

Univerzita Jana Amose Komenského Praha

Magisterské kombinované štúdium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Bc. Ľubica Hriadeľová

Vplyv modernej vzdelávacej politiky na rozvoj ľudských
zdrojov

Praha 2012

**Vedúci diplomovej práce:
Doc. Ing. Stanislav Prečuch CSc.**

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined (Part time) Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Ľubica Hriadeľová

Prague 2012

The Thesis Work Supervisor:

Doc. Ing. Stanislav Prečuch CSc.

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri jej spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 14.03.2012

Pod'akovanie

Touto cestou sa chcem pod'akovať vedúcemu diplomovej práce Doc. Ing. Stanislavovi Prečuchovi CSc. za odbornú konzultáciu, cenné rady a usmernenie pri vypracovaní magisterskej práce.

Anotácia

Cieľom tejto diplomovej práce je dôsledná analýza úrovne vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov v organizácii. Teoretická časť je zameraná na vymedzenie základných pojmov a vzťahov medzi vzdelávaním a ľudskými zdrojmi. V praktickej časti sú skúmané podmienky a možnosti vzdelávania a rozvoja zamestnancov v organizácii. V závere diplomovej práce sú sformulované odporúčania na ďalšie smerovanie organizácie.

Kľúčové pojmy

Celoživotné vzdelávanie, hodnotenie zamestnancov, ľudské zdroje, riadenie ľudských zdrojov, rozvoj ľudských zdrojov, vzdelávanie

Annotation

The aim of this thesis consistent analysis of the level of education and the human resources development in an organization. The theoretical part of is focused on defining of basic term and relations between education and human resources. The practical researches possibilities and the conditions of education and development of employees in an organization. Finally, there are making suggestions for the future direction of the organisation.

Key words

Lifelong learning, assessment of employees, human resources, human resources management, human resources development, education

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČASŤ	
1. Ľudské zdroje v organizácii	9
1.1 Hlavné charakteristiky a úlohy riadenia ľudských zdrojov	9
1.1.2 Vývoj a podoby riadenia ľudských zdrojov	11
1.1.3 Subjekty riadenia ľudských zdrojov	13
2. Vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov	16
2.1 Systematický prístup k vzdelávaniu v organizácii	17
2.2 Funkcie vzdelávania v organizácii	18
2.3 Oblasti vzdelávania v organizácii	20
2.4 Cyklus vzdelávania v organizácii	21
3. Rozvoj ľudských zdrojov a konkurencieschopnosť organizácie	23
3.1 Riadenie pracovného výkonu a hodnotenie zamestnancov	26
3.2 Plánovanie osobného rozvoja	29
3.3 Rozvoj manažérov	31
3.3.1 Metódy a formy rozvoja manažérov	33
3.3.2 Vlastnosti úspešného manažéra	35
3.4 Tímová práca a riešenie problémov v organizácii	36
3.5 Vzťah firemnej kultúry a riadenia ľudských zdrojov	37
4. Základné ciele modernej vzdelávacej politiky	40
4.1 Historické súvislosti vzdelávania dospelých	42
4.2 Súčasná situácia vo vzdelávaní dospelých	43
4.3 Memorandum o celoživotnom vzdelávaní	44
PRAKTICKÁ ČASŤ	
5. Charakteristika organizácie	47
5.1 Filozofia vzdelávania v organizácii	50
5.2 Cieľ prieskumu a pracovné predpoklady	53
5.3 Interpretácia výsledkov obsahovej analýzy dokumentov	54
5.4 Interpretácia výsledkov prieskumu	59
5.5 Formulácia odporúčaní pre organizáciu	73
5.5.1 Hodnotenie zamestnancov	74
5.5.2 Rozvoj manažérskych kompetencií	76
5.5.3 Zmena firemnej kultúry	77
ZÁVER	79
ZOZNAM POUŽITEJ ČESKEJ LITERATÚRY	80
ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY	82
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK, GRAFOV	83
ZOZNAM PRÍLOH	84

ÚVOD

Človek ako ľudský jednotlivec je v súčasnosti podstatným komponentom života spoločnosti. Jednotlivci sú okolnosťami vyzývaní k tomu, aby pružne zvládli nepredpokladané situácie vo svojom súkromí, v zamestnaní, v celej spoločnosti. Musia sa pomerne častejšie, než tomu bolo v minulosti, orientovať v problémoch, ktoré prináša život a rozhodovať sa pre určité riešenie. Požiadavkou dňa sa stáva dynamika, zodpovednosť a samostatnosť jednotlivcov vo všetkých ich činnostiach. V súčasnosti je celoživotné vzdelávanie jedným z najdôležitejších aspektov ľudského života, je aktívnym prístupom k osobnému rozvoju jedinca a je aktuálne pre všetky organizácie a ich zamestnancov. Podporu celoživotnému vzdelávaniu by mali poskytovať zamestnávateľia v záujme zvyšovania konkurencieschopnosti, zdokonaľovania a adaptability pracovnej sily i štát v záujme rozvoja celej spoločnosti. Celoživotné vzdelávanie je kľúčom k pochopeniu a využívaniu stále sa zrýchľujúcich zmien. V modernej dobe má kľúčovú úlohu v oblasti rozvoja individuálneho, sociálneho a hospodárskeho života spoločnosti. Akceptovať zmeny bez nežiaducich dôsledkov dokážu len flexibilní ľudia a tí zabezpečujú flexibilitu aj v organizáciách. Tento celospoločenský jav ma zaujal natoľko, že cieľom mojej diplomovej práce je dôsledná analýza úrovne vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov v konkrétnej organizácii. V teoretickej časti diplomovej práce je nevyhnutné stanoviť odborné ukotvenie danej problematiky – zadefinovať poznatky o vzdelávaní a rozvoji ľudských zdrojov. Praktická časť sa bude zaoberať charakteristikou a špecifikami danej organizácie. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov do značnej miery ovplyvňuje všetky oblasti organizácie, preto je potrebné zistiť jeho úroveň a eliminovať prípadné nedostatky. V empirickom výskume budú využité metódy obsahovej analýzy dokumentov a prieskumu. Následne sa budú hľadať súvislosti medzi predpokladmi (očakávaniami) a zistenými údajmi. Po komparácii teoretických predpokladov s reálnym stavom bude nasledovať analýza daných údajov a ich prezentácia. Prípadne budú sformulované odporúčania, ktoré by mohli úroveň vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov v organizácii zvýšiť.

1. Ľudské zdroje v organizácii

Ľudské zdroje definuje Koubek ako pojem používaný pre zamestnancov, manažérov podnikov a prípadne niektorých spolupracovníkov. Ide o uvedenie si významu pracovných síl v porovnaní s ostatnými zdrojmi (pôda, kapitál). Ľudské zdroje môžu byť významnými aktívami pre akúkoľvek organizáciu. Môžu však tiež spôsobiť významnú stratu v organizácii (KOUBEK, 1995).

„Zatiaľ čo najmodernejšia technológia časom zastaráva a jej hodnota sa znižuje, ľudské zdroje môžu pri dostatočnej starostlivosti časom naberať na kvalite a význame. Oni sú tým najdôležitejším faktorom, ktorý rozhoduje o úspešnosti a konkurencieschopnosti podniku, či už na trhu výrobkov a služieb alebo na trhu práce“ (FRK, 2010, s. 12).

Ľudský kapitál znamená zásobu vrodenej a v priebehu života jedinca získaných znalostí, schopností, talentu a invencie. Ľudské zdroje predstavujú ľudí v pracovnom procese. Rozdiel medzi ľudskými zdrojmi a ľudským kapitálom je v tom, že ľudský kapitál vlastní i tí jedinci, ktorí nie sú zaradení do pracovného procesu a nie sú v pracovnoprávnom vzťahu so žiadnou organizáciou (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

1.1 Hlavné charakteristiky a úlohy riadenia ľudských zdrojov

Armstrong definoval riadenie ľudských zdrojov ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu ľudí v organizácii. Ide predovšetkým o to, aby organizácia bola schopná prostredníctvom toho najcennejšieho čo má, teda ľudských zdrojov, plniť svoje ciele (ARMSTRONG, 2002).

Riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá dosahovaním organizačných cieľov prostredníctvom ľudských zdrojov (BĚLOHLÁVEK, KOŠTAN, ŠULEŘ, 2001). Koubek uvádza, že úlohou riadenia ľudských zdrojov je, aby bola organizácia výkonná a jej výkon sa neustále zlepšoval. Zabezpečiť túto úlohu

je možné neustálym zlepšovaním využitia všetkých zdrojov, ktorými organizácia disponuje, t.j. materiálnych, finančných, informačných a ľudských zdrojov. Riadenie ľudských zdrojov je bezprostredne zamerané na neustále zlepšovanie využitia a neustály rozvoj pracovných schopností ľudských zdrojov. Toto riadenie sa musí zamerať na nasledujúce úlohy:

1. Vytváranie dynamického súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných úloh a štruktúrou pracovníkov v organizácii – zaraďovať správneho človeka na správne miesto a snažiť sa, aby tento človek bol neustále pripravený na meniace sa požiadavky pracovného miesta.
2. Optimálne využívanie pracovných síl v organizácii, t.j. predovšetkým optimálne využívanie fondu pracovnej doby a optimálne využívanie pracovných schopností (kvalifikácie) pracovníkov.
3. Formovanie tímov, efektívneho štýlu vedenia ľudí a zdravých medziľudských vzťahov v organizácii.
4. Personálny a sociálny rozvoj pracovníkov organizácie, t.j. rozvoj ich pracovných schopností, osobností, sociálnych vlastností, rozvoj ich pracovnej kariéry, smerujúci k vnútornému uspokojeniu z vykonanej práce.
5. Dodržiavanie všetkých zákonov v oblasti práce, zamestnávania ľudí a ľudských práv a vytváranie dobrej zamestnávateľskej povesti organizácie.

V záujme plnenia týchto hlavných úloh sa riadenie ľudských zdrojov zameriava na nasledujúce aktivity – vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, organizačný rozvoj, vytváranie pracovných úloh, pracovných miest, organizačných štruktúr, formovanie personálu organizácie, zabezpečovanie personálneho výskumu, plánovanie ľudských zdrojov, odmeňovanie, zamestnanecké výhody, pracovné vzťahy a pomoc zamestnancom (KOUBEK, 2007). Podľa Bartáka hlavnými brzdami procesného riadenia je prevládajúca vertikálna organizačná štruktúra, vertikálna (a často len jednosmerná, teda

„zhora dolu“) komunikácia, neochota k delegovaniu právomocí a obrovské rezervy v riadení ľudského kapitálu. Manažment preceňuje význam „tvrdých faktorov“ riadenia (stratégie, plánovanie, cash flow, navyiac využívaných často nesystémovo) na úkor tzv. „mäkkých faktorov“ (firemná filozofia, ideológia, vízia, etický kódex, hodnoty, symboly, firemná kultúra) a nerešpektuje nevyhnutnosť komplexného pohľadu na systém podnikového riadenia (BARTÁK, 2006).

1.1.2 Vývoj a podoby riadenia ľudských zdrojov

Filozofia riadenia ľudských zdrojov v našich krajinách (ČR a Slovensko) prešla v posledných rokoch tromi etapami:

1. byrokratický (resp. byrokraticko-politický) prístup (70. a 80. roky) – operatívne a administratívne riešenia problémov
2. operatívny prístup (na začiatku 90. rokov) - riešenie operatívnych úloh
3. strategický prístup (asi od r. 1993) – založený na dlhodobom plánovaní aktivít, dosahovanie dlhodobých cieľov (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2001).

Mnohí ľudia, niekedy i manažéri, nevidia rozdiel medzi personálnym riadením a riadením ľudských zdrojov. Rozdiel spočíva hlavne v tom, že v riadení ľudských zdrojov je zdôrazňované zaobchádzanie s ľuďmi ako s rozhodujúcim zdrojom, ktorého riadenie je bezprostrednou úlohou vrcholového manažmentu ako súčasť procesu strategického plánovania podniku. Riadenie ľudských zdrojov je v podstate názor na to, ako najlepšie riadiť ľudí v záujme podniku. Personálne riadenie je skôr zamerané na pracovnú silu, zatiaľ čo riadenie ľudských zdrojov je zamerané zdrojovo a sústreďuje sa na celkovú kvalitu a potrebu rozvoja ľudských zdrojov pre úspech podniku.

V súvislosti so strategickým riadením ľudských zdrojov existujú zavedené a často používané kľúčové pojmy ako:

- Konkurenčná výhoda – sústavné zlepšovanie vlastného postavenia

- Spôsobilosť zdrojov – využívanie disponibilných zdrojov a príležitostí
- Kritické faktory úspechu – predstavujú tie oblasti výkonnosti, ktoré sú životne dôležité pre dosiahnutie podnikových cieľov
- Synergia – dochádza k nej vtedy, keď kombinovaný výkon spoločne pôsobiacich podnikových zdrojov je väčší než súčet výkonnosti jednotlivých častí (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Riadenie ľudských zdrojov je vlastne filozofiou, akým spôsobom zaobchádzať s ľuďmi v organizácii a v záujme organizácie. Armstrong ďalej uvádza, že sú v podstate dve podoby riadenia ľudských zdrojov:

- Tvrdá podoba – v tomto prípade je dôraz kladený na kvantitatívnu, praktickú a podnikateľsky strategickú stránku riadenia ľudí. Považuje ľudí za kapitál, z ktorého je možné dosiahnuť zisk, ak sa investuje do jeho rozvoja.
- Mäkká podoba – vychádza z tzv. školy ľudských vzťahov, kladie dôraz na komunikáciu, motiváciu a vedenie. Zdrojom konkurenčnej výhody je v tomto prípade oddanosť pracovníkov, ich angažovanosť a vysoká kvalita. Pozornosť sa sústreďuje na vzájomnosť, presvedčenie, že záujmy manažmentu a pracovníkov môžu a mali by byť v súlade (ARMSTRONG, 2002).

Podľa Koubka pojmy personálna práca či personalistika sa používajú skôr pre všeobecné označenie tejto činnosti, zatiaľ čo pojem personálna administratíva (správa), personálne riadenie a riadenie ľudských zdrojov sa používa viac k charakterizovaniu úrovne a koncepcie personálnej práce. Najmodernejšie poňatie personálnej práce býva označované ako riadenie ľudských zdrojov. Vyznačuje sa predovšetkým tým, že kladie dôraz na strategický aspekt personálnej práce, t.j. venuje zvýšenú pozornosť perspektíve, formuluje dlhodobé ciele personálnej práce previazané s ostatnými cieľmi firmy, hľadá a navrhuje cesty smerujúce k ich dosiahnutiu. Ďalším charakteristickým rysom je to, že stále väčšia časť konkrétnej personálnej práce je delegovaná na vedúcich pracovníkov všetkých úrovní, predovšetkým na líniových manažérov

a personálna práca sa tak stáva súčasťou ich každodennej práce. Pretože existuje výrazná väzba medzi spokojnosťou pracovníka a jeho výkonom a oddanosťou firme, orientujú sa firmy na kvalitu pracovného života, rovnováhu medzi pracovným a mimopracovným životom a na spokojnosť pracovníkov, venujú značnú pozornosť participatívne štýlu riadenia, pracovným podmienkam a personálnemu a sociálnemu rozvoju pracovníkov a vôbec vytváraniu zdravých pracovných vzťahov (KOUBEK, 2007).

1.1.3 Subjekty v riadení ľudských zdrojov

Aktivity, ktoré v oblasti riadenia ľudských vzťahov vykonávajú vedúci pracovníci a personalisti definoval Armstrong takto:

Organizácia

- Podoba organizácie – vytvárať organizáciu tak, aby bolo schopná pružne reagovať na zmeny a umožňovala efektívnu komunikáciu a rozhodovanie.
- Vytváranie pracovných úloh, pracovných miest – rozhodujú i o obsahu práce a zodpovednosti spojené s pracovným zaradením, miestom zastávaným v organizácii.
- Rozvoj organizácie – podieľať sa na rozvoji organizácie predovšetkým z hľadiska plánovania a realizácie programov zameraných na zvýšenie efektivity a jej adaptácie na zmeny.

Zamestnanecké vzťahy

Kláť dôraz na kvalitu zamestnaneckých vzťahov a zlepšovať ich predovšetkým vytváraním klímy dôvery a pozitívnejšej psychologickú zmluvy.

Riadenie (manažment) znalostí

Vytvoriť také postupy, ktoré umožnia preberať znalosti tak, aby došlo k zlepšeniu a zintenzívneniu procesu učenia. Čo následne vedie k zlepšeniu výkonu v organizácii.

Zabezpečovanie ľudských zdrojov

- Plánovanie ľudských zdrojov – na základe znalosti strategických plánov organizácie odhadovať, vytvárať a realizovať plán budúcich potrieb pracovníkov.
- Získavanie a výber – zabezpečovať počet a štruktúru pracovníkov vhodných pre organizáciu.

Riadenie pracovného výkonu

Skúmať a riadiť pracovný výkon v rámci vopred dohodnutých kritérií (ciele a požiadavky na schopnosti pracovníkov), hodnotiť a zlepšovať pracovný výkon, rozpoznať a uspokojovať potreby v oblasti vzdelávania a rozvoja.

Rozvoj ľudských zdrojov

- Organizačné a individuálne vzdelávanie – systematicky rozvíjať procesy vzdelávania a učenia nielen na úrovni organizácie, ale tiež na individuálnej úrovni.
- Rozvoj manažérov – poskytovať príležitosti k učeniu a rozvoju manažérov významne prispieva k plneniu cieľov organizácie.
- Riadenie kariéry – odhaľovať pracovníkov s potenciálom a plánovať a rozvíjať ich kariéry.

Riadenie odmeňovania

- Systém odmeňovania – vytvárať mzdovú a platovú štruktúru a systém, ktorý bude spravodlivý, porovnateľný, zrozumiteľný a prehľadný.
- Zásluhové odmeny – previazať peňažné odmeny s výsledkami, prínosom pre organizáciu.
- Nepeňažné odmeny – uznanie, vyššia zodpovednosť a právomoc pracovníkovi, poskytnúť príležitosť pocítiť úspech a umožniť mu rásť.

Pracovné vzťahy

- Kolektívne pracovné vzťahy – riadenie a udržiavanie formálnych a neformálnych vzťahov s odbormi a ich členmi.
- Zapájanie a participácia pracovníkov – poskytovať pracovníkom informácie a radiť sa s nimi o záležitostiach spoločného záujmu (načúvať im).

- Komunikácia – vytváranie a poskytovanie informácií, ktoré pracovníkov zaujímajú (ARMSTRONG, 2002).

Podľa Tureckiovej sa na riadení ľudských zdrojov podieľa:

- a) Vrcholové vedenie – jeho hlavným poslaním je vytýčenie smeru rozvoja organizácie prostredníctvom formulácie poslanca a stratégie. Sú nositeľmi firemnej kultúry a prostredníctvom manažéra ľudských zdrojov tiež garantom dosahovania cieľov strategického riadenia ľudských zdrojov.
- b) Špecialisti v personálnom riadení (ďalej personalisti) – poskytujú vedúcim pracovníkom predovšetkým metodickú podporu, konzultantskú a koordinačnú pomoc. Sprostredkujú výcvik vedúcich pracovníkov vo vedení personálnych rozhovorov a v otázkach práce s ľuďmi, poprípade sú v roli poradcu či kouča.
- c) Vedúci pracovníci – sú rozhodujúcim článkom pri realizácii riadenia ľudských zdrojov. Ich úlohou je efektívna práca s ľuďmi, pri nej využívajú motivovanie, tvorivé a situačne podmienené vedenie (leadership), firemnú komunikáciu a kultúru organizácie. Musia posilňovať angažovanosť, rozvíjať a využívať potenciál podriadených predovšetkým pomocou motivačných a hodnotiacich rozhovorov.
- d) Ostatní zamestnanci a externí špecialisti – zamestnanci sú užívatelia personálnej práce, ale tiež sa na nej podieľajú. Tým je myslený aktívny prístup k vlastnému profesijnému a osobnému rozvoju a to nielen v rámci podnikového vzdelávania. Pokiaľ hovoríme o externých špecialistoch, môžeme sem zaradiť predovšetkým externých poradcov (TURECKIOVÁ, 2004).

2. Vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov

Ako uvádza Armstrong filozofia vzdelávania určitej organizácie vyjadruje dôležitosť, ktorú táto organizácia prikladá vzdelávaniu. Niektoré firmy používajú pasívny prístup a domnievajú sa, že pracovníci sami prídu na to, ako prácu zvládnuť, alebo že to odporujú od spolupracovníkov. Ak takéto firmy trpia nedostatkom kvalifikovaných pracovníkov, prekonávajú to snahou získať pracovníkov od firiem, ktoré investujú do vzdelávania. Iné podniky sa v dobách, keď sa im dobre darí, vrhajú do vzdelávania a bez rozmýšľania naň vynakladajú peniaze. No v horších časoch prvé, čo tieto firmy urobia je, že prestanú na vzdelávanie vynakladať akékoľvek prostriedky (ARMSTRONG, 2002).

Vzdelávanie zamestnancov možno charakterizovať ako permanentný a systematický proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov organizácie tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Výsledkom je eliminácia rozdielu medzi súčasnými kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými.

Petrufova a Všetěčka uvádzajú, že „na vzdelávaní sa podieľa vo firme päť účastníkov – často ich nazývame pracovne „kvintet vzdelávania“. Sú to: majiteľ organizácie, firmy, školy, líniovní manažéri vo firme, manažér (popr. zamestnanec) poverený prípravou vzdelávacieho programu, podujatia – tzv. „manažér vzdelávania“, lektor, školiteľ, tréner, poslucháč, účastník kurzu, vzdelávacieho podujatia, programu. Jednotlivé roly „kvintetu vzdelávania“ sú špecificky vymedzené a presne stanovené. Pre vzdelávanie pracovníkov môžeme použiť celý rad metód, počínajúc klasickou tradičnou prednáškou až po interaktívne počítačové systémy“ (PETRUFOVÁ, VŠETEČKA, 2006, s.88).

Podľa Hroníka vzdelávanie je jeden zo spôsobov učenia sa, organizovaný a inštitucionalizovaný spôsob učenia. Vzdelávacie aktivity sú ohraničené (diskrétne) – majú svoj začiatok a koniec. Pri koncipovaní vzdelávania vo firme postupujeme systematicky (HRONÍK, 2006).

2.1 Systematický prístup k vzdelávaniu v organizácii

Najefektívnejšie vzdelávanie pracovníkov podľa Koubka je dobre organizované systematické vzdelávanie. Je to neustále sa opakujúci cyklus, vychádzajúci zo zásad politiky vzdelávania, sledujúci ciele stratégie vzdelávania a opierajúci sa o starostlivo vytvorené organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania (KOUBEK, 2007).

Krátkodobé a dlhodobé pozitívne vplyvy vzdelávania podnik pocíti, ak je vzdelávanie úzko prepojené s jeho poslaním, víziou a stratégiou a je zabezpečované profesionálnym spôsobom (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Podľa Tureckiovej sa v súčasnosti v rámci podnikového vzdelávania najvýraznejšie prejavuje tendencia k aplikácii strategického prístupu, ktorý vedie k výraznejšej systematickosti v plánovaní a organizovaní vzdelávacích akcií a k zvýšeniu vplyvu podnikového vzdelávania na výsledky organizácie. To všetko v prípade, ak nie je len deklarovaná, ale i realizovaná stratégia podnikového vzdelávania a efektivita vzdelávacích akcií je meraná vhodnými nástrojmi. Vlastná stratégia podnikového vzdelávania býva odvodená z personálnej stratégie (respektíve zo stratégie rozvoja ľudských zdrojov/ľudského kapitálu) a v súčasnosti sa vyznačuje značnou mierou vnútorných diferenciacii. Za typické je možné považovať:

1. Zameranie na rôzne typy vzdelávacích cieľov a strategické odlišenie koncepcie podnikového vzdelávania podľa toho, či prevaha vzdelávacích akcií smeruje k rozvoju určitých cieľových kategórií, alebo k odstraňovaniu deficitov v súčasnom pracovnom výkone členov organizácie.
2. Diferenciácia vzdelávacích akcií podľa typov zamestnancov a podľa miery ich zodpovednosti za vlastný rozvoj.
3. Odlišnosti v priebehu a efektivite akcií podnikového vzdelávania vyplývajúce zo zamerania lektora ako významného subjektu.

4. Rôznorodosť vzťahu lektora a objednávateľskej organizácie (klienta) je ďalšia premenná, ktorá spoluurčuje pomer a prípadnú preferenciu typov podnikového vzdelávania.
5. Obohacovanie a špecifikácia využívania rôznych foriem a metód podnikového vzdelávania (TURECKIOVÁ, 2006).

Účinné uplatňovanie systémových nástrojov riadenia a vedenia ľudí – konkrétne systému podnikového vzdelávania – vedie v optimálnom prípade k zvýšeniu prepojenia zamestnanca s firmou, ktorá sa prejavuje zvýšením pracovnej spokojnosti, motivácie, angažovanosti a lojality voči firme, v dôsledku čoho dochádza:

- k rastu výkonnosti v triáde jednotlivec – tím – firma
 - ku skvalitneniu služieb poskytovaných zákazníkom
 - k celkovému zlepšeniu imidžu firmy
 - k rastu atraktívnosti, respektíve lepšej uplatniteľnosti zamestnancov na pracovnom trhu
 - k zlepšeniu „kvality života“ zamestnancov (podnikové vzdelávanie ako prostriedok osobnostného rozvoja zamestnancov – rozvoj sebapoznania a prevzatia zodpovednosti za vlastný kariérny rozvoj)
- (TURECKIOVÁ, 2004)

2.2 Funkcie vzdelávania v organizácii

Vzdelávanie v organizácii ako uvádza Hroník, má dva ciele, respektíve základné funkcie:

- rozvoj spôsobilosti všetkého druhu (competence i competency),
- zvýšenie krátkodobej a dlhodobej výkonnosti (HRONÍK, 2006).

Podľa Armstronga systém podnikového vzdelávania je založený na nasledujúcom jednoduchom štvorfázovom modeli:

- definovanie potrieb vzdelávania

- rozhodnutie o tom, aký druh vzdelávania je k uspokojovaniu týchto potrieb nutný, čiže plánovanie vzdelávania
- využitie skúsených a školených lektorov pri plánovaní a realizácii vzdelávania, čiže realizácia vzdelávania
- monitorovanie vyhodnotenia vzdelávania za účelom zistenia jeho efektívnosti (ARMSTRONG, 2002).

Záleží na prístupe k rozvoju ľudských zdrojov, ktorý je v podniku zvolený. Ten je závislý na tom, ako podnik chápe význam a prínosy rozvoja ľudských zdrojov pre svoju výkonnosť. Na najnižšej úrovni je prístup, kedy za rozvoj ľudských zdrojov zodpovedá jednotlivec a vedúci pracovník. Tento prístup generuje sporadické a neštruktúrované vzdelávacie aktivity, ktoré nie sú vzájomne zladené a neprinášajú tak podniku možné pozitívne efekty. Na vyššej úrovni je taký prístup k rozvoju ľudských zdrojov, kedy vybraný zamestnanec za podnik informuje o vzdelávacích aktivitách a prezentuje vedeniu jednotlivé rozvojové programy. Na ešte vyššej úrovni je už sofistikovanejší prístup, kedy je zdôrazňované priebežné učenie, kedy rozvojové a vzdelávacie ciele vznikajú z reálnych organizačných problémov a jednotlivci sami nemôžu ovplyvňovať obsah vzdelávacích aktivít. Na najvyššom stupni je možné hovoriť o strategicky orientovanom prístupe k podnikovému vzdelávaniu, kedy sa nejedná o „údržbu a opravy“ nedostatkov, ale ide o dôraz na výkonnosť a manažment v súvislosti so stratégiou podniku. Systém podnikového vzdelávania je opakujúci sa cyklus, ktorý vychádza zo zásad podnikovej vzdelávacej politiky, sleduje ciele podnikovej stratégie vzdelávania a opiera sa o organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Príčiny neúspechu firemného vzdelávania môžu byť rôzne, najčastejšie sa však jedná o problémy, ktoré môžeme zhrnúť do desiatich kategórií:

1. Nedostatok prepojenia s obchodnými potrebami.
2. Neschopnosť rozoznať vhodné riešenie, ktoré sa nevzťahuje priamo k vzdelávaniu (napr. odmeňovanie, popis práce).
3. Neschopnosť pripraviť prostredie vhodné pre vzdelávanie.

4. Nedostatočná podpora manažmentu.
5. Neadekvátne ciele.
6. Príliš drahé riešenie.
7. Náhľad na vzdelávanie ako na jednorazovú udalosť.
8. Prehliadanie zodpovednosti účastníkov vzdelávacieho procesu.
9. Nedostatočný záväzok a zapojenie zo strany vedúcich pracovníkov.
10. Neschopnosť poskytovať spätnú väzbu a využívať informácie o výsledkoch (BARTOŇKOVÁ, 2008).

2.3 Oblasti vzdelávania v organizácii

Koubek rozlišuje tri oblasti formovania pracovných schopností:

- a) oblasť všeobecného vzdelávania – zahŕňa formovanie základných a všeobecných znalostí a schopností, ktoré umožňujú človeku žiť v spoločnosti. V tejto oblasti sa neuplatňuje aktivita organizácie. Je to oblasť riadená a kontrolovaná štátom.
- b) oblasť odborného vzdelávania – uskutočňuje sa v nej proces prípravy na povolanie, ide o formovanie špecifických, na určité zamestnanie orientovaných znalostí a schopností a ich aktualizáciu. Člení sa na:
 - základnú prípravu na povolanie – uskutočňuje sa zväčša mimo organizácie
 - orientáciu – úsilie o skrátenie a zefektívnenie adaptácie nového pracovníka
 - doškolenie (prehlbovanie kvalifikácie)
 - preškolenie (rekvalifikácia)
 - profesijnú rehabilitáciu – smerujúcu k opätovnému pracovnému zaradeniu osôb, ktorým ich súčasný zdravotný stav bráni vykonávať súčasné povolanie
- c) oblasť rozvoja – je orientovaná na získanie širšej palety vedomostí a schopností, než sú nevyhnutné k vykonávaniu súčasného zamestnania.

Formuje osobnosť jedinca tak, aby lepšie prispieval k plneniu cieľov organizácie a k zlepšeniu medziľudských vzťahov v organizácii. Pokiaľ ide o rozvoj iniciovaný a realizovaný organizáciou, hovoríme o rozvoji pracovníkov (KOUBEK, 2007).

Oblasti vzdelávania podľa Hroníka:

- Funkčné vzdelávanie – nadväzuje na popis práce
- Doplnkové funkčné vzdelávanie - je rozširujúce
- Manažérske vzdelávanie – MBA, nácvik skupinového, tímového riešenia problémov, rozvoj ďalších manažérskych spôsobilostí
- Jazykové vzdelávanie
- IT školenie
- Účelové vzdelávanie – stres manažment, efektívne telefonovanie a pod.
- Školenie zo zákona – vyplývajú zo zákona (HRONÍK, 2006).

2.4 Cyklus vzdelávania v organizácii

V rámci systematického vzdelávania pracovníkov majú podľa Koubka kľúčové postavenie hlavne tri fázy: identifikácia potrieb vzdelávania, plánovanie vzdelávania a vyhodnotenie výsledkov vzdelávania a vyhodnotenie účinnosti vzdelávacieho programu a použitých metód. Tieto fázy rozhodujú o tom, ako bude vyzerat' vlastný proces vzdelávania a aká bude jeho účinnosť v ďalších cykloch vzdelávania pracovníkov. Identifikácia potreby organizácie v oblasti formovania kvalifikácie a vzdelávania pracovníkov predstavuje značný problém už z toho dôvodu, že kvalifikácia a vzdelanie sú ťažko kvantifikovateľné vlastnosti človeka. Potreba v oblasti kvalifikácie a vzdelania predstavuje akúkoľvek disproporciu medzi vedomosťami, schopnosťami, prístupom, porozumením problému na strane pracovníka a tým, čo vyžaduje pracovné miesto alebo čo vyplýva z organizačných či iných zmien. V praxi sa postupuje tak, že sa analyzuje širšia alebo užšia škála údajov, získaných z bežného informačného systému organizácie, ale aj zo zvláštnych šetrení. Obvykle ide o tri skupiny údajov:

1. Údaje týkajúce sa celej organizácie – štruktúra organizácie, výrobný program, zdroje finančné, ľudské, atď.
2. Údaje týkajúce sa jednotlivých pracovných miest a činností – popisy pracovných miest a ich špecifikácie. Ide o akúsi inventúru pracovných úloh a potreby práce v organizácii.
3. Údaje o jednotlivých pracovníkoch – personálna evidencia, záznamy hodnotenia pracovníka, záznamy z rozhovorov s pracovníkmi.

Fáza identifikácie potreby vzdelávania plynule vracia do fázy plánovania vzdelávania pracovníkov. Dobře vypracovaný plán vzdelávania pracovníkov by mal odpovedať na otázky – Aké vzdelávanie má byť zabezpečené? Komu? Akým spôsobom? Kým? Kedy? Kde? Za akú cenu, s akými nákladmi? Ako sa budú hodnotiť výsledky vzdelávania a účinnosť jednotlivých vzdelávacích programov?

Záverečná fáza - proces hodnotenia – býva často rozčlenený na množstvo jednotlivých hodnotení zameriavajúcich sa na nasledovné otázky:

- a) skúma sa, či pri vzdelávaní boli použité adekvátne nástroje – metódy, vybavenie, časový plán, ale i obsahová stránka vzdelávania
- b) skúma sa odozva, postoje, názory u účastníkov vzdelávania
- c) skúma sa miera osvojenia rozvíjaných vedomostí alebo schopností – využíva sa test bezprostredne po ukončení vzdelávania
- d) skúma sa do akej miery uplatňujú absolventi vzdelávanie v praxi, t.j. pri vykonávaní svojej práce (KOUBEK, 2007).

„Cyklus vzdelávania predstavuje nasledujúci model aktivít:

- identifikácia skutočných potrieb vzdelávania (určiť, ktorých zamestnancov a v akej oblasti vzdelávať),
- plánovanie vzdelávania zamestnancov (rozhodnúť koho, ako, kým, kedy, kde a za akú cenu vzdelávať),
- realizovanie vzdelávacích aktivít použitím vhodných metód vzdelávania,
- monitorovanie a vyhodnotenie efektívnosti vzdelávania“ (KACHAŇÁKOVÁ, 2003, s. 123).

3. Rozvoj ľudských zdrojov a konkurencieschopnosť organizácie

Ako uvádza Koubek, rozvoj ľudských zdrojov predstavuje nový pohľad a novú koncepciu vzdelávania a rozvoja v organizácii. Tradičné vzdelávacie a rozvojové aktivity označované ako vzdelávanie a rozvoj pracovníkov boli orientované na jednotlivých pracovníkov a formovanie ich pracovných schopností a ich osobnosti tak, aby boli v organizácii zamestnateľní, vykonávali efektívne svoju prácu a prispôbovali sa novým pracovným úlohám. Boli teda orientovaní na osobný rozvoj. Rozvoj ľudských zdrojov je orientovaný na rozvoj pracovných schopností organizácie ako celku a na rozvoj pracovných schopností tímu, na vytváranie potrebnej a dynamickej štruktúry vedomostí a schopností v organizácii tak, aby sa dosiahlo zvýšenie výkonnosti celej organizácie a efektívnosti jednotlivých tímov. S tým súvisia pojmy učenie prebiehajúce v organizácii a učiaci sa organizácia (KOUBEK, 2007).

Hroník definuje rozvoj ako dosiahnutie žiadanej zmeny pomocou učenia sa. Rozvoj obsahuje zámer, ktorý je podstatnou časťou ohraničených (diskrétnych) a neohraničených (difúzných) rozvojových programov (HRONÍK, 2006).

„Rozvoj je teda orientovaný viac na budúcu použiteľnosť a kariéru pracovníka než na prácu, ktorú pracovník momentálne vykonáva, ide o prípravu jedinca ako adaptabilný pracovný zdroj“ (MATULČÍKOVÁ, 2000, s. 70).

Ľudské zdroje uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a determinujú efektívnosť ich využitia. Preto predstavujú ten najcennejší a najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurenčnej schopnosti podniku. Je potrebné, aby sa stali jadrom celého podnikového riadenia. Riadenie ľudských zdrojov v oblasti zamestnávania a rozvoja ľudí musí byť zamerané na dosiahnutie konkurenčnej výhody podniku práve prostredníctvom ľudí (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

„Základným cieľom podnikového vzdelávania je prostredníctvom cieľavedomého permanentného formovania pracovného potenciálu utvoriť podmienky na efektívne plnenie úloh podniku a na jeho konkurencieschopnosť na trhu“ (KACHAŇÁKOVÁ, 2003, s. 120).

Ako uvádza Armstrong, organizácie s pozitívnou filozofiou vzdelávania chápu to, že vo svete, kde sa dosahuje konkurenčnej výhody pomocou vyššej kvality ľudí zamestnaných vo firme, túto životne dôležitú potrebu nie je možné uspokojiť bez investícií do rozvoja schopností a vedomostí ľudí (ARMSTRONG, 2002).

Podľa Bartoňkovej ľudský kapitál vo firme je tvorený zamestnancami, ich vrozenými a získanými znalosťami, schopnosťami, postojmi a kompetenciami. Ľudský kapitál je tak súhrn kompetencií, postojov a intelektu. Tento kapitál predstavuje významný faktor prosperity podniku (BARTOŇKOVÁ, 2008).

Truneček uvádza, že v ekonomike, kde jedinou istotou je neistota, sú jediným zaručeným zdrojom konkurenčnej výhody znalosti (TRUNEČEK, 2004).

Podstatou tvorby, respektíve zvyšovania hodnoty ľudského kapitálu, je vynakladanie peňažných i nepeňažných prostriedkov v súčasnosti s cieľom dosiahnutia peňažných či nepeňažných výnosov v budúcnosti, nejde o uspokojovanie súčasných potrieb. Pri vynakladaní prostriedkov na tvorbu ľudského kapitálu ide o investíciu, nie o spotrebu. Ľudský kapitál je zdrojom príjmu a predstavuje tak zásobu bohatstva ekonomiky. Investovanie do ľudského kapitálu môže podnik realizovať rôznymi formami.

V súčasnom období vzhľadom na rýchle a rozsiahle zavádzanie technických a technologických inovácií, je za najdôležitejší faktor technického pokroku, rastu produktivity výrobných faktorov, zvyšovania hodnoty ľudského kapitálu i celkového ekonomického rastu považované vzdelanie prispievajúce k rastu vedomostí, zručností a postojov. Nové získané poznatky je nutné inovatívne a tvorivo adaptovať na súčasné potreby a možnosti (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

Podľa Beneša sa rozvoj ľudských zdrojov zameriava na:

- jednotlivca (vzdelávanie, kvalifikácia, kompetencie),
- na tímy,
- na rozvoj organizácie (procesy a štruktúry).

Vzdelávanie dospelých sa zameriava predovšetkým na jednotlivca, čiastočne i na tímy, na rozvoj organizácie skôr nepriamo (BENEŠ, 2008).

Folwarczná definuje, že organizačný rozvoj (organizational development) predstavuje proces zlepšovania fungovania organizácie a podmienok pre prácu. Z organizačnej perspektívy môžeme všeobecne charakterizovať rozvoj ľudských zdrojov ako proces hodnotenia schopností zamestnancov vrátane manažérov a na jeho základe formovanie programov, ktoré im umožnia využiť ich plný potenciál v prospech naplnenia podnikových cieľov v dlhodobom časovom horizonte (FOLWARCZNÁ, 2010).

Organizačný rozvoj je proces, ktorý využíva poznatky spoločenských vied k plánovaniu, navrhovaniu a implementácii zmien v pracovnej kultúre a postupoch používaných v organizácii s cieľom vytvoriť priateľskejšie pracovné prostredie a zvýšiť organizačnú efektivitu alebo ziskovosť (BELCOURT, WRIGHT, 1998).

Stýblo poukazuje na skutočnosť, že investície do zdokonaľovania a zvyšovania profesijnej spôsobilosti zamestnancov nie sú okamžite návratné. Nejaký čas trvá, než sa podnik adaptuje na zmeny správania a jednania spôsobené prenosom nových poznatkov získaných zamestnancami v rôznych typoch seminárov, kurzov a školení do praxe. S tým je treba počítať a nijako to neznižuje prínos rozvoja profesijnej spôsobilosti zamestnancov pre podnik (STÝBLO, 2003).

3.1 Riadenie pracovného výkonu a hodnotenie zamestnancov

Podľa Tureckiovej hlavným nástrojom rozvoja zamestnancov v zmysle zdokonaľovania, rozširovania, prehĺbovania alebo zmeny štruktúry a obsahu ich profesijnej spôsobilosti a tým vlastne tiež príspevkom k vyššej výkonnosti zamestnancov i firmy ako celku je podnikové vzdelávanie. Systém podnikového vzdelávania môže a mal by byť súčasťou systému personálnej práce vo firme, integrovaného so sústavou kompetencií a spájajúci nasledujúce oblasti personálnej práce:

- systém získavania (náboru) a výberu zamestnanca
- systém formovania pracovnej sily – jej stabilizácia a motivovanie
- systém vzdelávania a rozvoja zamestnanca
- systém hodnotenia a odmeňovania (TURECKIOVÁ, 2004)

Hroník uvádza, že výkonnosť zamestnancov riadime pomocou hodnotenia a odmeňovania, ale aj ich rozvojom. Riadenie výkonnosti pomocou rozvoja je však behom na dlhšiu trať. Riadenie výkonnosti pomocou rozvoja dostáva strategickejší rozmer. Je zrejmé, že skoordiovanie hodnotenia, odmeňovania a rozvoja (dosiahnutie tzv. horizontálneho súladu) závisí na rade ďalších podmienok, ktoré sú pre každú firmu unikátne. Túto unikátnosť vytvára predovšetkým kultúra organizácie, jeho súčasťou je pohľad do budúcnosti – čo chceme a potrebujeme. Rozvoj je tiež spojený s odmeňovaním. Nielen tým, že v mnohých firmách sú rozvoj a vzdelávanie poňaté ako benefit pre vlastných zamestnancov, a nie ako vynútená samozrejmosť (HRONÍK, 2006).

„Hodnotenie môže byť ako systém účinné len vtedy, ak sa dôsledne pripraví, zavedie a vykoná ako viacfázový proces (pozorovanie, posudzovanie, hodnotenie a závery hodnotenia). Odbornú, organizačnú a kontrolnú stránku hodnotenia pracovného výkonu všetkých zamestnancov by mal zabezpečovať útvar riadenia ľudských zdrojov podľa osobitného harmonogramu schváleného vedením podniku“ (KACHAŇÁKOVÁ, 2003, s.154).

„Hodnotenie pracovníkov má zmysel len vtedy, ak:

- tvorí kompaktný celok komplexnej práce so zamestnancami,
- zabezpečí v rámci osobného rozvoja vysokú pracovnú výkonnosť,
- vytvorí predpoklady pre vyššiu kompetentnosť a spôsobilosť zamestnancov vykonávať aj náročnejšie práce.“ (TUMA, 2009, s. 72).

Ďalej budeme vychádzať z tvrdenia Koubka, že moderné riadenie ľudských zdrojov zdôrazňuje potrebu vytvárania pracovných úloh a pracovných miest „na mieru“ schopnostiam a preferenciám každého pracovníka. Musí však tiež rešpektovať individualitu ľudí a dôsledky výrazného rozvoja vzdelanosti a osobnosti ľudí, to, že pracovníci organizácií sú stále rozmanitejší, že sa stávajú partnermi a riadenie ľudí je stále viac nahradzované ich vedením. Moderné riadenie ľudských zdrojov si tiež uvedomuje ako je presne definované pracovné miesto brzdou toľko žiadanej flexibility a je potrebné nahrádzať ho systémom flexibilnejšie chápaných úloh s voľnejšie definovanými profilmi, špecifikovanými s ohľadom na situáciu a profil konkrétneho pracovníka. A tiež, že do práce pracovníka je treba vkladať maximálne množstvo prvkov zvyšujúcich motiváciu pracovníka. Tieto zásady sú východiskom nového prístupu k pracovnému výkonu a jeho hodnoteniu, t.j. k tzv. riadeniu pracovného výkonu. To v sebe integruje na dohode založené zlepšovanie individuálneho pracovného výkonu a výkonu organizácie, rozvoj pracovných schopností pracovníkov a ich adaptáciu na hodnoty organizácie. Tomu však musí byť prispôsobené riadenie odmeňovania a rozvoj efektívnosti riadenia formovaním postojov vedúcich pracovníkov/manažérov. Na nich kladie riadenie pracovného výkonu požiadavku zabezpečiť motivujúce vedenie pracovníka a priebežné poskytovanie spätnej väzby na jeho pracovný výkon (KOUBEK, 2007).

„Z hľadiska identifikácie potreby vzdelávania má nezastupiteľné miesto hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov. V systéme riadenia ľudských zdrojov by mali byť takisto utvorené podmienky na motiváciu zamestnancov zapájať sa do vzdelávacích programov. Pritom však už aj sama možnosť

vzdelávať sa môže pôsobiť na zamestnancov motivačne“ (KACHAŇÁKOVÁ, 2003, s. 121).

Úspešnosť hodnotiaceho rozhovoru podľa Koubka môžu ovplyvniť nasledujúci skutočnosti:

1. Čím viac sa pracovníci podieľajú na procese hodnotenia, tým bývajú spravidla spokojnejší s rozhovorom a s hodnotiteľom a tým pravdepodobnejšie budú ciele zlepšenia budúceho výkonu akceptované a splnené.
2. Čím viac bude hodnotiteľ (nadriadený) používať pozitívne motivačné postupy (nájdanie a ocenenie dobrého výkonu alebo kladných stránok výkonu, zdôrazňovanie toho, že hodnotenie a rozhovor majú slúžiť predovšetkým rozvoju pracovníka), tým bude pracovník spokojnejší a tým skôr sa získa pre ďalšie zlepšenie výkonu.
3. Spoločné hľadanie a stanovovanie konkrétnych cieľov zlepšenia výkonu má za následok výraznejšiu nápravu ako všeobecná diskusia či kritika.
4. Diskusia o momentoch, ktoré môžu kaziť súčasný pracovný výkon pracovníka a spoločné hľadanie riešenia týchto problémov zlepšujú pracovníkov výkon.
5. V oblastiach pracovného výkonu, ktoré sú najvýraznejšie kritizované, dôjde s najväčšou pravdepodobnosťou k menšiemu zlepšeniu, než keď sú kritizované menej dôrazne.
6. Čím väčší majú pracovníci pri rozhovore priestor na vyjadrenie svojich názorov, tým sú s ním spokojnejší.
7. Ak majú pracovníci možnosť samostatne si rozmyslieť záležitosti a pripraviť sa, zvyšuje to prínos rozhovoru.
8. Čím výraznejšie pracovník cíti, že výsledky hodnotenia sú previazané s oblasťou odmeňovania, tým prínosnejší je rozhovor a tým úspešnejšia bude náprava problémov (KOUBEK, 2007).

„Pracovné prostredie akceleruje tvorivé úsilie najmä interaktívnymi väzbami v pracovnom kolektíve s prirodzenou atmosférou súťaživosti. Je

intelektuálnym bohatstvom pracovného kolektívu ak v ňom panuje humánna atmosféra presýtená iniciatívnosťou a podnetnosťou“ (TUMA, 2001, s. 229).

Duda uvádza, že je nutné, aby systémy hodnotenia spĺňali nasledujúce požiadavky:

- pravidelnosť hodnotenia
- všeobecná známosť a zrozumiteľnosť hodnotenia
- čo najväčšia objektivnosť
- previazanosť na podnikový motivačný systém
- relatívna stabilnosť
- konkrétnosť a komplexnosť

V prípade, že má byť hodnotenie podkladom pre odmeňovanie, je zamerané predovšetkým na produktivitu (DUDA, 2008).

Riadenie pracovného výkonu vychádza zo spojenia základných cieľov firmy s cieľmi organizačných jednotiek a jednotlivých zamestnancov a z previazania cieľov a pracovných výsledkov zamestnancov s ich hodnotením, odmeňovaním a ďalším rozvojom (STÝBLO, 2003).

3.2 Plánovanie osobného rozvoja

Plánovanie osobného rozvoja realizujú jednotlivci s potrebným vedením, podporou a pomocou manažérov. Plán osobného rozvoja sa zameriava na kroky, ktoré ľudia navrhujú v prospech svojho vzdelávania a rozvoja. Preberajú na seba zodpovednosť za formulovanie a realizáciu plánu, ale musí im byť pritom poskytnutá podpora zo strany organizácie a ich manažérov. (ARMSTRONG, 2002).

Barták uvádza, že ak má firma uspieť v konkurenčnom prostredí, musí sa reštrukturalizovať, modifikovať riadiace procesy, firemnú kultúru a v predstihu zabezpečiť skokovú zmenu v oblasti požiadaviek na rozvoj intelektuálneho a hlavne ľudského kapitálu firmy (BARTÁK, 2006).

Podľa Koubka už nestačia tradičné spôsoby vzdelávania pracovníkov, akými sú napr. zácvik, doškoloňovanie či preškoľovanie, ale stále viac ide o rozvojové aktivity zamerané na formovanie širšieho registra znalostí, schopností, než aký

vyžaduje momentálne zastávané pracovné miesto, v neposlednej rade i na formovanie osobnosti pracovníkov, formovanie ich hodnotových orientácií, prispôsobovanie ich kultúry kultúre organizácie. Práve tieto rozvojové aktivity formujú flexibilitu pracovníkov a ich pripravenosť na zmeny (KOUBEK, 2007).

K rozvoju profesijných kompetencií spojených s osvojením pracovných úloh a k dosahovaniu žiadaného pracovného výkonu prispievajú dva základné prvky – kvalifikácia pracovníka a rozvoj osobnosti. Stručne je možné kvalifikáciu charakterizovať ako stupeň, zameranie a kvalitu školského vzdelania, rozsah profesijnej praxe a skúsenosti a potenciál ďalšieho rozvoja človeka. Rozvoj osobnosti by mal dotvárať celkové zvládnutie pracovných úloh a formovanie očakávaného jednania a správania v súlade s hodnotami firemnej kultúry (MUŽÍK, 2004).

Ako uvádza Tureckiová, základom rozvoja „ľudského potenciálu“ je vytvorenie takých podmienok, v ktorých budú ľudia vedieť, čo od nich organizácia očakáva, čím jej môžu prispieť a ako organizácia ocení ich úsilie (TURECKIOVÁ, 2007).

„Plán vlastného rozvoja a sebvzdelávania zahrňuje tieto nadväzujúce činnosti: zhodnotenie vlastnej súčasnej situácie (slabé a silné stránky – SWOT analýza, stanoviť ciele vlastného rozvoja a vzdelávania, naplánovať príslušné činnosti, určiť míľniky – termíny pre splnenie činností, vlastná realizácia). I keď manažéri sú presvedčení o význame určitého plánu osobného a profesijného rozvoja, nie je to ešte záruka, že podľa toho budú jednat“ (PETRUFOVÁ, VŠETEČKA, 2006, 88).

Podľa Stýbla čím menej sa firma stará o rozvoj pracovníkov, tým skôr odídu a odídu práve tí najlepší, pretože sú najviac mobilní. Zostanú tí slabší a nevyškolení (STÝBLO, 1998).

3.3 Rozvoj manažérov

Schopnosť organizácie plniť svoje podnikové stratégie z hľadiska rozhodujúcich faktorov úspešnosti podnikania (inovácie, kvalita, náklady, vedenie atď.) do značnej miery závisí na schopnostiach jej manažérov a na tom, ako sa v organizácii v záujme uspokojovania ich jednotlivých požiadaviek a vyrovnaní sa s existujúcimi okolnosťami títo manažéri rozvíjajú (ARMSTRONG, 2002).

Podľa Bartáka firmy využívajúce potenciál svojich manažérov a špecialistov sú voči tým zaostávajúcim v niekoľkonásobnej výhode: dávajú tým najlepším z firmy najavo, že si ich vedomosti a skúsenosti vážia, dávajú im zároveň príležitosť k ďalšiemu rozvoju (nie je totiž lepší motivátor k ďalšiemu sebavzdelávaniu než príležitosť otvoriť brány poznania druhým), novým či menej skúseným predstavujú príklady manažérov a odborníkov, akými by sa mohli a mali stať a navyše: volia tu najekonomickejšiu variantu rozvoja svojich zamestnancov (BARTÁK, 2006).

Podľa Folwarcznej v podnikateľskej sfére je za manažéra považovaný ten, kto riadi a prevádzkuje podnik v mene a v záujme jedného alebo viacerých vlastníkov tejto organizácie. Historický trend smeruje k oddeleniu riadiacej funkcie od vlastníctva. Vrcholoví manažéri zodpovedajú za prijímanie a zavádzanie rozhodnutí pri rozvoji organizácie. Existujú aj ďalšie druhy a kategórie manažérov. Ich zodpovednosť sa obmedzuje na určité činnosti, organizačné jednotky či úrovne (FOLWARCZNÁ, 2010).

„Rozvoj manažérov je úzko spojený s podnikovou stratégiou. Predpokladá sa pritom najmä rozvoj celkového pracovného potenciálu manažérov (talentu, schopností a perspektív), ktorý zabezpečí podniku úspešnosť aj v budúcnosti. Podniková stratégia a rozvoj manažmentu sa vzájomne podporujú, pretože oba sledujú podporu výkonnosti a výnimočnej kvality“ (KACHAŇÁKOVÁ, 2003, s. 132–133).

„Podmienky, ktoré sa musia na manažérsky rozvoj v podniku vytvoriť sú predovšetkým tieto:

- vedenie podniku považuje vzdelávanie a školenie za dôležité podnikové činnosti

- potreby vzdelávania sa odvodzujú hlavne z plánov strategického rozvoja podniku
- koncepcia programov a voľba vzdelávacích a učebných metód vychádzajú z povahy manažérskej činnosti
- potreby a možnosti jednotlivca sa plne rešpektujú
- vzdelávanie a osobný rozvoj sa chápu ako nepretržitý proces prelínania pracovných skúseností, postupu do nových pracovných zaradení a cieľavedomého utvárania a využívania príležitostí na učenie, vzdelávanie a rozvoj manažérov, čo sa sústavne sleduje a vyhodnocuje, zisťuje sa účelnosť vynaložených prostriedkov“ (DUDOVÁ, 2007, s. 59).

„Manažérsky rozvojový program 21. storočia je program založený na princípoch, hodnotách, postojoch, trvalo udržateľnom rozvoji. Pri vytváraní, zavádzaní a realizácii individuálnych rozvojových programoch nám môže značne pomôcť aj metodika systematického manažmentu a koučovania, ako proces identifikácie vzdelávacích a rozvojových potrieb ľudí vo firme. Perspektívne vzdelávacie aktivity manažérov:

Learning – management – systémy využívajú rôzne on-line kurzy, prácu vo virtuálnych skupinách, „web-based“ vzdelávania – web-base kurzy sú dostupné na internete alebo intranete cez prehliadače.

Synchrónne vzdelávanie – využíva jednoduché nástroje ako je chat a telekonferencie, video a audio konferencie, diskusné fóra, tutorské služby apod. Vnútorne podnikové nástroje umožňujú zber, ukladanie a distribúciu informácii (knowledge management tools), nástroje na overovanie spôsobilostí a znalostí (competency management tools) a poskytujú i ďalšie možnosti.

E – learning – umožňuje veľmi kvalitne zvládnuť mnohé nové produkty a služby. V celom rade zahraničných firiem tieto programy fungujú, sú povinné pre zamestnancov a končia záverečným testom.

Celopodnikové webové portály – poskytujú v každom okamihu aktuálne manažérske informácie, môžu to byť rôzne akčné plány, novinky a komentáre, ktoré ľudia majú stále na očiach. Cieľom by malo byť zaviesť vzdelávanie pre všetkých svojich zamestnancov“ (PETRUFOVÁ, VŠETEČKA, 2006, s. 89).

3.3.1 Metódy a formy rozvoja manažérov

Ako uvádza Barták, máme k dispozícii celú radu metód a foriem – od formálnych plne intencionalizovaných programov, až po najrôznejšie formy funkcionálneho vzdelávania – priamo na pracovisku, pri výkone zverenej funkcie, pri riešení profesijného problému a sebvzdelávaní:

1. Formálne programy (externé, interné, kombinované)
prednášky, hry/simulácie, projekty, prípadové štúdie, modelovanie správania/hranie rolí, workshopy, semináre, výcvik s využitím IT, virtuálne vzdelávanie prostredníctvom internetu, príp. intranetu.
2. Sebvzdelávanie
Opiera sa o SWOT analýzu – zameranie na rozvoj silných stránok, oslabovanie či eliminácia slabých stránok.
3. Učenie sa v akcii
Účastníci sa učia pri výkone skutočnej práce, pri riešení reálnych úloh, učia sa jeden od druhého prostredníctvom kladenia otázok.
4. Zmluvné vzdelávanie – vyznačuje sa flexibilitou, participáciou účastníkov, relevantnosťou, štruktúrovanosťou.
5. Rozvoj založený na práci
Funkcionálne, prirodzené získavanie pracovných skúseností.
6. Koučovanie
Umožňuje identifikovať a spoločne odstraňovať externé aj interné bariéry.
7. Mentorovanie (mentoring)
Mentora, na rozdiel od kouča, si účastník zväčša vyberá sám.
8. Workshop
Skupinová rozvojová metóda.
9. Hranie rolí a modelová správanie
Spektrum rolí od štruktúrovaného súboru až po spontánne prípady.
10. Manažérske hry
Výhodou je spätná väzba.
11. Semináre so spätnou väzbou (BARTÁK, 2006)

12. Development centre (rozvojové centrum, kedy manažér musí preukázať požadované manažérske schopnosti prostredníctvom rôznych testov, behaviorálnych rozhovorov, hraním rolí, riešením konkrétnych úloh).
13. 360stupňová spätná väzba – jeho podstatou je viacnásobné hodnotenie pracovníka zo strany jeho kolegov. Výsledkom je informácia, teda spätná väzba manažérovi o tom, ako vidia iní jeho správanie, ako ho hodnotia, ako na nich pôsobí .

Podľa Kubeša a Šebestovej sa 360stupňová spätná väzba zaradila medzi nástroje, ktoré dokážu pomôcť organizáciám rásť, pretože im nastavujú zrkadlo, ako ich manažéri fungujú. Nenahrádza ani nepotláča iné metódy získavania spätnej väzby a hodnotenia, skôr ich dopĺňa. Prináša taktiež bezprostredné podnety pre rozvoj. 360stupňová spätná väzba vznikla ako nástroj rozvoja ľudských zdrojov. Skladá sa z postupných krokov, ktorých podstatou je viacnásobné hodnotenie zamestnanca zo strany jeho kolegov:

1. princíp - tým, že žiadate ostatných o spätnú väzbu, zvyšuje sa ich očakávanie vo vzťahu k vám, že sa zmeníte
2. princíp – ak sa po prijatí spätnej väzby nezmeníte k lepšiemu, budete vnímaný negatívnejšie, než tomu bolo pred spätnou väzbou
3. princíp – nezmeníte nič, o čom nie ste presvedčený, že je to treba zmeniť
4. princíp – miesto prijatia kritiky máme sklon odmietat' kritickú spätnú väzbu, ale i toho, kto nám ju poskytuje
5. princíp – najefektívnejší spôsob, ako spracovať spätnú väzbu, je prijať ju ako úplne reálnu a pravdivú
6. princíp – nájsť zdravú mieru prijatia spätnej väzby, ani ju striktné neodmietat', ani ju nezveličovat' a nedramatizovat'
7. princíp – proces zmeny začat' v okamžiku prijatia spätnej väzby

Rozvoj manažérov prispieva k zlepšovaniu ich výkonu na súčasných pozíciách a v príprave na vyššie funkcie a vyššiu mieru zodpovednosti v budúcnosti a tým prispieva k úspešnosti podnikania (KUBEŠ, ŠEBESTOVÁ, 2008).

Vhodným nástrojom pre zvýšenie motivácie manažérov v oblasti ich rozvoja podľa Folwarcznej je vypracovanie zmluvy o rozvoji manažéra, ktorá definuje:

- Cieľ rozvoja – čo chce manažér dosiahnuť?
- Stratégiu rozvoja – ako to bude dosiahnuté?
- Vyhodnotenie rozvoja – ako bude sledovaný pokrok a ako budú vyhodnocované výsledky? (FOLWARCZNÁ, 2010).

„Seberealizácia riadiaceho pracovníka je vlastne realizovaný variant modelu vývinu samého seba, v ktorom subjekt diagnostikuje vlastné nedostatky brániace ďalšiemu rozvoju, ale okrem toho odhaľuje u seba nové, latentné a predtým neznáme možnosti rozvoja a schopnosti i predpoklady realizovať aj vyššie ciele a zložitejšie úlohy“ (TUMA, 1990, s. 45–46).

3.3.2 Vlastnosti úspešného manažéra

Ako uvádza Folwarczná, úspešný manažér splňa nasledujúce požiadavky:

1. Je vzorom pre ostatných.
2. Pozná dobre sám seba – schopnosť sebareflexie.
3. Sústavne sa vzdeláva.
4. Má radosť zo zmeny.
5. Má víziu.
6. Je si vedomý súčasného stavu – momentálnej situácie.
7. Správa sa čestne a eticky.
8. Dokáže myslieť systémovo.
9. Dokáže efektívne komunikovať.
10. Myslí pozitívne.
11. Dokáže seba i ostatných nadchnúť.
12. Je skutočný – pokiaľ manažér stavia na svojej prirodzenosti, ľudia mu veria, majú ho radi, i keď s ním nemusia vždy súhlasiť (tamtiež).

„Medzi rozhodujúce faktory, ktoré ovplyvňujú úspešnosť akejkoľvek inštitúcie, organizácie a firmy, patrí kvalita manažérov. Efektívna práca si vyžaduje potrebné schopnosti – technické, organizačné, odborné i tvorivé. Prvoradé sú analytické schopnosti manažéra a schopnosť riešiť problémy“ (MATULČÍKOVÁ, 2000, s. 84).

Potrebné sociálne vlastnosti účastníkov procesu riadenia pracovného výkonu:

- empatia (schopnosť vcítiť sa do duševných stavov druhého človeka)
- asertivita (schopnosť sa presadiť, zdravé sebavedomie)
- vzťahová inteligencia (schopnosť vytvárať pozitívne vzťahy)
- schopnosť efektívnej komunikácie (KOUBEK, 2004).

3.4 Tímová práca a riešenie problémov v organizácii

„Zvládnuť rozsiahly problém úspešne, racionálne, efektívne, optimálne a v časovo vymedzenom intervale vyžaduje tímovú prácu. Moderné problémy skutočne vyžadujú, aby ich synergentne riešili kvalifikovaní odborníci....

Ukázalo sa, že pri kolektívnom riešení problémov treba odstrániť bariéry tvorivosti. Vo vhodnej atmosfére skupinová práca vytvára lepšie podmienky na generovanie myšlienok, nápadov a asociácií, lebo každý nový nápad rozvíja a podnecuje ďalšie nápady. Brainstorming je kolektívna metóda vhodná pre 10 až 12 účastníkov, ktorí pod vedením moderátora pracujú podľa týchto princípov:

- Princíp úplnej voľnosti nápadov. Každý účastník produkuje návrhy bez akýchkoľvek priestorových, časových, ekonomických, personálnych alebo iných obmedzení. Každý nápad sa musí akceptovať.
- Princíp produkcie kvantity pred kvalitou. Musíme sa usilovať o čo najväčšie množstvo nápadov bez ohľadu na ich hodnotu.
- Princíp straty autorského práva na nápad. Keďže v interakčnej komunikácii vzniká v prudkej kadencii jeden nápad od druhého,

rozvíjajú sa nápady bez ohľadu na to, kto ich prvý vyriekol. Je to vlastne lavínová reakcia dlhej štafety nápadov, v ktorej ide o nápad, a nie o slávu otca alebo praotca myšlienky.

- Princíp oddelenie myšlienky od jej zhodnotenia. Počas produkcie nápadov nesmie nikto z prítomných kritizovať, hodnotiť, ironizovať alebo inak znevažovať nápady iných „ (TUMA, 2001, s.298-299).

Podľa Bartáka pre úspešnú tímovú spoluprácu sú dôležité podmienky – participatívny spôsob vedenia, vyspelá firemná kultúra, zažité hodnoty, normy, vnútorná súdržnosť, spolupatričnosť jednotlivých členov s tímom, stmelenie členov tímu pri spoločnom riešení úloh/problémov (BARTÁK, 2006).

Význam tímovej práce pre organizáciu:

- tímy umožňujú riešenie zložitých problémov, v ktorých sa prelínajú rôzne odborné oblasti
- tímy zvyšujú výkonnosť pracovníkov
- tímy zvyšujú stabilitu pracovníkov (BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, 2001).

Špičkový podnik nemôže existovať bez špičkových manažérov, bez „svorného tímu“, ktorý predstavuje zdravý základ. Preto byť efektívny, znamená vedieť pracovať s tímom a v tímoch. To je rys súčasného riadenia (STÝBLO, 1993).

3.5 Vzťah podnikovej kultúry a riadenia ľudských zdrojov

„Podniková kultúra predstavuje systém spoločných hodnôt a noriem, ktoré sa prijali a rozvinuli v podniku a majú veľký vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov“ (KACHAŇÁKOVÁ, 2003, s. 113). Podľa Halíka pre firemnú kultúru je nesmierne dôležité, aká je firemná orientácia a či prevláda dôvera medzi manažmentom a zamestnancami (HALÍK, 2008).

Barták definuje firemnú kultúru ako súhrn relatívne trvalých (či dlhodobo urdžiavaných a rozvíjaných) predstáv, prístupov a hodnôt zdieľaných vo firme,

ktoré slúžia k vonkajšej adaptácii a vnútornej integrácii zamestnancov prejavujúce sa jednotou spoločných hodnotových orientácií, noriem, vzorov správania a jednaní. Prejavuje sa hlavne v:

- ochote hľadať nové prístupy, v novom hľadať výzvu k zvyšovaniu efektívnosti riadenia, k úsporám, zvýšeniu pridanej hodnoty, atď.
- postojoch a prístupoch orientovaných na spoločné riešenia problémov
- iniciatíve zamestnancov
- participatívnom vedení
- tímovej spolupráci
- neformálnom uplatňovaní princípu neustáleho zlepšovania
- zvyšovaní výkonnosti a ziskovosti (BARTÁK, 2006).

Tichá definuje firemnú kultúru podporujúcu učenie v organizácii a kultúru brániacu učeniu.

Kultúra podporujúca učenie:

- vyrovnáva záujmy všetkých záujmových skupín
- orientuje sa skôr na ľudí než na systémy
- podporuje ľudskú vieru v schopnosť zmeniť prostredie
- poskytuje čas k učeniu
- k problémom pristupuje celostne
- podpora otvorenej komunikácie
- podpora tímovej práce
- prístupnosť vrcholových manažérov

Kultúra brániaca učeniu:

- orientácia na úlohy má prednosť pred orientáciou na vzťahy
- orientácia skôr na systémy než na ľudí
- umožniť zmenu len keď je nutná
- organizácia je „prísna a skúpa“
- riešenie problémov po častiach
- regulácia tokov informácií (prednosť majú manažéri)
- viera v individualizovanú súťaž
- vrcholoví manažéri vládnu (TICHÁ, 2005).

Duda poznamenáva, že organizačná kultúra, ktorá jednotným spôsobom výrazne prestupuje celú organizáciu a všetky jej organizačné jednotky sa označuje ako silná. Jej protikladom je slabá kultúra organizácie, pri nej existujú v rôznych častiach organizácie rozdielne subkultúry, často protichodné, pracovníci uznávajú predovšetkým odlišné normy, i keď symboly zostávajú rovnaké. Celková koncepcia predpokladá, že organizačná kultúra má veľký vplyv na vnútro podnikovú organizáciu a riadenia a že zreteľne ovplyvňuje jednanie spolupracovníkov a má teda celkový dopad na podnikové správanie. Štýl riadenia je spôsob, akým manažéri jednajú, aby dosiahli žiadaných výsledkov prostredníctvom ľudí. Týka sa správania manažérov a toho, ako uplatňujú svoje právomoci.

Obvykle sa v manažérskej literatúre definujú tri základné štýly tvorivého vedenia spolupracovníkov:

- Autokratický štýl – vedúci silou svojej osobnosti rozhoduje sám, jedná formou príkazov
- Demokratický resp. participatívny štýl – vedúci zväčša za účasti spolupracovníkov formuluje úlohy a postupy, neformálne koordinuje priebeh prác
- Voľný štýl resp. štýl na voľnej uzde – spolupracovníkom je ponechaná výrazná voľnosť správania, úloha vedúceho je hlavne v prenose potrebných informácií, spolieha sa na to, že podriadení vedia čo a ako majú robiť (DUDA, 2008).

V súčasnosti je podniková kultúra jedným z významným faktorom konkurencieschopnosti. Je tomu tak preto, že technológie je možné ľahko získať, avšak vhodná podniková kultúra, ktorá sa prejavuje očakávaným správaním zamestnancov k interným a externým zákazníkom, sa tak ľahko napodobiť nedá. Má preto svoj nezastupiteľný význam pri hodnotení dopadov rozvojových vzdelávacích programov (VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, 2007).

4. Základné ciele modernej vzdelávacej politiky

Celoživotné vzdelávanie je aktívnym prístupom k osobnému rozvoju jedinca a v súčasnosti je aktuálne pre všetky organizácie a ich zamestnancov. Podporu celoživotnému vzdelávaniu by mali poskytovať zamestnávateľi v záujme zvyšovania konkurencieschopnosti, zdokonaľovania a adaptability pracovnej sily i štát v záujme rozvoja celej spoločnosti. Celoživotné vzdelávanie je kľúčom k pochopeniu a využívaniu stále sa zrýchľujúcich zmien.

Podľa Kohouta pojem vzdelávacia politika vyjadruje vzťah spoločnosti a vzdelania, úroveň spoločenského zaistenia vzdelávania pre deti a mládež, ale i pre dospelých po celú dobu života. Pokiaľ sa dnes pozrieme do koncepčných materiálov vo vyspelých krajinách, prípadne do záverov nadnárodných konferencií týkajúcich sa vzdelávania zistíme, že vzdelanie patrí k prioritám dneška. Súčasná moderná spoločnosť akcentuje predovšetkým nasledujúce tendencie vo vzdelávaní:

- Stratégie, aby vzdelávanie predchádzalo vývoju, aby sa ľudia učili novým veciam z hľadiska ich budúcej potreby.
- S tým súvisiaca potreba kvalifikovane prognózovať vývoj ľudstva, jeho materiálne a duchovné potreby, teda pripravovať vzdelávanie pre budúcnosť.
- Vzdelávanie sa stáva stále viac kapitálom – a to pre jednotlivca i spoločnosť.
- Rozvíjajú sa preto nové formy vzdelávania dospelých – rekvalifikačné, doplnňovacie, univerzity 3. veku, postgraduálne formy štúdia, dištančné vzdelávanie.
- Vzdelanie je ekonomicky náročná záležitosť – pre štát, inštitúcie, firmy, jednotlivca, jeho finančný efekt sa prejaví až neskôr – treba mať odvahu k takejto investícii.
- Rozvíjajú sa nové metódy vzdelávania – e-learning, využitie informačných a komunikačných technológií.

- Vedľa profesijného vzdelávania, ktoré sa javí i z hľadiska ekonomickosti ako dôležitejšie, sa dnes výrazne rozvíja i vzdelávanie záujmové a občianske.
- Vzdelávanie je chápané i ako prostriedok kultivácie spoločnosti ako celku (KOHOUT, 2002).

„Vzdelávanie (vzdelávací proces) je cieľavedomá aktivizácia podmienok umožňujúcich optimálny rozvoj každého jednotlivca v súlade s jeho individuálnymi dispozíciami a stimulujúcich jeho vlastnú snahu stať sa autentickou, vnútorne integrovanou a socializovanou osobnosťou“ (BLAŠKO, 2010, s. 7).

Koubek hovorí, že vzdelávanie a formovanie pracovných schopností sa v modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom. A v tomto procese zohráva čoraz väčšiu úlohu organizácia a jej organizované vzdelávacie aktivity (KOUBEK, 2007).

Podľa Gogu, „Podstata úsilia Európskej únie (EÚ) vo vzdelávaní bola a je v systematickej a rozsiahlej finančnej podpore jednotlivých krajín a regiónov, prostredníctvom štrukturálnych fondov a v zakladaní tzv. komunitárnych programov na základe spoločne prijatých cieľov. Tie boli doposiaľ vyhlasované v rade rôznych typov dokumentov napr. Biela a Zelená kniha, odporúčenia Európskej komisie. Do centra úsilia EÚ sa dostalo celoživotné učenie, chápaná ako jedna zo základných zložiek európskeho sociálneho modelu, ktorého realizácia je tesne prepojená s Európskou stratégiou zamestnanosti. Určitým bodom obratu bol lisabonský summit (2000), ktorý deklaroval, že ľudia sú hlavným aktívom Európy a musia byť stredobodom politiky EÚ. Lisabonská stratégia bola ďalej rozvíjaná v nasledujúcich summitoch i v práci Európskej komisie“ (GOGA, 2006, s. 59).

4.1 Historické súvislosti vzdelávania dospelých

Ako uvádza Kohout, človek sa predovšetkým učí žiť v spoločnosti, v súlade a v spolupráci s druhými – preto má výchova, resp. vzdelávanie spoločenský charakter. Historický vývoj spoločnosti i výchovy nás presvedča, že výchova sa vyvíjala v súlade s vývojom spoločnosti. Mala teda vždy i historický charakter. V 90. rokoch minulého storočia boli v Európe vytvorené tímy, zisťujúce stav vzdelávania a prognózujúce jeho vývoj.

Napr. OECD (Organizácia pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj) prevádzala rozsiahli porovnávací výskum vzdelávania s cieľom zmapovať stav vzdelávania a vo svojich publikovaných dokumentoch zdôraznila význam rastu vzdelanosti vo výroby i službách, zvlášť upozorňuje na rozvoj globalizácie, informačných a komunikačných technológií, na znižovanie množstva nekvalifikovanej práce, častejšie zmeny zamestnania i osobnú kvalifikáciu ľudí. Aj na základe týchto dokumentov je dnes doporučené získavať širšiu kvalifikáciu, univerzálnejšie znalosti, prípadne i niekoľko kvalifikácií.

K tomu má pomôcť i princíp celoživotného učenia. Vedľa týchto dokumentov vznikla i ucelená analýza Európskej komisie „Biela kniha o vzdelávaní a odbornej príprave“.

Uvedený dokument uvádza všeobecné ciele vzdelávania a vzdelávacej politiky:

- podporovať vzdelanosť a preukazovanie vzdelanosti napr. pomocou osobných kvalifikačných preukazov – jazykový pas, doklad o počítačovej gramotnosti
- rozvíjať učňovské školstvo a zblížovať ho s podnikateľským sektorom
- ponúkať „druhú šancu“ k vzdelávaniu
- zaistiť znalosť troch jazykov
- podporovať firmy a inštitúcie v investíciách do vzdelávania konkrétnymi ponukami (KOHOUT, 2002).

4.2 Súčasná situácia vo vzdelávaní dospelých

Súčasnosť od nás vyžaduje oveľa väčšiu adaptabilitu a pružnejšie reagovanie na neustále sa meniace podmienky. Ak sa chceme uplatniť na trhu práce, musíme sa neustále zdokonaľovať, rozvíjať svoje schopnosti, zručnosti a zlepšovať profesionálne kvality. Jednotlivec, ktorý sa priebežne venuje svojmu vzdelávaniu, má širšie možnosti uplatnenia a zapojenia sa do spoločenského života, stáva sa aktívnejším. Možnosť vzdelávania vyhľadávajú najmä ľudia, ktorí akceptujú a vítajú nové podnety pre svoj ďalší sebarozvoj. Ďalšou skupinou sú ľudia, pre ktorých je vzdelávanie osobnou potrebou, súčasťou ich životného štýlu bez ohľadu na ostatné okolnosti.

Beneš charakterizuje súčasnú situáciu vo vzdelávaní dospelých takto:

- Hodnota a prestíž vzdelania rastie. Stále viac ľudí cíti potrebu participovať na ďalšom vzdelávaní.
- Vzdelávanie dospelých sa stalo súčasťou personálnej politiky v organizáciách. Výrazne sa posúva ťažisko vzdelávania dospelých od záujmového a všeobecného k vzdelávaniu zameranému na získavanie profesionálnych kvalifikácií a kompetencií.
- Podiel neštátnej ponuky vzdelávania dospelých prudko rastie. Prestáva platiť predstava, že vzdelávanie dospelých zabezpečuje sociálna politika štátu.
- Učenie je súčasťou konzumného spôsobu života a kultivácie vlastného životného štýlu.
- Tradícia vzdelávania dospelých ako svojpomocného sociálneho hnutia sa obnovuje s iným obsahom.

Tieto zmeny sú nielen dôsledkom spoločenského vývoja, teda meniacich sa nárokov na ľudí, ale i zmien vo vzdelanostnej úrovni a hodnotových zameraní súčasného človeka. Vzdelávanie dospelých musí teda reagovať na spoločenské zmeny, rovno tak, možno i zásadnejšie, sa mení i potenciálny účastník. Ľudia sú náročnejší, kritickejší, vzdelanejší (BENEŠ, 2008).

„Najvýznamnejšími faktormi, ktoré podnecujú jednotlivcov, aby investovali do svojho vzdelania, je skutočnosť, že získané vedomosti a kompetencie môžu v dôsledku rastu produktivity zvýšiť ich budúce príjmy a možnosť znížiť riziko v nezamestnanosti“ (DUDOVÁ, 2007, s. 102).

„Súčasný výzvy pre rozvoj poradenstva vo vzdelávaní dospelých sú deklarované v memorande celoživotného vzdelávania. Kľúčové posolstvo č. 5 Memoranda o celoživotnom vzdelávaní jasne formuluje svoj cieľ: Zabezpečiť, aby každý mal ľahký prístup ku kvalitným informáciám a radám o možnostiach vzdelávania sa v celej Európe a počas celého života. To je naozaj zrozumiteľná výzva pre oblasť poradenstva vo vzdelávaní dospelých..... Nie sme však zatiaľ na to dostatočne pripravení“ (PRUSÁKOVÁ, 2005, s. 34–35).

4.3 Memorandum o celoživotnom vzdelávaní

„Po prvýkrát sa s charakteristikou celoživotného vzdelávania stretávame u J. A. Komenského v jeho Vševýchove (Pamperedii). Komenský charakterizuje vševýchovu ako univerzálne vzdelanie celého ľudského pokolenia, ktoré má pomôcť človeku dosiahnuť najvyššiu možnú dokonalosť“ (MATULČÍK, 2004, s. 18).

Podľa Kohouta významným dokumentom týkajúcim sa budúceho rozvoja vzdelávania v Európe je pracovný materiál Európskej komisie publikovaný pod názvom „Memorandum o celoživotnom vzdelávaní“. Hovorí o tom, že všetci ľudia, ktorí žijú v Európe, bez výnimky, by mali mať rovnaké príležitosti k tomu, aby sa prispôbili požiadavkám sociálnych a ekonomických zmien a aktívne sa podieľali na utváraní budúcnosti Európy. Tieto úlohy má podporiť uskutočnenie šiestich základných myšlienok:

1. myšlienka: Nové základné schopnosti pre všetkých.
2. myšlienka: Viac investícií do ľudských zdrojov.
3. myšlienka: Inovácie vo vzdelávaní.

4. myšlienka: Oceňovanie učenia.
5. myšlienka: Nová koncepcia poradenstva.
6. myšlienka: Priblížiť učenie domovu (KOHOUT, 2002).

Ako uvádza Palán v Memorande o celoživotnom učení sa zdôrazňujú dve dôležité úlohy celoživotného učenia: podporovať aktívne občianstvo a podporovať zamestnanosť (PALÁN, 2002).

Podľa Lukáča „vzdelávanie dospelých je veľmi dôležitá dlhodobá investícia spoločnosti do svojich občanov. Vzdelávanie dospelých má významnú sociálnu, kultúrnu ale aj ekonomickú a politickú funkciu a potrebuje trvalú štátnu a verejnú podporu. Na vysokých školách sa postupne zriaďujú centrá pre celoživotné vzdelávanie, ktoré poskytujú vzdelávacie programy pre dospelých modulového charakteru“ (LUKÁČ, 2006, s. 80).

Beneš uvádza, že myšlienka celoživotného vzdelávania a učenia nie je nová, v súčasnosti však existuje politická snaha ju realizovať. Jedná sa o reakciu na kompetencie vyžadované v znalostnej spoločnosti a na nemožnosť tieto kompetencie sprostredkovať len v rámci súčasnej školskej sústavy (BENEŠ, 2008).

Na základe teoretického ukotvenia problematiky vzdelávania a ľudských zdrojov sa môžu zistené poznatky sumarizovať nasledovne:

- Ľudské zdroje, teda zamestnanci, sú to najcennejšie čo existuje vo firme
- Vzdelávanie rozvíja spôsobilosti a zvyšuje výkonnosť zamestnancov
- Rozvoj ľudských zdrojov umožňuje dosahovanie cieľov organizácie
- Prínosy rozvoja ľudských zdrojov pre organizáciu sú zvýšená produktivita, konkurencieschopnosť, lepšie hospodárske výsledky a lepší imidž organizácie
- Prínosy rozvoja ľudských zdrojov pre zamestnancov sa prejavujú v ich spokojnosti, vyššej výkonnosti, sebarozvoji

- Dobre nastavený systém vzdelávania identifikujúci potreby vzdelávania plynule prechádza do plánovania vzdelávania a po realizácii sa uskutoční záverečná fáza – hodnotenie vzdelávania
- Nakoľko existuje väzba medzi spokojnosťou zamestnanca a jeho výkonom je potrebná orientácia organizácie na kvalitu pracovného života, kľasť dôraz na vytváranie klímy dôvery
- Úspešnosť organizácie ovplyvňuje kvalita manažérov a „svorný tím“
- Tímy zvyšujú výkonnosť zamestnancov a zvyšujú stabilitu
- Základný prvok pre analýzu potrieb vzdelávania jednotlivých zamestnancov predstavujú výsledky hodnotenia zamestnancov, ktoré sa realizuje ako súčasť riadenia výkonu
- Pre riadenie pracovného výkonu musí byť nadriadenými zabezpečené motivujúce prostredie, systém hodnotenia a odmeňovania, pričom už samostné vzdelávanie môže pôsobiť motivačne
- Vyspelá firemná kultúra a participatívny spôsob vedenia, kde orientácia na úlohy nemá prednosť pred orientáciou na vzťahy, je predpokladom úspešnej tímovej spolupráce

5. Charakteristika organizácie

Cieľom tejto diplomovej práce je dôsledná analýza úrovne vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov v konkrétnej organizácii.

Organizácia, ktorá je predmetom môjho skúmania pôsobí v oblasti pôdohospodárstva. V obchodnom registri je evidovaná ako Poľnohospodárske družstvo Mestečko (ďalej PD Mestečko). V uvedenej organizácii som bola do roku 2011 zamestnaná.

PD Mestečko hospodári na výmere viac ako 2707 ha poľnohospodárskej pôdy. Pôdny fond družstva sa nachádza v 16-tich katastrálnych územiach.

Úlohou prvovýroby – úseku rastlinnej výroby – je efektívne obhospodarovať túto pôdu, produkovať obilniny, technické plodiny a krmoviny pre živočíšnu výrobu.

Úsek živočíšnej výroby finalizuje a zhodnocuje proces prvovýroby. Zabezpečuje rozvoj a špecializáciu chovov hospodárskych zvierat (hovädzí dobytok, ovce, kozy), produkuje mlieko, mäso, vlnu a vedľajšie výrobky.

PD Mestečko patrí na Slovensku k popredným a uznaným chovateľom „Slovenského strakatého dobytka“ a zabezpečuje génovú rezervu v šľachtiteľskom chove kôz.

Značným prínosom pre ekonomiku družstva je činnosť úseku pridruženej výroby, predovšetkým produkcia stredísk stravovania, textilnej výroby, gumárenskej výroby, kovovýroby, stavebnej činnosti a dopravy.

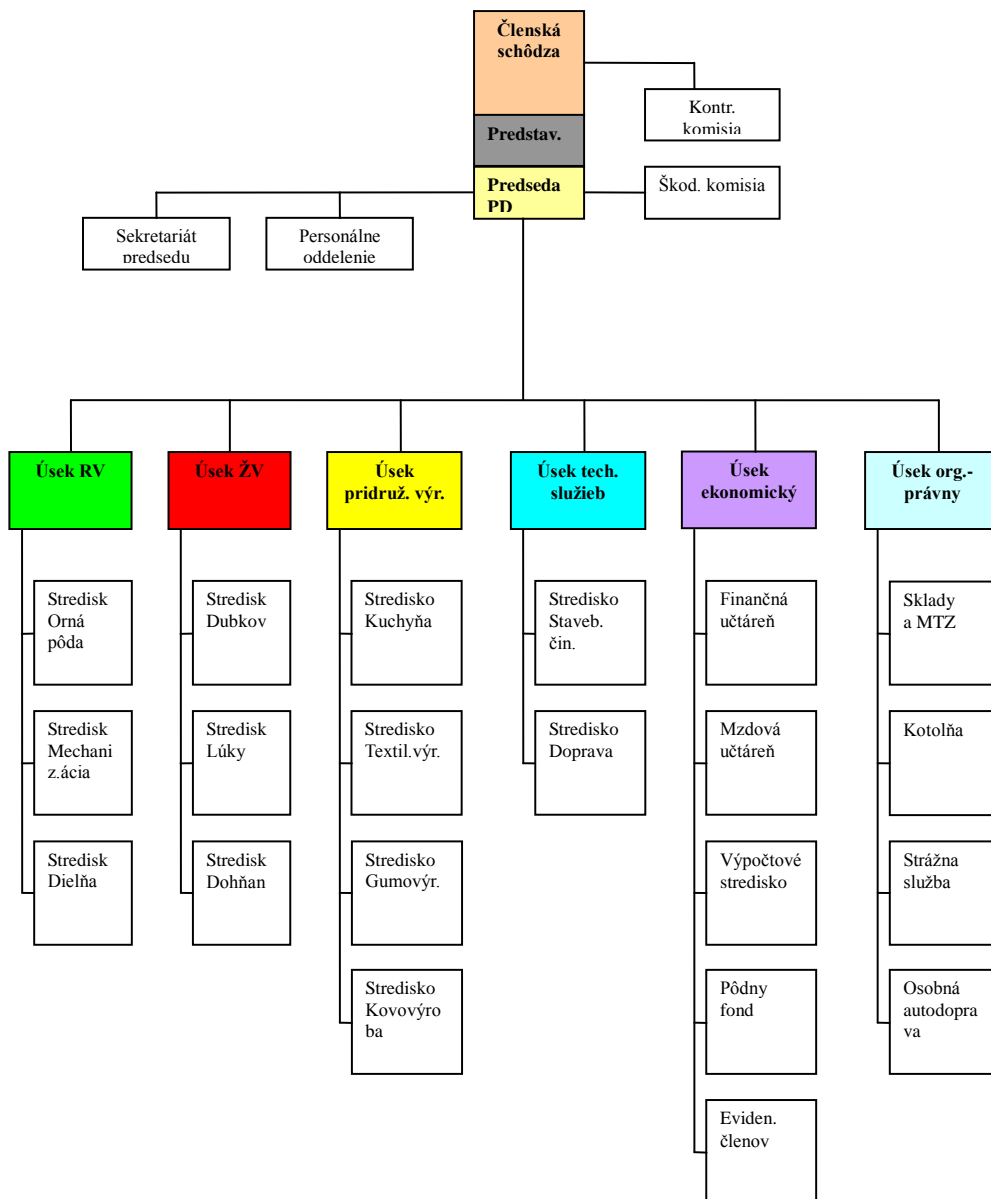
V rámci rozvoja agroturistiky bolo vybudované rekreačné zariadenie, dva lyžiarske vleky a tenisový areál.

V podmienkach podhorských a horských oblastí pribudla pre PD Mestečko ešte ďalšia úloha – ekologická a krajinotvorná.

Organizácia jednotlivých výrobných jednotiek zahŕňa priestorové a časové zladenie a spojenie ľudských a vecných činiteľov výroby. Tieto vychádzajú z danej technológie, objemu a druhu výrobkov.

Cieľom je dosiahnuť za určitý čas a v určitých termínoch stanovený výsledok nielen za jednotlivé úseky, ale i celú organizáciu.

Obr. 1: Organizačná štruktúra PD Mestečko



Zdroj: Interné dokumenty PD Mestečko

Organizačná štruktúra PD Mestečko je funkcionálna, široká, líniová, centralizovaná. Výhodou takejto organizačnej štruktúry je, že udržiava výkonnosť a prestíž hlavných funkcií, rešpektuje princíp pracovnej špecializácie, umožňuje dôkladnú kontrolu vrcholného vedenia.

Medzi nevýhody môžem zaradiť malý dôraz na celkové ciele PD Mestečko, menšia koordinácia medzi úsekmi, pomalšia adaptácia na zmeny.

Organizačná štruktúra zabezpečuje usporiadanie výrobných a organizačných úsekov v rámci podniku po horizontálnej a vertikálnej línii a vymedzuje väzby medzi nimi.

PD Mestečko je možné považovať za systém, ktorý sa člení v zmysle organizácie na podsystemy. Každý z podsystemov má svoju vnútornú štruktúru, vyplývajúcu zo špecifickosti prvkov podsystemu a zo vzájomných väzieb medzi nimi. Celková štruktúra organizácie je tvorená výrobnou, organizačnou, ekonomickou a riadiacou štruktúrou.

Základnou funkciou výrobnéj štruktúry je transformovať vstupné zdroje do produktov slúžiacim na uspokojovanie celospoločenských potrieb.

Funkciou ekonomickej štruktúry je zabezpečiť v rámci organizácie medzi vnútro podnikovými úsekmi účinnú realizáciu vzájomne výhodných hodnotových vzťahov a mimo organizácie racionálne uplatňovanie dodávateľsko-odberateľských väzieb s partnerskými organizáciami.

V rámci riadiacej štruktúry sú vymedzené kompetenčné väzby medzi riadiacimi zamestnancami v horizontálnom i vertikálnom smere. Vo vertikálnom smere sa stanovujú vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, horizontálna línia vyjadruje vzájomnú spoluprácu medzi vedúcimi na jednej úrovni (napr. vedúci úseku rastlinnej výroby – RV a vedúci úseku živočíšnej výroby - ŽV). Vo vzťahoch podriadenosti a nadriadenosti má každé rozhodnutie povahu príkazu.

Vplyv vonkajšieho prostredia na organizáciu, meniace sa technológie, vyžadujú flexibilitu zamestnancov a potrebu vytvoriť tímy schopné konkurencie. To je dôsledok stále rýchlejšie sa vyvíjajúcej spoločnosti.

PD Mestečko si vybudovalo dobré meno nielen medzi poľnohospodárskymi podnikmi, ale aj medzi odberateľmi produktov a kooperujúcimi podnikmi. „... aj dnes sú ešte rezervy v raste produktivity práce a zvyšovaní poľnohospodárskej výroby“. Týmito slovami hodnotí situáciu súčasný predseda družstva (SÁDECKÝ, 2008, s. 78).

Práca v poľnohospodárstve je náročná a nedá sa odložiť. Treba pracovať za každého počasia i za každých politických a ekonomických zmien. Výkyvy počasia značne ovplyvňujú produkciu prvovýroby.

Pre PD Mestečko je typická rôznorodosť podnikového portfólia. Produkcia a služby sú orientované aj na zahraničné trhy. Predmet podnikania je rozsiahly a priebežne aktualizovaný.

5.1 Filozofia vzdelávania v organizácii

Organizácie s pozitívnou filozofiou vzdelávania chápu skutočnosť, že rozvoj ľudských zdrojov prostredníctvom vzdelávania je najlepšou investíciou a konkurenčnou výhodou. Nestačí túto skutočnosť chápať, je potrebné ju implementovať do reality.

Ekonomické ukazovatele sú pre PD Mestečko prvoradým činiteľom určujúcim ďalšie smerovanie organizácie. Od množstva disponibilných finančných prostriedkov sa odvíja aj tok financií určených na vzdelávanie.

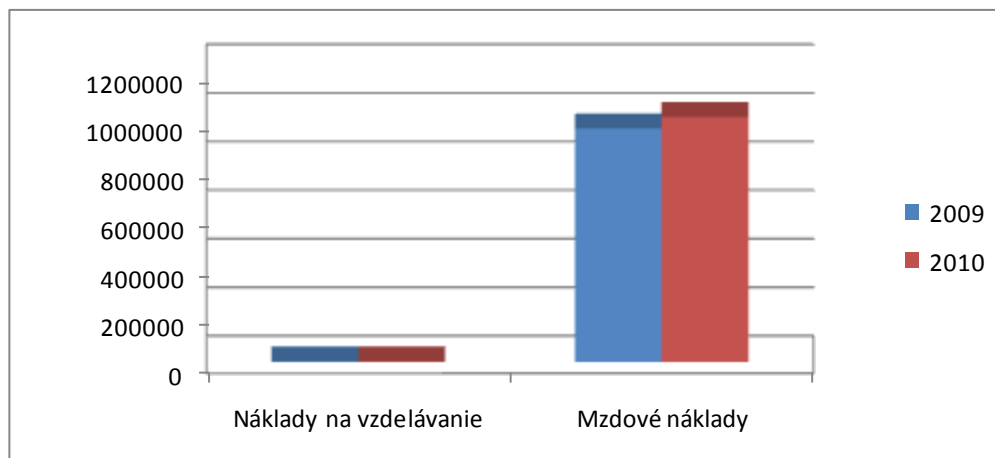
PD Mestečko chce podporovať vzdelávanie zamestnancov v snahe dosahovať ich lepší pracovný výkon, byť konkurencieschopní a zvyšovať produktivitu práce. Objem finančných prostriedkov vynaložených na vzdelávanie je obmedzený celkovým množstvom financií v organizácii počas hospodárskeho roka.

Tab. 1 : Porovnanie vybraných nákladov organizácie

Druh nákladov v €	Rok 2009	Rok 2010
Náklady na vzdelávanie	2 630	2 270
Mzdové náklady	962 249	1 009 277

Napriek určitému nárastu mzdových prostriedkov v roku 2010 s rokom predchádzajúcim, vynaložené finančné prostriedky na vzdelávanie majú klesajúcu tendenciu.

Graf 1 : Prehľad nákladov na vzdelávanie a mzdových nákladov za roky 2009-2010



Zdroj: Interné doklady PD Mestečko

Na základe identifikácie a analýzy vzdelávania v organizácii možno konštatovať, že vzdelávacie aktivity zamestnancov sa odvíjajú od aktivity nadriadených. Spôsob vzdelávania nemožno charakterizovať ako systematický, dostatočný a efektívny. Prístup je na hranici medzi nulovým a náhodným prístupom.

Neuskutočňuje sa vyhodnocovanie vzdelávania, organizácia nezískava spätnú väzbu od vzdelávaných.

Ako zdroj informácií pri identifikácii vzdelávacích potrieb zamestnancov je vhodné implementovať do systému vzdelávania hodnotenie zamestnancov. Účelom hodnotenia zamestnancov je sebazpoznanie, usmernenie rozvoja, hodnotenie plánovaných úloh.

Cieľom mojej bakalárskej diplomovej práce bolo na základe teoretických poznatkov a zistených skutočností vytvorenie návrhu systému vzdelávania v PD Mestečko. Dôležité bolo stanoviť systém vzdelávania tak, aby sa zmenami v praxi potvrdil pozitívny vplyv vzdelávania na výsledky organizácie a efektívnosť práce. Vzhľadom na krátky časový interval sa ešte nemohol uvedený systém vzdelávania implementovať v organizácii v plnom rozsahu.

K efektívnemu využitiu investovaných prostriedkov do rozvoja zamestnancov je dôležitý súlad a funkčné prepojenie celého systému rozvoja a vzdelávania.

Pod nastavením systému vzdelávania rozumieme hlavne optimalizáciu medzi:

- Identifikáciou vzdelávacích potrieb
- Vytvorením plánu vzdelávania
- Realizáciou vzdelávacích aktivít
- Hodnotením vzdelávacích aktivít
- Využitím získaných vedomostí a zručností
- Hodnotením ich využitia a uplatnenia v praxi

Pri vzdelávaní líniového a stredného manažmentu v PD Mestečko vychádzame so špecifik tejto skupiny a im sú prispôsobené formy a metódy vzdelávania a rozvoja.

Stredný a línioví manažér PD Mestečko dobre ovláda výrobné technológie, je praktický, konkrétny, podriadených posudzuje podľa ich odbornosti.

Medzi ďalšie charakteristiky môžeme zaradiť výraznú orientáciu na kvalitu produktov a na službu zákazníkom, zvyšovanie premenlivosti firemného prostredia – pružná reakcia na zmeny, v dôsledku technického rozvoja vznikajú nové technológie – pôvodné poznatky a zručnosti zamestnancov rýchlo zastarávajú.

Predpokladom rozvoja organizácie je neustály cyklus vzdelávania a rozvoja, kde posledná etapa je zároveň podkladom novej fázy cyklu.

Zabezpečiť všetky etapy systému podnikového vzdelávania predpokladá dôsledne analyzovať vzdelávacie potreby na úrovni jednotlivých zamestnancov. Základným zdrojom informácií na analýzu potrieb vzdelávania sú výsledky hodnotenia zamestnancov, ktoré sa vykonáva ako súčasť riadenia výkonu.

5.2 Cieľ prieskumu a pracovné predpoklady

Cieľ prieskumu spočíva v analyzovaní úrovne vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov v Poľnohospodárskom družstve Mestečko. V úvode tejto praktickej časti je nevyhnutné stanoviť **predpoklady výskumu**:

1. Predpokladám, že pokiaľ organizácia využije možnosť vzdelávania svojich zamestnancov, zvýši sa produktivita práce.
2. Predpokladám, že vzdelávanie zamestnancov ich motivuje k lepšiemu pracovnému výkonu.
3. Predpokladám, že vzdelávanie zamestnancov vedie k pracovnej spokojnosti.

V empirickej časti tejto diplomovej práce boli použité na zistenie stavu daného javu nasledovné techniky zberu údajov:

- Obsahová analýza dokumentov
- Prieskum údajov

Využitie oboch metód bolo snahou o zabezpečenie validity zistených výsledkov.

Časový plán realizácie prieskumu – fázy (etapy):

- | | |
|---|----------------|
| 1. Prípravná - vypracovanie dotazníka | 25.05.2011 |
| - overenie validity - predvýskum | 26.-31.05.2011 |
| 2. Realizačná - dotazník odovzdaný respondentom | 02.06.2011 |
| - obsahová analýza dokumentov | 03.-30.06.2011 |
| - zber vyplnených dotazníkov | 31.07.2011 |
| 3. Vyhodnocovanie - analýza údajov | 01.08.2011 |
| - interpretácia, závery | 30.11.2011 |

5.3 Interpretácia výsledkov obsahovej analýzy dokumentov

Pre zaistenie validity výsledkov bola ako prvá použitá metóda obsahovej analýzy dokumentov. Obsahová analýza dokumentov spočívala v komparácii personálnych, štatistických a ekonomických údajov organizácie a bola ukončená do 30.6.2011. Podklady boli získané z formálnych dokumentov PD Mestečko (Organizačná štruktúra, Výročná správa za rok 2010, Pracovný a organizačný poriadok, Osobné spisy zamestnancov, Interné dokumenty).

Tab. 2: Štruktúra zamestnancov podľa pracovnej pozície k 31.12.2010

MUŽI	Počet	ŽENY	Počet	Spolu
Manuálni pracovníci	118	Manuálne pracovníčky	64	182
THP	5	THP	19	24
Manažment	9	Manažment	2	11
Spolu	132	Spolu	85	217

Zdroj: Interné dokumenty

Tab. 3: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania k 31.12.2010

MUŽI	Počet	ŽENY	Počet	Spolu
Základné	1	Základné	0	1
Vyučený	59	Vyučená	38	97
Stredoškolské	64	Stredoškolské	45	109
Vysokoškolské	8	Vysokoškolské	2	10
Spolu	132	Spolu	85	217

Zdroj: Interné dokumenty

Výslednou komparáciou personálnych údajov je nasledovné zistenie. PD Mestečko má najväčší počet svojich zamestnancov na pracovnej pozícii manuálni pracovníci. Celkom 182 zamestnancov, z toho je 118 mužov a 64 žien. Druhú skupinu tvoria THP (technicko-hospodárski pracovníci) v počte 24, z toho sú 5 muži a 19 žien. Pozíciu manažmentu zastáva 11 manažérov, t.j. 9 mužov a 2 ženy. Stredoškolsky vzdelaných zamestnancov bolo

identifikovaných 109, z toho 64 mužov a 45 žien. Druhá najväčšia skupina je tvorená zamestnancami s dosiahnutým učňovským vzdelaním. Celkový počet 97 tvorí 59 mužov a 38 žien s uvedeným vzdelaním. Osem mužov a dve ženy dosiahli vysokoškolské vzdelanie. Jeden zamestnanec má základné vzdelanie.

Osobitný charakter práce v poľnohospodárskej prvovýrobe, jeho nepretržitosť a náročnosť kladú na zamestnancov mimoriadne vysoké nároky. Z uvedených dôvodov, napriek modernizácií a využívaní moderných technológií, je trvalý nedostatok a vysoká fluktuácia kvalifikovaných zamestnancov v tejto výrobe.

Tab. 4: Tvorba hospodárskeho výsledku (HV) v roku 2009-2010

Úsek	Rok 2009	Rok 2010		
		Plán	Dotácie	HV 2010
Úsek RV	159.319	140.000	375.426	175.513
Úsek ŽV	119.250	100.000	808.741	100.146
Úsek PV	30.216	100.000	4.870	102.315
Úsek TS	-13.124	60.000	658	82.492
Úsek OP	-31.465	0	0	-43.977
C D R	-255.579	-390.000	39.965	-388.570
PD celkom	8.617	10.000	1.229.660	26.919

Zdroj: Výročná správa PD Mestečko za rok 2010

Čím je vyššia produktivita práce, tým sú dosahované lepšie ekonomické výsledky, resp. lepší hospodársky výsledok. Komparáciou jednotlivých výsledkov sme došli k záveru, že úseky ŽV, úsek OP a CDR v roku 2009 dosiahli lepší hospodársky výsledok v porovnaní s rokom 2010. Jednou z možností zvyšovanie produktivity práce je vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov v organizácii. Prioritne na úsekoch vykazujúcich horšie hospodárske výsledky.

Tab. 5: Objem vynaložených finančných prostriedkov na vzdelávanie (€)

Pozícia	Rok 2009	Rok 2010
Manuálni pracovníci	1 974	1 468
THP	256	202
Manažment	400	600
Spolu	2 630	2 270

Zdroj: Interné doklady PD Mestečko

Produktivita práce závisí od viacerých činiteľov – od dosiahnutého stupňa technického rozvoja, použitej technológie, úrovne organizácie práce, kvalifikácie zamestnancov, vonkajších a vnútorných podmienok pracoviska. Stratégia organizácie je udržať postavenie na trhu a zvýšiť produktivitu práce. Na diagnózu vonkajšieho prostredia a vnútorných možností PD Mestečko nám posluži SWOT analýza. Zároveň vytvára rámec pre strategické rozhodovanie.

Tab. 6: SWOT analýza PD Mestečko

Silné stránky	Slabé stránky
Vzhl'adom na rozmanitosť výroby rozložené podnikateľské riziká Dobrá spolupráca s výskumnými a vzdelávacími inštitúciami Zavádzanie moderných technológií do výroby	Nízka produktivita práce Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily v prvovýrobe Nedostatočne definovaná marketingová stratégia Nedostatočná tímová práca
Príležitosti	Hrozby
Prienik na zahraničné trhy Možnosti čerpania finančných prostriedkov z podporných fondov Prostredníctvom zavádzania nových technológií zvyšovanie konkurencieschopnosti	Konkurencia zo zahraničia Klimatické podmienky Epidémie, nákazy Ekonomický a politický vývoj v Slovenskej republike – zmena legislatívy

Zdroj: Interné dokumenty PD Mestečko

Uvedená analýza transparentne poukazuje na silné stránky organizácie zabezpečujúce jej existenciu a prosperitu v súčasnosti. Využitím deklarovaných príležitostí, prioritným odstránením slabých stránok organizácie môže PD Mestečko dosiahnuť stanovené ciele v budúcnosti.

„Nízka produktivita práce – ak budeme vzdelávanie ponímať ako investíciu do zamestnancov za účelom dosiahnutia ich lepšieho výkonu a čo najlepšieho využívania ich schopností, zvýši sa i produktivita práce. Zamestnanci potrebujú pokračovať v odbornej príprave, prispôbovať sa vývoju technológií a tým vyhovieť požiadavkám organizácie na výkonnosť“. Jednou z mnohých výhod systematického vzdelávania zamestnancov je, že prispieva k zlepšovaniu pracovného výkonu, produktivity práce i kvality výrobkov a služieb výraznejšie než iné vzdelávanie.

Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily v prvovýrobe je spôsobený fluktuáciou zamestnancov. Na fluktuáciu by mohol pozitívne vplývať kvalitný systém podnikového vzdelávania.

Predpoklad pre ďalšie úspešné kontrakty je prevádzať prieskum trhu, prezentovať produkty za družstvo ako celok, vedieť osloviť zákazníka, mať potrebné komunikačné znalosti, ovládať postupy používané pri predaji, pri vybavovaní sťažností a viesť potrebné záznamy o tejto činnosti. V tejto oblasti badať značnú rezervu a jej odstránením by sa celková produkcia a služby dostali do povedomia širšej verejnosti, a k novým zákazníkom.

Existencia špičkového tímu je závislá od svojich špičkových manažérov, od „svorného tímu“, ktorý tvorí jeho zdravý základ. Význam rozvoja pracovníkov v neposlednom rade rastie aj v súvislosti s rastúcim dôrazom na medzilidské vzťahy a tímovú prácu“ (HRIADELOVÁ, 2010, s.46-47).

Všetky činnosti v organizácii sú závislé aj od poskytovaných štátnych dotácií, ich výšky a časovej aktuálnosti.

System financovania poľnohospodárstva prostredníctvom dotácií zo štátneho rozpočtu je poskytovaný družstvám až po ukončení hospodárskeho roka.

Na zabezpečenie prevádzky počas roka je nevyhnutné čerpať úvery zaťažujúce ekonomiku organizácie. Dotácie nedosahujú úroveň dotácií poskytovaných iným štátom únie a v r. 2010 začínajú mať v PD Mestečko klesajúcu tendenciu.

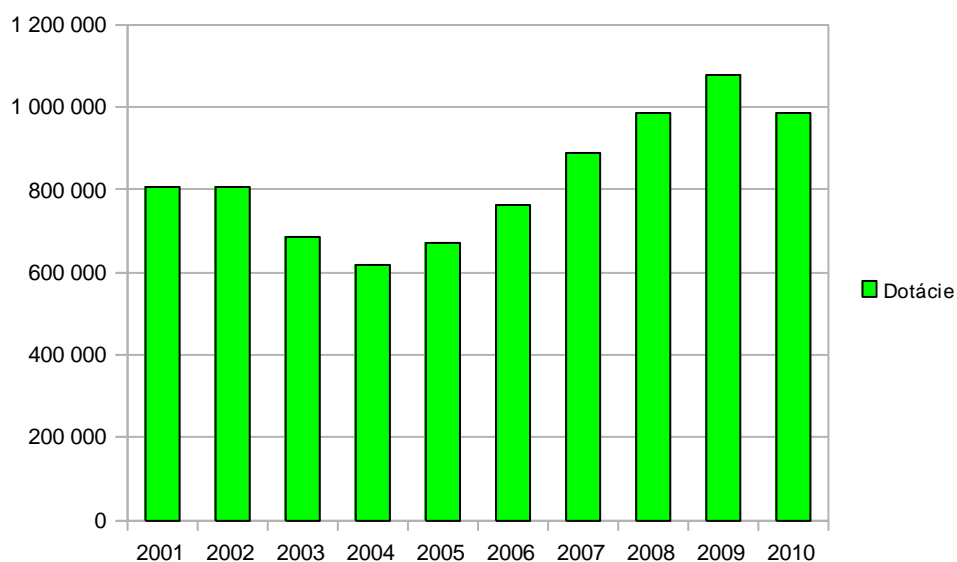
Tab. 7: Prevádzkové dotácie za roky 2001-2010

Rok	2001	2002	2003	2004	2005
Dotácia (€)	808.816	808.040	684.093	617.706	672.675

Rok	2006	2007	2008	2009	2010
Dotácia (€)	765.751	888.535	984.067	1.078.404	986.868

Zdroj: Výročná správa PD Mestečko za rok 2010

Graf 2: Prevádzkové dotácie za roky 2001-2010 (€)



Zdroj: Výročná správa PD Mestečko za rok 2010

V poľnohospodárstve ide o veľmi špecifickú pracovnú činnosť. Dôraz kladieme na skutočnosť, že je nepretržitá, náročná a finančne priemerne ohodnotená.

Tab. 8: Prehľad priemerných miezd v PD Mestečko za roky 2005-2010

Rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Priemerná mzda (€)	450	466	507	562	502	533
Priemerná mzda (Sk)	13.566	14.056	15.271	16.940	15.125	16.057

Zdroj: Výročná správa PD Mestečko za rok 2010

Priemerná mzda v roku 2010 dosiahla výšku 533 €. Pre porovnanie je priemerná mzda na Slovensku za rok 2010 vo výške 769 € a v odvetví poľnohospodárstva 581 €. Priemerná mzda v PD Mestečko dosahuje 92% z priemernej mzdy v poľnohospodárstve Slovenskej republiky.

5.4 Interpretácia výsledkov prieskumu

Pri analýze vplyvu vzdelávania na rozvoj ľudských zdrojov bola použitá ďalšia špecifická metóda – prieskum (resp. dotazník). Vzor prieskumu (dotazníka) uvádzam v prílohe A. Cieľom tejto metódy bolo identifikovanie úrovne vzdelávania a rozvoja zamestnancov, zároveň analýza jednotlivých faktorov, ktoré ich ovplyvňujú. Prieskum údajov spočíval v zostavení otázok, z ktorých si respondent vybral vlastnú odpoveď a označil ju krížikom. Validita otázok sa zisťovala predvýskumom na vzorke desiatich zamestnancov v období 26. - 31.5.2011.

Podľa Kubátovej predvýskum je spôsob, ktorým zisťujeme validitu svojich otázok v dotazníku. Tiež je to spôsob, ktorým si môžeme overiť, či otázky v dotazníku sú pre respondentov zrozumiteľné a jednoznačné. Až po uskutočnení predvýskumu môžeme definitívne skonštruovať svoj dotazník (KUBÁTOVÁ, 2006). Dotazník nebol pripomienkovaný, definitívne sa skonštruovali otázky do prieskumu.

Vzhľadom na skutočnosť, že výskum sa nedal realizovať u všetkých zamestnancov PD Mestečko (veľký počet zamestnancov, miesto podnikania vo viacerých katastrálnych územiach) – uplatnil sa náhodný výber respondentov. Cieľovou skupinou bol respondent bez rozdielu veku, vzdelávania a pohlavia.

Aby sa eliminovala nízka návratnosť, realizovala sa osobná roznáška vytlačeného prieskumu jednotlivým dostupným zamestnancom.

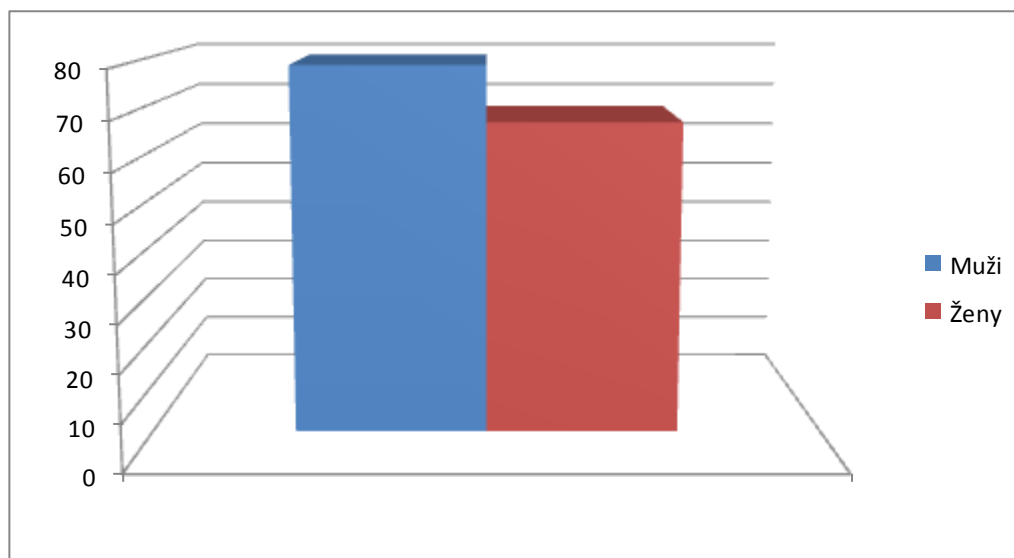
Dotazník s odpoveďami bolo možné vložiť do pripravenej urny v spoločenskej miestnosti organizácie. Výsledkom prieskumu bolo získanie údajov od veľkého množstva respondentov pri relatívne nízkych nákladoch, v krátkom čase a bola zabezpečená anonymita.

V prieskume bolo využitých 15 otázok, z toho 14 uzavretých a jedna otvorená. Dotazník bol odovzdaný 160 respondentom, po vyplnení sa ich zozbieralo 146, čo predstavuje 91% návratnosť.

Prieskum pozostával zo všeobecnej časti, z časti o vzdelávaní a rozvoji, z časti o návrhoch na zlepšenie a je súčasťou Prílohy A.

V prvej otázke bol monitorovaný identifikačný údaj respondentov – pohlavie. Z výsledkov vyplynulo, že dotazník vyplnilo 79 mužov a 67 žien. Výsledky sú zobrazené v grafe.

Graf 3: Respondenti podľa pohlavia



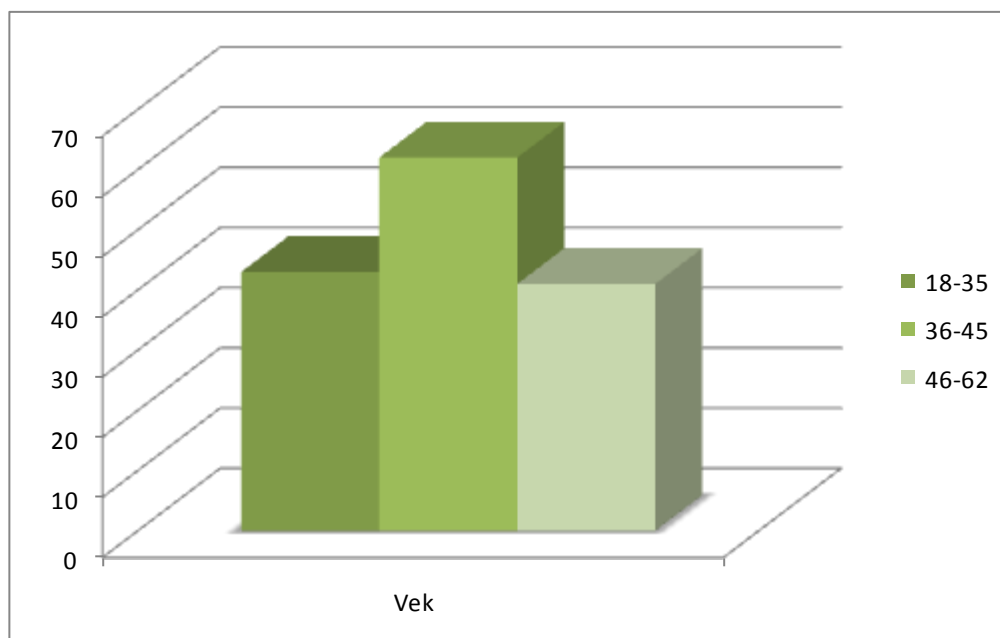
V druhej otázke bolo účelom zistiť, do ktorej vekovej kategórie pripadá najviac respondentov.

Tab. 9: Vek respondentov

Pozícia	18-35 rokov	36-45 rokov	46-62 rokov
Manažéri	2	3	6
THP	2	14	8
Manuálni pracovníci	39	45	27
Spolu	43	62	41

V organizácii pôsobia rôzne generácie ľudí. Z výsledkov vyplýva, že respondentov vo veku 18-35 rokov odpovedalo 43, vo veku 36-45 rokov odpovedalo 62 respondentov a v kategórii 46-62 rokov bolo 41 oslovených zamestnancov. Najväčšie zastúpenie medzi respondentmi má stredná veková kategória. Jej charakteristické črty môžeme definovať ako lojalnosť, skúsenosti a rozvaha.

Graf 4 : Vek respondentov

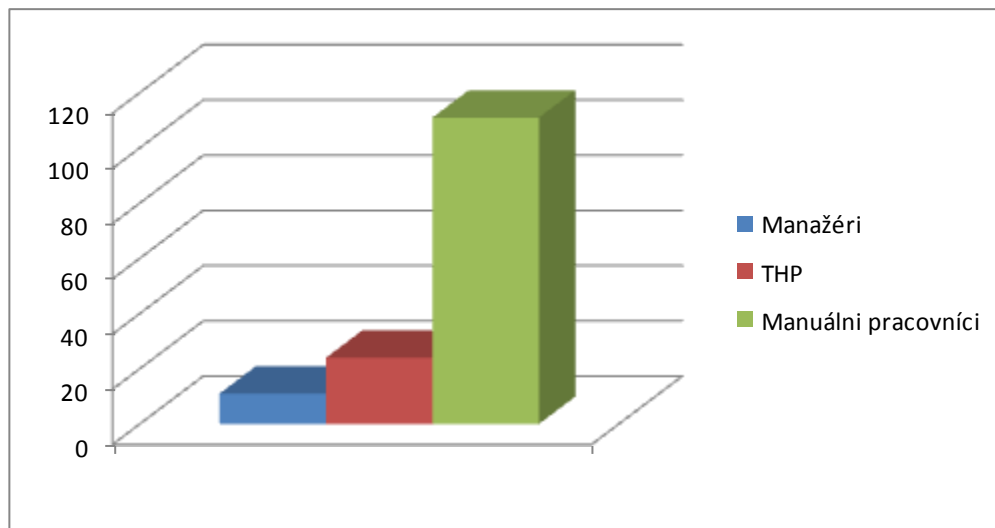


Odpovede respondentov na tretiu otázku sú znázornené v tabuľke a grafe.

Pracovná pozícia	Počet zamestnancov
Manažérska pozícia	11
Technicko-hospodársky pracovník	24
Manuálny pracovník /robotník/	111
Spolu	146

Otázka sa týkala pracovnej pozície respondentov. Prieskumu sa zúčastnilo 11 manažérov (t.j. 100% účasť manažérov z organizácie), 24 THP (t.j. 100% účasť z celkového počtu THP) a 111 manuálnych pracovníkov (t.j. 61% účasť z celkového počtu manuálnych pracovníkov).

Graf 5: Pracovná pozícia respondentov



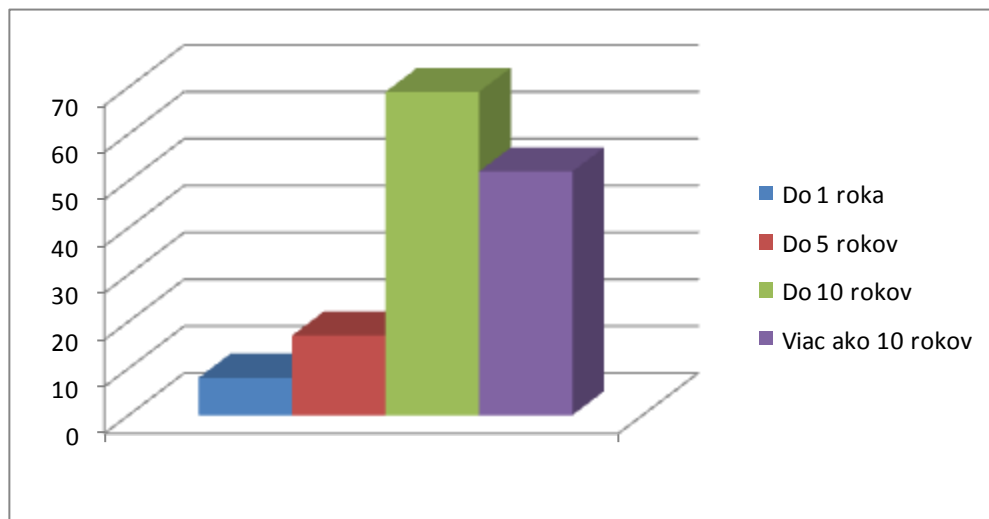
Otázkou číslo štyri bolo zisťované, ako dlho respondenti pôsobia v organizácii.

Tab. 10: Doba pôsobenia v organizácii

Pozícia	Do 1 roka	Do 5 rokov	Do 10 rokov	Viac ako 10 rokov
Manažéri	0	1	3	7
THP	1	1	5	17
Man.prac.	7	15	61	28
Spolu	8	17	69	52

Kumuláciou odpovedí sa zistilo, že viac ako 10 rokov v PD Mestečko pôsobí 52 zamestnancov zúčastnených v prieskume. Najpočetnejšia skupina je tvorená zamestnancami pôsobiacimi v tejto organizácii kratšie ako 10 rokov. Do 5 rokov pôsobenia v organizácii sa zaradilo 17 zamestnancov a iba 8 je zamestnaných v PD Mestečko kratšie ako jeden rok.

Graf 6: Doba pôsobenia v organizácii



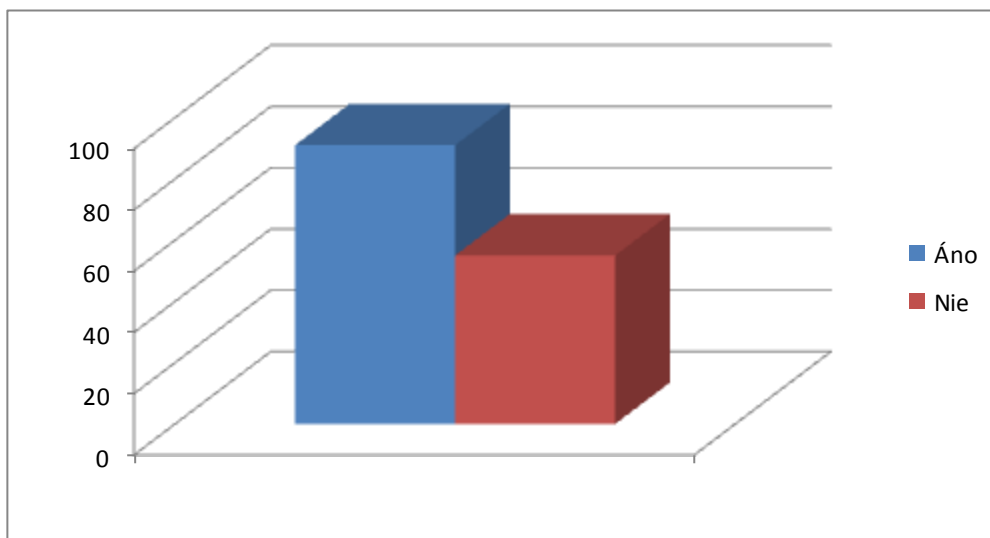
Nasledujúca piata otázka mala zistiť záujemcov o systematické vzdelávanie sa.

Z odpovedí zamestnancov na túto otázku vyplynulo, že 91 respondentov v súčasnej dobe má záujem systematicky sa vzdelávať a 55 zamestnancov zatiaľ tento záujem neprejavuje.

Tab. 11: Prehľad záujemcov o systematické vzdelávanie

Pozícia	Áno	Nie	Spolu
Manažéri	11	0	11
THP	23	1	24
Manuálni pracovníci	57	54	111
Spolu	91	55	146

Graf 7: Prehľad záujemcov o systematické vzdelávanie

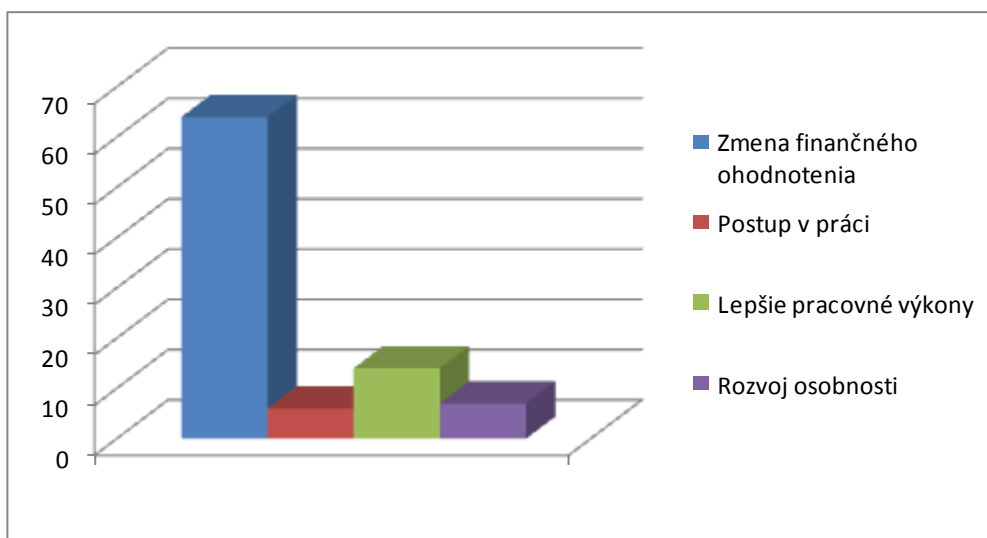


Respondenti na šiestu otázku – čo je motívom pre ich ďalšie vzdelávanie sa odpovedali nasledovne.

Tab. 12: Motivácia pre ďalšie vzdelávanie

Pozícia	Zmena finančného ohodnotenia	Postup v práci	Lepšie pracovné výkony	Rozvoj osobnosti	Spolu
Manažéri	2	1	1	7	11
THP	18	4	2	0	24
Man.pracovníci	44	1	11	0	56
Spolu	64	6	14	7	91

Graf 8: Motivácia pre ďalšie vzdelávanie



Motívom pre ďalšie vzdelávanie je v prvom rade zmena finančného ohodnotenia, nasleduje odpoveď - získaním nových poznatkov dosahovať lepšie pracovné výkony. Postup v práci a rozvoj osobnosti dosiahli približne rovnaký počet odpovedí.

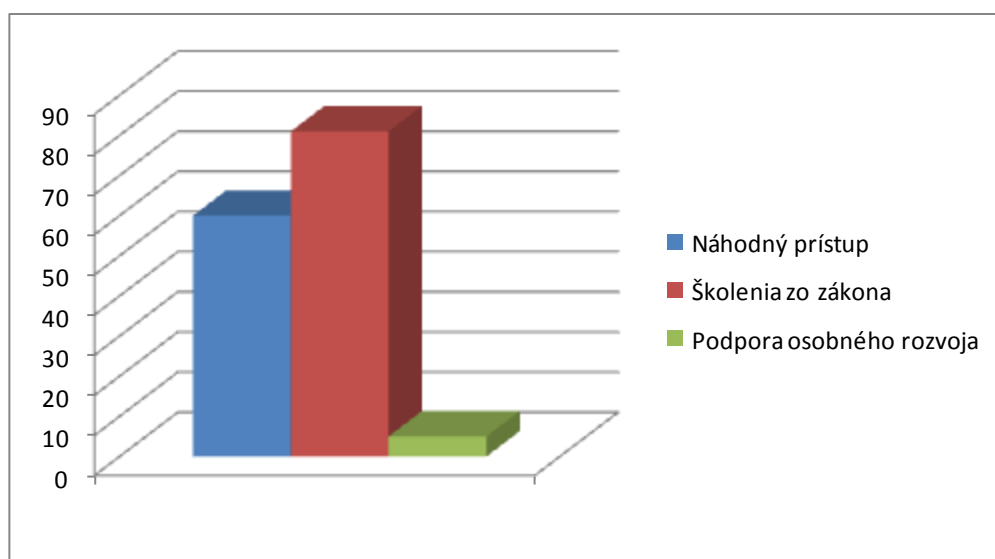
V siedmej otázke mali respondenti charakterizovať prístup organizácie k ich vzdelávaniu a rozvoju. Odpovede sú uvedené v tabuľke a grafe.

Tab. 13: Prístup organizácie k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov

Pozícia	Náhodný prístup	Školenia zo zákona	Podpora osobného rozvoja
Manažéri	0	6	5
THP	2	22	0
Man.pracovníci	58	53	0
Spolu	60	81	5

Ako náhodný prístup bol zadefinovaný u 60 opýtaných respondentov, 81 ich odpovedalo, že sa realizujú iba školenia vyplývajúce zo zákona. Podľa odpovedí zamestnávateľ u 5 zamestnancov plne podporuje ich osobný rozvoj.

Graf 9: Prístup organizácie k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov



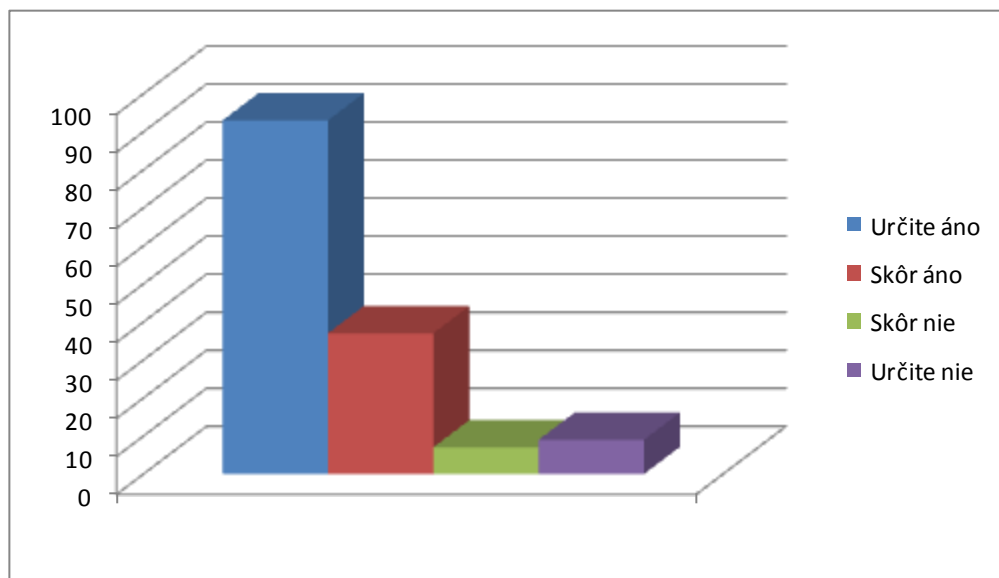
Odpovede na ôsmu otázku nám mali pomôcť zorientovať sa v problematike, či by boli väčšie právomoci pri výbere obsahu vzdelávania pre zamestnancov motivujúcejšie.

Tab. 14: Potreba rozšírenia právomocí pri výbere obsahu vzdelávania

Pozícia	Určite áno	Skôr áno	Skôr nie	Určite nie
Manažéri	10	1	0	0
THP	18	4	2	0
Man.pracov.	65	32	5	9
Spolu	93	37	7	9

Pre zamestnancov by bolo motivujúcejšie, ak by mali väčšie právomoci pri výbere obsahu vzdelávania. Kladne odpovedalo 130 respondentov, z toho bolo 11 manažérov, 22 THP a 97 manuálnych zamestnancov. Zápornú odpoveď definovalo 16 opýtaných.

Graf 10: Potreba rozšírenia právomocí pri výbere obsahu vzdelávania



Deviata otázka mala zmapovať spokojnosť s úrovňou napĺňania jednotlivých pracovných motívov v organizácii.

Tab. 15: Spokojnosť s úrovňou pracovných motívov

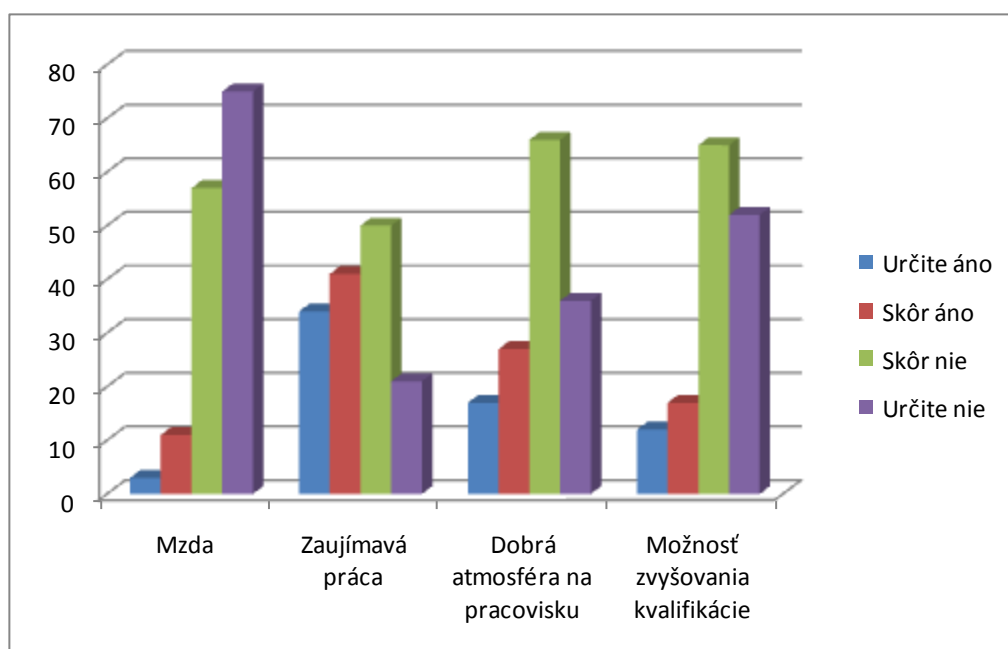
Motív	Určite áno	Skôr áno	Skôr nie	Určite nie
Mzda	3	11	57	75
Zaujímavá práca	34	41	50	21
Dobrá atmosféra	17	27	66	36
Možnosť zvyšovania kvalifikácie	12	17	65	52

Mzda na základe výsledkov prieskumu nemôže byť považovaná za pracovný motív, nakoľko 132 respondentov vyjadrilo nespokojnosť so svojim finančným ohodnotením, napriek faktu, že prácu považujú za zaujímavú.

Podľa ďalších odpovedí atmosféra na pracovisku má určité slabé miesta, ktoré treba identifikovať a eliminovať.

Rovnako možnosť zvyšovania kvalifikácie zamestnanci nepovažujú za významný stimul.

Graf 11: Spokojnosť s úrovňou pracovných motívov



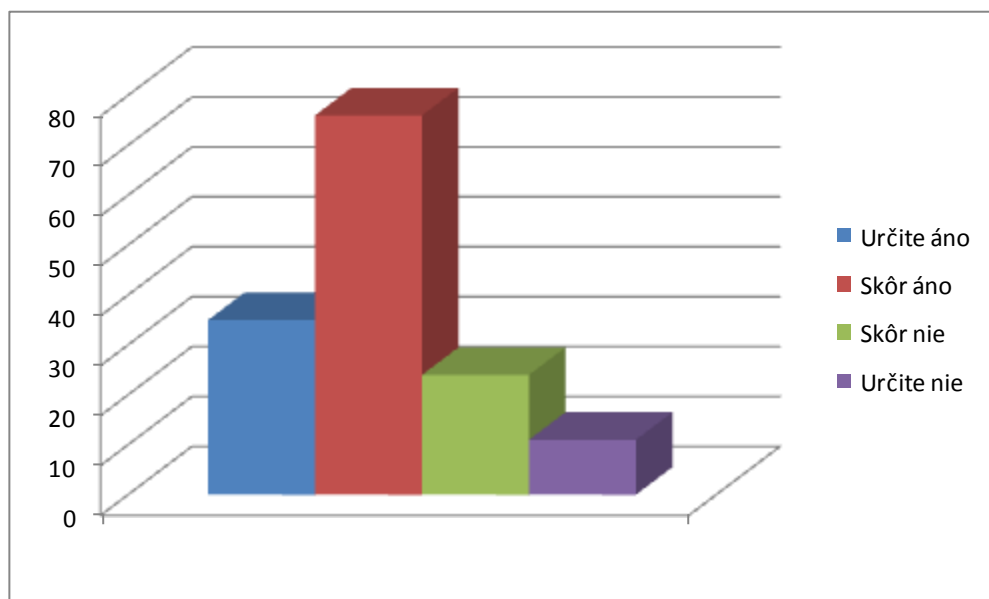
Desiatou otázkou sme chceli zistiť, či si respondenti dokážu osvojiť prostredníctvom online vzdelávania (firemný intranet, inštruktážne videá, diskusné fóra) potrebné vedomosti, zručnosti.

Tab. 16: Online vzdelávanie zamestnancov

Pozícia	Určite áno	Skôr áno	Skôr nie	Určite nie	Spolu
Manažéri	11	0	0	0	11
THP	12	8	4	0	24
Man.pracov.	12	68	20	11	111
Spolu	35	76	24	11	146

Zamestnanci svojimi odpoveďami dali najavo, že online vzdelávanie môže byť jedna z foriem ich vzdelávania a rozvoja. Kladné odpovede sa vyskytli vo väčšej miere ako negatívne. Sumárne ide o 111 respondentov, iba 35 ich odpovedalo záporne. Ide o veľmi malú skupinu (4 THP a 31 manuálnych pracovníkov), ktorí by si nedokázali osvojiť vedomosti, zručnosti prostredníctvom online vzdelávania.

Graf 12: Online vzdelávanie zamestnancov



Účelom jedenástej otázky bolo zistiť, či by sa respondenti častejšie zapájali do vzdelávania, ak by mali možnosti online vzdelávania.

Tab. 17: Využívanie online vzdelávania

Pozícia	Určite áno	Skôr áno	Skôr nie	Určite nie	Spolu
Manažéri	11	0	0	0	11
THP	10	12	2	0	24
Man.pracov.	12	65	25	9	111
Spolu	33	77	27	9	146

Z uvedeného prehľadu vyplýva skutočnosť, že zamestnancom by online vzdelávanie vyhovovalo a dokázali by takouto formou odstrániť identifikované nedostatky vo vzdelávaní a rozvoji osobnosti.

Samozrejme za predpokladu zabezpečenia špecifických technických podmienok a rozšírenia rámca vzdelávacích a informačných aktivít pre všetkých zamestnancov v organizácii.

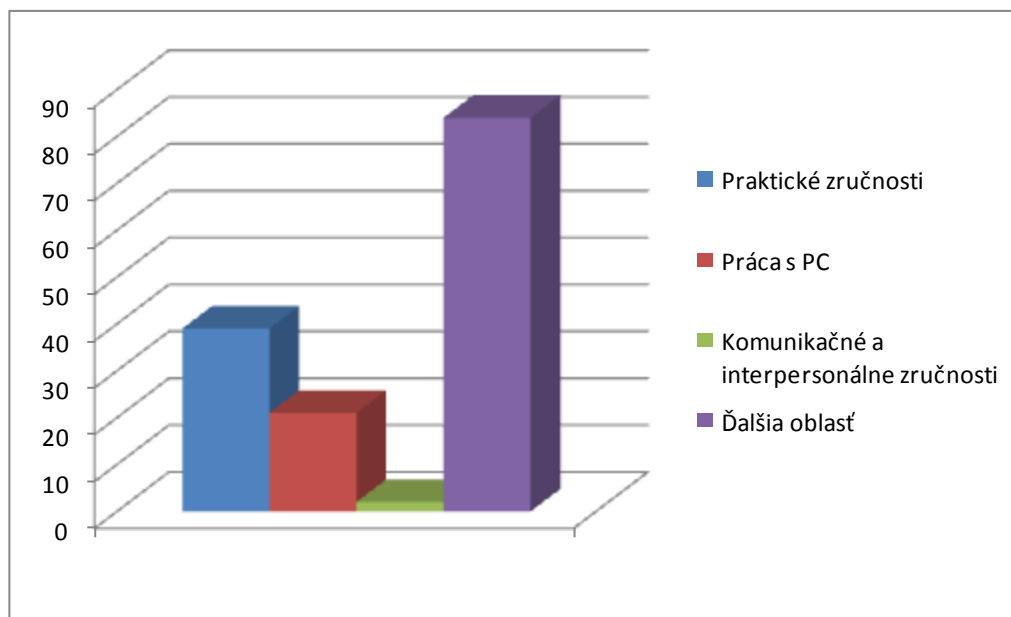
Zistiť oblasti v ktorých zamestnávateľ zabezpečuje vzdelávanie bolo účelom dvanástej otázky.

Tab. 18: Prehľad oblastí vzdelávania

Pozícia	Praktické zručnosti	Práca s PC	Komunikačné a interperson.čin.	Ďalšia oblasť	Spolu
Manažéri	0	9	2	0	11
THP	0	11	0	13	24
Man.pracov.	39	0	0	71	111
Spolu	39	21	2	84	146

Vzdelávanie v organizácií podľa uvedených výsledkov je nasmerované na získavanie praktických zručností u manuálnych pracovníkov, na prácu s PC u manažérov a THP a u dvoch manažérov bolo vzdelávanie zamerané na komunikačné a interpersonálne činnosti. Ostatní respondenti uvádzali bližšie nešpecifikovanú oblasť vzdelávania.

Graf 13: Prehľad oblastí vzdelávania



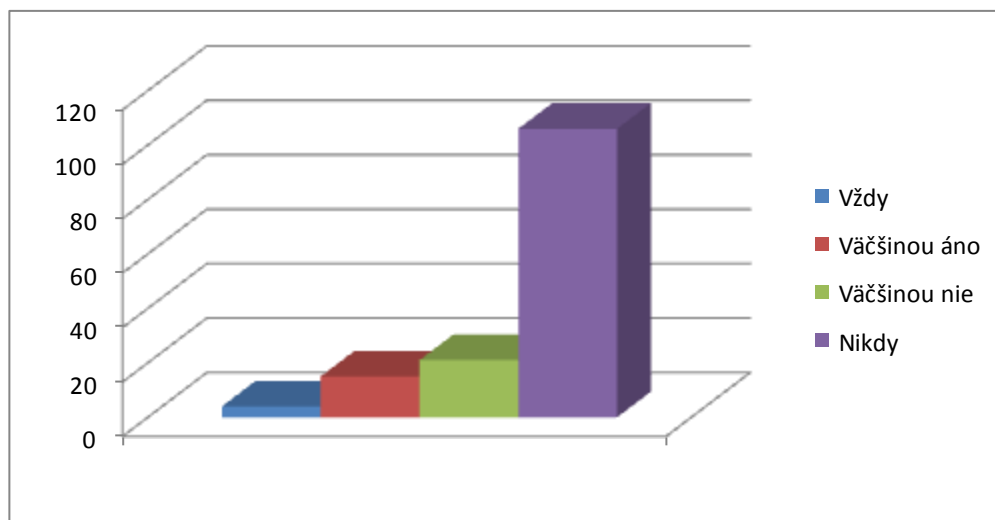
Trináskou otázkou prieskumu sme zisťovali spätnú väzbu na absolvované vzdelávacie aktivity, resp. či zamestnávateľ hodnotí zamestnancov po ukončení vzdelávania.

Tab. 19: Hodnotenie zamestnancov po ukončení vzdelávania

Pozícia	Vždy	Väčšinou áno	Väčšinou nie	Nikdy	Spolu
Manažéri	2	9	0	0	11
THP	2	6	4	12	24
Man.pracov.	0	0	27	84	111
Spolu	4	15	31	96	146

Odpoveď „Vždy“ sme dostali od 4 respondentov, „Väčšinou áno“ odpovedalo 15 a „Väčšinou nie“ 31 opýtaných. Po ukončení vzdelávania nebolo nikdy hodnotených 96 zamestnancov. Z uvedeného vyplýva, že organizácia nemá spätnú väzbu od vzdelávaných.

Graf 14: Hodnotenie zamestnancov po ukončení vzdelávania

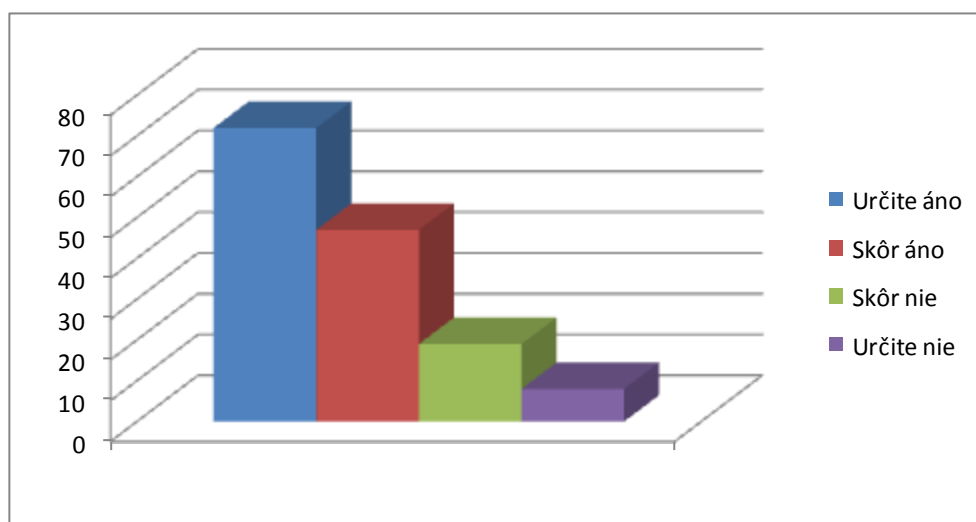


Nasledujúca štrnásť otázka smerovala k tomu, či by respondenti uvítali možnosť hodnotenia priamych nadriadených. Kladná odpoveď bola zaznamenaná u 119 respondentov. Hodnotiť priamych nadriadených by nevyhovovalo 27 zamestnancom.

Tab. 20: Možnosť hodnotenia priamych nadriadených

Pozícia	Určite áno	Skôr áno	Skôr nie	Určite nie	Spolu
Manažéri	2	5	3	1	11
THP	19	3	2	0	24
Man.pracov.	51	39	14	7	111
Spolu	72	47	19	8	146

Graf 15: Možnosť hodnotenia priamych nadriadených



Poslednou otázkou bolo zisťované, aké ďalšie návrhy na zlepšenie by zamestnanci navrhovali. Zmenu systému finančného ohodnotenia uviedlo 87 respondentov, súčasný „systém“ vzdelávania nevyhovuje 24 zamestnancom. V zmene firemnej kultúry vidia zlepšenie 19 odpovedajúci. Žiadny návrh na zlepšenie neuviedlo 16 respondentov.

Tab. 21: Návrhy na zlepšenie situácie

Návrh na zlepšenie situácie	Počet respondentov
Zmena systému finančného ohodnotenia	87
Zmena spôsobu vzdelávania	24
Zmena firemnej kultúry	19
Žiadny návrh	16
Spolu	146

Cieľom tejto kapitoly bolo analyzovať, hodnotiť stav vzdelávania a rozvoja zamestnancov v PD Mestečko. Vo finančnom vyjadrení objem vynaložených finančných prostriedkov na vzdelávanie za rok 2010 tvorí 0,2% zo mzdových nákladov. Náklady na vzdelávanie (v tomto prípade nemôžeme hovoriť o investíciách) sú v roku 2010 menšie než v roku 2009. Na základe zistených údajov sa došlo z nasledujúcim záverom:

1. Predpoklad, pokiaľ organizácia využije možnosť vzdelávania svojich zamestnancov, zvýši sa produktivita. Súčasný stav vzdelávania vyhodnotilo 55% ako iba školenia vyplývajúce zo zákona, 41% respondentov ako náhodný prístup a 4% pociťujú podporu osobného rozvoja. Produktivita práce, resp. hospodárske výsledky organizácie sa za určité úseky v rokoch 2009-2010 znížili a klesajúcu tendenciu majú i dotácie od štátu. Organizácia má značné rezervy vo vzdelávaní a rozvoji svojich zamestnancov a v dôsledku tohto faktu, sa nezvyšuje produktivita v určitých úsekoch organizácie.

2. Predpoklad, že vzdelávanie zamestnancov ich motivuje k lepšiemu pracovnému výkonu potvrdilo v prieskume len 15% respondentov. Až 70% zamestnancov uviedlo, že motívom pre ich ďalšie vzdelávanie by bola zmena finančného ohodnotenia. Táto požiadavka má svoje reálne opodstatnenie. Priemerná mzda v organizácii za rok 2010 predstavuje 92% priemernej mzdy v poľnohospodárstve Slovenskej republiky.

3. Predpoklad, že vzdelávanie zamestnancov vedie k pracovnej spokojnosti v danej organizácii sa nepotvrdil. Z uvedeného prieskumu vyplynulo, že zamestnanci pôsobiaci v organizácii do 10 a nad 10 rokov tvoria viac ako 50% všetkých zamestnancov. Napriek tomu faktú uviedli nespokojnosť s atmosférou na pracovisku a možnosťou zvyšovania kvalifikácie. Po ukončení vzdelávania 66% respondentov uviedlo, že neboli hodnotení. Z výsledkov prieskumu ďalej vyplynulo, že súčasné vzdelávanie je orientované hlavne na dosiahnutie praktických zručností. Rozvoj komunikačných a interpersonálnych zručností zabezpečil zamestnávateľ u 2 manažérov.

Je však potešiteľné konštatovať, že záujem o systematické vzdelávanie zo strany zamestnancov uviedlo 62% opýtaných a dokázali by si osvojiť potrebné vedomosti, zručnosti aj prostredníctvom online vzdelávania. Motivujúcejšie pre zamestnancov by bolo mať väčšie právomoci pri výbere vzdelávania a s hodnotením priamych nadriadených by súhlasilo 82% opýtaných.

5.5 Formulácia odporúčaní pre organizáciu

Z výsledkov analýzy v empirickej časti vyplýva nevyhnutnosť uviesť do pracovných vzťahov koncept podpory zamestnancov, resp. vytvoriť integrované riešenia v riadení ľudských zdrojov. Duševné rozpoloženie zamestnanca ovplyvňuje jeho výkon a to má priamy dopad na zvyšovanie

produktivity práce. Ak by sme hľadali odpoveď na otázku, či je dôležitejšie, aby sa zmenili manažéri, alebo zamestnanci, tak popracovať na sebe musia obe strany. Vzdelávať, učiť sa musí organizácia, manažéri i zamestnanci. Je nevyhnutné v organizácii zmeniť pohľad na vzdelávanie, nepozerať naň ako na položku tvoriacu náklady.

Pohľad na vzdelávacie aktivity ako na položku zvyšujúcu náklady organizácie je nesprávny a zastaraný. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov sú investíciou zamestnávateľa, od ktorej môžeme v určitom časovom horizonte očakávať prínosy. Na zvýšenie a urýchlenie dostupnosti informácií „zhora dole“, od vedenia k zamestnancom by bolo vhodné zaviesť firemný intranet.

Online vzdelávanie podporované modernými technológiami a realizované prostredníctvom počítačových sietí – intranetu a internetu je aj jednou z možností vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Účastník dostáva potrebný materiál jednoduchou, rýchlou a lacnou cestou. Výsledky prieskumu medzi zamestnancami poukazujú na záujem o túto formu vzdelávania.

5.5.1 Hodnotenie zamestnancov

Základným nástrojom manažéra pri personálnej práci je pravidelný hodnotiaci rozhovor, ktorý má jasnú štruktúru. Manažér následne zhodnotí výsledky za predchádzajúce obdobie, vyzdvihne silné stránky i úspechy a motivuje zamestnanca pre ďalšie ciele. Zaujíma sa o jeho predstavy a plány. Hodnotenie pracovníkov v menšej organizácii umožňuje neustály kontakt medzi riadiacimi a výkonnými pracovníkmi, ľahšie pozorovanie a kontrolu pracovného výkonu jednotlivých pracovníkov. Z toho vyplýva možnosť operatívneho, každodenného neformálneho hodnotenia, poskytovanie spätnej väzby. Dôslednejšia znalosť pracovníkov a ich zázemia uľahčuje odhaľovanie príčin výkyvov v pracovnom výkone. Pri hodnotení pracovníkov predstavujú riadiaci pracovníci mimoriadnu úlohu. Hodnotia svojich podriadených formálnym i neformálnym spôsobom, získané údaje predkladajú personálnemu

útvary, prípadne ďalším oprávneným príjemcom. So svojimi podriadenými prejednávajú zistené výsledky a hľadajú spoločne cesty vedúce k zlepšovaniu pracovného výkonu.

Ako súčasť systému vzdelávania zamestnancov PD Mestečko je nevyhnutné zaviesť pravidelné hodnotenie všetkých zamestnancov, nakoľko v organizácii nie je zavedený systém hodnotenia pracovného výkonu a jeho absencia prináša určité nedostatky. Zamestnancom chýba spätná väzba k plneniu pracovných úloh. Získavajú dojem, že je jedno, či sa snažia, či nie, strácajú istotu, či ich pracovné postupy sú správne, alebo si naopak vytvárajú nepravdivú istotu, že tieto postupy správne sú. Vzniká demotivácia a skreslený pohľad na seba a prácu. Navrhované hodnotenie by sa realizovalo raz ročne za účelom poskytnutia spätnej väzby zamestnancovi k plneniu úloh, k jeho výkonnosti a zisteniu potrieb ďalšieho vzdelávania sa. Pri pozíciách – THP a manuálnych pracovníkov je návrh využiť hodnotiaci rozhovor smerovaný na stanovenie úloh na ďalšie obdobie a na rozvoj zamestnancov.

Zodpovednosť za hodnotenie zamestnanca by bola v kompetencii nadriadeného a s jeho výsledkom by bol oboznámený aj hodnotený zamestnanec. Zdokumentovaný rozhovor by sa odovzdal manažérovi personálneho oddelenia. Odlišnú formu hodnotenia vyžadujú pozície manažérov. Aplikáciou nástroja – 360stupňová spätná väzba sú získané informácie objektívnejšie. Do hodnotenia sa zapája viac spolupracovníkov na rovnakej pozícii. Pri realizácii hodnotenia bude potrebné zhromaždiť objektívne informácie o každom zamestnancovi podľa nasledovného organizačného zabezpečenia:

Organizačné zabezpečenie hodnotenia v PD:

- príprava celopodnikovej organizačnej smernice systému hodnotenia
- uvedenú smernicu prorokovať so zainteresovanými subjektmi hodnotenia a spracovať pripomienky
- vydanie záväzného pokynu na realizovanie hodnotenia raz ročne
- vyhotovenie zoznamu hodnotiteľov
- vypracovanie zoznamu a kategorizácie hodnotených zamestnancov

- kompletizácia osobnej dokumentácie potrebnej na hodnotenie
- stanovenie časového plánu hodnotenia
- vypracovanie záznamových formulárov pre jednotlivých zamestnancov
- realizácia hodnotenia
- spracovanie dokumentácie hodnotiteľmi
- analýza záverov z hodnotenia a odovzdanie formulárov vedúcemu personálneho útvaru

Odporúčané zásady hodnotiaceho pohovoru:

- včasné informovanie hodnoteného pracovníka o čase a mieste konania pohovoru
- zabezpečenie vhodnej miestnosti (vylúčenie návštev, telefonovania)
- hodnotiaci pohovor začať pozitívnym konštatovaním, až potom uviesť negatíva hodnotiaceho
- hodnotenie je dialóg, nie monológ nadriadeného pracovníka
- záver rozhovoru musí obsahovať konkrétne opatrenia k odstráneniu nedostatkov a stanovenie cieľov

Návrh vzoru záznamového listu z hodnotenia zamestnanca uvádzam v Prílohe B.

5.5.2 Rozvoj manažérskych kompetencií

K základným manažérskym kompetenciám patrí formulovať vízie, stanovovať ciele a priority, komunikovať ich a vyjasňovať úlohy a zodpovednosť podriadených a konfrontovať s nimi problémy pri výkonnosti. Spolu s nimi treba podporovať dlhodobý rast a rozvoj podriadených, aby sa využil ich talent v záujme rozvoja organizácie. Pre zvýšenie motivácie v oblasti rozvoja manažérov by bolo vhodným nástrojom vypracovanie zmluvy o rozvoji manažéra. Po zadefinovaní „čo a ako chce“ manažér dosiahnuť, by bolo v zmluve zadefinované aj ako budú vyhodnocované dosiahnuté výsledky. Na základe teoretického ukotvenia problematiky by daná organizácia mala

aplikovať 360stupňovú spätnú väzbu ako úspešnú formu vzdelávania manažérov. Za predpokladu, že v organizácii existujú rôzne generácie ľudí a každá z nich má odlišné postoje, správanie, očakávania a zvyky patrí ku konkurenčným výhodám, ak sa podarí tieto generácie identifikovať, cielene riadiť a rozvíjať. Najmladšia generácia je viac počítačovo a jazykovo zdatná, je dravá a nebojácna. Nemá zviazané ruky skúsenosťami z minulosti, rýchlejšie sa rozhoduje. Na strane druhej má vyššie nároky na zamestnávateľa, čo sa týka odmeňovania a kariérneho rastu. Lojalita je nízka a pokiaľ dostane zamestnanec lepšiu ponuku, neváha a odchádza. Staršia generácia má mnoho skúsenosti, prešla mnohými zmenami, je rozvážnejšia, opatrnejšia, niekedy má tendenciu nové nápady brzdiť. Títo pracovníci sú však lojálnejší k organizácii, prípadnú zmenu zamestnávateľa dôkladne zvažujú. V dôsledku týchto poznatkov je tím, ktorý je rôznorodejší zároveň i stabilnejší. Pracovníci sa môžu vzájomne dopĺňať a podporovať. Tímová spolupráca vyžaduje participatívny spôsob vedenia a vyspelú firemnú kultúru.

5.5.3 Zmena firemnej kultúry

Súčasný nepriaznivý vývoj výkonnostného potenciálu organizácie - radikálne zníženie objemu tržieb, zhoršovanie postavenia na trhu by bezprostredne mohlo obmedziť existenciu organizácie za predpokladu, že vývoj bude pokračovať nezmeneným trendom. Bolo by preto vhodné aplikovať do firemnej kultúry určité nové prvky. Vytvoriť také prostredie, kde keď vznikne problém, bude sa miesto hľadania vinníka, hľadať riešenie a miesto prehadzovania problému sa bude problém riešiť hneď tam, kde vznikol, miesto hasenia, keď horí sa budú prijímať preventívne opatrenia. Aplikáciu je nevyhnutné začať realizovať od vrcholového vedenia organizácie. Úlohou odmeňovania v organizácii je v prvom rade zohľadňovať úsilie a prínos

zamestnancov pre podnik a podporovať ich motiváciu. Motivačná funkcia mzdy súvisí s využívaním jej pôsobenia na pracovnú aktivitu, pričom správne stanovenou mzdou môžeme stimulovať tak kvantitatívnu ako aj kvalitatívnu stránku pracovného výkonu. Takže aj v oblasti odmeňovania v danej organizácii sú ešte určité rezervy. Dôležité je, aby boli správni ľudia na správnych miestach. Zamestnanci potrebujú poznať svoje právomoci, zodpovednosti. Nemusia byť prísne riadení, len usmerňovaní a vedení. Zároveň potrebujú mať pocit spolupatričnosti, bezpečia a istoty. Vedieť, že niekam patria. Najlepším pracovníkom treba dať najlepšie príležitosti, nie najväčšie problémy.

Aby organizácia bola úspešná, je potrebné zapojiť a zainteresovať všetkých pracovníkov do procesov, aby dosahovali ciele a naplňali stratégiu a víziu organizácie. Personálna politika a stratégia by mala nadväzovať na firemnú stratégiu a vytvoriť personálne nástroje, ktoré pomôžu zefektívniť výber pracovníkov, ich cielený rozvoj a vzdelávanie, identifikovať a stabilizovať talenty a zvyšovať výkon. Zároveň pracovníci potrebujú aj načerpať silu a energiu, na to by mal slúžiť sociálny program a rôzne benefity, ktoré pomáhajú uspokojovať vnútorné potreby zamestnanca.

Dôležité je aj samotné pracovné prostredie. Primerané navrhnutie organizačnej štruktúry, delegovanie právomoci a zodpovednosti znižujú riziko stresu a neprimeranej záťaže.

Na zvýšenie a urýchlenie dostupnosti informácií „zhora dole“, od vedenia k zamestnancom by bolo vhodné zaviesť firemný intranet.

Online vzdelávanie podporované modernými technológiami a realizované prostredníctvom počítačových sietí – intranetu a internetu je zároveň jednou z možností vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Účastník dostáva potrebný materiál jednoduchou, rýchlou a lacnou cestou. Výsledky prieskumu medzi zamestnancami poukazujú na záujem o túto formu vzdelávania.

ZÁVER

V súčasnosti je celoživotné vzdelávanie jedným z najdôležitejších aspektov ľudského života. Podporu celoživotnému vzdelávaniu by mali poskytovať zamestnávateľia v záujme zvyšovania konkurencieschopnosti, zdokonaľovania a adaptability pracovnej sily i štát v záujme rozvoja celej spoločnosti. V tomto procese zohráva čoraz dôležitejšiu úlohu podnik a ním organizované vzdelávacie aktivity. Za súčasných trhových podmienok sa porovnávajú konkurenčné aktivity podnikov v technológiách, finančnom postavení. Bolo by potrebné porovnávať konkurenčné výhody aj v oblasti aktivít rozvoja ľudských zdrojov a uvedomovať si spojenie medzi investovaním do pracovníkov a výkonom organizácie. Konkurenčná výhoda sa nezíska náborom „lepších ľudí“ ako má konkurencia. Je výsledkom snahy rozvíjať schopnosti svojich pracovníkov. Hospodárska prosperita v období prehlbujúcej sa globalizácie je priamo závislá na tom, či sa jej členovia chcú, vedia a môžu vzdelávať. Tento jav ma zaujal natoľko, že cieľom mojej diplomovej práce bola analýza úrovne vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov v PD Mestečko. V teoretickej časti boli stanovené teoretické východiská danej problematiky. Bol zadaný význam ľudských zdrojov v organizácii, nasledujúce kapitoly sú obsahovo zamerané na vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov. Značná pozornosť sa venovala aj rozvoju ľudských zdrojov a konkurencieschopnosti organizácie, respektíve riadeniu pracovného výkonu a hodnoteniu zamestnancov. Osobitná kapitola je venovaná modernej vzdelávacej politike. Praktická časť diplomovej práce je zameraná na charakteristiku organizácie a dôkladnú analýzu súčasnej úrovne vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov. Záverečná kapitola obsahuje odporúčania organizácii. Optimálnu podobu vzdelávania a rozvoja zamestnancov, vzhľadom na definované špecifiká organizácie, zabezpečí systematické podnikové vzdelávanie. Zdrojom informácií pre potreby vzdelávania sú výsledky hodnotenia zamestnancov, ktoré je nevyhnutné v organizácii aplikovať pre zvýšenie úrovne vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

ZOZNAM POUŽITEJ ČESKEJ LITERATURY

- BARTÁK, Jan.** *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 184 str. ISBN 80-86851-17-6.
- BARTOŇKOVÁ, Hana.** *Vzdělávání pracovníků. Úvod do firemního vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. 140 str.
- BENEŠ, Milan.** *Andragogika*. Praha: Grada, 2008. 136 str. ISBN 978-80-247-2580-2.
- BENEŠ, Milan.** *Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu*. In: **DEÁK, P., EGER, L., HAVLÍK, P., KROHE, P., MUŽÍK, J., SIGUT, Z., VETEŠKA, J.** Zborník. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86861-04-X.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ.** *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-858-3945-8.
- DUDA, Jiří.** *Řízení lidských zdrojů*. Brno: KEY Publishing, 2008. ISBN 978-80-87071-89-2.
- FOLWARCZNÁ, Ivana.** *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. 240 str. ISBN 978-80-247-3067-7.
- HALÍK, Jiří.** *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.
- HRONÍK, František.** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: GRADA, 2007. 240 str. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOHOUT, Karel.** *Základy obecné pedagogiky*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského v Praze, 2002, ISBN: 80-7048-043-2.
- KOUBEK, Jozef.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- KOUBEK, Jozef.** *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 209 str. ISBN 80-7261-116-x.
- KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2007. 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef.** *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. Vydanie. Praha: Grada, 2007. 264 str. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KUBÁTOVÁ, Helena.** *Sociologický výzkum*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 77 str. ISBN 80-244-1518-6.
- KUBEŠ, Marián a Lubica ŠEBESTOVÁ.** *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. 160 str. ISBN 978-80-247-2314-3.
- PALÁN, Zdeněk.** *Základy andragogiky. Úvod do studia personalistiky*. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského v Praze, 2002.
- STÝBLO, Jiří.** *Efektivní manažer*. Ostrava: MONTANEX, 1993. 139 str. ISBN 80-85300-65-6.
- STÝBLO, Jiří.** *Moderní personalistika, trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1.
- STÝBLO, Jiří.** *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- TICHÁ, Ivana.** *Učí se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005. 144 str. ISBN 80-86851-19-2.

TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* 2.vydanie. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2004. 312 str. ISBN 80-86419-67-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: GRADA, 2004. ISBN 8024704056.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* Praha: Grada, 2007. 128 str. ISBN 978-80-247-0882-9.

VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada, 2007. 212 str. ISBN 978-80-247-1904-7.

ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY

- ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 2002. 856 str. ISBN 80-247-0469-2.
- BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT.** *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu.* Praha: Grada, 1998. 248 str. ISBN 80-7169-459-2.
- BLAŠKO, Michal.** *Úvod do modernej didaktiky I.* Košice: Katedra inžinierskej pedagogiky Technickej univerzity, 2010. ISBN 978-80-553-0462-5.
- DUDOVÁ, Iveta.** *Ekonomika vzdelávania.* Bratislava: EKONÓM, 2007. 124 str. ISBN 978-80-225-2307-3.
- FRK, Vladimír.** *Riadenie ľudských zdrojov.* Prešov: Grafotlač, 2010. ISBN 978-80-555-0140-6.
- GOGA, Milan.** *Kľúčové kompetencie andragóga a ďalších profesionálov v oblasti edukácie dospelých.* In: LUKÁČ, E. , PETRUFOVÁ, M. – VŠETEČKA, P., TURECKIOVÁ, M. Zborník príspevkov z medzinárodnej konferencie. Banská Bystrica: UMB, 2006. ISBN 80-8083-310-9.
- HRIADELOVÁ, Eubica.** *Návrh systému vzdelávania v organizácii.* Olomouc: 2010. Bakalárska práca. Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci. Katedra sociologie a andragogiky.
- KACHAŇÁKOVÁ, Anna.** *Riadenie ľudských zdrojov. Ľudský faktor a úspešnosť podniku.* Bratislava: SPRINT, 2003. 212 str. ISBN 80-89085-22-9.
- MATULČÍK, Július.** *Teórie výchovy a vzdelávania dospelých v zahraničí.* Bratislava: Gerlach Print, 2004. 140 str. ISBN 80-89142-02-8.
- MATULČÍKOVÁ, Marta.** *Celoživotné vzdelávanie ako významný činiteľ pracovnej flexibility a výkonnosti.* Bratislava: EKONÓM, 2000. 122 str. ISBN 80-225-1197-8.
- PRUSÁKOVÁ, Viera.** *Základy andragogiky.* Bratislava: Gerlach Print v spolupráci s Filozofickou fakultou Univerzity Komenského, 2005. ISBN 80-89142-05-2.
- SÁDECKÝ, Gejza.** *50 rokov Poľnohospodárskeho družstva Mestečko. Kronika družstva, ktoré prežilo.* Zbora: Ametyst, 2008. 86 str. ISBN 978-80-89031-41-2.
- TUMA, Miroslav.** *Manažérske umenie.* Bratislava: Práca, 1990. 176 str. ISBN 80-7094-080-8.
- TUMA, Miroslav.** *Tvorivé procesy človeka.* Banská Bystrica: Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky, 2001. ISBN 80-88994-08-X.
- TUMA, Miroslav.** *Rozvoj ľudských zdrojov v samospráve.* Martin: ZDRUŽENIE OBCÍ REGIONÁLNE VZDELÁVACIE CENTRUM MARTIN, 2009. 210 str. ISBN 978-80-969373-0-5.

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK, GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obr.1: Organizačná štruktúra PD Mestečko	48
--	----

Zoznam tabuliek

Tab. 1: Porovnanie vybraných nákladov organizácie	50
Tab. 2: Štruktúra zamestnancov podľa pracovnej pozície k 31.12.2010	54
Tab. 3: Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania k 31.12.2010	54
Tab. 4: Tvorba hospodárskeho výsledku (HV) v roku 2009-2010	55
Tab. 5: Objem vynaložených finančných prostriedkov na vzdelávanie (€)	56
Tab. 6: SWOT analýza PD Mestečko	56
Tab. 7: Prevádzkové dotácie za roky 2001-2010	58
Tab. 8: Prehľad priemerných miezd v PD Mestečko za roky 2005-2010	59
Tab. 9: Vek respondentov	61
Tab. 10: Doba pôsobenia v organizácii	62
Tab. 11: Prehľad záujemcov o systematické vzdelávanie	63
Tab. 12: Motivácia pre ďalšie vzdelávanie	64
Tab. 13: Prístup organizácie k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov	65
Tab. 14: Potreba rozšírenia právomocí pri výbere obsahu vzdelávania	66
Tab. 15: Spokojnosť s úrovňou pracovných motívov	67
Tab. 16: Online vzdelávanie zamestnancov	68
Tab. 17: Využívanie online vzdelávania	69
Tab. 18: Prehľad oblastí vzdelávania	69
Tab. 19: Hodnotenie zamestnancov po ukončení vzdelávania	70
Tab. 20: Možnosť hodnotenia priamych nadriadených	71
Tab. 21: Návrhy na zlepšenie situácie	72

Zoznam grafov

Graf 1: Prehľad nákladov na vzdelávanie a mzdových nákladov za roky 2009-2010	51
Graf 2: Prevádzkové dotácie za roky 2001-2010 (€)	58
Graf 3: Respondenti podľa veku	60
Graf 4: Vek respondentov	61
Graf 5: Pracovná pozícia respondentov	62
Graf 6: Doba pôsobenia v organizácii	63
Graf 7: Prehľad záujemcov o systematické vzdelávanie	64
Graf 8: Motivácia pre ďalšie vzdelávanie	64
Graf 9: Prístup organizácie k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov	65
Graf 10: Potreba rozšírenia právomocí pri výbere obsahu vzdelávania	66
Graf 11: Spokojnosť s úrovňou pracovných motívov	67
Graf 12: Online vzdelávanie zamestnancov	68
Graf 13: Prehľad oblastí vzdelávania	70
Graf 14: Hodnotenie zamestnancov po ukončení vzdelávania	71
Graf 15: Možnosť hodnotenia priamych nadriadených	71

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA A – PRIESKUM (DOTAZNÍK).....	I
PRÍLOHA B – HODNOTIACI FORMULÁR.....	IV

PRÍLOHY

Príloha A – PRIESKUM (DOTAZNÍK)

Vážení respondent/respondentka,

dovoľte mi požiadať Vás o spoluprácu pri prieskume vplyvu vzdelávania na rozvoj zamestnancov PD Mestečko. Dotazník je anonymný a zistené údaje budú použité výhradne ako podklad pre vypracovanie mojej magisterskej diplomovej práce. Za Vašu ochotu vopred ďakujem. Bc. Hriadeľová Ľubica. Zvolenú odpoveď označte x.

1. Pohlavie

- Muž
- Žena

2. Vek

- 18 – 35 rokov
- 36 – 45 rokov
- 46 – 62 rokov

3. Vaša pracovná pozícia v organizácii

- Manažérska pozícia
- Technicko-hospodársky pracovník
- Manuálny pracovník /robotník/

4. Ako dlho pôsobíte v organizácii?

- Do 1 roka
- Do 5 rokov
- Do 10 rokov
- Viac ako 10 rokov

5. Máte záujem systematicky sa vzdelávať?

- Áno
- Nie

6. Ak áno, čo je motívom pre Vaše ďalšie vzdelávanie

- Zmena finančného ohodnotenia
- Postup v práci

- Získavaním nových poznatkov dosahovať lepšie pracovné výkony
- Rozvoj osobnosti

7. Aký prístup má Vaša organizácia k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov?

- Náhodný prístup v závislosti od potrieb organizácie
- Realizujú sa iba školenia vyplývajúce zo zákona
- Zamestnávateľ plne podporuje Váš osobný rozvoj

8. Bolo by pre Vás motivujúcejšie, ak by ste mali väčšie právomoci pri výbere obsahu vzdelávania?

- Určite áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Určite nie

9. Ste spokojný/á s úrovňou napĺňania jednotlivých pracovných motívov vo vašej organizácii?

	Určite áno	Skôr áno	Skôr nie	Určite nie
Mzda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaujímavá práca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobrá atmosféra na pracovisku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnosť zvyšovania kvalifikácie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Dokážete si prostredníctvom online vzdelávania /firemný intranet, inštruktážne videá, diskusné fóra/ osvojiť potrebné vedomosti, zručnosti?

- Určite áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Určite nie

11. Zapájali by ste sa častejšie do vzdelávania, ak by ste mali možnosti online vzdelávania?

- Určite áno
- Skôr áno

- Skôr nie
- Určite nie

12. V ktorej z uvedených oblastí zabezpečuje Váš zamestnávateľ vzdelávanie?

- Praktické zručnosti
- Práca s PC
- Komunikačné a interpersonálne zručnosti (riešenie konfliktných situácií, tímová práca)
- Ďalšia oblasť

13. Hodnotí Vás zamestnávateľ po ukončení vzdelávania?

- Vždy
- Väčšinou áno
- Väčšinou nie
- Nikdy

14. Uvítali by ste možnosť hodnotenia priamych nadriadených?

- Určite áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Určite nie

15. Ak máte ďalšie návrhy na zlepšenie, môžete ich napísať sem:

Príloha B – Hodnotiaci formulár

HODNOTIACI FORMULÁR

Po vyplnení má dôverný charakter.

Meno a priezvisko hodnoteného:

Pracovné zaradenie:

Meno a priezvisko hodnotiteľa:

Dátum hodnotenia:

Poznámky:

Bodová hodnota	4	3	2	1	0
Slovné hodnotenie	vynikajúci	dobry	priemerný	podpriemerný	nevyhovujúci
Pracovný výkon	prekračuje požiadavky	často prekračuje požiadavky	plní požiadavky	nie vždy plní požiadavky	neplní požiadavky
Kvalita práce (presnosť, zodpovednosť, disciplína)	vždy vynikajúci	niekedy vynikajúci	vždy dobrá, požadovaná presnosť	nie vždy dostatočná, občasné nedostatky	nedostatočná, veľmi často chyby
Odbornosť (schopnosti, znalosti, skúsenosti)	vždy rozumie problémom, rieši ich	rozumie problémom, vie vždy o čo ide	má dostatočné znalosti, vedomosti	má len čiastočné znalosti	veľmi slabé znalosti
Tvorivosť (inovácie)	má vždy veľa nových nápadov	má často dobré nápady	občas príde s novým nápadom	má málo originálnych nápadov	nemá originálne nápady
Schopnosť plniť nové úlohy (samostatnosť)	má výborné predpoklady pri realizovaní nových podnetov	má dobré predpoklady na plnenie nových úloh	má dostatočné predpoklady na realizáciu nových myšlienok	potrebuje radu a pomoc pri realizácii nových myšlienok	nedokáže zrealizovať nové myšlienky
Vzťahy ku spolupracovníkovi (spôsoby vystupovania)	výborný, ochotný, veľmi spôsobilý	veľmi dobrý, spoľahlivý pracovník v tíme	zodpovedne sa podieľa aj na tímovej práci	spolupracuje len keď je to nevyhnutné	nerád spolupracuje

Zdroj: Tuma, 2009

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Bc. Hriadeľová Ľubica

Odbor: Andragogika

Forma štúdia: Kombinovaná

Názov práce: Vplyv modernej vzdelávacej politiky na rozvoj ľudských zdrojov

Rok: 2010-2012

Počet strán textu bez príloh: 72

Celkový počet strán príloh: 4

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 25

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 15

Počet internetových zdrojov: xx

Vedúci práce: Ing. Doc. Stanislav Prečuch CSc.