

Projekt na implementáciu mentoringu vo vybranej organizácii

Bc. Ema Kintlerová

Diplomová práca
2021

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Ema Kintlerová**
Osobní číslo: **M190304**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt na implementaci mentoringu ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši na téma vzdělávání zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci.
- Vytvořte projekt na implementaci mentoringu ve vybrané firmě.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Building Sustainable Organisational Performance Improvement*. 14th edition. London: Kogan Page, 2017, 738 s. ISBN 978-0749474119.
- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEARDWELL, Julie, THOMPSON, Amanda. *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow: Pearson, 2017, 659 s. ISBN 978-12-921-1956-4.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání. Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010, 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BRUMOVSKÁ, Tereza, MÁLKOVÁ SEIDLLOVÁ, Gabriela. *Mentoring: výchova k profesionálnímu dobrovolnictví*. Praha: Portál, 2010, 150 s. ISBN 978-80-736-7772-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Ema Kintlerová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práca sa zaoberá problematikou vzdelávania a rozvoja zamestnancov v spoločnosti. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je dôležitým faktorom, ktorý pomáha organizácii zvyšovať jej konkurencieschopnosť a rozvíjať organizáciu ako celok. Cieľom práce bolo spracovať projekt na implementáciu mentoringu vo vybranej organizácii. Pri spracovaní záverečnej práce bol využitý kvalitatívny výskum, konkrétne metóda polo – štruktúrovaného rozhovoru s obchodným riaditeľom vybranej spoločnosti. Ako ďalšie zdroje informácií boli použité interné dokumenty spoločnosti. Po spracovaní analýzy súčasného stavu vzdelávania vo vybranej spoločnosti boli odhalené viaceré nedostatky. Hlavnými nedostatkami, ktoré analýza odhalila, bola absencia smernice, ktorá by upravovala vzdelávanie v organizácii, a tiež absencia vzdelávacej metódy mentoringu. Návrh projektu obsahoval popis kľúčových aktivít projektu, maticu zodpovednosti, časovú, nákladovú a rizikovú analýzu. V rámci rizikovej analýzy boli stanovené hlavné riziká, ako napríklad zlý výber mentora, výber nevhodných zamestnancov a nezáujem zamestnancov vzdelávať sa. Celkové náklady sú odhadované na 556,20€. Čo sa týka použitých metód, pri spracovaní maticy zodpovednosti bola použitá metóda RACI. Ďalšou metódou, ktorá bola použitá v rámci praktickej časti práce, konkrétne pri spracovaní časovej analýzy, bola metóda kritickej cesty CPM. Prínosom projektu je zlepšenie komunikačných a predajných schopností zamestnancov spoločnosti a tým aj efektívnejší predaj.

Kľúčové slová: Riadenie ľudských zdrojov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, mentoring.

ABSTRACT

The thesis deals with the issue of learning and development of employees in the company. The employee training is an important factor that helps the company to increase its competitiveness and develop the entire company. The aim of this thesis was to create a project of implementing a mentoring in a chosen organisation. There was used qualitative type of research, specifically a method of the semi – structured interview, that was carried out with the company's sales director. As the other sources of information there were used the internal company's documents. Based on the created analysis of the current state of employee training in the selected company there were found several weaknesses as the absence of regulation of employee training and absence of educational method- mentoring. The designed project contains the description of key activities, the responsibility assignment matrix, time, cost, and risk analysis. The risk analysis identified risks such as wrong choice of mentor, wrong choice of employees and lack of interest of employees in education. The total costs are estimated at 556,20€. The responsibility assignment matrix was design via the RACI matrix. To create the time analysis there was used the critical path method (CPM). The benefit of the project will be the improvement of communication and sales skills of the company's employees and an increase in sales volume.

Keywords: human resource management, learning and development of employees, mentoring.

Rada by som sa poďakovala mojej vedúcej diplomovej práce, pani Ing. Jane Matoškovej, Ph. D., za jej odborné rady, pripomienky a celkový dohľad pri spracovávaní diplomovej práce.

Taktiež by som sa chcela poďakovať spoločnosti G.P.R., s.r.o. za spoluprácu pri spracovaní diplomovej práce.

Veľká vďaka patrí tiež mojej rodine a blízkym, za ich podporu pri mojom štúdiu.

OBSAH

ÚVOD.....	6
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....	7
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	8
1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	9
1.1 ÚLOHY A AKTIVITY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV.....	10
2 VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV.....	12
2.1 SYSTEMATICKÉ VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV.....	14
2.1.1 Identifikácia potrieb vzdelávania.....	15
2.1.2 Plánovanie vzdelávania.....	16
2.1.3 Realizácia vzdelávania.....	17
2.1.4 Vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania.....	18
3 METÓDY VZDELÁVANIA.....	20
3.1 METÓDY VZDELÁVANIA NA PRACOVISKU.....	21
3.2 METÓDY VZDELÁVANIA MIMO PRACOVISKA.....	22
4 MENTORING.....	24
4.1 MENTOR A MENTEE.....	25
4.2 MENTORING VS. KOUČING.....	27
4.3 TYPY MENTORINGU.....	28
5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASŤI.....	29
II PRAKTICKÁ ČASŤ.....	30
6 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI.....	31
6.1 ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O SPOLOČNOSTI.....	31
6.2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI.....	32
6.3 POČET A ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV.....	32
6.4 ANALÝZA ABSENCIE ZAMESTNANCOV.....	34
6.5 ANALÝZA FLUKTUÁCIE ZAMESTNANCOV.....	34
7 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU VZDELÁVANIA V SPOLOČNOSTI.....	35
7.1 CHARAKTERISTIKA SYSTÉMU VZDELÁVANIA.....	35
7.2 IDENTIFIKÁCIA POTRIEB VZDELÁVANIA.....	36
7.3 PLÁNOVANIE VZDELÁVANIA.....	36
7.4 REALIZÁCIA VZDELÁVANIA.....	37
7.5 VYHODNOTENIE VZDELÁVANIA.....	38
8 ZHRNUTIE ANALYTICKÝCH POZNATKOV.....	39
9 PROJEKT IMPLEMENTÁCIE MENTORINGU DO ORGANIZÁCIE.....	41
9.1 CIELE A PRÍNOSY PROJEKTU.....	41
9.2 KEÚČOVÉ AKTIVITY.....	42
9.2.1 Výber a informovanie zamestnancov.....	42
9.2.2 Stanovenie požiadaviek na mentora a jeho výber.....	43
9.2.3 Zoznámenie mentora s mentorovaným zamestnancom.....	44
9.2.4 Stanovenie tém mentoringového procesu.....	44
9.2.5 Realizácia mentoringového procesu.....	44

9.2.6	Vyhodnotenie mentoringového procesu	45
9.2.7	Vyhodnotenie projektu	45
9.3	MATICA ZODPOVEDNOSTI	45
9.4	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	47
9.4.1	Sieťová analýza – metóda CPM	49
9.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	51
9.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	53
9.6.1	Opatrenie pre minimalizáciu rizík	56
10	ZHRNUTIE PROJEKTU	58
	ZÁVER	59
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	60
	ZOZNAM OBRÁZKOV	64
	ZOZNAM TABULIEK	65
	ZOZNAM PRÍLOH	66

ÚVOD

Riadenie ľudských zdrojov predstavuje dôležitý nástroj pre dosahovanie podnikových cieľov. Úspešný a ambiciózny podnik by mal preto klást' dôraz na túto oblasť, nakoľko ľudia v organizácii sú považovaní za kľúčový zdroj podniku (Majtán a kol., 2009, s. 260). Na efektívne fungovanie organizácie je preto potrebné zabezpečiť vzdelaných a kvalifikovaných zamestnancov a neustále rozvíjať ich potenciál.

Diplomová práca sa zaoberá problematikou riadenia ľudských zdrojov, konkrétne oblasťou vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Cieľom práce je tvorba projektu na implementáciu mentoringu vo vybranej organizácii. Projekt je spracovaný v spolupráci s firmou G.P.R., s.r.o. Práca je rozdelená na dve časti – teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť je spracovaná na základe poznatkov získaných štúdiom odbornej literatúry. Táto časť je zameraná na objasnenie pojmov z oblasti riadenia ľudských zdrojov, vzdelávania a rozvoja zamestnancov, systematického vzdelávania a metód vzdelávania. Dôležitou kapitolou je kapitola 4, ktorá rieši problematiku mentoringu.

Po teoretickej časti nasleduje analytická časť diplomovej práce, v rámci ktorej je analyzovaný súčasný stav vzdelávania v spoločnosti G.P.R., s.r.o. Cieľom tejto analýzy je odhaliť nedostatky vzdelávacieho systému. Praktická časť práce obsahuje charakteristiku spoločnosti, vrátane jej organizačnej štruktúry a štruktúry zamestnancov. Ďalšou časťou je samotná analýza vzdelávacieho systému spoločnosti, ktorá je spracovaná na základe osobného rozhovoru s vedením spoločnosti, po ktorej nasleduje zhodnotenie systému.

Z informácií získaných v rámci analytickej časti sa vychádza pri spracovaní projektu. V projektovej časti práce sú stanovené hlavné ciele a prínosy projektu, a hlavne kľúčové aktivity projektu, ktoré je potreba vykonať, aby bol projekt úspešný. V rámci tejto časti je tiež spracovaná matica zodpovednosti. Následne je projekt podrobený časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo na základe získaných poznatkov z teoretickej časti práce a spracovaných analýz navrhnúť projekt na implementáciu mentoringu vo vybranej organizácii. Diplomová práca je rozdelená na dve časti – teoretickú a praktickú časť.

Teoretická časť práce bola spracovaná formou kritickej literárnej rešerše z oblasti riadenia ľudských zdrojov, zameraná na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov. Teoretická časť obsahovala informácie získané štúdiom domácej i zahraničnej odbornej literatúry a článkov. Pri spracovaní tejto časti práce bolo využitých 36 zdrojov informácií. Cieľom prvej časti diplomovej práce bolo podrobnejšie objasniť základné pojmy, ktoré sú dôležité pre spracovanie projektovej časti práce, a tiež priblížiť vzdelávaciu metódu mentoring, ktorá je podstatou diplomovej práce.

Cieľom praktickej časti diplomovej práce bolo analyzovať súčasný stav vzdelávania vo firme G.P.R., s.r.o. V rámci tejto analýzy boli využité primárne i sekundárne zdroje. Primárnym zdrojom bol polo-štruktúrovaný rozhovor s vedením spoločnosti, ktorý predstavuje kvalitatívnu metódu výskumu. Sekundárnymi zdrojmi, ktoré boli využité, boli smernice a interné dokumenty spoločnosti. Pri spracovaní tejto časti práce sa vychádzalo i z osobných skúseností a pozorovania situácie v spoločnosti. Výsledkom analýzy vzdelávania vo vybranej spoločnosti boli odhalené prínosy a nedostatky vzdelávacieho systému.

Projektová časť diplomovej práce obsahovala hlavné ciele a prínosy projektu, ako aj kľúčové aktivity, ktoré bolo potrebné vykonať. Následne bola spracovaná matica zodpovednosti, v ktorej boli vymedzené zodpovedné osoby za jednotlivé aktivity. Projekt bol následne podrobený časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Téma diplomovej práce úzko súvisí s procesom vzdelávania zamestnancov, ktorý predstavuje dôležitú aktivitu v rámci oblasti riadenia ľudských zdrojov. Nasledujúca kapitola preto objasňuje základné pojmy a definície z tejto oblasti.

Ľudia predstavujú najdôležitejší zdroj a najväčšie bohatstvo organizácie, pretože aktívne rozhodujú o zabezpečovaní, využívaní a rozvoji ostatných zdrojov organizácie. Ľudia v organizácii tiež prispievajú k dosiahnutiu stanovených cieľov organizácie, a to prostredníctvom svojich schopností a motivácie k práci (Šikýř, 2016, s. 159). Plamínek (2014, s. 56) definuje ľudské zdroje ako potenciál, ktorým ľudia disponujú, a ktorý môžu využívať pri vykonávaní svojej práce. Ľudia nepredstavujú ľudské zdroje, sú iba ich nositeľmi.

S riadením ľudí v organizácii súvisí viacero pojmov, ktoré však nemajú rovnaký teoretický význam. Medzi najvšeobecnejšie termíny patrí personálna práca alebo personalistika. Jednotlivé vývojové fázy či koncepcie personálnej práce však označujú termíny ako personálna administratíva, personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov. (Koubek, 2015, s.14)

Riadene ľudských zdrojov sa ako nová koncepcia personálnej práce začala formovať počas 50. a 60. rokov na amerických univerzitách, praktizovať sa začala v 80.rokoch, prostredníctvom kurzov MBA. Korporácie a podniky sa vtedy vyrovnávali s vysoko konkurenčným prostredím tým, že sa viac zamerali na prácu s ľudskými zdrojmi. (Měrtlová, 2014, s. 11)

Podľa Armstronga a Taylora (2015, s. 47) predstavuje riadenie ľudských zdrojov prístup k zamestnávaniu, ktorý je strategický, integrovaný a ucelený. Tento termín tiež definovali ako rozvíjanie a uspokojovanie ľudí v organizáciách. Pod pojem riadenie ľudských zdrojov spadajú všetky rozhodnutia a opatrenia, ovplyvňujúce vzťah medzi organizáciou a jej ľudskými zdrojmi (Armstrong, Taylor, 2017, s. 5).

Němec a kol. (2014, s. 9) doplnili definíciu riadenia ľudských zdrojov o tvrdenie, že ide o oblasť riadenia organizácie, ktorá sústreďuje svoju pozornosť na účelné a účinné využitie ľudí za účelom dosahovania vytýčených cieľov organizácie.

Beardwell a Thompson (2017, s. 5) charakterizovali riadenie ľudských zdrojov ako súbor politík, využívaných na organizáciu práce v pracovnom pomere.

Kocianová (2012, s. 276) charakterizovala oblasť riadenia ľudských zdrojov nasledujúcimi rysmi:

- Riadenie ľudských zdrojov je pod vedením vrcholového managementu

- Kladie sa dôraz na uplatnenie strategického prístupu
- Stratégia riadenia ľudských zdrojov vychádza zo stratégie podniku
- Ľudia sú považovaní za zdroj organizácie, do ktorého sa investuje formou vzdelávania a rozvoja, s cieľom dosahovania podnikových cieľov
- Dôraz je kladený na tímovú prácu
- Dôležitú rolu má komunikácia v rámci organizácie
- Rešpektujú sa potreby pracovníkov

Riadenie ľudských zdrojov je možné všeobecne charakterizovať ako prístup, ktorý ľudí považuje za kľúčový zdroj organizácie, ktorý je potrebné rozvíjať a efektívne využívať na dosahovanie cieľov organizácie (Banfield, Kay, 2012, s. 32). Zameriava sa na zlepšovanie efektivity celého podniku prostredníctvom ľudí. Riadenie ľudských zdrojov je založené na uplatňovaní rôznych politík a postupov v rámci rozvoja organizácie, zabezpečovania ľudských zdrojov, vzdelávania a rozvoja zamestnancov, riadenia pracovného výkonu zamestnancov, a odmeňovania. Všetky tieto aktivity zlepšujú spokojnosť a blahobyt zamestnancov (Armstrong, Tylor, 2015, s. 32).

1.1 Úlohy a aktivity riadenia ľudských zdrojov

Medzi hlavné úlohy riadenia ľudských zdrojov patrí snaha o obsadenie miesta v organizácii tým správnym človekom a neustále prispôsobovanie sa meniacim sa požiadavkám pracovného miesta. Dôležitou úlohou je tiež rozvoj pracovníkov a ich schopností, pracovnej kariéry a tvorba priaznivých pracovných podmienok. (Lochmannová, 2016, s. 13)

Podľa Koubeka (2015, s. 16) je najobecnejšou úlohou riadenia ľudských zdrojov zabezpečiť výkonnosť organizácie a jej neustále zlepšovanie. To sa dá dosiahnuť iba neustálym zlepšovaním využitia všetkých zdrojov – materiálnych, finančných, informačných a ľudských.

Medzi ciele riadenia ľudských zdrojov patrí najmä:

- Podpora organizácie pri dosahovaní stanovených cieľov prostredníctvom rozvíjania a implementácie stratégie ľudských zdrojov
- Prispievať k rozvoju kultúry zameranej na dosahovanie vysokej výkonnosti
- Zabezpečovať organizácii talentovaných, skúsených a oddaných ľudí
- Udržiavať pozitívne zamestnanecké vzťahy medzi vedením a zamestnancami
- Podpora blahobytu zamestnancov ako hlavných stakeholderov. (Armstrong, Taylor, 2020, s. 7)

Riadenie ľudských zdrojov by sa malo zamerať na inak definované hlavné úlohy, ako zlepšenie kvality pracovného života, zvýšenie produktivity, zvýšenie spokojnosti zákazníkov, zlepšenie rozvoja pracovníkov ako jedincov a kolektívov, zvýšenie pripravenosti na zmeny. Z týchto úloh tak vyplývajú aktivity, ako:

- Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov
- Organizačný rozvoj
- Vytváranie pracovných úloh, pracovných miest a organizačných štruktúr
- Formovanie personálu organizácie
- Zabezpečovanie personálneho výskumu a funkčnosti personálneho informačného systému
- Plánovanie ľudských zdrojov
- Odmeňovanie a zamestnanecké výhody
- Pracovné vzťahy, vzťahy s odbormi
- Pomoc pracovníkom. (Koubek, 2015, s. 19)

Šikýř (2014, s. 53) doplnil vyššie uvedené aktivity riadenia ľudských zdrojov o ďalšie činnosti, ktorými sú:

- Tvorba a analýzy pracovných miest
- Obsadzovanie pracovných miest
- Riadenie pracovného výkonu a hodnotenie zamestnancov
- Starostlivosť o zamestnancov

Hlavné aktivity v rámci práce s ľudskými zdrojmi pripadajú na personálny útvar, ktorý je spravidla tvorený personálnym manažérom a odborníkmi na určité oblasti personálnej práce. Výkon tohto druhu práce si vyžaduje vysoké nároky na vedomosti, skúsenosti, empatiu, spohľahivosť, kreativitu pri riešení problémov, zvládanie stresu, komunikačné schopnosti a schopnosť vedenia ľudí. (Majtán a kol., 2009, s. 262)

2 VZDELÁVANIE A ROZVOJ ZAMESTNANCOV

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov predstavuje kľúčovú aktivitu v rámci riadenia ľudských zdrojov. Zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov podporuje dosahovanie podnikových cieľov, ale taktiež napomáha k efektívnejšiemu fungovaniu organizácie. (Majtán a kol., 2009, s. 294)

Vzdelávanie a rozvoj je podľa Majtána a kol. (2009, s. 285) neustály proces, ktorý pomáha pracovníkom podávať vysoký pracovný výkon. Vďaka vzdelávaniu a rozvoju sa nepretržite zlepšujú zručnosti pracovníkov, potrebné pre výkon určitej činnosti. Vzdelávací proces je pomerne náročný, preto by mal byť vopred pripravený v podobe plánu vzdelávania, monitorovaný a riadený odborníkmi na vzdelávanie.

Koubek (2011, s. 461) uvádza, že vzdelávanie zabezpečuje, aby zamestnanci organizácie disponovali znalosťami a schopnosťami, ktoré sú potrebné k efektívnemu vykonávaniu práce v súčasnosti i budúcnosti. Vzdelávanie a rozvoj pomáha aktualizovať ich odborné znalosti a zvyšuje ich spokojnosť v zamestnaní.

Vzdelávaním, rozvojom a podporou osobného rastu zamestnancov sa organizácie podieľajú na skvalitňovaní produkcie, zefektívnení interných procesov a rozvoji organizácie ako celku. Práve tým sa vzdelávanie v organizáciách stáva dôležitým faktorom zvyšovania konkurencieschopnosti organizácie. Vízia, poslanie, ciele, filozofia, kultúra a politika riadenia ľudských zdrojov organizácie predstavujú základ pre proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 86)

Podľa Měrtlovej (2014, s. 113) je vzdelávanie zamestnancov charakterizované ako personálna činnosť, ktorá zahŕňa aktivity ako:

- Prehlbovanie pracovných schopností
- Zvyšovanie použiteľnosti zamestnancov
- Rekvalifikačné procesy v organizácii
- Prispôsobovanie pracovných schopností nových zamestnancov špecifickým požiadavkám pracovného miesta
- Formovanie pracovných schopností i osobnosti zamestnancov

Vzdelávanie a rozvoj predstavujú dôležitý proces, ktorý zabezpečuje, že organizácia má vzdelaných, kvalifikovaných a angažovaných zamestnancov, ktorých potrebuje pre efektívne fungovanie. Tento proces pomáha zamestnancom osvojovať si nové schopnosti

prostredníctvom vlastných skúseností, vzdelávacích programov a rôznych iných vzdelávacích aktivít. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 1439)

Základnými zložkami vzdelávania a rozvoja zamestnancov sú podľa Armstronga a Taylora (2020, s. 379) učenie, rozvoj, tréning a vzdelávanie. Učenie charakterizovali ako proces, v ktorom si človek osvojuje nové vedomosti, zručnosti, správanie a prístupy. Rozvoj predstavuje rozšírenie schopností a potenciálu človeka. Na rozdiel od učenia, tréning definujú ako systematickú aplikáciu procesov, ktoré človeku pomáhajú rozvíjať svoje vedomosti a zručnosti, potrebné pre efektívne vykonávanie svojej práce. Vzdelávanie pomáha človeku rozvíjať vedomosti, hodnoty a porozumenie potrebné vo všetkých aspektoch života, a nie zručnosti spojené iba s niektorými konkrétnymi oblasťami.

Hlavným cieľom vzdelávania zamestnancov je vytvárať, prehľbovať a rozvíjať schopnosti a vedomosti zamestnancov, súvisiace s vykonávanou prácou a požadovaným výkonom. Vzdelávanie uľahčuje zamestnancom zvládať prichádzajúce zmeny v organizácii. Získané vedomosti a schopnosti ich na zmenu pripravujú a posilnia tiež konkurencieschopnosť organizácie. (Lochmannová, 2016, s. 91)

Podľa Koubeka (2015, s. 254) sa pri formovaní pracovných schopností ľudí rozlišujú tri oblasti vzdelávania - oblasť všeobecného vzdelávania, oblasť odborného vzdelávania a oblasť ďalšieho rozvoja.

Všeobecné vzdelávanie zahŕňa formovanie základných a všeobecných znalostí, potrebných vo všetkých oblastiach života. Oblasť odborného vzdelávania predstavuje proces prípravy na povolanie, osvojovanie a získavanie špecifických vedomostí a schopností, potrebných na vykonávanie určitej práce. Tretou oblasťou vzdelávania je oblasť ďalšieho rozvoja, v rámci ktorého si človek rozširuje svoje vedomosti a schopnosti. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 1441)

Existuje niekoľko dôvodov, prečo je pre organizácie dôležité venovať sa vzdelávaniu a rozvoju svojich zamestnancov. Medzi najhlavnejšie dôvody patrí napríklad neustále objavovanie nových informácií a poznatkov, vznik nových technológií, zmena technológií v organizáciách, a tiež meniace sa ľudské potreby, ktoré zapríčiňujú zmeny na trhu výrobkov a služieb. Ďalšími dôvodmi môžu byť časté organizačné zmeny, globalizácia a internacionalizácia, potreba znižovania nákladov a zvýšená potreba ľudí vzdelávať sa. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov pomáha organizácii zlepšovať povest' a uľahčuje proces získavania a udržania pracovníkov. (Koubek, 2015, s. 252)

2.1 Systematické vzdelávanie zamestnancov

Najefektívnejším spôsobom vzdelávania v organizácii je systematické vzdelávanie zamestnancov. Tento spôsob predstavuje neustále opakujúci sa cyklus, ktorý vychádza zo zásad vzdelávacej politiky podniku, sleduje stanovené ciele podnikovej stratégie a opiera sa organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 82)

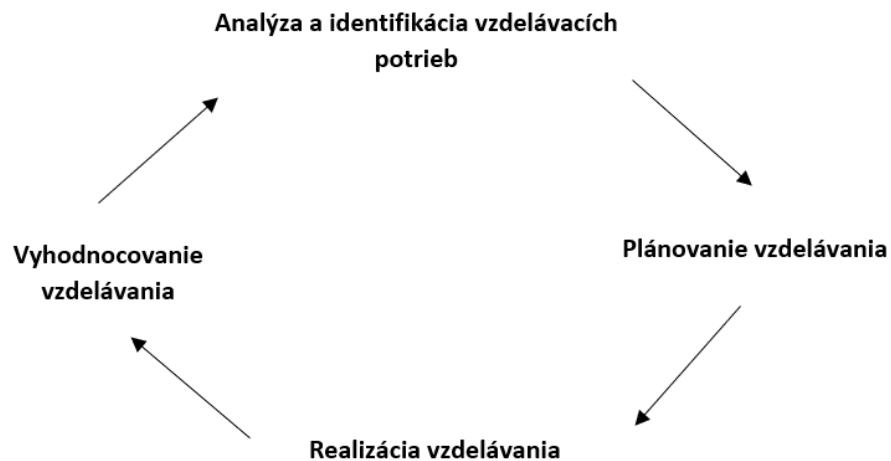
Podľa Měrtlovej (2014, s. 116) je dôležité, aby organizácia vytvorila základné predpoklady a podmienky pre realizáciu systému vzdelávania zamestnancov, ktoré v konečnom dôsledku tvoria predpoklady úspešnosti celého procesu. Systematické vzdelávanie zamestnancov a vytvorenie koncepcie vzdelávania prináša organizácii oveľa viac výhod, než vzdelávanie bez systému.

Hlavným cieľom systematického vzdelávania je pripraviť zamestnancov tak, aby boli schopní zvýšiť svoju výkonnosť, čím sa zvýši konkurencieschopnosť a prosperita organizácie a miera splnenia cieľov podnikovej stratégie. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 83)

Systematické vzdelávanie zamestnancov má veľa predností, ako napríklad:

- Dodáva organizácii riadne pripravených pracovníkov, bez náročného vyhľadávania na trhu práce
- Zlepšuje vedomosti, kvalifikáciu i osobnosť pracovníka
- Pomáha zlepšovať pracovný výkon, produktivitu práce i kvalitu produktov
- Zvyšuje image organizácie na trhu práce
- Zvyšuje motiváciu zamestnancov
- Pomáha zlepšovať pracovné i medziľudské vzťahy (Měrtlová, 2014, s. 117)

Cyklus systematického vzdelávania zamestnancov je založený na 4 fázach - identifikácia potreby vzdelávania, plánovanie vzdelávania, realizácia vzdelávania a vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania. Tieto fázy sú znázornené na Obr. 1:



Obr. 1. Cyklus systematického vzdelávania zamestnancov (Vlastné spracovanie, 2021, podľa Bartoňková, 2010).

2.1.1 Identifikácia potrieb vzdelávania

Bartoňková (2010, s. 120) definuje vzdelávacie potreby ako rozdiel medzi súčasnými znalosťami, schopnosťami a výkonom zamestnanca a požiadavkami alebo normami určitého pracovného miesta.

Prvá fáza cyklu systematického vzdelávania zamestnancov spočíva v zhromažďovaní informácií o aktuálnom stave znalostí a schopností zamestnancov, o výkonnosti jednotlivcov, ako aj tímov a samotnej organizácie. Zahŕňa tiež porovnávanie zistených údajov s požadovanou úrovňou. Výsledkom tejto fázy je zistenie medzier vo výkonnosti, ktoré je možné eliminovať alebo odstrániť prostredníctvom vzdelávania. Rozdiel medzi požadovanou a súčasnou výkonnosťou sa nazýva výkonnostná medzera. (Bláha a kol., 2013, s. 124)

Podľa Armstronga a Tylora (2015, s. 1530) je dôležité identifikovať a analyzovať potreby vzdelávania nielen na úrovni organizácie, ale i skupín a jednotlivcov a následne stanoviť účel vzdelávacích aktivít. V tejto fáze sa potreby vzdelávania definujú na základe predstavy, čo by zamestnanci organizácie mali vedieť.

Fáza identifikácie potrieb vzdelávania prebieha v troch etapách:

- **Prvá etapa** - zahŕňa analýzu podnikových cieľov, podnikovej kultúry a tiež sledovanie celkovej stratégie organizácie. Úlohou prvej etapy je zistiť rozdiel medzi požadovanou a dosahovanou výkonnosťou a navrhnúť spôsob, akým bude táto výkonnostná medzera odstránená.

- **Druhá etapa** - spočíva v analýze úloh, znalostí, schopností a činností zamestnancov. Potrebné informácie je možné získať z popisov pracovných miest, z ich špecifikácií alebo charakteristík. Výsledkom analýzy je informácia o potenciálnej potrebe vzdelávania.
- **Tretia etapa** - je zameraná na analýzu osôb, konkrétne na individuálne charakteristiky jednotlivcov, ktoré sú porovnávané s požiadavkami organizácie. Zdrojom údajov môžu byť záznamy o hodnotení zamestnanca, o jeho dosiahnutom vzdelaní, kvalifikácii, tréningu, atď. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 90)

Pri zisťovaní vzdelávacích potrieb zamestnancov je možné opierať sa predovšetkým o:

- Proces získavania a výberu pracovníkov – poznatky o vedomostiach uchádzačov
- Skúsenosti z adaptačného procesu zamestnancov
- Informácie plynúce z hodnotenia zamestnancov
- Firemné plány
- Zmeny, ktoré sa týkajú pracovníkov firmy
- Informácie o predaji, spokojnosti zákazníkov alebo reklamáciách. (Koubek, 2011, s. 496)

2.1.2 Plánovanie vzdelávania

Ďalšiu fázu cyklu systematického vzdelávania zamestnancov predstavuje tvorba plánu vzdelávania. Táto fáza súvisí s celkovou podnikovou stratégiou a stratégiou vzdelávania a zahŕňa porovnávanie identifikovanej potreby vzdelávania s možnosťami organizácie túto potrebu pokryť. (Toth, 2010, s. 97)

Podľa Měrtlovej (2014, s. 118) by plánovanie vzdelávania pracovníkov malo vychádzať zo stratégie rozvoja organizácie, hodnotenia zamestnancov, a tiež z rozhovorov s vrcholovým vedením i samotnými zamestnancami o potrebách zvyšovania ich kvalifikácie.

Plán vzdelávania zahŕňa cieľ vzdelávania, cieľovú skupinu zamestnancov, metódy vzdelávania, inštitúciu zabezpečujúcu vzdelávanie, lektora vzdelávania, miesto a čas vzdelávania. Dôležitou súčasťou plánu vzdelávania sú požiadavky na materiálne a technické vybavenie a služby súvisiace so vzdelávaním, metódy vyhodnocovania výsledkov vzdelávania a taktiež náklady na vzdelávanie. (Šikýř, 2016, s. 535)

Proces tvorby plánu vzdelávania prebieha v niekoľkých fázach:

Prípravná fáza - zameriava sa na špecifikáciu potrieb, analýzu účastníkov a vymedzenie cieľov vzdelávania. Stanovené ciele môžu slúžiť ako meradlo dosiahnutých výsledkov.

Realizačná fáza – zahŕňa vývoj a spracovanie jednotlivých etáp vzdelávacieho projektu a vlastnú realizáciu úloh. V tejto fáze sa určuje spôsob, akým bude vzdelávanie prebiehať. Prvý krok realizačnej fázy predstavuje stanovenie vhodnej techniky vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Poslednou fázou tvorby plánu vzdelávania je **fáza zdokonaľovania**, v ktorej sa hodnotia etapy vzdelávacieho programu vzhľadom k stanoveným cieľom. Zámerom tejto fázy je tiež hľadanie možného zlepšenia procesu vzdelávania. (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 97)

Každý plán vzdelávania, ak je dobre spracovaný, by mal odpovedať na otázky ako:

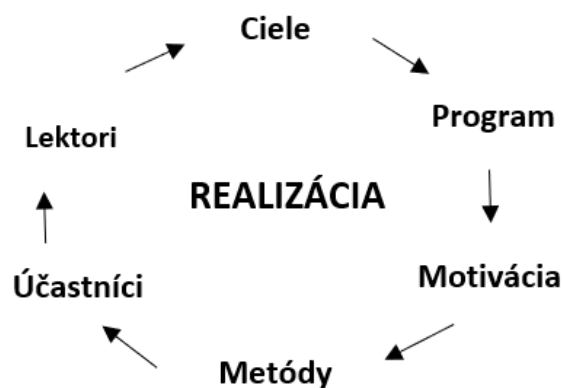
- Aké vzdelanie by malo byť zabezpečené?
- Kto sa bude vzdelávať?
- Akými metódami?
- Kto bude vzdelávanie realizovať?
- Kedy a v akom čase sa bude vzdelávanie uskutočňovať?
- Kde sa vzdelávanie bude konať?
- Aké sú náklady na vzdelávanie?
- Ako bude prebiehať hodnotenie výsledkov vzdelávania? (Bláha a kol., 2013, s. 126)

2.1.3 Realizácia vzdelávania

Tretia etapa systematického vzdelávania, to znamená realizácia vzdelávania, predstavuje prípravu a organizáciu konkrétnych vzdelávacích aktivít a taktiež zahájenie vzdelávania. (Majtán a kol., 2009, s. 286)

Prvým krokom realizácie vzdelávania je výber vhodnej metódy alebo metód vzdelávania, inštitúcie, lektora, miesta a času vzdelávania. Dôležité je zaistiť potrebné materiálne a technické vybavenie. V tejto fáze sa dohadujú podmienky realizácie vzdelávania, informuje sa cieľová skupina, vyberá sa vhodná metóda hodnotenia vzdelávania a určia sa náklady na vzdelávanie. (Němec a kol., 2014, s.85)

Vodák a Kucharčíková (2011, s. 100) vo svojom diele uvádzajú, že fáza realizácie vzdelávania pozostáva z prvkov ako ciele, program, motivácia, metódy, účastníci a lektori.



Obr. 2 Prvky procesu realizácie vzdelávania (Vlastné spracovanie 2021, podľa Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 100).

Pred zahájením vzdelávacej akcie je dôležité zamestnancov pripraviť. Medzi základné informácie, ktoré by im mali byť poskytnuté patrí dátum, čas zahájenia a miesto konania vzdelávacej akcie, cieľ a téma akcie, aktivity pred akciou, informácie o lektorovi, kontaktnej osobe a tiež o spôsobe ubytovania, dopravy a úhrady. (Bláha a kol., 2013, s. 130)

2.1.4 Vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania

Vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania predstavuje komplexný proces, ktorý pomáha určiť celkové prínosy i náklady vzdelávacej akcie. V tejto fáze sa vyhodnocuje, či boli identifikované potreby vzdelávania uspokojené, a či bola vzdelávacia akcia ekonomicky prínosná alebo stratová (Bartoňková, 2010, s. 182). Táto fáza pomáha tiež definovať oblasť, v ktorej je nutné dosiahnuť zlepšenie alebo určitú zmenu s cieľom ešte efektívnejšieho a účinnejšieho vzdelávania. Ako tvrdí Armstrong a Taylor (2015, s. 1590), ide o akési porovnávanie stanovených cieľov s dosiahnutými výsledkami, pričom zámerom je zistiť, do akej miery bola daná vzdelávacia aktivita účinná a či splnila svoj účel.

Koubek (2015, s. 274) uvádza, že základným problémom tejto fázy je stanovenie kritérií hodnotenia. Kvalifikácia a vzdelanie ako kvalitatívne charakteristiky sú veľmi ťažko kvantifikovateľné a ich úroveň alebo veľkosť zmeny sa nedá priamo zistiť. S týmto tvrdením súhlasí Šikýř (2016, s. 539), ktorý uvádza, že vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania je problematické, nakoľko sú tieto výsledky ťažko merateľné a prejavajú sa nepriamo a neskôr v správaní zamestnancov.

Efektivitu vzdelávacej akcie je podľa Urbana (2013, s. 104) možné posudzovať na základe štyroch kritérií:

Získanie nových schopností - môže sa jednať o overenie schopnosti samostatne plniť určitú úlohu alebo správne vyriešiť určitý problém.

Zmena pracovného správania účastníkov - predstavuje používanie získanej schopnosti v praxi. Ide teda o overenie, či účastník vzdelávacej akcie nové schopnosti naozaj využíva.

Pracovné výsledky - sú merané výkonovými ukazovateľmi, napr. produktivita práce, kvalita produkcie, objem predaja, získanie nových zákazníkov, atď.

Finančná rentabilita - je definovaná ako pomer medzi zlepšením výkonových ukazovateľov a výdajmi na vzdelávacie aktivity.

Aj keď je hodnotenie výsledkov vzdelávania pomerne komplikované, je dôležité aby ho organizácie nepodceňovali a venovali mu dostatočnú pozornosť. Spôsob hodnotenia by mal stanovený vo fáze identifikácie vzdelávacích potrieb. Táto etapa predstavuje ukončenie vzdelávacieho procesu, ale zároveň je podkladom pre identifikáciu potrieb vzdelávania, v rámci zahájenia ďalšieho vzdelávacieho procesu. (Majtán a kol., 2009, s. 289)

3 METÓDY VZDELÁVANIA

V rámci realizačnej fázy systematického vzdelávania je potrebné zvoliť vhodnú metódu vzdelávania. Metódy vzdelávania predstavujú významný nástroj, ktorý pomáha zabezpečiť samotný vzdelávací proces. Voľba vhodnej metódy vychádza z potrieb a požiadaviek organizácie a ovplyvňuje ju niekoľko faktorov ako vek zamestnancov, ich počet, súčasná a budúca úroveň vedomostí či ich súčasná pracovná pozícia (Lochamnová, 2016, s. 93). Správna metóda vzdelávania pomáha naučiť zamestnancov využívať získané schopnosti pri vykonávaní dohodnutej práce a tým dosahovať požadovaný výkon. Či je zvolená metóda správna sa posudzuje na základe potreby vzdelávania, cieľa vzdelávania, cieľovej skupiny účastníkov vzdelávania alebo organizačných predpokladov vzdelávania. Aby bola aplikácia metód účinná, je potrebné kontrolovať dodržiavanie plánu vzdelávania a taktiež vyhodnocovanie výsledkov (Němec a kol., 2014, s. 85).

Ako uvádza Bartoňková (2010, s. 151) neexistuje iba jedna univerzálna metóda vzdelávania. Niektoré metódy sa uplatňujú pri predávaní alebo osvojovaní nových vedomostí a zručností, iné zase pri rozvoji schopností, ovplyvňovaní postojov, atď. Bláha (2013, s. 126) rozdeľuje metódy vzdelávania na dve hlavné skupiny – metódy vzdelávania na pracovisku a metódy vzdelávania mimo pracoviska. Pre dosahovanie čo najlepších výsledkov sa odporúča jednotlivé metódy kombinovať.

Medzi najdôležitejšie kritéria pre voľbu metód vzdelávania podľa Bartoňkovej (2010, s. 152) patrí:

- Charakter cieľov vzdelávania – stanovenie, či organizácii ide o získanie vedomostí alebo aj ich aplikáciu v praxi
- Charakter obsahu vzdelávacieho procesu – nakoľko bude môcť lektor využiť participatívne didaktické metódy
- Charakter didaktickej formy – priamy kontakt lektora umožňuje využívať rôzne metódy vzdelávania
- Predbežné znalosti o zložení účastníkov vzdelávacej akcie – napr. či sú účastníci pripravení pracovať a vzdelávať sa v tímoch
- Stupeň aktivizácie účastníkov – akú aktivizáciu umožňuje určitá metóda
- Fáza vzdelávacieho procesu – podľa fáz procesu volíme vhodné metódy
- Rytmus – je dobré udržiavať pozornosť účastníkov vzdelávacieho procesu výberom pestrých metód vzdelávania

- Rámcové podmienky – je dôležité zvážiť, či máme časový priestor pre voľbu náročnejšej metódy vzdelávania alebo či máme dostatočný priestor pre využitie určitej metódy
- Celková didaktická pripravenosť a schopnosť lektora – lektor by mal správne využívať zvolené metódy vzdelávania

Metódy vzdelávania je možné rozdeliť na metódy vzdelávania na pracovisku a metódy vzdelávania mimo pracoviska.

3.1 Metódy vzdelávania na pracovisku

Metódy vzdelávania na pracovisku, sú definované ako metódy, využívané pri výkone práce, na konkrétnom pracovnom mieste a pri plnení bežných pracovných činností. Patrí sem predovšetkým inštruktáž pri výkone práce, asistovanie, koučovanie, mentoring, poverenie úlohou. Táto skupina metód umožňuje pri vzdelávaní individuálny prístup k zamestnancom a rešpektujú ich osobnosť. (Dvořáková a kol., 2012, s. 531)

Váchal (2013, s. 317) zaraďuje medzi metódy vzdelávania na pracovisku nasledujúce metódy:

Inštruktáž pri výkone práce – skúsený školiteľ vykonáva určitú prácu pred školeným zamestnancom, ktorý ho pozoruje a napodobňuje, čím si ľahko a rýchlo osvojuje nové schopnosti a znalosti.

Asistovanie – táto metóda spočíva v priradení školeného zamestnanca ku skúsenému školiteľovi, ktorému pomáha plniť stanovené úlohy a osvojuje si pracovný postup. Školený zamestnanec sa tak naučí samostatne vykonávať určitú prácu.

Koučovanie – jedná sa o dlhodobejšie usmerňovanie a kontrolu výkonu zamestnanca pod vedením kouča. Cieľom tejto metódy je nasmerovať školeného zamestnanca k samostatnosti pri osvojovaní si nových znalostí a schopností, potrebných k vykonávaniu určitej pracovnej činnosti.

Mentoring – predstavuje podobnú metódu ako koučovanie, avšak pri mentoringu sa iniciatíva a zodpovednosť prenáša na školeného zamestnanca (viac v kapitole 4)

Poverenie úlohou – školiteľ poverí školeného zamestnanca určitou úlohou, ktorú musí splniť a preukázať tak osvojené znalosti a schopnosti. Tento typ metódy vedie zamestnancov k samostatnosti pri výkone práce. (Váchal, 2013, s. 317)

Táto kategória vzdelávacích metód má i svoje výhody a nevýhody. Medzi výhody Koubek (2011, s. 512) zaraďuje predovšetkým:

- Finančnú nenáročnosť, nakoľko vzdelávanie na pracovisku je pomerne lacné, avšak môže nastať situácia, kedy sa pracovný výkon školiteľa zníži, z dôvodu školenia druhého zamestnanca.
- Individuálnosť, keďže proces vzdelávania môže byť prispôsobený zručnostiam školeného zamestnanca.
- Zamestnanec si rýchlejšie osvojuje nové praktické skúsenosti a znalosti.
- Vzdelávanie prebieha v konkrétnych podmienkach firmy

Nevýhodami týchto metód vzdelávania sú podľa Koubeka (2011, s. 512):

- Firma nie vždy disponuje schopných školiteľov
- Často sa nedá zabezpečiť nerušený proces vzdelávania
- Zložitý výber školiteľa kvôli vyťaženiu pracovníkov

3.2 Metódy vzdelávania mimo pracoviska

Metódy vzdelávania mimo pracoviska zahŕňajú metódy, ktoré sú často realizované v zvláštnych zariadeniach, na vývojových pracoviskách alebo v zariadeniach predvádzajúcich novú techniku. Dá sa povedať, že sa jedná o metódy využívané k hromadnému vzdelávaniu účastníkov. (Koubek, 2015, s. 269)

Šikýř (2016, s. 547) medzi metódy vzdelávania mimo pracovisko radí prednášky, semináre, demonštrovanie, prípadové štúdie a outdoorové aktivity.

- **Prednáška** – vzdelávanie zamestnancov je realizované formou výkladu školiteľa. Prostredníctvom tejto metódy školiteľ ľahko predá svoje znalosti a schopnosti zamestnancom. Prednáška však predstavuje jednostranný výklad, ktorý znižuje motiváciu zamestnancov osvojovať si nové schopnosti a znalosti.
- **Seminár** – vzdelávanie spočíva vo výklade školiteľa a následnej diskusii s ním i s ostatnými účastníkmi semináru. Táto metóda pomáha zvyšovať motiváciu zamestnancov osvojovať si nové znalosti.
- **Demonštrovanie** – zamestnancom školiteľ ukazuje určitý pracovný postup v skutočných alebo i v modelových pracovných podmienkach.

- **Prípadová štúdia** – predstavuje vytvorenie modelového alebo reálneho problému, na ktorý zamestnanci spoločne hľadajú možné riešenie. Prípadová štúdia pomáha rozvíjať myslenie zamestnancov a podporuje prácu v tíme.
- **Outdoorové aktivity** – jedná sa o vzdelávanie formou športových aktivít vo voľnej prírode. Prostredníctvom tejto metódy vzdelávania si zamestnanci rozvíjajú svoje prirodzené schopnosti (rozhodovať, realizovať, plánovať, komunikovať, atď.), ktoré neskôr uplatňujú pri výkone určitej práce a pri dosahovaní požadovaného výkonu (Šikýř, 2016, s. 547)

Výhodami vzdelávania mimo pracoviska sú podľa Koubeka (2011, s. 513):

- Vzdelávacie aktivity sú vedené odborníkmi
- Účastníci si osvojujú aktuálne vedomosti, zručnosti
- Tieto metódy prinášajú do organizácie nové prístupy a myšlienky

Medzi nevýhody naopak Koubek radí (2011, s. 513):

- Finančná náročnosť
- Kladie dôraz na teoretické poznatky, ktoré sa nedajú uplatniť v každej organizácii
- Ťažko sa aplikuje vo firme, ktorá nedisponuje vybavením, na ktorom prebiehalo školenie
- Školenie nie vždy spĺňajú požiadavky firmy

4 MENTORING

Mentoring patrí medzi najstaršie metódy vzdelávania. Pojem „mentor“ bol použitý už v historickom epose o Odysseovi, ktorý odchádzal na vojnu a svojho syna zanechal Mentorovi, ktorý predstavoval jeho učiteľa, priateľa a radcu. (Petrašová a kol., 2014, s. 29)

Ako uvádza Jayaranjani (2019, s. 2), v modernom svete podnikania predstavuje mentoring efektívnu metódu na dosahovanie vytýčených zámerov a cieľov organizácie. Preto je dôležité, aby mentori poskytovali svojim zverencom motiváciu a podporu počas celého procesu plnenia stanovených cieľov organizácie.

Armstrong (2016, s. 319) definoval mentoring ako proces využívania špeciálne vybranej a školenej osoby (mentora) na poskytovanie vedenia, poradenstva a neustálej podpory zamestnancovi, ktorý takéto vzdelávanie potrebuje pre výkon svojej práce. Banfield a Kay (2012, s. 251) rozšírili Armstrongovu definíciu o tvrdenie, že mentoring predstavuje vzťah oveľa staršej osoby v organizácii s oveľa mladšou osobou, ktorá je často súčasťou rozvojového alebo vzdelávacieho programu, pričom skúsenejší mentor využíva svoje vedomosti a odborné znalosti na celkový rozvoj zverenca.

Túto metódu vzdelávania je možné definovať aj ako dobrovoľný vzťah medzi zamestnancom a mentorom, v ktorom mentor predstavuje skúseného a často vyššie postaveného zamestnanca rovnakej organizácie. Folwarczná ďalej uvádza, že hlavným cieľom mentoringu nie je len odborný, ale i sociálny rozvoj zverenca v organizácii (2010, s. 103). Toth (2010, s. 419) vo svojom diele tvrdí, že hlavnou úlohou mentora je ponúkať rady a skúsenosti svojmu zverencovi, zvyšovať mu sebavedomie, pomáhať budovať kariéru a poskytovať podporu. Mentoring navyše definuje ako sústavný proces, ktorý sa často využíva pri prijatí nového zamestnanca do organizácie alebo pri zmene pracovného miesta. Uplatňovaním metódy mentoringu organizácie investujú do profesijného i osobného rastu svojich zamestnancov.

Podľa Bedrnovej (2012, s. 207) mentoring podporuje ľudí pri objavovaní ich rozvojových potrieb, pomáha im hovoriť o svojich problémoch, sprevádza a podporuje ich v sebaanalýze a učí ich efektívne sa rozhodovať.

Ako každá vzdelávacia metóda tak aj metóda mentoringu má niekoľko silných i slabých stránok. Silnými stránkami sú podľa Vetešku (2014, s. 307) predovšetkým samotná iniciatíva mentorovanej osoby, neformálny vzťah na oboch stranách, vlastná voľba svojho

mentora a absencia stereotypu. Medzi slabé stránky mentoringu autor radí nesústavnú formuláciu pracovných schopností, zlú voľbu mentora a možné riziko zo strany mentora pri presadzovaní svojich postupov, ktoré môžu pôsobiť zastaralo.

Metóda mentoringu priaznivo vplýva na motiváciu a spokojnosť mentorovaných zamestnancov i mentorov, a taktiež predstavuje jednu z najúčinnějších a finančne nenáročných metód vzdelávania. Správne nastavený mentoring v organizácií pomáha znižovať fluktuáciu, podporuje realizáciu strategických cieľov a vytvára kultúru spolupráce a zdieľania znalostí. (Česká asociace mentoringu, ©2013-2021)

V živote môžu nastať rôzne situácie, kedy je potrebné vyhľadať odborníka, teda mentora, ktorý má s danou situáciou alebo problémom skúsenosti. Situáciou, v ktorej môže nájsť mentoring svoje uplatnenenie, môže byť napríklad:

- Nástup na novú pracovnú pozíciu a potreba rýchlej adaptácie.
- Prebratie novej úlohy alebo zodpovednosti v oblasti, ktorej má zamestnanec málo skúseností.
- Potreba osobného hodnotenia s cieľom zistiť, aké sú silné a slabé stránky pracovníka a ako vyťažiť z potenciálu čo najviac.
- Snaha o povýšenie alebo novú pozíciu.
- Potreba prehodnotiť spôsob myslenia, stratégie a plány.
- Ťažkosti s určitými oblasťami výkonnosti a snaha o zlepšenie.
- Objavovanie nových možností rozvoja kariéry (Sprievodca mentoringom, ©2000-2021).

4.1 Mentor a mentee

Mentoring predstavuje vzťah dvoch ľudí – mentora a menteeho. Mentor predstavuje pre svojho zverenca skúsenejšiu osobu, vzor, od ktorého preberá určité rady a pracovné postupy. Mentee (mentorovaná osoba, zverenec) zdieľa s mentorom podobné hodnoty a taktiež sa stotožňuje s jeho spôsobom komunikácie a riešenia úloh (Cipro, 2015, s. 42). Mentorovanou osobou (mentee) bývajú často noví zamestnanci organizácie alebo zamestnanci, ktorí zmenili pracovné miesto (Veteška, 2014, s. 306).

Bedrnová (2012, s. 207) uvádza, že mentoring pomáha mentorovanej osobe rozvíjať jeho kompetencie, vyjasniť vlastné ciele, zvyšovať pracovnú spokojnosť a motiváciu a rozšíriť kontakty v rámci organizácie.

Úlohou mentora je podnecovať zverenca k určitým činnostiam, zvyšovať jeho sebavedomie a zlepšovať jeho pracovný výkon. Pre mentorovaného je mentor vzorom a idolom, preto je dôležité aby spĺňal niekoľko vlastností. Medzi najdôležitejšie vlastnosti mentora patrí česťnosť, flexibilita, nestrannosť, otvorenosť a najmä schopnosť byť dobrým poslucháčom. (Veteška, 2014, s. 307)

Medzi ďalšie dôležité úlohy mentora patrí:

- Ponúkať podnetné nápady
- Podnecovať profesionálne správanie
- Vysvetľovať fungovanie organizácie
- Pomáhať dosahovať stanovené ciele
- Pomáhať v kariére
- Konfrontovať negatívne správanie a postoje (Bedrnová, 2012, s. 2017)

Vzťah mentora a menteeho môže vzniknúť vo vnútri jednej organizácie, v rovnakom odbore alebo podobnom odvetví. Tento vzťah by mal byť postavený na vzájomnej dôvere a rešpekte. Mentorom sa môže stať ktokoľvek, kto je ochotný zdieľať svoje skúsenosti a pomôcť menteeemu v profesionálnom rozvoji. Mentor musí byť pre svojho zverenca vzorom a príkladom. Obyvkle sa mentormi stávajú manažéri, lektori či profesionáli komerčných i neziskových sektorov. Na druhej strane menteeem sa môže stať ktokoľvek, kto má záujem intenzívne pracovať na svojom profesionálnom i osobnom rozvoji. V rámci procesu mentoringu mentee získava podporu a hodnotné rady od svojho mentora, ktoré majú veľký vplyv na rozvoj kariéry. (Česká asociace mentoringu, ©2017)

Mentor je schopný svojmu zverencovi pomôcť získať hodnotnú radu, rozvíjať znalosti a schopnosti, zlepšiť komunikačné schopnosti, naučiť sa nové spôsoby myslenia, rozšíriť sieť kontaktov a tiež podporiť kariéru (Petrášová a kol., 2014, s. 34).

Petrášová (2014, s. 35) vo svojom diele uvádza tiež niekoľko prínosov mentoringu pre osobný i profesijný život mentora. Medzi tie hlavné prínosy patrí:

- Rozvoj schopnosti lídra
- Zlepšenie komunikačných schopností
- Učenie sa novým pohľadom na vec
- Rozvoj kariéry
- Získanie osobného uspokojenia

4.2 Mentoring vs. koučing

Mentoring a koučing sú vzdelávacie metódy, ktoré spolu súvisia, avšak nepredstavujú totožné metódy. Obe vzdelávacie metódy podporujú rozvoj človeka, avšak koučing sa zameriava najmä na výkonnosť a rozvoj zručností a mentoring zase na rozvoj schopností a dosahovanie dlhodobých cieľov. Hlavné rozdiely medzi týmito dvoma metódami zobrazuje Tab. 1:

Tab. 1. Rozdiely mentoringu a koučingu (Sprievodca mentoringom, ©2000-2021).

MENTORING	KOUČING
Vzťah mentora a mentorovaného sa odohráva mimo kontextu nadriadeného a podriadeného.	Manažéri obvykle koučujú vlastných zamestnancov.
Zameriava sa na kariéru alebo profesionálny rozvoj.	Zameriava sa na rozvoj zamestnanca v rámci aktuálnej pozície.
Vzťah je osobný. Mentor poskytuje osobnú i profesionálnu podporu.	Kouč sa snaží zabezpečiť čo najlepší pracovný výkon zamestnanca.
Vzťah obvykle trvá iba určitú dobu ale môže prerásť do neformálneho vzťahu.	Vzťah má časovo obmedzené trvanie.
Vytváranie dvojíc iniciuje organizácia, mentor alebo mentorovaný.	Vzťah iniciuje manažér alebo personálnej oddelenie.

Armstrong a Taylor (2015, s. 360) definujú koučing ako osobný prístup, ktorý pomáha ľuďom rozvíjať ich vedomosti a zručnosti a zlepšovať ich pracovný výkon. Na rozdiel od mentoringu, ktorý pomáha ľuďom pri vzdelávaní a rozvoji, je koučing priamočiarou metódou zlepšovania schopností ľudí. Blažek (2014, s. 901) zase definuje koučing ako špecifické jednanie osoby, ktorého cieľom je rozvoj a využitie potenciálu koučovaného. Koučovaný by mal za pomoci svojho kouča pochopiť zadané úlohy a úspešne ich riešiť.

V procese koučovania sa kouč o svoje skúsenosti so zverencom nedelí, pretože chce aby si koučovaný našiel riešenie určitého problému sám. Kouč teda podnecuje svojho zverenca k samostatnému premýšľaniu a zlepšovaniu sa. V mentoringu ide najmä o osobnú skúsenosť mentora, na základe ktorej chce svojho menteeho viesť a rozvíjať v určitej oblasti. (Slovenská asociácia koučov, ©2017)

4.3 Typy mentoringu

Mentoring predstavuje dynamický proces, preto existuje niekoľko rozličných typov mentoringu. Medzi najhlavnejšie typy patrí formálny a neformálny mentoring, online mentoring, peer mentoring a reverzný mentoring.

Formálny mentoring predstavuje súčasť programu, podporovaného a riadeného organizáciou, ktorá má obvykle za úlohu vytvárať dvojice mentorov a mentorovaných. V rámci formálneho mentoringu sú tiež stanovované usmernenia k mentoringovej praxi a možnosti rozvoja (Sprievodca mentoringom, ©2000-2021). Lumpkin (2011, s. 362) tvrdí, že formálne mentoringové programy zachovávajú existujúcu kultúru, zvyšujú pracovný výkon, znižujú fluktuáciu a pomáhajú rozvíjať kariéru.

Neformálne mentoringové vzťahy sa nadväzujú spontánnejšie a bez zásahu organizácie. Tento typ mentoringu je veľmi cenný a dôležitý, avšak na rozdiel od formálnych programov neponúka výnimočné možnosti na podporu interdisciplinárneho učenia a spájania ľudí z rôznych úsekov organizácie. (Sprievodca mentoringom, ©2000-2021)

Mentoring môže byť podporovaný aj online marketingovými systémami, ktoré poskytujú prístup a flexibilitu zamestnancom, ktorí sú od seba vzdialení a majú málo času. Takýto typ mentoringu sa nazýva online mentoring (Sprievodca mentoringom, ©2000-2021). Vďaka informačným technológiám, ako je e-mail, videokonferencia, hlasová pošta a iné elektronické prostriedky, môže online mentoring predstavovať moderný nástroj zdieľania znalostí medzi mentorom a menteem (Rowland, 2012, s. 235).

Peer mentoring je definovaný ako vzťah medzi ľuďmi, ktorí sú v rovnakom štádiu kariéry alebo v rovnakom veku, pričom jedna osoba má v určitej oblasti viac skúseností ako druhá a môže jej poskytnúť podporu, ako aj prenos znalostí a zručností. Zatiaľ čo klasický mentoring predstavuje vzťah staršej, skúsenejšej osoby s oveľa mladšou osobou, v rámci peer mentoringu sú osoby na rovnakej úrovni. (Peer mentoring, ©2019)

Reverzný (spätný) mentoring je bežný najmä v oblasti informačných technológií. Tento typ mentoringu pôvodne spočíval v pomáhaní výkonným pracovníkom získavať najnovšie odborné vedomosti od mladšej generácie. Táto metóda sa veľmi rýchlo rozšírila a dnes ju využívajú výkonní pracovníci rôznych organizácií na získanie nových pohľadov a spôsobov myslenia od radových zamestnancov organizácie. (Sprievodca mentoringom, ©2000-2021)

5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Najdôležitejším zdrojom a najväčším bohatstvom organizácie sú ľudia, ktorí sú potrební nielen pre dosahovanie stanovených cieľov, ale i pre celkový chod organizácie.

Teoretická časť diplomovej práce bola zameraná na charakteristiku riadenia ľudských zdrojov, konkrétne oblasť vzdelávania a rozvoja zamestnancov v organizácii. Tieto procesy zabezpečujú organizácii vzdelaných a kvalifikovaných pracovníkov a posilňujú konkurencieschopnosť organizácie. Táto časť práce priblížila systematické vzdelávanie zamestnancov ako najefektívnejší spôsob vzdelávania, ktorý si za cieľ kladie zvýšenie výkonnosti zamestnancov, zvýšenie konkurencieschopnosti a prosperity organizácie. Bližšie sa zaoberala jednotlivými fázami systematického vzdelávania zamestnancov, medzi ktoré patrí identifikácia potrieb vzdelávania, plánovanie vzdelávania, realizácia vzdelávania a vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania. Teoretická časť práce tiež popísala rôzne metódy vzdelávania, ktoré predstavujú dôležitý nástroj pre zabezpečenie samotného vzdelávacieho procesu a ich voľba by mala vychádzať z potrieb a požiadaviek organizácie. V súvislosti s metódami vzdelávania, teoretická časť objasnila niekoľko kritérií pre voľbu metód vzdelávania. Tieto metódy sa delia do dvoch skupín - metódy vzdelávania na pracovisku a metódy vzdelávania mimo pracoviska. Obe skupiny metód boli v teoretickej časti práce podrobne charakterizované.

Najdôležitejšou kapitolou teoretickej časti práce bola kapitola 4 - Mentoring. V tejto časti bol objasnený pojem mentoring ako vzdelávacia metóda, ktorá predstavuje dobrovoľný vzťah medzi zamestnancom a jeho skúsenejším kolegom (mentorom) a jeho cieľom je odborný a sociálny rozvoj zamestnanca v organizácii. Táto časť práce tiež charakterizovala pojmy mentor a mentee a definovala úlohy týchto subjektov. Kládla dôraz na vysvetlenie rozdielu medzi metódou mentoringu a koučingu, nakoľko sa často považujú za totožnú metódu a stručne popísala základné typy mentoringu.

Spracované východiská z teoretickej časti sú využité v praktickej časti diplomovej práce, ktorej cieľom je spracovanie projektu. V praktickej časti práce je analyzovaný súčasný stav vzdelávania vo vybranej organizácii, na základe ktorého je navrhnutý projekt, zameraný na implementáciu mentoringu vo vybranej organizácii.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

6 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

Pre spracovanie praktickej časti diplomovej práce je potrebné analyzovať vzdelávací systém vo vybranej spoločnosti, ktorou je firma G.P.R., s.r.o. Na základe tejto analýzy bude navrhnutý projekt na implementáciu mentoringu v tejto spoločnosti.

6.1 Základné informácie o spoločnosti

Spoločnosť G.P.R., s.r.o. pôsobí na Slovensku od roku 1991, kedy vznikla ako obchodné zastúpenie talianskej firmy RISCO s.p.a., ktorá sa zaoberá výrobou potravinárskych strojov a zariadení. Po odchode talianskeho spoločníka, v roku 2000, získala spoločnosť dvoch spoločníkov, ktorý sú zároveň i konateľmi firmy. V dôsledku rýchleho napredovania a zväčšovania kapacít spoločnosť veľakrát menila svoje sídlo. V roku 2005 spoločnosť vybudovala nové priestory na Rybníchej ulici v Bratislave, v ktorých dodnes sídli. V rámci budovy firmy sa nachádzajú kancelárske priestory, predajňa domácich potrieb, servisné oddelenie a taktiež skladové priestory s rozlohou až 2000m². Spoločnosť G.P.R., s.r.o. má momentálne okrem svojho sídla ešte ďalšie dve pobočky, z dôvodu možnosti poskytovania servisu a predaja potravinárskych zariadení v rámci celého Slovenska. Jedna z pobočiek spoločnosti sa nachádza vo Zvolene a druhá pobočka sídli v Prešove, pričom súčasťou každej pobočky je aj servisné stredisko. (Mazúr, 2012, s. 25)

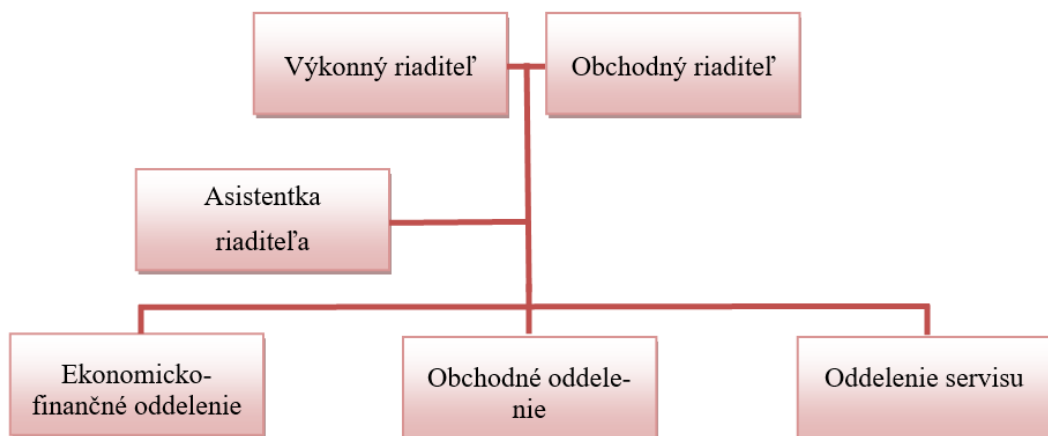
Spoločnosť G.P.R., s.r.o. predstavuje firmu s najširším sortimentom produktov v rámci potravinárskeho sektora, ktorý sa snaží neustále rozširovať na základe požiadaviek zákazníkov. Firma má niekoľko desiatok dodávateľov, ktorými sú silné zahraničné značky v rámci potravinárskeho sektora, ktoré pochádzajú prevažne z krajín ako Taliansko, Nemecko, Rakúsko. Hlavnou činnosťou firmy je predovšetkým predaj rôznych výrobkov v oblasti gastrotechniky. Okrem gastrotechniky spoločnosť tiež predáva reštauračné a obchodné zariadenia alebo baliacu vákuovú techniku. Kľúčovou činnosťou firmy je záručný i pozáručný servis predávaných produktov. (Profil firmy)

Významnými zákazníkmi spoločnosti sú potravinárske prevádzky, ktoré sa špecializujú na spracovávanie rôznych druhov mäsa, výrobu chladených a mrazených polotovarov, výrobu syrov, pekárne, cukrárne, atď. Ďalšou skupinou zákazníkov spoločnosti G.P.R., s.r.o. sú reštaurácie a najmä obchodné prevádzky ako supermarkety, hypermarkety alebo predajne mäsa. Zákazníkmi firmy sú taktiež ľudia, ktorí hľadajú produkty vhodné pre domácnosť. (Profil firmy)

6.2 Organizačná štruktúra spoločnosti

Podľa získaných informácií, spoločnosť G.P.R., s.r.o. má vo vedení dvoch konateľov a používa jednoduchú funkčnú organizačnú štruktúru, v ktorej je firma rozdelená na menšie oddelenia. V tomto prípade sa jedná o ekonomicko - finančné oddelenie, oddelenie obchodu, oddelenie servisu.

Spoločnosť G.P.R., s.r.o. nemá vytvorené samostatné personálne oddelenie. Personálne činnosti ako napr. personálnu administratívu, nábor zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov alebo tvorbu personálnej stratégie vykonáva v rámci firmy výkonný riaditeľ spoločnosti. Výkonný riaditeľ je zodpovedný taktiež aj za ďalšie činnosti ako organizovanie vstupných školení zamestnancov, evidencia absolvovaných školení, tvorba záznamov zo školení, návrhy doplnkového vzdelávania a školenia. Výkonný riaditeľ pri týchto personálnych činnostiach úzko spolupracuje s obchodným riaditeľom spoločnosti a z časti aj s firmovou účtovníčkou.

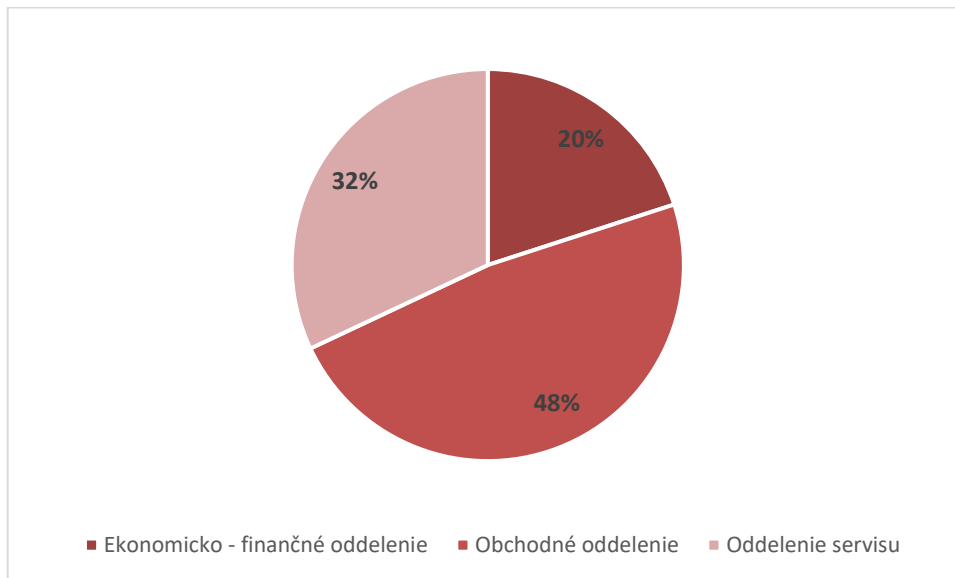


Obr. 3 Organizačná štruktúra spoločnosti (Vlastné spracovanie, 2021, podľa interných zdrojov)

6.3 Počet a štruktúra zamestnancov

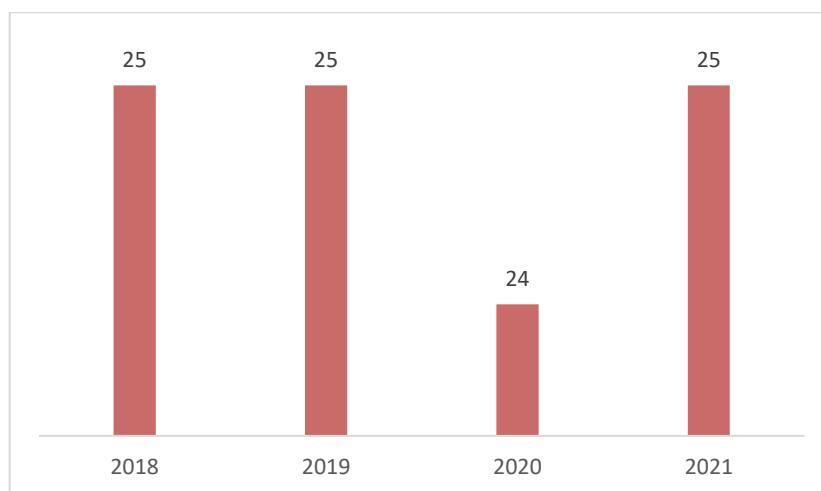
Spoločnosť G.P.R., s.r.o. v súčasnosti zamestnáva 25 zamestnancov, z toho 5 zamestnancov pracuje na ekonomicko - finančnom oddelení, 12 zamestnancov na obchodnom oddelení a 8 zamestnancov na oddelení servisu. Z celkového počtu zamestnancov pracuje vo firme 5 žien a 20 mužov. Keďže sa firma špecializuje na predaj a servis potravinárskych strojov je pochopiteľné, že väčšie zastúpenie v podniku má mužské pohlavie. V percentuálnom vyjadrení firma zamestnáva 20% žien a 80% mužov. Všetky ženy pracujú na ekonomicko – finančnom

a obchodnom oddelení, to znamená, že servisu strojov sa venujú iba muži. V nasledujúcom grafe (viď. Obr. 4) je znázornené percentuálne rozdelenie zamestnancov podľa jednotlivých oddelení firmy.



Obr. 4 Štruktúra zamestnancov (Vlastné spracovanie, 2021, podľa interných zdrojov)

Počet zamestnancov spoločnosti má pomerne stabilný charakter, na koľko sa ich počet v priebehu minulých rokov takmer vôbec nemenil. Ako je uvedené v nasledujúcom grafe, v roku 2018 bolo vo firme zamestnaných 25 zamestnancov, rovnako ako aj v roku 2019. V roku 2020 opustil firmu jeden zamestnanec, takže ich počet klesol na 24 pracovníkov.



Obr. 5 Vývoj počtu zamestnancov (Vlastné spracovanie, 2021, podľa interných zdrojov)

6.4 Analýza absencie zamestnancov

V rámci analýzy absencie zamestnancov spoločnosti G.P.R., s.r.o. bola sledovaná najmä absencia z dôvodu choroby prepočítaná na jedného zamestnanca. Pre jej výpočet bol použitý vzorec:

$$A = \frac{\text{počet dní absencie z dôvodu choroby}}{\text{počet zamestnancov}} \quad (2)$$

V roku 2018 pripadalo na jedného zamestnanca spoločnosti 6,1 dní absencie z dôvodu choroby. V roku 2019 sa absencia zvýšila o viac ako polovicu a na jedného zamestnanca pripadalo 12,8 dní absencie. Dôvodom zvýšenia boli dvaja zamestnanci, ktorí v danom roku neboli v práci z dôvodu choroby viac ako 100 dní, jeden z nich dokonca absentoval až 167 dní. V roku 2020 sa opäť absencia zamestnancov zvýšila o polovicu a na jedného zamestnanca vychádzalo až 24,8 dní absencie. Príčinou vysokej absencie môže byť celosvetová pandémia, ktorá vypukla v danom roku a spôsobila dlhodobjšie absencie pracovníkov.

6.5 Analýza fluktuácie zamestnancov

Fluktuácia zamestnancov je považovaná za prirodzený stav, s ktorým sa každá organizácia musí vysporiadať. Spoločnosť G.P.R., s.r.o. predstavuje menšiu firmu s dobrým pracovným zázemím, nakoľko sa iba v roku 2020 znížil počet zamestnancov o jedného pracovníka. Počet zamestnancov v spoločnosti v roku 2020 bol 24.

Pre výpočet miery fluktuácie bol použitý nasledujúci vzorec:

$$\text{Miera fluktuácie} = \frac{\text{počet odchodov v danom roku}}{\text{počet zamestnancov v danom roku}} * 100 \quad (1)$$

$$\text{Miera fluktuácie} = \frac{1}{24} * 100 = 4,2\%$$

7 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU VZDELÁVANIA V SPOLOČNOSTI

Cieľom analýzy súčasného stavu vzdelávania v spoločnosti G.P.R., s.r.o. je zistiť, akým spôsobom prebieha vzdelávanie v danej spoločnosti a následne definovať prednosti a nedostatky systému vzdelávania. Pri spracovaní tejto analýzy bolo potrebné podrobne sa oboznámiť s problematikou vzdelávania v tejto firme. Za týmto účelom boli využité primárne i sekundárne zdroje informácií. Primárnym zdrojom bol polo-štruktúrovaný rozhovor s obchodným riaditeľom spoločnosti. Rozhovor bol uskutočnený osobne priamo v sídle spoločnosti, v konferenčnej miestnosti firmy, ktorá sa využíva aj na školenia zamestnancov. Prvý rozhovor trval približne 3 hodiny, na koľko bolo potrebné podrobne sa oboznámiť so spoločnosťou a jej fungovaním, a taktiež s priebehom vzdelávania zamestnancov v rámci spoločnosti. Čo sa týka kladených otázok, zisťovali sa najmä informácie o zamestnancoch, ich počet a štruktúra a pracovné funkcie. Dôležitou témou rozhovoru bolo vzdelávanie zamestnancov, v rámci ktorej sa zisťovalo, kto je za vzdelávanie a iné personálne činnosti zodpovedný, na základe čoho sa zisťujú vzdelávacie potreby firmy, či spoločnosť vytvára plán vzdelávacích aktivít, aké vzdelávacie aktivity sa pre zamestnancov organizujú a aké metódy vzdelávania sa počas týchto aktivít využívajú. Prostredníctvom otázok sa tiež zisťovalo ako prebieha vyhodnocovanie určitej vzdelávacej aktivity. Stretnutie s obchodným riaditeľom sa zopakovalo celkom trikrát, na koľko bolo potrebné počas spracovania práce doplniť určité informácie. Spoločná komunikácia prebiehala i prostredníctvom e-mailu. Táto metóda zberu dát je vhodná pre detailné preskúmanie problematiky. Dotazníkové šetrenie nebolo zvolené kvôli charakteru skúmanej problematiky a téme diplomovej práce. Využitie dotazníka alebo iného hodnotiaceho formulára, ako metódy zberu dát, by bolo vhodné až po zavedení mentoringu do spoločnosti, ako hodnotenie spokojnosti zamestnancov s novou vzdelávacou metódou. Ako sekundárne zdroje boli využité interné dokumenty firmy G.P.R., s.r.o. ako smernice BOZP a PO, dokumenty spoločnosti o personálnom obsadení pracovných funkcií a dokumenty ohľadom absencie zamestnancov.

7.1 Charakteristika systému vzdelávania

Spoločnosť G.P.R., s.r.o. sa snaží podporovať vzdelávanie svojich zamestnancov, pretože si uvedomuje, akí dôležití sú kvalifikovaní pracovníci pre efektívne fungovanie podniku. Na to, aby firma neustále prosperovala potrebuje rozvíjať potrebné znalosti a schopnosti u svojich zamestnancov. Keďže je firma rozdelená na ekonomicko – finančné oddelenie,

obchodné oddelenie a oddelenie servisu, vzdelávacie aktivity sa realizujú pre zamestnancov týchto oblastí. Všetky vzdelávacie aktivity, školenia a náklady s tým spojené hradí v plnej výške zamestnávateľ.

V rámci priestorov firmy bola zriadená menšia konferenčná miestnosť, ktorá je svojou veľkosťou a vybavením vhodná pre organizovanie rôznych školení. Zamestnanci sa tak môžu vzdelávať a rozvíjať svoje vedomosti priamo na pracovisku. Na školenie sú využívaní najmä externí školitelia. V prípade konania väčších školení si spoločnosť G.P.R., s.r.o. prenajíma kancelárske priestory mimo svojho sídla.

Spoločnosť momentálne nemá vytvorenú žiadnu smernicu ani interný dokument, ktorý by upravoval problematiku vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Všetky vzdelávacie aktivity vychádzajú z požiadaviek zákona alebo aktuálnych potrieb spoločnosti.

7.2 Identifikácia potrieb vzdelávania

Nových zamestnancov spoločnosť vyhľadáva prostredníctvom personálnych agentúr alebo inzercií. Za výber nového pracovníka do firmy G.P.R., s.r.o. zodpovedá najmä výkonný riaditeľ spoločnosti. Pri výbere vhodného zamestnanca sa vychádza z popisu pracovnej činnosti, v ktorom sú zadefinované požiadavky zamestnávateľa na vzdelanie, potrebné zručnosti, prípadne pracovné skúsenosti uchádzača. V situácii, kedy by bol zistený rozdiel medzi požiadavkami zamestnávateľa a skutočným stavom, by vedenie firmy naplánovalo vhodné školenie zamestnancov. Vo fáze identifikácie vzdelávacích potrieb môže vedenie vychádzať aj z požiadaviek určených zákonom alebo napríklad z požiadaviek výrobného procesu nového produktu.

7.3 Plánovanie vzdelávania

Spoločnosť G.P.R., s.r.o. nezostavuje žiadny pravidelný plán vzdelávania zamestnancov. Všetky školenia a vzdelávacie aktivity sa organizujú podľa aktuálnej potreby, v priebehu roka. Príkladom môže byť situácia, kedy sa do výrobného procesu zavádza nový typ produktu. V takom prípade výrobná spoločnosť nariadi vhodné školenie pre svojich zamestnancov i zamestnancov spoločnosti G.P.R., s.r.o. Ďalším príkladom je implementácia nového informačného systému podniku, kedy je potrebné zaškoliť pracovníkov firmy, aby mohli systém plne využívať. Pravidelne sa organizujú iba školenia povinné zo zákona a vstupné školenia.

7.4 Realizácia vzdelávania

Vzdelávanie sa organizuje pre zamestnancov obchodného a servisného oddelenia spoločnosti. Školenia obchodných zástupcov, medzi ktorých patria i zamestnanci podnikovej predajne, sa realizujú primárne u zahraničných dodávateľov firmy. Väčšina dodávateľov sídli v krajinách ako Taliansko, Nemecko a Rakúsko. Vzdelávanie tejto skupiny zamestnancov je zamerané najmä na konkrétne produkty, ktoré firma G.P.R., s.r.o. predáva. Počas týchto školení získavajú zamestnanci informácie, potrebné pre efektívny predaj produktov. Medzi tieto informácie patria najmä vlastnosti výrobkov, využitie výrobkov alebo informácie o obsluhu zariadení. Tento druh školenia spoločnosť organizuje v prípade, že je na trh uvedený nový druh produktu. V minulosti spoločnosť organizovala školenia pre obchodných zástupcov, ktoré boli zamerané na zlepšenie komunikácie a celkovej prezentácie, produktov a taktiež rôzne motivačné školenia zamerané na zvýšenie predaja. V súčasnosti však takéto vzdelávanie vo firme nie je zavedené.

Čo sa týka pracovníkov servisného oddelenia spoločnosti, tí sú vzdelávaní priamo u výrobcov vo výrobných závodoch. Technici servisného oddelenia musia vedieť podrobné informácie o všetkých typoch zariadení a ovládať všetky procesy, aby mohli úspešne diagnostikovať vzniknuté poruchy a následne tieto problémy čo najrýchlejšie odstrániť.

Pravidelnými školeniami zamestnancov sú školenia povinné zo zákona a vstupné školenia, za ktoré je zodpovedný výkonný riaditeľ spoločnosti. Všetky spomenuté školenia vykonávajú externí školitelia. Medzi tieto školenia patrí BOZP, protipožiarna ochrana, poskytovanie prvej pomoci, obsluha motorových vozidiel a všeobecné informácie o fungovaní spoločnosti. Tieto školenia sa organizujú raz za rok, prípadne jedenkrát za dva roky. Spoločnosť zabezpečuje pre svojich zamestnancov tiež odborné vzdelávanie pre technických pracovníkov ako elektrikár, mechanik chladiarenských zariadení, montážnik plynových zariadení a pod. Odborné školenia sú taktiež zabezpečované externými lektormi.

Spoločnosť sa pri prijatí nového zamestnanca snaží o jeho rýchlu adaptáciu do firmy a pracovných procesov. V rámci vstupných školení je nováčik oboznámený so základnými informáciami o spoločnosti, s jej firemnou kultúrou, so zamestnancami firmy. Za poskytnutie informácií o firme je zodpovedné najmä vedenie spoločnosti. Pri adaptačnom procese je dôležité absolvovanie povinných školení, ako BOZP, PO, prvá pomoc a iné, ktoré sú vedené externým školiteľom. Zaškolenie do konkrétnej pracovnej činnosti prebieha v rámci firmy, a je zabezpečené zamestnancami daného oddelenia na ktoré nováčik nastupuje.

V rámci metod vzdelávania sa v spoločnosti G.P.R., s.r.o. využíva kombinácia viacerých metod. Najčastejšie využívanými metodami sú inštruktáž pri výkone práce alebo poverenie úlohou, pri ktorých sa využívajú najmä skúsení pracovníci firmy. Ďalšími metódami sú prednášky, pracovné porady a konzultácie, ktoré sú zabezpečované zväčša externými školiteľmi. Vzdelávacia metóda mentoringu zavedená v spoločnosti nie je, avšak vedenie firmy nad jej zavedením do spoločnosti premýšľalo.

7.5 Vyhodnotenie vzdelávania

Keďže spoločnosť nemá vytvorené osobitné personálne oddelenie, za všetky úkony spojené so vzdelávaním a rozvojom zamestnancov zodpovedá vedenie firmy. Vyhodnocovanie výsledkov vzdelávacích aktivít pomáha definovať prínosy i nedostatky vzdelávania zamestnancov. Po absolvovaní školení zamestnanci dávajú vedeniu spätnú väzbu v podobe hodnotiaceho dotazníka a osobným rozhovorom, či boli so vzdelávaním boli spokojní a či školenie splnilo daný účel. Vedenie podniku sa tiež po každom školení snaží sledovať a hodnotiť pracovný výkon svojich zamestnancov, čím skúma úspešnosť vzdelávania.

8 ZHRNUTIE ANALYTICKÝCH POZNATKOV

Spoločnosť G.P.R., s.r.o. predstavuje malý podnik, ktorý sa špecializuje na predaj a servis potravinárskych zariadení a strojov. Firma spolupracuje so silnými zahraničnými značkami, ktorý firme G.P.R., s.r.o. dodávajú produkty z oblasti gastrotechniky. Na slovenskom trhu firma pôsobí zhruba 30 rokov.

V súčasnosti má spoločnosť 25 zamestnancov, z ktorých 20% pracuje na ekonomicko – finančnom, 48% na obchodnom oddelení spoločnosti a 32% predstavuje zamestnancov servisného oddelenia. Keďže sa firma zaoberá predajom a servisom potravinárskych strojov, väčšiu časť zamestnancov tvoria muži, a to až 80%.

Pri analýze súčasného stavu vzdelávania v spoločnosti boli využívané primárne i sekundárne zdroje. Ako primárny zdroj bol zvolený polo - štruktúrovaný rozhovor s obchodným riaditeľom firmy. Sekundárnymi zdrojmi, ktoré boli využité pri spracovaní analýzy, boli personálne dokumenty a interné zdroje spoločnosti.

Spoločnosť si uvedomuje ako je vzdelávanie zamestnancov dôležité pre úspešné fungovanie firmy, preto sa snaží rozvíjať vedomosti a zručnosti svojich pracovníkov. V rámci analýzy vzdelávania v spoločnosti G.P.R., s.r.o. boli odhalené jeho prednosti i nedostatky.

Medzi hlavné prednosti vzdelávania v spoločnosti patrí podpora vzdelávacích aktivít zo strany vedenia podniku, organizovanie pravidelných školení, ktoré sú povinné zo zákona, využívanie i vlastných školiacich priestorov, hradenie školení zamestnávateľom, evidencia účasti na školení a najmä možnosť hodnotenia vzdelávacích aktivít zamestnancami.

Ako nedostatok vzdelávania bola zistená absencia smernice, ktorá by upravovala oblasť vzdelávania zamestnancov, a na základe ktorej by sa vytvoril jednotný postup zabezpečovania vzdelávania. Ďalším nedostatkom je, že spoločnosť nemá zavedený žiadny riadny systém vzdelávania a nevytvára pravidelný plán vzdelávania zamestnancov.

Okrem povinných a vstupných školení, spoločnosť nezabezpečuje žiadne doplnkové vzdelávanie pre obchodných zástupcov v oblasti komunikácie, vyjednávania či prezentácie tak, ako to bolo v minulosti. Keďže hlavnou činnosťou spoločnosti je predaj potravinárskych zariadení je dôležité, aby obchodné oddelenie disponovalo zamestnancami, ktorí majú dobré komunikačné a obchodné schopnosti, na základe ktorých je predaj produktov efektívny. Absencia rozvoja týchto zručností zamestnancov preto vytvorila priestor pre zlepšenie.

Čo sa týka metód vzdelávania, spoločnosť využíva kombináciu najbežnejších metód, ako napr. prednáška, inštruktáž pri výkone práce, poverenie úlohou alebo konzultácie. Mentoring medzi využívanými vzdelávacími metódami absentuje.

Vypracovaná analýza súčasného stavu vzdelávania v spoločnosti G.P.R., s.r.o. vytvorila základ pre spracovanie projektu, ktorým cieľom je implementovať mentoring do spoločnosti.

9 PROJEKT IMPLEMENTÁCIE MENTORINGU DO ORGANIZÁCIE

Projektová časť diplomovej práce je zameraná na implementáciu mentoringu vo vybranej spoločnosti, ktorou je slovenská firma G.P.R., s.r.o. Analýza vzdelávania zamestnancov v tejto spoločnosti odhalila viacero nedostatkov, medzi ktorými je i absencia mentoringu ako vzdelávacej metódy. Priestor na jeho zavedenie vznikol v rámci obchodného oddelenia spoločnosti, nakoľko sa zamestnanci tohto oddelenia nezúčastňujú žiadnych dodatočných vzdelávacích aktivít na zlepšenie komunikačných a predajných zručností, ktoré sú potrebné na vykonávanie ich pracovnej činnosti. Na základe tejto analýzy a daných zistení je navrhnutý projekt.

9.1 Ciele a prínosy projektu

Hlavným cieľom projektovej časti diplomovej práce je implementácia mentoringu v spoločnosti G.P.R., s.r.o. Jedná sa konkrétne o zavedenie tejto metódy v rámci obchodného oddelenia firmy, s cieľom zvýšenia odborných kompetencií zamestnancov a rozvoja ich vyjednávacích a komunikačných schopností, potrebných pre efektívny predaj produktov.

Ďalším z cieľov je zvyšovať kvalifikáciu svojich zamestnancov. Pre vedenie spoločnosti je dôležité zamestnávať vzdelaných a schopných pracovníkov, a tým zabezpečovať efektívne fungovanie celého podniku.

Jedným s cieľom projektu je prostredníctvom mentoringu zlepšiť oblasť, v ktorej je to potrebné a získať nový pohľad na výkon pracovných činností. Takouto oblasťou je predaj potravinárskych zariadení a strojov prostredníctvom obchodných zástupcov a predajcov. Firma sa snaží neustále zvyšovať predaj týchto produktov, preto považuje mentoring za potrebný.

Definovanie cieľov projektu vychádzalo z metódy SMART:

S (špecifický) – Cieľom projektu je zavedenie mentoringu v spoločnosti G.P.R., s.r.o., konkrétne na obchodné oddelenie firmy.

M (merateľný) – Cieľom zavedenia mentoringu je zlepšenie komunikačných schopností obchodných zástupcov, ktorí sú zodpovední za predaj produktov. Implementácia mentoringu pomôže týmto zamestnancom zvyšovať objem predaja a tým aj zisk spoločnosti.

A (akceptovateľný) – Vedenie spoločnosti musí navrhnutý projekt schváliť.

R (realistický) – Pre spracovanie projektu musí spoločnosť disponovať potrebnými zdrojmi.

T (termínovaný) – Začiatočnú fázu projektu je možné začať 1.6.2021.

Hlavným prínosom pre spoločnosť bude zlepšenie komunikačných schopností zamestnancov obchodného oddelenia v rámci efektívneho predaja produktov. Prínosom pre firmu bude tiež zamestnávanie kvalifikovaných pracovníkov či už v oblasti predaja alebo v rámci obchodných činností, a tým zvyšovanie ich pracovného výkonu.

V rámci projektovej časti práce je dôležité definovať kľúčové aktivity projektu. Súčasťou projektu bude vypracovaná matica zodpovednosti, časová, nákladová a riziková analýza projektu.

9.2 Kľúčové aktivity

Kľúčové aktivity projektu predstavujú jednotlivé dôležité kroky, ktoré je treba vykonať, aby bola implementácia mentoringu v spoločnosti úspešná. Kľúčovými činnosťami sú:

- Výber zamestnancov, ktorí sa budú zúčastňovať mentoringového procesu
- Informovanie zamestnancov o mentoringovom procese
- Stanovenie požiadaviek na mentora
- Výber vhodného mentora
- Zoznámenie mentora so zamestnancami
- Stanovenie tém mentoringového procesu
- Realizácia mentoringového procesu
- Vyhodnotenie mentoringového procesu
- Vyhodnotenie projektu

9.2.1 Výber a informovanie zamestnancov

Pre zavedenie mentoringu v spoločnosti je potrebné presne určiť, komu je vzdelávacia aktivita určená. Za nedostatok vzdelávania bola na základe analýzy súčasného stavu vzdelávanie odhalená absencia vzdelávania pre obchodných zástupcov a predajcov firmy, zameraného na rozvoj komunikačných a predajných schopností. V minulosti takéto vzdelávanie vo firme prebiehalo, avšak v súčasnosti v spoločnosti chýba. Cieľovou skupinou mentoringového procesu sú preto zamestnanci obchodného oddelenia spoločnosti, a tiež zamestnanci podnikovej predajne. Výsledkom mentoringového procesu je zlepšenie komunikačných a predajných schopností zamestnancov, zvýšenie ich odborných kompetencií a tým i zvýšenie objemu predaja. Dôležitým krokom v tejto fáze je informovanie zamestnancov o plánovanej

vzdelávacej aktivite. Medzi informácie, ktoré majú byť zamestnancom poskytnuté patrí dĺžka trvania mentoringového procesu, jeho začiatok a koniec, pravidlá vzťahu mentora a mentorovanej osoby a ciele, ktoré majú byť splnené.

9.2.2 Stanovenie požiadaviek na mentora a jeho výber

Pred zahájením mentoringového procesu by si spoločnosť mala ujasniť, čo od tejto vzdelávacej aktivity očakáva. Na základe týchto očakávaní zodpovedná osoba definuje požiadavky, ktoré by mal mentor spĺňať. Medzi požiadavkami by mali byť charakterové vlastnosti mentora, komunikačné schopnosti alebo osobné skúsenosti. Mentor by mal disponovať odbornými znalosťami a schopnosťami, ktoré je schopný predávať svojim zverencom. Mentor by mal byť pre nich vzorom a poradcom a poskytovať im podporu v pracovnom i osobnom živote. Dobrý mentor by mal mať široký prehľad v oblasti predaja, aby svojimi vedomosťami a schopnosťami vedel rozvíjať schopnosti mentorovaných zamestnancov. Dôležitým predpokladom sú tiež výborné komunikačné schopnosti, potenciál na budovanie dôvery u svojich zverencov a schopnosť aktívneho počúvania. Od mentora sa očakáva, že bude svojim zverencom poskytovať spätnú väzbu a hodnotenie ich pracovného výkonu. Ďalšími požiadavkami na mentora zo strany spoločnosti sú dôslednosť, cieľavedomosť, sebaistota a všeobecná inteligencia. Spĺňanie stanovených požiadaviek firmy na mentora bude posúdené v rámci fázy zoznámenia, ktoré bude prebiehať pred zahájením vzdelávacieho procesu.

V tejto fáze si spoločnosť tiež určuje, či bude vzdelávanie zabezpečené interným alebo externým mentorom. Keďže spoločnosť G.P.R., s.r.o. organizuje vzdelávanie zamestnancov podľa aktuálnych potrieb a nie pravidelne, je pre ňu z hľadiska časovej nenáročnosti výhodnejšie využívať služby externého mentora. Je preto potrebné hľadať externého mentora, ktorý sa bude špecializovať na oblasť predaja. Na trhu existuje viacero inštitúcií, ktoré poskytujú služby mentorov. Mentoringový proces bude vykonávaný osobnou formou pre celý obchodný tím, a to v priamo v spoločnosti pri výkone práce. V prípade potreby bude možné uskutočniť komunikáciu online.

Na Slovensku existuje viacero školiacich inštitúcií, ktoré poskytujú služby mentora. Takouto inštitúciou je napríklad spoločnosť Grow-up Slovakia, s.r.o. Táto firma organizuje rozvojové kurzy zamerané na rôzne témy, medzi ktorými je i téma, zaoberajú sa predajom. Pre vzdelávanie zamestnancov firmy G.P.R., s.r.o. je potrebný kurz, ktorý je zameraný na zlepšenie a rozvoj predajných a komunikačných zručností. Spoločnosť Grow-up Slovakia bola

vybraná na základe recenzií iných firiem, možnosti skupinového vzdelávania i obsahu rozvojového programu.

9.2.3 Zoznámenie mentora s mentorovaným zamestnancom

Tento krok predstavuje dvojhodinové stretnutie mentora so svojimi zverencami, počas ktorého si budú vytvárať spoločný vzťah. V tejto fáze by malo prebiehať zoznamovanie, budovanie vzájomnej dôvery a vytváranie mentoringového vzťahu. Zoznámenie bude prebiehať v zasadacej miestnosti spoločnosti, ešte pred zahájením mentoringového procesu. Zmyslom tejto fázy je zistenie, či si externý mentor s mentorovanými zamestnancami budú rozumieť a či budú schopní spolupracovať v rámci vzdelávacieho procesu. V rámci tejto fázy bude možné zhodnotiť, či vybraný mentor spĺňa stanovené požiadavky na jeho vlastnosti a schopnosti.

9.2.4 Stanovenie tém mentoringového procesu

Keďže cieľom mentoringového procesu je rozvoj zručností zamestnancov obchodného oddelenia spoločnosti, potrebných pre zvýšenie predaja, bude potrebné sa venovať oblastiam ako verbálna a neverbálna komunikácia, prezentácia, obchodné zručnosti, sebavedomie, time- management, zvládanie stresu, vyjednávanie, asertivita.

Pri činnostiach ako je predaj produktov je dôležité vedieť správne komunikovať, či už verbálne alebo neverbálne. Aby bol predaj efektívny, musí byť obchodný zástupca schopný úspešne odprezentovať zákazníkovi daný produkt. Mentor by mal svojim zverencom poskytnúť rady a podporu v tejto oblasti. Zamestnanci obchodného oddelenia sú často vystavovaní stresu, preto by témou vzdelávania malo byť i zvládanie stresu.

9.2.5 Realizácia mentoringového procesu

Vzdelávanie zamestnancov pomocou metódy mentoringu bude prebiehať v priestoroch firmy G.P.R., s.r.o. Školiteľom bude externý mentor, ktorý bol vybraný na základe stanovených požiadaviek vedenia firmy. Keďže počet zamestnancov, ktorí sa venujú predaju produktov, je 11 ľudí, bude vzdelávanie prebiehať v rámci skupiny. Pracovníkom budú počas tohto procesu, prostredníctvom odborného mentora, prezentované efektívnejšie spôsoby a techniky predaja, vďaka čomu sa zlepšia ich komunikačné i predajné schopnosti. Keďže mentoringový proces bude zameraný na zamestnancov obchodného oddelenia, budú si mentorovaní zamestnanci môcť počas vzdelávania osvojiť nové metódy vyjednávania a prekonávania námietok zákazníkov.

9.2.6 Vyhodnotenie mentoringového procesu

V tejto fáze sa uskutoční hodnotenie celého procesu, pričom hodnotiteľom je mentor i mentorovaní zamestnanci. Počas hodnotenia bude dávať mentor svojim zverencom spätnú väzbu o dosiahnutých pokrokoch, výkone a rozvoji mentorovaných osôb v podobe záverečnej správy. Záverečnú správu po skončení mentoringového procesu obdržia všetci mentorovaní zamestnanci i vedenie spoločnosti. Hodnotenie zo strany mentorovaných osôb bude prebiehať formou vyplnenia hodnotiaceho formuláru po skončení vzdelávacieho procesu, ktorý zostaví asistentka riaditeľa spoločnosti. Formulár pre zamestnancov bude zhotovený v papierovej forme. Návrh hodnotiaceho formuláru je zobrazený v prílohách práce (viď P I). Prostredníctvom tohto formuláru sa bude zisťovať, či boli mentorovaní zamestnanci spokojní s touto vzdelávacou metódou, aké prínosy to pre nich malo, prípadne odporúčania do budúcnosti. Na základe týchto hodnotení sa určí, aký efekt mal daný mentoringový proces.

9.2.7 Vyhodnotenie projektu

Po ukončení projektu vedenie spoločnosti vykoná celkové vyhodnotenie, či bol projekt úspešný. Úspešnosť projektu bude možné vyhodnotiť na základe hlavných kritérií ako objem predaja produktov a počtu nových zákazníkov. Ak sa objem predaja i počet zákazníkov zvýši, bude to znamenať, že mentoringový proces pomohol zlepšiť schopnosti zamestnancov obchodného oddelenia, a tým splnil cieľ projektu. Spoločnosť si však musí byť vedomá, že výsledky vzdelávania sa môžu ukázať až za nejaký čas.

9.3 Matica zodpovednosti

V matici zodpovednosti sú vymedzené zodpovednosti, to znamená konkrétne osoby zodpovedné za jednotlivé činnosti projektu. Pre lepší prehľad bola vytvorená matica zodpovednosti v podobe tabuľky.

Matica zodpovednosti bola vytvorená pomocou metódy RACI. Význam skratiek anglického slova je nasledovný:

R (responsible) – osoba zodpovedná za vykonanie určitej činnosti

A (accountable) – osoba zodpovedná za činnosť ako celok

C (consulted) – osoba, ktorá poskytuje konzultácie k činnosti

I (informed) – osoba, ktorú je potrebné informovať o priebehu či rozhodnutí

Význam skratiek druhov zodpovednosti, použitých v matici zodpovednosti:

V – vykonanie

S – schvaľovanie

K – konzultácie

I – informovanie

Skratky zodpovedných osôb, ktoré zodpovedajú za jednotlivé činnosti:

VR – výkonný riaditeľ

OR – obchodný riaditeľ

E – ekonóm spoločnosti

Z – zamestnanci

M – mentor

V matici zodpovednosti nie sú zahrnuté aktivity ako analýza súčasného stavu vzdelávania v spoločnosti, vyhodnotenie analýzy a prezentácia projektu, ktoré boli súčasťou prípravnej fázy projektu. Za tieto aktivity bola zodpovedná autorka projektu, ktorá ich konzultovala s obchodným riaditeľom spoločnosti.

Tab. 2 Matica zodpovednosti (Vlastné spracovanie, 2021)

Názov projektu	Implementácia mentoringu v spoločnosti G.P.R., s.r.o.				
Kľúčové aktivity projektu	Zodpovednosti				
	VR	OR	E	Z	M
Výber zamestnancov ktorí sa budú zúčastňovať mentoringového procesu	S	V		I	
Informovanie zamestnancov o mentoringovom procese		V		I	

Stanovenie požiadaviek na mentora	S	V		K	
Výber vhodného externého mentora	S	V	K		
Zoznámenie mentora s mentorovaným zamestnancom				V	V
Výber tém mentoringového procesu	S	V		K	K
Zahájenie mentoringového procesu		I		V	V
Vyhodnotenie mentoringového procesu	I	V		V	V
Vyhodnotenie projektu	V	V		I	

Keďže spoločnosť nemá zriadené samostatné personálne oddelenie a takmer všetky personálne činnosti vykonáva výkonný riaditeľ, hlavnú zodpovednosť za všetky kroky nesie práve on. V rámci viacerých činností však bude výkonný riaditeľ spolupracovať s obchodným riaditeľom, ktorý je zodpovedný za zamestnancov obchodného oddelenia. Vedenie bude určité aktivity konzultovať aj s ekonómom spoločnosti ako aj so zamestnancami, ktorí sa budú zúčastňovať mentoringového procesu.

9.4 Časová analýza projektu

Pre zabezpečenie plynulosti jednotlivých činností projektu je potreba vypracovať časový harmonogram. Pomocou časového harmonogramu sa stanoví dĺžka trvania celého projektu i jednotlivých činností.

Projekt implementácie mentoringu v spoločnosti je rozdelený na 2 fázy, ktoré na seba nadväzujú. Prvú fázu predstavuje príprava projektu a druhou fázou je realizácia projektu.

Prípravná fáza projektu zahŕňa nasledujúce aktivity:

- Analýza súčasného stavu vzdelávania v spoločnosti
- Vyhodnotenie analýzy
- Prezentácia návrhu projektu vedeniu spoločnosti
- Tvorba matice zodpovednosti

Doba trvania prípravnej fázy projektu je 30 dní. Táto fáza začala 1.6.2021.

Realizačná fáza projektu spočívala v zabezpečení činností ako:

- Výber zamestnancov, ktorí sa zúčastnia mentoringového procesu
- Informovanie zamestnancov o mentoringovom procese
- Stanovenie požiadaviek na mentora
- Výber vhodného externého mentora
- Zoznámenie mentora s mentorovanými osobami
- Výber témy mentoringového procesu
- Realizácia mentoringového procesu
- Vyhodnotenie mentoringového procesu
- Vyhodnotenie projektu

Realizačná fáza projektu má naplánovaný začiatok na 19.7.2021 a bude trvať do októbra 2021. Trvanie projektu a jednotlivých činností je vyjadrené v pracovných dňoch. Časový harmonogram je znázornený v nasledujúcich tabuľkách, v ktorých sú zobrazené kľúčové aktivity projektu, ich doba trvania a dátum, počas ktorého budú vykonané.

Tab. 3 Časový harmonogram projektu (Vlastné spracovanie, 2021)

Činnosť	Názov aktivity	Doba trvania (pracovné dni)	Prácnosť (hod)	Predchádzajúca aktivita	Dátum
A	Analýza súčasného stavu vzdelávania	21	42	-	1.-29.6.2021
B	Vyhodnotenie analýzy	5	15	A	30.6.-7.7.2021
C	Prezentácia návrhu projektu	2	2	B	12.7.-13.7.2021
D	Tvorba matice zodpovednosti	2	4	C	14.7.-15.7.2021

E	Výber zamestnancov, ktorí sa budú zúčastňovať mentoringového procesu	2	4	D	19.7.-20.7.2021
F	Informovanie zamestnancov	2	4	E	21.7.-22.7.2021
G	Stanovenie požiadaviek na mentora	3	9	E	23.7.-27.7.2021
H	Výber vhodného externého mentora	4	12	G	28.7.-2.8.2021
I	Zoznámenie mentora a mentorovaných osôb	1	2	F,H,	9.8.2021
J	Výber tém mentoringového procesu	5	15	I	10.8.-16.8.2021
K	Realizácia vzdelávacej aktivity	12	12	I,J	6.9.-15.10.2021
L	Vyhodnotenie mentoringového procesu	5	15	K	18.10.- 22.10.2021
M	Vyhodnotenie projektu	3	6	L	25.10.- 27.10.2021

Tabuľka číslo 3 slúži ako podklad pre stanovenie dĺžky trvania projektu a tiež pre vypracovanie sieťového grafu pomocou QM programu.

9.4.1 Sieťová analýza – metóda CPM

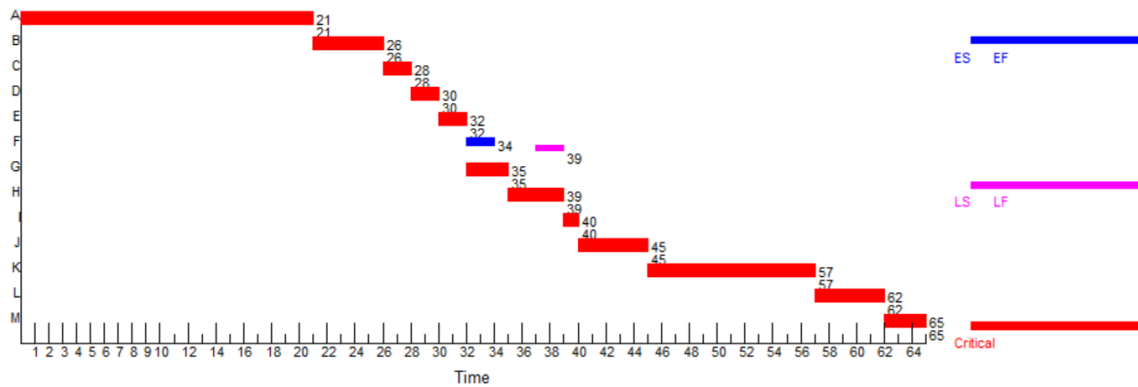
Pomocou metódy kritickej cesty bola stanovená doba trvania projektu. Kritická cesta pozostáva z kritických činností a predstavuje najdlhšiu možnú cestu od začiatku po koniec sieťového grafu. Začiatkom grafu je počiatočný uzol, koncom grafu je koncový uzol. Kritická činnosť zase predstavuje činnosť, ktorá prispieva k predĺženiu doby trvania celého projektu. Čo sa týka časových rezerv, u kritických činností sú tieto rezervy nulové. (Kolčavová, 2008, s. 32)

V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené jednotlivé aktivity projektu, doba ich trvania v dňoch, najskôr možné začiatky a najskôr možné konce projektu, najneskôr prípustné začiatky a najneskôr prípustné konce projektu. Tabuľka 4 zobrazuje tiež časové rezervy. Dĺžka celého projektu implementácie mentoringu v spoločnosti G.P.R., s.r.o., vrátane prípravnej i realizáčnej fázy je 65 pracovných dní. Táto hodnota vychádza z dĺžky trvania činností, ktoré sú súčasťou kritickej cesty. Kritické činnosti v tabuľke sú tie, ktoré majú nulové časové rezervy. Časová rezerva je iba pri činnosti F, to znamená, že táto aktivita sa môže o 5 dní oneskoriť.

Tab. 4 Výstup z programu QM (Vlastné spracovanie, 2021)

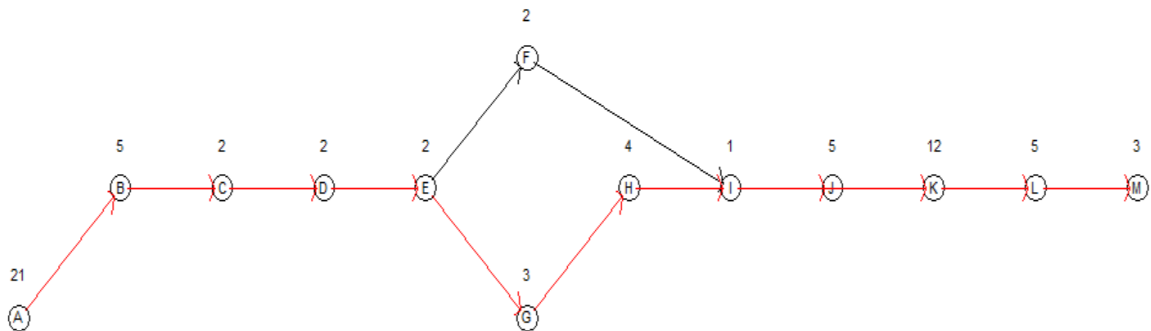
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	65					
A	21	0	21	0	21	0
B	5	21	26	21	26	0
C	2	26	28	26	28	0
D	2	28	30	28	30	0
E	2	30	32	30	32	0
F	2	32	34	37	39	5
G	3	32	35	32	35	0
H	4	35	39	35	39	0
I	1	39	40	39	40	0
J	5	40	45	40	45	0
K	12	45	57	45	57	0
L	5	57	62	57	62	0
M	3	62	65	62	65	0

Na Obr. 6 je zobrazený Ganttov diagram, ktorý obsahuje výsledky z programu QM. Vertikálna os diagramu zobrazuje jednotlivé činnosti, horizontálna znázorňuje dobu trvania týchto činností v dňoch. Aktivity, ktoré majú určitú časovú rezervu, a teda sa môžu oneskoriť, sú znázornené modrou farbou. Ako bolo spomenuté vyššie, takouto činnosťou je iba činnosť F. Naopak červenou farbou sú znázornené aktivity, ktoré nemajú žiadnu časovú rezervu, resp. majú nulovú časovú rezervu. Jedná sa o aktivity A, B, C, D, E, G, H, I, J, K, L, M.



Obr. 6 Ganttov diagram (Vlastné spracovanie, 2021)

Sieťový graf, ktorý je taktiež súčasťou časovej analýzy, je ďalšou metódou zobrazenia kritickej cesty. Kritické aktivity projektu sú na ňom zobrazené červenou farbou.



Obr. 7 Sieťový graf (Vlastné spracovanie, 2021)

9.5 Nákladová analýza projektu

Súčasťou projektu je tvorba nákladovej analýzy, ktorej cieľom je stanoviť množstvo finančných prostriedkov, potrebných na realizáciu jednotlivých aktivít a projektu ako celku.

Náklady sú stanovené pre jednotlivé aktivity projektu, na základe webových stránok firiem, ktoré dané služby poskytujú.

Medzi náklady spojené s implementáciou mentoringu v spoločnosti G.P.R., s.r.o. patria náklady na tlač potrebných dokumentov, náklady na zabezpečenie mentora, náklady na nákup kancelárskych potrieb.

Tab. 5 Náklady na jednotlivé aktivity projektu (Vlastné spracovanie, 2021)

Aktivita	Finančná náročnosť
Výber zamestnancov, ktorí sa budú zúčastňovať mentoringového procesu	-
Informovanie zamestnancov o mentoringovom procese <ul style="list-style-type: none"> • tlač informačných letákov pre zamestnancov 	3,60€
Stanovenie požiadaviek na mentora	-
Výber vhodného mentora	-
Zoznámenie mentora s mentorovanými zamestnancami	49€
Stanovenie tém mentoringového procesu	-
Realizácia mentoringového procesu <ul style="list-style-type: none"> • zabezpečenie mentora • nákup kancelárskych potrieb • drobné občerstvenie 	1850€
Vyhodnotenie mentoringového procesu <ul style="list-style-type: none"> • tlač hodnotiacich formulárov pre zamestnancov 	3,60€
Vyhodnotenie projektu	-
Celkové náklady	1856,20€

Mentoring je považovaný za finančne nenáročnú vzdelávaciu metódu. Keďže vzdelávací proces bude prebiehať v priestoroch spoločnosti G.P.R., s.r.o., nie je potrebné hrať nájom priestorov, ubytovanie ani dopravu pre zamestnancov a mentora.

Pred zahájením školenia je potrebné informovať zamestnancov o plánovanej vzdelávacej aktivite. Za týmto účelom je potrebné vytlačiť aspoň 20ks informačných letákov, ktorých

jednotková cena je 0,18€ / ks. Tieto informačné letáky budú pre zamestnancov, ktorí sa budú priamo zúčastňovať mentoringového procesu, a tiež pre zamestnancov, ktorí sa podieľajú na realizácii vzdelávania.

Pred začiatkom procesu je potrebné zoznámiť vybraného mentora s jeho zverencami. Jedná sa o krátke stretnutie, počas ktorého sa obe strany spoznajú a pripraví sa na spoločné vzdelávanie. Cena za úvodné stretnutie je 49€ za 2 hodiny. Náklady na realizáciu vzdelávacej aktivity boli stanovené na 1850€, z toho 1800€ predstavuje sumu za služby mentora. Vzdelávací proces sa bude realizovať 3 krát za týždeň, po dobu jedného mesiaca, pričom cena pre skupinu za 1 hodinu je 150€. Vzdelávacia aktivita sa teda bude konať 12 krát. Počas celej vzdelávacej aktivity budú k dispozícii kancelárske potreby a drobné občerstvenie. Cena za tieto dodatočné náklady je 50€.

Po skončení mentoringového procesu nasleduje hodnotenie vzdelávacej aktivity. Zamestnanci budú poskytovať hodnotenie prostredníctvom hodnotiaceho formulára, ktorý bude mať papierovú podobu. Náklady na tlač 20ks formulárov sú 3,60€.

Celkové náklady na vzdelávaciu aktivitu sú odhadnuté na 1856,20€.

9.6 Riziková analýza projektu

Na projekt implementácie mentoringu v spoločnosti G.P.R., s.r.o. môže vplývať niekoľko faktorov, ktoré môžu tento projekt ohroziť. Na zhodnotenie miery potenciálneho rizika je využitá riziková analýza. Pomocou tejto analýzy sa definujú riziká, ktoré môžu nastať počas implementácie projektu a firma je vďaka nej schopná vopred sa na riziká pripraviť. Medzi hlavné riziká projektu patrí:

- Nedostatočná podpora zo strany vedenia
- Nezáujem zamestnancov o vzdelávanie
- Zlý výber zamestnancov pre mentoringový proces
- Výber nevhodného externého mentora
- Neochota zamestnancov ohodnotiť vzdelávaciu aktivitu
- Nedostatočné množstvo finančných prostriedkov

Hodnota rizika sa vypočíta vynásobením hodnoty pravdepodobnosti výskytu s hodnotou dopadu na celý projekt. Na ohodnotenie pravdepodobnosti výskytu a hodnoty dopadu je použitá päťstupňová stupnica. Hodnota 1 označuje najmenšiu pravdepodobnosť výskytu a hodnotu dopadu, a naopak hodnota 5 predstavuje najväčšiu.

1 = veľmi malá

2 = malá

3 = stredná

4 = vysoká

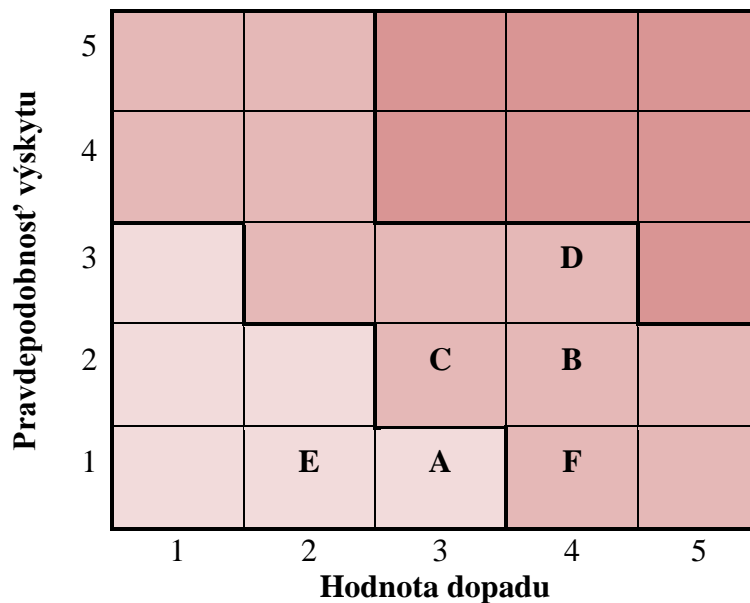
5 = zvlášť vysoká

Hodnota pravdepodobnosti výskytu bola stanovená na základe konzultácie s vedením spoločnosti.

Tab. 6 Riziková analýza projektu (Vlastné spracovanie, 2021)

Označenie rizika	Názov rizika	Pravdepodobnosť výskytu	Hodnota dopadu	Hodnota rizika
A	Nedostatočná podpora zo strany vedenia	1	3	3
B	Nezáujem zamestnancov o vzdelávanie	2	4	8
C	Zlý výber zamestnancov	2	3	6
D	Výber nevhodného externého mentora	3	4	12
E	Neochota zamestnancov ohodnotiť vzdelávaciu aktivitu	1	2	2
F	Nedostatočné množstvo finančných prostriedkov	1	4	4

Nasledujúci obrázok predstavuje grafické znázornenie jednotlivých rizík, ktoré môžu nastať, v podobe matice hodnotenia rizík. Hodnoty na osi X predstavujú hodnoty dopadu rizika a na osi Y sú zobrazené hodnoty pravdepodobnosti výskytu jednotlivých rizík.



Obr. 8 Matica hodnotenia rizík (Vlastné spracovanie, 2021)

- Faktory s nízkou rizikovosťou
- Faktory so strednou rizikovosťou
- Faktory s vysokou rizikovosťou

Ako je vidieť na obrázku č. 9, medzi faktory s vysokou mierou rizikovosti nepatrí žiadny faktor. Medzi faktory so strednou rizikovosťou patria riziká B, C, D, F, ktorými sú konkrétne nezájem zamestnancov o vzdelávanie, zlý vyber zamestnancov, ktorí sa majú zúčastniť vzdelávacej aktivity, výber nevhodného externého mentora a nedostatočné množstvo finančných prostriedkov, potrebných na realizáciu projektu.

Faktormi, ktoré majú najmenšiu mieru rizikovosti sú faktory A a E, a teda nedostatočná podpora zo strany vedenia a neochota zamestnancov ohodnotiť vzdelávací proces.

Čo sa týka nedostatočnej podpory projektu zo strany vedenia, má tento faktor nízku pravdepodobnosť výskytu, avšak dopad by to malo stredne vysoký. Spoločnosť G.P.R., s.r.o. sa snaží podporovať vzdelávanie svojich zamestnancov, nakoľko kvalifikovaní ľudia predstavujú dôležitý článok fungujúcej organizácie. Ak by však nastala situácia, kedy by vedenie spoločnosti projekt na implementáciu mentoringu nepodporilo, malo by to negatívny vplyv na priebeh celého projektu. Nízku mieru pravdepodobnosti výskytu má tiež riziko E. Po skončení mentoringového procesu by zamestnanci mali prostredníctvom

hodnotiaceho formuláru ohodnotiť, či daná vzdelávacia aktivita bola efektívna a či splnila svoj účel. Ak mentorovaní zamestnanci odmietnu vykonať hodnotenie, vedenie spoločnosti spolu s externým mentorom tak prídu o spätnú väzbu o vzdelávacom procese a vyhodnotenie celkového projektu tak bude zložitejšie.

Najväčšiu pravdepodobnosť výskytu a celkovú hodnotu rizika má faktor D – výber nevhodného externého mentora. Aby bol projekt úspešný a vytýčené ciele boli dosiahnuté, je potrebné nájsť mentora, ktorý bude spĺňať stanovené požiadavky. Cieľom vzdelávania prostredníctvom mentoringu je zlepšenie komunikačných a predajných zručností zamestnancov obchodného oddelenia. Vhodný mentor by mal preto disponovať vedomosťami z oblasti obchodu a predaja, osobnými skúsenosťami a najmä dobrými komunikačnými vlastnosťami. Ak by sa stalo, že vybraný mentor nie je schopný efektívne viesť skupinu zamestnancov a rozvíjať tak ich zručnosti, malo by to veľmi negatívny dopad na projekt, nakoľko by nemohli byť splnené jeho stanovené ciele.

Hodnota dopadu je vysoká taktiež pri faktore B – nezaujím zamestnancov o vzdelávanie. Aby vzdelávacia aktivita splnila svoj účel, je potrebné aby zamestnanci spoločnosti boli ochotní vzdelávať sa a rozvíjať svoj potenciál.

Ďalším rizikom, ktoré môže nastať, je zlý výber zamestnancov na vzdelávaciu aktivitu, avšak tento faktor má malú pravdepodobnosť výskytu. V priebehu vzdelávacieho procesu sa môže zistiť, že vybraní zamestnanci nepotrebovali dodatočné vzdelávanie, ale mohlo byť zorganizované pre inú skupinu zamestnancov, napríklad pre oddelenie servisu.

Keďže metóda mentoringu nie je finančne veľmi náročná, pravdepodobnosť výskytu rizika F je veľmi malá, avšak ak by spoločnosť nedisponovala dostatočným množstvom finančných prostriedkov, vzdelávanie by nebolo možné uskutočniť.

9.6.1 Opatrenie pre minimalizáciu rizík

Pomocou rizikovej analýzy je spoločnosť schopná vykonať potrebné opatrenia voči potenciálnym rizikám. Riziká je dôležité zvažovať včas a tým sa pripraviť na ich možný výskyt a dopad.

Opatrenia sú navrhnuté pre riziká B, C, D, nakoľko spadajú do kategórie rizík so strednou mierou rizikovosti.

Nezáujem zamestnancov o vzdelávanie (B) – motiváciou pre zamestnancov môže byť okrem plného hradenia vzdelávacích aktivít zamestnávateľom i možnosť vzdelávania priamo v priestoroch spoločnosti.

Zlý výber zamestnancov (C) – Pri zvažovaní výberu zamestnancov, pre vzdelávaciu aktivitu, je potrebné zhodnotiť pracovný výkon zamestnancov na obchodnom oddelení i oddelení ser-
visu. Na základe tohto hodnotenia by malo vedenie spoločnosti vybrať zamestnancov, ktorí potrebujú rozvíjať svoje vedomosti a zručnosti.

Výber nevhodného externého mentora (D) – aby sa predišlo zlému výberu mentora, je dobré vychádzať zo skúseností iných firiem. Pri výbere mentora je dôležité riadne zvážiť vlast-
nosti, ktorými by mal mentor disponovať, aby bolo vzdelávanie efektívne.

10 ZHRNUTIE PROJEKTU

Cieľom projektu je na základe odhalených nedostatkov, v rámci analýzy súčasného stavu vzdelávania v spoločnosti G.P.R., s.r.o. , implementovať mentoring do tejto spoločnosti. Návrh projektu vychádzal z rozhovoru s obchodným riaditeľom spoločnosti. Na základe analýzy a uskutočneného rozhovoru bola odhalená absencia mentoringu, ako vzdelávacej metódy.

Keďže ľudia v spoločnosti predstavujú dôležitý faktor, ktorý zabezpečuje efektívne fungovanie podniku, je potrebné neustále zlepšovať a rozvíjať ich potenciál. Mentoring ako metóda vzdelávania v spoločnosti absentuje, preto boli navrhnuté viaceré kroky, potrebné pre zavedenie tejto metódy do spoločnosti.

Pre úspešnú implementáciu mentoringu je potrebné dôkladne zvážiť výber zamestnancov, ktorí sa vzdelávacej aktivity budú zúčastňovať, a následne ich o celom procese podrobne informovať. Následne je dôležité stanoviť požiadavky na mentora, aby vzdelávanie bolo čo najviac efektívne. Na základe týchto požiadaviek je nutné vybrať mentora, ktorý bude zamestnancov vzdelávať. Ďalšou kľúčovou aktivitou je zoznámenie mentora s mentorovanými zamestnancami, ako príprava na spoločné vzdelávanie. Po úvodnom stretnutí nasleduje stanovenie tém, ktoré budú riešené v rámci mentoringového procesu, a následné zahájenie vzdelávacieho procesu. Po skončení vzdelávania, bude celý proces vyhodnotený mentorom i zamestnancami. K jednotlivým aktivitám sú pridelené zodpovedné osoby. Tieto zodpovednosti sú znázornené v matici zodpovednosti. Projekt bol podrobený časovej analýze, v rámci ktorej bola pomocou metódy kritickej cesty stanovená dĺžka doby trvania projektu na 65 dní.

V rámci projektu bola tiež spracovaná nákladová analýza, na základe ktorej boli vyčíslené náklady na projekt na 1856,20€. Čo sa týka rizikovej analýzy, medzi faktory so strednou mierou rizikovosti patrí nezájem zamestnancov o vzdelávanie, zlý výber zamestnancov, výber nevhodného externého mentora a nedostatočné množstvo finančných prostriedkov. Na základe posúdenia týchto rizík boli navrhnuté opatrenia, aby sa dalo jednotlivým rizikám predísť. V prípade, že projekt bude úspešný, spoločnosť zavedie mentoring medzi pravidelné vzdelávacie aktivity.

ZÁVER

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov predstavuje dôležitú súčasť riadenia ľudských zdrojov. Práve zamestnanci sú považovaní za kľúčový faktor, ktorý pomáha dosahovať stanovené ciele. Zabezpečovaním vzdelávania a rozvoja zamestnancov sa prispieva k efektívnemu fungovaniu celého podniku.

Cieľom diplomovej práce bolo analyzovať súčasný stav vzdelávania vo vybranej organizácii, ktorou bola spoločnosť G.P.R., s.r.o. Na základe tejto analýzy boli odhalené viaceré prednosti i nedostatky. Jedným z nedostatkov bola absencia mentoringu, v rámci využívaných metód vzdelávania. Tento nedostatok tak vytvoril priestor pre navrhnutie projektu na implementáciu mentoringu vo vybranej organizácii.

Práca bola rozdelená na dve časti – teoretickú a praktickú časť. Cieľom teoretickej časti bolo spracovať teoretické poznatky z oblasti riadenia ľudských zdrojov a vzdelávania zamestnancov. Pre spracovanie tejto časti bola využitá domáca i zahraničná odborná literatúra.

Praktická časť práce bola rozdelená na analytickú a projektovú časť. Pre spracovanie praktickej časti práce boli využité primárne i sekundárne zdroje informácií. Za primárny zdroj bol zvolený polo – štruktúrovaný rozhovor s vedením firmy. Ako sekundárne zdroje boli využité smernice a interné dokumenty spoločnosti.

Spoločnosť G.P.R., s.r.o. sa snaží podporovať vzdelávanie svojich zamestnancov, napriek tomu však boli odhalené viaceré nedostatky. Jedným z nedostatkov vzdelávacieho systému je absencia smernica, ktorá by upravovala oblasť vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Spoločnosť nevytvára žiadny pravidelný plán vzdelávacích aktivít, všetky školenia organizuje podľa aktuálnych potrieb, v priebehu roka. Medzi nedostatkami je tiež absencia mentoringu, ako vzdelávacej metódy.

Na základe spracovanej analýzy súčasného stavu vzdelávania vo vybranej spoločnosti bol navrhnutý projekt, ktorého cieľom bola implementácia mentoringu v spoločnosti. V rámci projektovej časti boli navrhnuté kľúčové kroky, ktoré bolo potrebné vykonať, aby bol projekt úspešný. Hlavným prínosom projektu bude zavedenie novej vzdelávacej metódy do spoločnosti. Ďalším prínosom bude zlepšenie komunikačných a predajných zručností zamestnancov firmy. Projekt bol následne podrobený časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

MONOGRAFIA

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. 2017. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Building Sustainable Organisational Performance Improvement*. 14th edition. London: Kogan Page, 738 s. ISBN 978-0749474119.

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. 2020. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th edition. London: Kogan Page, 763 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.

ARMSTRONG, Michael. 2016. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing effective people skills for better leadership and management*. Fourth edition. London: Kogan Page, 447 s. ISBN 9780749478155.

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13.vyd. Praha: Grada Publishing, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BANFIELD, Paul, KAY, Rebecca. 2012. *Introduction to human resource management*. Second edition. Oxford: Oxford University Press, 400 s. ISBN 9780199581085.

BARTOŇKOVÁ, Hana. 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024729145.

BEARDWELL, Julie, THOMPSON, Amanda. 2017. *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow: Pearson, 659 s. ISBN 9781292119564.

BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 9788072612390.

BLÁHA, Jiří. 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 9788026603740.

BLAŽEK, Ladislav. 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 211 s. Expert. ISBN 9788024744292.

CIPRO, Martin. 2015. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada Publishing, 1153 s. ISBN 978-90-247-5350-8.

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manžerů*. Praha: Grada, 238 s. Management. ISBN 9788024730677.
- JAYARANJANI, Sutha. 2019. *Handbook of research on workforce coaching, mentoring, and counseling*. Hershey, Pennsylvania: IGI Global, 226 s. ISBN 9781522592358.
- KOCIANOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení. Východiska a vývoj. 2.*, prepracované a rozšířené vydanie. Praha: Grada, 488 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOLČAVOVÁ, Alena. 2008. *Kvantitativní metody v rozhodování: studijní pomůcka pro distanční studium. 3.*, nezm. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 182 s. ISBN 9788073187606.
- KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách. 4.*, aktualizované a doplnené vydanie. Praha: Grada, 890 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5.*, rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 9788072612888.
- LOCHMANNOVÁ, Alena. 2016. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 108 s. ISBN 9788074022821.
- MAJTÁN, Miroslav a kolektiv. 2009. *Manažment*. Piate doplnené vydanie. Bratislava: Sprint dva, 405 s. ISBN 978-80-89393-07-7.
- MAZÚR, Andrej. 2012. *Tvorba marketingového mixu pre firmu G.P.R. s.r.o.* Trnava: Univerzita Sv. Cyrila a Metoda, Fakulta masmediálnej komunikácie. Bakalárska práca, 49 s.
- MĚRTLOVÁ, Libuše. 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 148 s. ISBN 9788072049073.
- NĚMEC, Otakar, BUCMAN Petr, ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 122 s. ISBN 9788074080838.
- PETRÁŠOVÁ, Marta Anna, PRAUSOVÁ, Ilona, ŠTĚPÁNEK, Zdeněk. 2014. *Mentoring: forma podpory nové generace*. Praha: Portál, 152 s. ISBN 9788026206255.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2014. *Vzdělávání dospělých. 2.* rozšířené vydanie. Praha: Grada, 1959 s. ISBN 978-80-247-8945-3.

ŠIKÝŘ, Martin. 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 188 s. Manažer. ISBN 9788024752129.

ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 205 s. Manažer. ISBN 9788024758701.

TOTH, Daniel. 2010. *Personální management*. Praha: Powerprint, 475 s. ISBN 978-80-87415-05-4.

URBAN, Jan. 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. Právo- edice pro právo a management. ISBN 9788090524743.

VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 685 s. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.

VETEŠKA, Jaroslav. 2014. *Celoživotní učení pro všechny- výzva 21. století. Lifelong learning for all- challenge of the 21st century*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 408 s. ISBN 978-80-7452-047-1.

VODÁK, Jozef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 237 s. Management. ISBN 9788024736518.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Čo koučing nie je, ©2017. In: *Slovenská asociácia koučov* [online]. [cit. 2021-05-03]. Dostupné z: <https://sako.sk/o-koucingu>

Komu je mentoring určený?, ©2013-2021. In: *Česká asociace mentoringu* [online]. [cit. 2021-05-03]. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>

LUMPKIN, Angela. *A Model for Mentoring University Faculty* [online]. The educational Forum, ©2011 [cit. 2021-07-20]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/241736588_A_Model_for_Mentoring_University_Faculty

Profil firmy. *GPR* [online]. [cit. 2021-07-29]. Dostupné z: <https://gpr.sk/sk/profil-firmy/>

ROWLAND, Kimberly, Nicole. *E-Mentoring: An Innovative Twist to Traditional Mentoring* [online]. *Journal of Technology Management & Innovation*, ©2012 [cit. 2021-07-20]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/262474888_E-Mentoring_An_Innovative_Twist_to_Traditional_Mentoring

Sprievodca mentoringom, ©2000-2021. In: *Slovak Business Agency* [online]. [cit. 2021-05-03]. Dostupné z: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/mentoringova_pri-rucka_nahlad.pdf

Peer mentoring, ©2019. In: *Art of Mentoring* [online]. [cit. 2021-07-20]. Dostupné z: <https://artofmentoring.net/peer-mentoring/>

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1. Cyklus systematického vzdelávania zamestnancov.	15
Obr. 2 Prvky procesu realizácie vzdelávania	18
Obr. 3 Organizačná štruktúra spoločnosti.....	32
Obr. 4 Štruktúra zamestnancov	33
Obr. 5 Vývoj počtu zamestnancov	33
Obr. 6 Ganttov diagram	51
Obr. 7 Sieťový graf	51
Obr. 8 Matica hodnotenia rizík	55

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1. Rozdiely mentoringu a koučingu	27
Tab. 2 Matica zodpovednosti	46
Tab. 3 Časový harmonogram projektu	48
Tab. 4 Výstup z programu QM	50
Tab. 5 Náklady na jednotlivé aktivity projektu	52
Tab. 6 Riziková analýza projektu	54

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Hodnotiaci formulár

PRÍLOHA P I: NÁVRH HODNOTIACEHO FORMULÁRA

Hodnotenie mentoringového procesu

Meno a priezvisko zamestnanca	
Dátum hodnotenia	

Oblasť hodnotenia	Známka (1-najlepšie, 5-najhoršie)	Pripomienky
Osobnosť mentora		
Zrozumiteľnosť mentora		
Komunikačné schopnosti		
Odbornosť v oblasti predaja		
Splnenie účelu vzdelávacej aktivity		
Využitie získaných poznatkov v praxi		
Hodnotenie mentoringového procesu ako celku		
Návrhy do budúcnosti (čo by ste zmenili/zlepšili):		

Dátum:

Podpis zamestnanca: