koncoch najskôr možných (Earliest finish), začiatkoch prípustných (Latest start), koncoch prípustných (Latest finish), celkovej rezerve (Slack LS-ES) s vyznačením činností, ktoré sa nachádzajú na kritickej ceste.

04-09-2012 11:50:16	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	2	2	4	2	4	0
3	C	Yes	1	4	5	4	5	0
4	D	Yes	1	5	6	5	6	0
5	E	Yes	2	6	8	6	8	0
6	F	Yes	1	8	9	8	9	0
7	G	no	3	8	11	112	115	104
8	H	no	2	9	11	113	115	104
9	I	no	21	9	30	64	85	55
10	J	Yes	106	9	115	9	115	0
11	K	no	1	115	116	145	146	30
12	L	no	30	11	41	115	145	104
13	M	no	30	11	41	115	145	104
14	N	no	60	30	90	85	145	55
15	O	Yes	30	115	145	115	145	0
16	P	Yes	1	145	146	145	146	0
17	Q	Yes	1	146	147	146	147	0
Project		Completion	Time	=	147	days		
Number of		Critical	Path(s)	=	1			

Obr. 12. Riešenie projektu pomocou programu

WinQSB (vlastné spracovanie)

Na obrázku (Obr. 13.) je znázornený graf, ktorý je zostrojený pomocou programu WinQSB a znázorňuje grafické riešenie projektu s vyznačením kritickej cesty.



Obr. 13. Grafické znázornenie kritickej cesty pomocou programu WinQSB

(vlastné spracovanie)

Nasledovná tabuľka (Obr. 14.) znázorňuje činnosti, ktoré ležia na kritickej ceste s celkovou dobou trvania projektu.

04-09-2012	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	D
5	E
6	F
7	J
8	O
9	P
10	Q
Completion Time	147

Obr. 14. Znázornenie kritickej cesty pomocou

programu WinQSB (vlastné spracovanie)

Tab. 16. Konečné riešenie časovej analýzy (vlastné spracovanie)

Činnosť	Čas trvania činnosti	Začiatok najskôr možný ZM	Koniec najskôr možný KM	Začiatok prípustný ZP	Koniec prípustný KP	Rezerva celková RC	Rezerva voľná (KM – ZM – Č) RV	Rezerva nezávislá (KM – KP – Č) RN	Kritická cesta
A	2	0	2	0	2	0	0	0	A
B	2	2	4	2	4	0	0	0	B
C	1	4	5	4	5	0	0	0	C
D	1	5	6	5	6	0	0	0	D
E	2	6	8	6	8	0	0	0	E
F	1	8	9	8	9	0	0	0	F
G	3	8	11	112	115	104	0	0	
H	2	9	11	113	115	104	0	0	
I	21	9	30	64	85	55	0	0	
J	106	9	115	9	115	0	0	0	J
K	1	115	116	145	146	30	0	0	
L	30	11	41	115	145	104	0	0	
M	30	11	41	115	145	104	0	0	
N	60	30	90	85	145	55	0	0	
O	30	115	145	115	145	0	0	0	O
P	1	145	146	145	146	0	0	0	P
Q	1	146	147	146	147	0	0	0	Q

15.1 Zhrnutie časovej analýzy

Na základe výsledkov časovej analýzy je zrejmé, že projekt bude trvať 147 dní. Dĺžka trvania celého projektu je determinovaná dĺžkou trvania kritických činností, ktorých predĺžením o k časových jednotiek dôjde k predĺženiu celého projektu o k časových jednotiek (Kolčarová, 2010, s. 144) V sieťovom grafe tieto činnosti tvoria tzv. kritickú cestu.

Kritickú cestu v tomto projekte teda tvoria nasledovné činnosti:

A → B → C → D → E → F → J → O → P → Q

Celkovú dobu trvania projektu ovplyvňuje predovšetkým dlhšie trvanie jazykového kurzu.

V rámci časovej analýzy sú identifikované aj časové rezervy. **Celková časová rezerva** vznikla pri činnostiach G, H, I, K, L, M, N a vyjadruje veľkosť časového intervalu, o ktorý je možné sa oneskoriť s ukončením realizácie činnosti bez toho, aby sa zmenila doba trvania celého projektu. **Voľná časová rezerva** je pri všetkých činnostiach nulová. Vyjadruje veľkosť časového intervalu, o ktorý je možné sa oneskoriť s ukončením realizácie činnosti bez

toho aby sa zabránilo bezprostredne nasledujúcim činnostiam začať realizáciu v najskôr možnom termíne. **Nezávislé časové rezervy** sú taktiež nulové. Tieto vyjadrujú veľkosť časového intervalu, o ktorý je možné sa oneskoriť s ukončením realizácie činnosti, ktorá začala v najneskôr prípustnom termíne, bez toho aby sa zabránilo bezprostredne nasledujúcim činnostiam začať realizáciu v najskôr možnom termíne. (Kolčavová, 2010, s. 144)

16 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Tak ako každý projekt, aj tento zo sebou nesie rôzne významné aj menej významné riziká. Pre úspešnú realizáciu projektu je potrebné tieto riziká správne identifikovať, aby bolo možné im predchádzať a v prípade ak sa prejavia, byť pripravený na iné vhodné riešenie. Riziká a ich pravdepodobnosti sú zobrazené v nasledovnej tabuľke (Tab. 17.).

Tab. 17. Definícia hrozieb a ich pravdepodobností (vlastné spracovanie)

Hrozba	Pravdepodobnosť hrozby			Pravdepodobnosť scenára			Výsledná pravdepodobnosť
	NP	SP	VP	NP	SP	VP	
Zlá identifikácia potrieb rozvoja		0,5		0,3			0,15 (NP)
Neochota účastníkov vzdelávať sa	0,3				0,5		0,15 (NP)
Zrušenie vzdelávacej aktivity zo strany vzdelávateľa		0,5			0,4		0,2 (NP)
Zle zvolený vzdelávateľ		0,6				0,7	0,42 (SP)
Zamestnanec sa nemôže zúčastniť vzdelávania (z rôznych príčin na jeho strane)		0,6			0,4		0,24 (NP)
Poznatky získané pri vzdelávaní nebudú zamestnanci prenášať do praxe		0,5			0,6		0,3 (NP)

Tab. 18. Rozdelenie hodnôt pravdepodobnosti (vlastné spracovanie)

Intenzita pravdepodobnosti	Hodnotové rozpätie
Nízka pravdepodobnosť (NP)	0,01 – 0,33
Stredná pravdepodobnosť (SP)	0,34 – 0,66
Vysoká pravdepodobnosť (VP)	0,67 – 0,99

16.1 Zlá identifikácia potrieb rozvoja

K zlej identifikácii potrieb rozvoja môže dôjsť prostredníctvom nekvalitných východiskových informácií, ktoré boli poskytnuté autorovi projektu. Týmito informáciami sú myslené informácie získané z kvalitatívneho a kvantitatívneho prieskumu realizovaného v podniku XY. Ďalšou možnou príčinou môže byť nesprávna interpretácia a subjektívny pohľad autora

projektu na výsledky analytickej časti tejto diplomovej práce. Pre obmedzenie tohto rizika je potrebné zabezpečiť čo najpresnejšie podklady, dokumentáciu, ktoré môžu prispieť ku kvalitnej analýze súčasného stavu a následnej identifikácii potrieb rozvoja.

16.2 Neochota účastníkov vzdelávať sa

Vedúci pracovníci, alebo vybraní zamestnanci môžu byť slabo motivovaní k rozvoju a vzdelávaniu. Prípadne môžu mať pocit, že pre nich vzdelávanie nie je dôležité. Príčiny môžu byť aj osobného charakteru, napr. únava účastníkov vzdelávania, osobné, alebo rodinné problémy a pod. Pre obmedzenie tohto rizika je potrebné zvýšiť motiváciu. Vedúci oddelení musia správnym spôsobom motivovať svojich podriadených, ktorých sa vzdelávanie v rámci tohto projektu týka. Výkonný riaditeľ by mal podporiť a motivovať vedúcich oddelení k vzdelávaniu.

16.3 Zrušenie vzdelávacej aktivity zo strany vzdelávateľa

Vzdelávacia aktivita môže byť zrušená poskytovateľom vzdelávania z rôznych dôvodov. Medzi týmito dôvodmi môžu byť technické problémy, realizačné problémy, ochorenie prednášajúcich a podobne. Pre obmedzenie tohto rizika je potrebné mať zabezpečené náhradné programy vzdelávania v zodpovedajúcej kvalite, tak aby neboli prekročené plánované náklady ani časový horizont.

16.4 Zle zvolený vzdelávateľ

Toto riziko je vnímané ako najzávažnejšie, vzhľadom na to, že ani s jednou zo vzdelávacích agentúr podnik XY nemá skúsenosti. Musí teda vychádzať z ponúkaných náplní vzdelávacích akcií a získaných referencií. Dobrá voľba vzdelávateľa je veľmi dôležitá, vo veľkej miere od neho závisí dosiahnutie cieľov projektu. Pre obmedzenie tohto rizika je potrebné vyhľadanie prípadnej náhradnej vzdelávacej aktivity. Vhodné je upraviť zmluvné podmienky vopred s riešením situácie v prípade nespokojnosti so vzdelávacou aktivitou.

16.5 Zamestnanec sa nemôže zúčastniť vzdelávania z rôznych príčin

Do tohto rizika môžu spadať mnohé príčiny, medzi ktoré patrí ochorenie zamestnanca a pod. V tomto prípade je nutné pokúsiť sa o preloženie termínu školenia ak je to možné,

případne prihlášení zamestnanca na náhradný termín, čo však môže zmeniť celkovú plánovanú dĺžku trvania projektu v prípade, že sa bude jednať o niektorú z kritických činností.

16.6 Poznanky získané pri vzdelávaní nebudú zamestnanci vedieť preniesť do praxe

Ďalším hrozbou je riziko, že zamestnanci nebudú vedieť nadobudnuté vedomosti aplikovať do praxe. Mohlo by sa jednať o zle prevedené školenia a kurzy, kedy vzdelávatelia nedostatočne oboznámia účastníkov vzdelávania s implementáciou nadobudnutých vedomostí do praxe. Je tiež ale možné že niektorí zamestnanci nebudú schopní aplikovať novo nadobudnuté vedomosti do svojej práce. Tomuto riziku sa dá predísť vhodne zvolenou vzdelávacou agentúrou a vhodne zvoleným kurzom a tiež podporou a motiváciou zamestnancov zo strany vedúcich oddelení tak, aby boli ochotní prenášať svoje nové poznatky do podniku. Dôležité je v tomto prípade kvalitne prevedené hodnotenie vzdelávacích aktivít a hodnotenie pracovného výkonu účastníkov vzdelávacích akcií.

ZÁVĚR

Ľudia a ich osobnosť, schopnosti, vedomosti a zručnosti sú v dnešnej modernej dobe tým, čo dokáže podnik odlišiť od ostatných podnikov realizujúcich svoju činnosť v podobnom sektore podnikania. Rozvoj a podpora ich pracovného potenciálu sa stáva nevyhnutnosťou v prípade ak chce podnik neustále napredovať a držať krok s dynamickým vývojom podnikateľského prostredia, techniky a technológií. Je dôležité formovať pracovníkov tak, aby dokázali zvládať svoje aktuálne pracovné povinnosti, ale aby boli zároveň po osobnostnej a kvalifikačnej stránke pripravení posúvať podnik neustále dopredu s ohľadom na jeho dlhodobé ciele. Zodpovednými za túto dôležitú úlohu sú predovšetkým priamy nadriadení pracovníkov, ktorí musia svojich ľudí viesť a podporovať, tvarovať z nich flexibilných pracovníkov uvedomujúcich si potrebu neustáleho sebarozvoja, pracovníkov, ktorí budú schopní niesť stále väčšiu mieru samostatnosti a zodpovednosti za svoje konanie a budú pripravení prijímať zmeny. Priamy nadriadení musia poznať a vedieť správne odhadnúť svojich zamestnancov, identifikovať ich motivátory, určovať im reálne a dosiahnuteľné ciele, poskytnúť im podmienky na to, aby sa mohli rozvíjať, ponechať im primeranú mieru autonómie, prejavovať dôveru v ich konanie, dať im pocit, že sú pre podnik dôležití. Iba správne podporovaní a motivovaní pracovníci môžu byť pre podnik a jeho ďalší rozvoj naozajstným prínosom.

Táto diplomová práca pozostáva z dvoch základných častí. Prvá časť je teoretická a ponúka pohľad na danú problematiku na základe doteraz zistených poznatkov. Jej cieľom je zistiť, aký význam má podpora a rozvoj pracovného potenciálu zamestnancov pre podnik a akým spôsobom je možné pracovný potenciál podporovať a rozvíjať.

Teoretické zistenia slúžia ako východisko pre spracovanie druhej časti diplomovej práce, ktorou je časť praktická. V tejto časti je realizovaná analýza súčasného stavu podpory a rozvoja pracovného potenciálu zamestnancov konkrétneho podniku XY. Analýza bola realizovaná prostredníctvom kvalitatívneho a kvantitatívneho prieskumu a jej výsledky slúžia ako podklad k projektu, ktorý ponúka konkrétne návrhy na zlepšenie súčasného stavu. Kvalitatívny prieskum bol realizovaný prostredníctvom rozhovorov s výkonným riaditeľom podniku, vedúcimi oddelení a prostredníctvom neformálnych rozhovorov so zamestnancami a externými spolupracovníkmi. Kvantitatívny prieskum bol realizovaný prostredníctvom dotazníka, o vyplnenie ktorého bolo požiadanych 108 osôb. Návratnosť dotazníka bola vo

výške 44%. Z kvalitatívneho prieskumu bolo zistené, že vedúci pracovníci si plne uvedomujú význam ľudských zdrojov pre podnik XY. Toto potvrdili aj pracovníci, z ktorých až 89% pociťuje, že ich vedenie podniku XY vníma ako svoju významnú súčasť. Približne 89% pracovníkov sa cíti byť dostatočne podporovanými v rozvoji svojho pracovného potenciálu. 63% respondentov si uvedomuje svoje rezervy, t. j. nevyužité schopnosti, ktoré by mohli rozvíjať v prospech podniku, identifikácia týchto rezerv a ich využitie bude v rukách vedúcich pracovníkov. Vzhľadom na to, že prostredníctvom nových nápadov je možné v podniku realizovať pozitívne zmeny bola zisťovaná aj ochota pracovníkov prinášať návrhy na inovácie. Až 72% pracovníkov predkladá svojim nadriadeným nové návrhy a majú pozitívny pocit, že vedenie podniku ich iniciatívu uvíta. V analýze boli okrem prieskumov brané do úvahy aj interné podnikové dokumenty. Bol zisťovaný stav základných dokumentov, ktorými sú vízia, poslanie a strategické ciele podniku. Uvedené dokumenty v podniku XY v súčasnosti neexistujú, čo je možné považovať za vážny nedostatok, napravenie tohto stavu je jedným z návrhov projektového riešenia. V rámci analytickej časti bola autorom tejto diplomovej práce zostavená SWOT analýza podniku. Hlavnými nedostatkami súčasného stavu, ktoré vyplynuli z prieskumu sú nedostatočné vedomosti a zručnosti vedúcich pracovníkov s riadením zamestnancov. Okrem týchto nedostatkov boli identifikované ďalšie konkrétne rozvojové aktivity, ktoré vyplynuli z analýzy súčasného stavu. Návrh na zlepšenie tohto stavu je taktiež jedným z bodov projektového riešenia. Projekt bol podrobený nákladovej, časovej a rizikovej analýze. Verím, že táto diplomová práca a závery z nej plynúce budú pre podnik XY prínosom.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Preložil Josef KOUBEK, 1. vydanie. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BAŤA, Tomáš, 1932. *Úvahy a projevy: mé začátky*. Zlín: Tisk.
- [3] FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3067-7
- [4] HEIDEMA, James M. a Carol A. McKenzie, 2008. *Zanietený tým*. Preložil Marta MAJTÁNOVÁ, 1. vydanie. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-202-3
- [5] KACHAŇÁKOVÁ, Anna, 2003. *Riadenie ľudských zdrojov: ľudský faktor a úspešnosť podniku*. 1. vydanie. Bratislava: Sprint. ISBN 80-89085-22-9
- [6] KACHAŇÁKOVÁ, Anna, Oľga NACHTMANNOVÁ a Zuzana JONIAKOVÁ, 2008. *Personálny manažment*. 1. vydanie. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-192-7
- [7] KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER, 2005. *Personální management: řízení organizace*. 3. vydanie. Praha: LINDE nakladatelství. ISBN 80-86131-57-2
- [8] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3
- [9] KOLČAVOVÁ, Alena, 2010. *Kvantitativní metody v rozhodování: studijní pomůcka pro distanční studium.*, 4. vydanie. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně Academia centrum. ISBN 978-80-7318-950-1
- [10] KOLLÁRIK, Teodor, 2011. *Sociálna psychológia + psychológia práce = sociálna psychológia práce?*. 1. vydanie. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 978-80-223-2965-1
- [11] KOUBEK, Josef, 2004. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydanie. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X
- [12] KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydanie. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3

- [13] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1349-6
- [14] MILKOVICH, George T. a John W. BOURDEAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*, 1. vydanie. Praha: Grada. ISBN 80-85623-29-3
- [15] PAUKNEROVÁ, Daniela et al., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydanie. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1706-9
- [16] PETERS, Thomas, 2001. *Prosperita se rodí z chaosu: jak provést revoluční změny v managementu*. Preložil Jelena ŽLÁBKOVÁ, 1. vydanie. Praha: Pragma. ISBN 80-7205-816-9
- [17] PETERS, Thomas J. a Robert H. WATERMAN, 1993. *Hledání dokonalosti*. Preložil Miroslav KUBÍN, 1. vydanie. Praha: Svoboda - Libertas. ISBN 80-205-0313-7
- [18] SEDLÁK, Mikuláš, 2007. *Manažment*. 3. vydanie. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-133-0
- [19] SOJKA, Ladislav et al., 2008. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vydanie. Prešov: Prešovská Univerzita v Prešove. ISBN 978-80-8068-871-4
- [20] TUMA, Miroslav, 2009. *Rozvoj ľudských zdrojov v samospráve*. 1. vydanie. Vrútky: Tlačiareň Neoprint Plus. ISBN 978-80-969373-0-5
- [21] TUMA, Miroslav, 2001. *Tvorivé procesy človeka*. 1. vydanie. Banská Bystrica: Úrad Priemyselného Vlastníctva Slovenskej Republiky. ISBN 80-88994-08-X
- [22] VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vydanie. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1904-7

Elektronické zdroje

- [23] ADDA Consultants, 2012. Manažér ako mentor a kouč. In: *adda.sk* [online]. 2012, [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://www.adda.sk/koucing/manazer-ako-mentor-a-kouc>
- [24] CPKP, 2006. Co je mentoring. In: *cpkp* [online]. 2006, [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: http://www.cpkp.cz/mentoring/co_je_mentoring.html
- [25] EUROEKONÓM, 2004-2012. SWOT analýza. In: *euroekonom* [online]. 2004-2012, [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>

- [26] FRANKO, Peter, 2011. Úvod do motivácie zamestnancov. In: podnikajte [online]. 2005-2012, [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.podnikajte.sk/prevadzka-firmy/c/570/category/vedenie-ludi/article/uvod-motivacia-zamestnancov.xhtml>
- [27] IT LEARNING SLOVAKIA, 2012. Počítačový kurz Linux/Unix II: správa a údržba systému. In: *itlearning.sk* [online]. 2012, [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://www.itlearning.sk/?n=Počítačový%20kurz%20Linux/UNIX%20II.%20správa%20a%20údržba%20systému&kurz=37&skolenie=ukazkurz>
- [28] JAZYKOVÁ ŠKOLA CHANTAL, 2012. Novinky. In: *chantal.sk* [online]. 2012, [cit. 2012-04-09]. Dostupné z: <http://www.chantal.sk/trencin/novinky.html>
- [29] KOŠŤÁL, Kamil, 2011. Úvod do motivácie zamestnancov. In: ipaslovakia [online]. 2012, [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <http://www.ipaslovakia.sk/UserFiles/File/ZL/>
- [30] KRAUSZOVÁ Andrea a Edita SZOMBATHYOVÁ, 2009. Význam vzdelávania pre rozvoj ľudského potenciálu. In: *sjf.tuke* [online]. Apr 17, 2012, [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/.../14.../208-210.pdf
- [31] MANAGEMENTMANIA, 2011. SWOT analýza. In: managementmania [online]. 2011, [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://managementmania.com/matices-odpovednosti-raci>
- [32] SEEMANN, Peter, Koučovanie. In: scan [online]. 2012, [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://scan.sk/koucovanie/>
- [33] YEMINEE, 2007. SWOT analýza. In: karierabezhranic [online]. 2012, [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.karierabezhranic.sk/karierny-svet/start/stanovenie-cielov/osobne-planovanie/stanovenie-smart-cielov/>

Ostatné zdroje

- [34] Interné materiály obchodného oddelenia podniku XY
- [35] Interné materiály personálneho oddelenia podniku XY
- [36] Organizačný a pracovný poriadok podniku XY
- [37] Rozhovory s pracovníkmi podniku XY
- [38] Rozhovory s vedúcimi pracovníkmi podniku XY

[39] Rozhovor s výkonným riaditeľom podniku XY

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Porovnanie motivačných teórií potrieb (Sedlák, 2007, s. 311)</i>	28
<i>Obr. 2. Cyklus motivácie k učení (Vodák a Kucharčíková, 2007, s. 85)</i>	31
<i>Obr. 3. Cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov (Kachaňáková, 2003, s. 123)</i>	40
<i>Obr. 4. Analýza potrieb vzdelávania – oblasti a metódy (Armstrong, 2007, s. 503)</i>	42
<i>Obr. 5. Vývoj počtu kmeňových zamestnancov a externých spolupracovníkov za sledované obdobie (vlastné spracovanie)</i>	76
<i>Obr. 6. Prehľad vekovej štruktúry zamestnancov v rámci jednotlivých úsekov (vlastné spracovanie)</i>	76
<i>Obr. 7. Percentuálny pomer zastúpenia žien a mužov v podniku XY k 31. 12. 2011 (vlastné spracovanie)</i>	77
<i>Obr. 8. Percentuálny pomer zastúpenia pracovníkov z pohľadu najvyššieho dosiahnutého vzdelania k 31. 12. 2011 (vlastné spracovanie)</i>	77
<i>Obr. 9. Percentuálny pomer zastúpenia počtu pracovníkov na jednotlivých úsekoch podniku XY k 31. 12. 2011 (vlastné spracovanie)</i>	78
<i>Obr. 10. Percentuálny pomer zastúpenia počtu pracovníkov na jednotlivých úsekoch podniku XY k 31. 12. 2011 (vlastné spracovanie)</i>	102
<i>Obr. 11. Označenie jednotlivých činností s dobou ich trvania (vlastné spracovanie)</i>	109
<i>Obr. 12. Riešenie projektu pomocou programu WinQSB (vlastné spracovanie)</i>	109
<i>Obr. 13. Grafické znázornenie kritickej cesty pomocou programu WinQSB (vlastné spracovanie)</i>	110
<i>Obr. 14. Znázornenie kritickej cesty pomocou programu WinQSB (vlastné spracovanie)</i>	110

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Ukazovatele demografickej a sociálnej štruktúry pracovníkov podniku XY a spôsob ich výpočtu (vlastné spracovanie)</i>	70
<i>Tab. 2. Štruktúra riadiacich pracovníkov podniku (vlastné spracovanie)</i>	70
<i>Tab. 3. Štruktúra zamestnancov obchodného úseku pracujúcich v sídle podniku XY (vlastné spracovanie)</i>	71
<i>Tab. 4. Štruktúra krupierov (vlastné spracovanie)</i>	72
<i>Tab. 5. Štruktúra externých spolupracovníkov (vlastné spracovanie)</i>	72
<i>Tab. 6. Štruktúra zamestnancov ekonomického úseku (vlastné spracovanie)</i>	73
<i>Tab. 7. Štruktúra zamestnancov investičného úseku (vlastné spracovanie)</i>	73
<i>Tab. 8. Štruktúra zamestnancov úseku legislatívy (vlastné spracovanie)</i>	74
<i>Tab. 9. Štruktúra zamestnancov technického úseku (vlastné spracovanie)</i>	74
<i>Tab. 10. Zhrnutie demografických a sociálnych údajov podniku XY (vlastné spracovanie)</i>	75
<i>Tab. 11. Návrh vzdelávacej aktivity určenej vedúcim pracovníkom podniku XY (vlastné spracovanie)</i>	97
<i>Tab. 12. Návrh konkrétnych vzdelávacích aktivít pre zamestnancov podniku XY (vlastné spracovanie)</i>	98
<i>Tab. 13. Nákladová analýza vzdelávacích aktivít (vlastné spracovanie)</i>	102
<i>Tab. 14. Matica zodpovednosti RACI (vlastné spracovanie)</i>	106
<i>Tab. 15. Popis jednotlivých činností a doba ich trvania (vlastné spracovanie)</i>	108
<i>Tab. 16. Konečné riešenie časovej analýzy (vlastné spracovanie)</i>	111
<i>Tab. 17. Definícia hrozieb a ich pravdepodobností (vlastné spracovanie)</i>	113
<i>Tab. 18. Rozdelenie hodnôt pravdepodobností (vlastné spracovanie)</i>	113

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Grafické vyhodnotenie dotazníka

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážený pán/pani,

dovoľujem si Vás osloviť s prosbou o vyplnenie tohto dotazníka, ktorý bude slúžiť ako podklad pre praktickú časť mojej diplomovej práce na tému Podpora, rozvoj a využitie pracovného potenciálu zamestnancov podniku XY. Dotazník je úplne anonymný a môžem Vás uistiť, že výsledky z neho nebudú žiadnym spôsobom zneužitú. Odpovede budú vyhodnocované výlučne hromadne.

Inštrukcie: prosím Vás o krátke zamyslenie sa nad každou otázkou a o úprimnú a pravdivú odpoveď, odpovedajte prosím tak, ako to naozaj cítite. Pri každej otázke označte odpoveď s ktorou sa zhodujete, tam kde je možnosť doplnenia textu prosím využite túto možnosť a vlastnými slovami vyjadrite svoj názor.

Ďakujem Vám za Váš čas venovaný tomuto dotazníku, hromadné výsledky z neho vyplývajúce Vám v prípade záujmu rada ukážem.

Ľubica Dundeková, študentka piateho ročníka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, fakulta Managementu a ekonomiky

1. Pohlavie

- a) žena
- b) muž

2. Vaše najvyššie dosiahnuté vzdelanie

- a) vysokoškolské 2. stupeň
- b) vysokoškolské 1. stupeň
- c) stredoškolské s maturitou
- d) učilište (výučný list)

3. Na ktorom úseku podniku pracujete:

- a) Investičný úsek
- b) Ekonomický úsek
- c) Obchodný úsek

- d) Servisný úsek
- e) Obchodný zástupca
- f) Krupier

4. Váš vek

- a) 20 – 30 rokov
- b) 31 – 40 rokov
- c) 41 – 50 rokov
- d) 51 – 60 rokov

5. Ako dlho ste v podniku zamestnaný/á, resp. ako dlho s podnikom spolupracujete?

- a) 1 – 5 rokov
- b) 6 – 10 rokov
- c) 11 – 15 rokov
- d) 16 – 20 rokov

6. Poznáte stratégiu podniku?

- a) áno
- b) nie

7. Poznáte dlhodobé ciele podniku?

- a) áno
- b) nie

8. Máte pocit, že podnik (jeho vrcholové vedenie) vníma svojich pracovníkov ako svoju významnú súčasť a snaží sa ich podporiť pri výkone ich práce po všetkých stránkach?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) skôr nie

d) nie

Ak ste označili jednu zo záporných odpovedí, napíšte prosím z akého dôvodu máte tento pocit:

.....

9. Prejavuje vedenie podniku záujem o Vaše názory?

a) áno

b) skôr áno

c) skôr nie

d) nie

V prípade, že ste zvolili jednu zo záporných možností, spresnite prosím svoje skúsenosti:

.....

10. Pociťujete vnútornú potrebu zvyšovania svojej kvalifikácie v prospech podniku?

Máte chuť zlepšovať sa na to, aby ste mohli podávať lepší pracovný výkon pre podnik?

a) áno

b) skôr áno

c) skôr nie

d) nie

Ak ste označili jednu zo záporných odpovedí, napíšte prosím dôvod Vášho postoja:

.....

11. Máte pocit, že vedúci Vášho oddelenia prejavuje dostatočný záujem o faktory, ktoré ovplyvňujú Váš pracovný výkon?

a) áno zaujíma sa pravidelne

b) áno, ale zaujíma sa len v prípade keď už vznikne problém

c) áno, ale zaujíma sa len veľmi minimálne

d) nie, nezaujíma sa vôbec

12. Máte pocit, že u Vás existujú rezervy, schopnosti a znalosti, ktoré by ste mohli rozvinúť a ktoré by následne zefektívnil Váš pracovný výkon?

a) áno

b) skôr áno

c) skôr nie

d) nie

V prípade, že ste zvolili jednu z kladných možností, uveďte prosím o ktoré rezervy, schopnosti a znalosti sa konkrétne jedná:

.....

13. Ste spokojná/ý s podporou rozširovania Vašich schopností, zručností a kvalifikácie zo strany podniku?

a) áno

b) skôr áno

c) skôr nie

d) nie

Ak ste zvolili jednu zo záporných odpovedí, napíšte prosím, v akej konkrétnej oblasti by ste uvítali zvýšenie Vašej kvalifikácie, zručností a schopností, tak aby to bolo prínosom pre prácu, ktorú vykonávate?

.....

14. Máte pocit, že vďaka podniku napredujete po kvalifikačnej stránke, t. j. že sa zvyšujú Vaše pracovné schopnosti a zručnosti?

a) áno

b) skôr áno

c) skôr nie

d) nie

15. Vzdelávate sa (alebo ste sa v minulosti vzdelávali v súčasnom zamestnaní) samostatne popri zamestnaní, alebo inak vo vlastnom záujme zvyšujete svoje schopnosti a kvalifikáciu?

a) áno

d) nie

Ak ste označili jednu z kladných odpovedí, napíšte prosím dôvod, pre ktorý ste sa rozhodli vzdelávať:

.....

16. Máte pocit, že podnik uvíta nové nápady a inovácie zo strany zamestnancov?

a) áno

b) skôr áno

c) skôr nie

d) nie

Ak ste označili jednu zo záporných odpovedí, napíšte prosím dôvod Vášho presvedčenia:

.....

17. Zaujímate sa o novinky a trendy v oblasti, v ktorej podnik realizuje svoju činnosť (t. j. v oblasti hazardných hier)?

a) áno

b) skôr áno

c) skôr nie

d) nie

V prípade, že ste zvolili jednu zo záporných možností uveďte prosím dôvod Vášho
nezájmu:

.....

**18. Predkladáte nové návrhy, ktoré by mohli byť prospešné pre podnik svojmu
nadriadenému?**

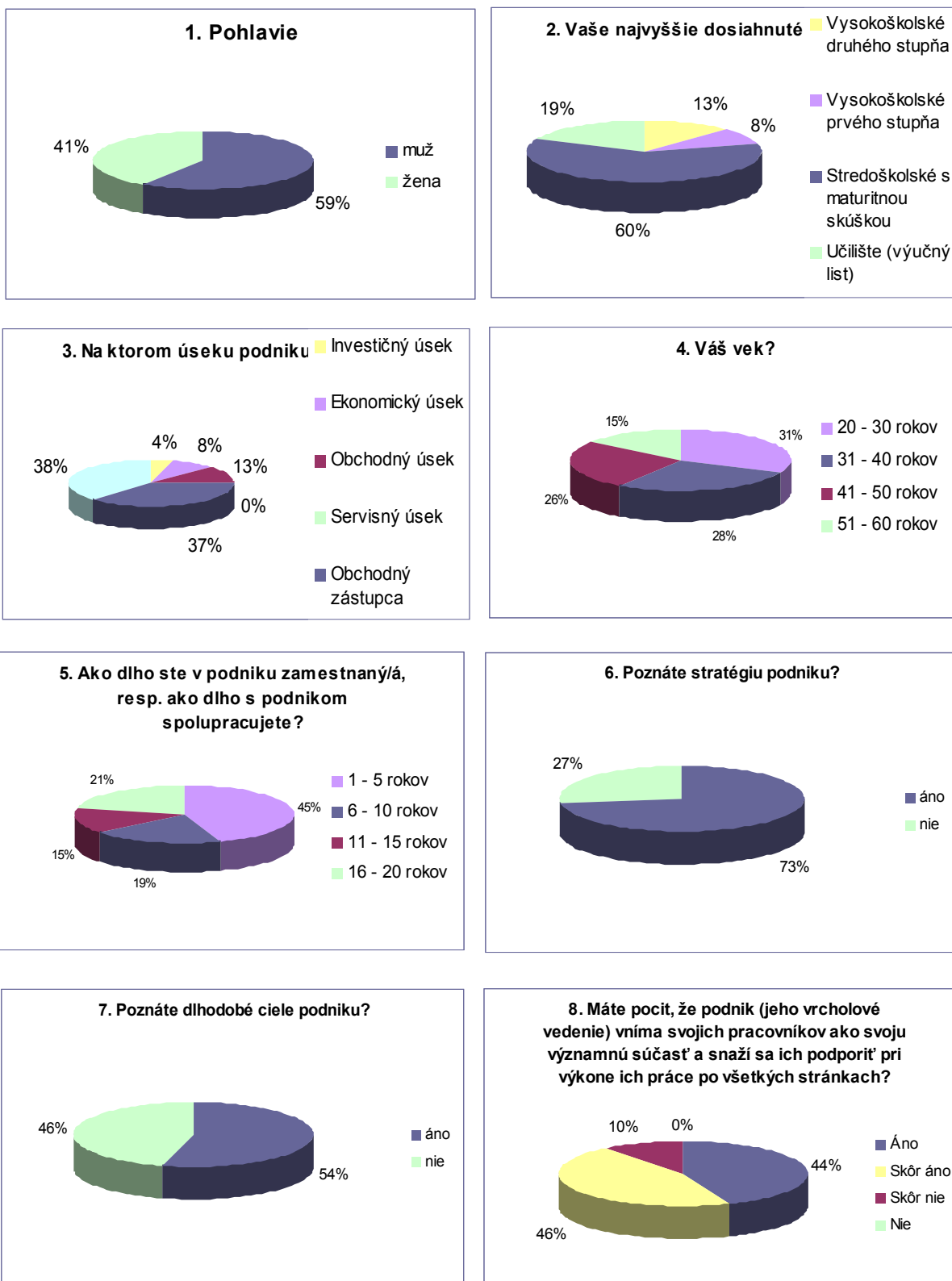
a) áno

d) nie

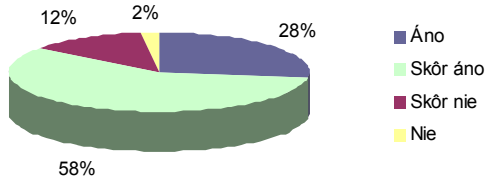
Ak ste označili zápornú odpoveď, napíšte prosím prečo nemáte záujem predkladať svoje
návrhy:

.....

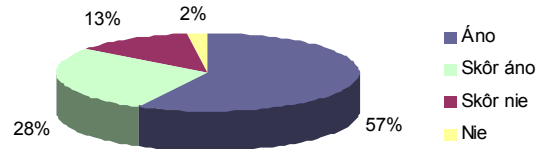
PŘÍLOHA P II: GRAFICKÉ VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA



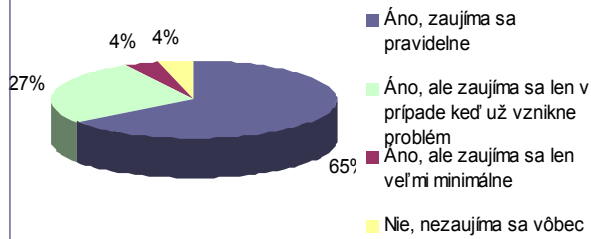
9. Prejavuje vedenie podniku záujem o Vaše názory?



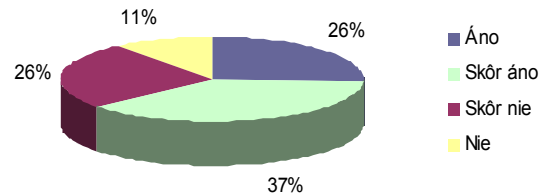
10. Pociťujete vnútornú potrebu zvyšovania svojej kvalifikácie v prospech podniku?



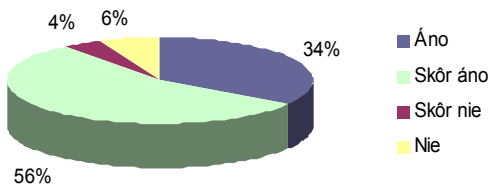
11. Máte pocit, že vedúci Vášho oddelenia prejavuje dostatočný záujem o faktory, ktoré ovplyvňujú váš pracovný výkon?



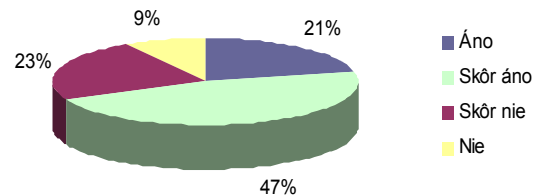
12. Máte pocit, že u Vás existujú rezervy, schopnosti a znalosti, ktoré by ste mohli rozvinúť a ktoré by následne zefektívili Váš pracovný výkon?



13. Ste spokojný/á s podporou rozširovania Vašich schopností, zručností a kvalifikácie zo strany podniku?



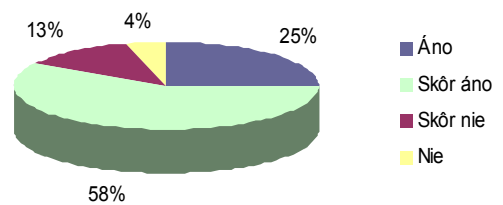
14. Máte pocit, že vďaka podniku napredujete po kvalifikačnej stránke, t. j. že sa zvyšujú Vaše pracovné schopnosti a zručnosti?



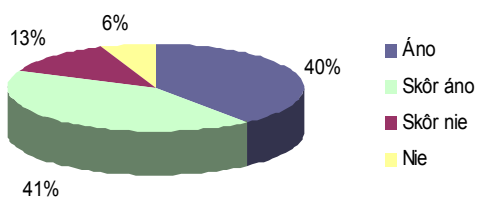
15. Vzdelávate sa samostatne popri zamestnaní, alebo inak vo vlastnom záujme zvyšujete svoje schopnosti a kvalifikáciu?



16. Máte pocit, že vedenie podniku uvíta nové nápady a inovácie zo strany zamestnancov?



17. Zaujímate sa o novinky a trendy v oblasti, v ktorej podnik realizuje svoju činnosť?



18. Predkladáte nové návrhy, ktoré by mohli byť prospešné pre podnik svojmu nadriadenému?

