

Analýza vzdělávacích potřeb vybraných manažerů společnosti XY

Martina Hírešová

Bakalářská práce
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina HÍREŠOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza vzdělávacích potřeb vybraných manažerů společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte teoretické poznatky o problematice vzdělávání a odborného rozvoje manažerů.**
- 2. Provedte analýzu vzdělávacích potřeb vybraných manažerů ve společnosti XY.**
- 3. Navrhněte doporučení ke zlepšení systému vzdělávání manažerů ve společnosti XY a k oblastem dalšího rozvoje vybraných manažerů.**

Pozsah práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

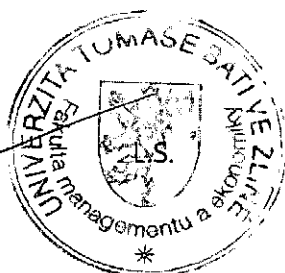
Seznam odborné literatury:


- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] GREGAR, A. Personální řízení I. : vybrané kapitoly. 3.vydání, Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 163s. ISBN 80-7318-198-3.
- [3] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. 3.vydání, Praha: Management Press, 2001. 367s. ISBN 80-7261-033-3.
- [4] PROKOPENKO, J. Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1.vydání, Praha: Grada, 1996. 631s. ISBN 80-7169 - 250-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Kressová**
Ústav managementu
Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2007**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2007**

Ve Zlíně dne 16. března 2007


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cieľom bakalárskej práce je identifikovať potreby vzdelávania výrobných manažérov v danej spoločnosti, a to pomocou informácií o súčasnom stave v jednotlivých oblastiach výroby, ktoré sa získali pomocou dotazníkového prieskumu a z osobných pohovorov s pracovníkmi spoločnosti. Z uskutočnenej analýzy vyplynulo, že spoločnosť má veľké rezervy v oblasti zručností výrobných manažérov, ktoré sa prejavujú zlým riadením, nedostatočnou komunikáciou a motiváciou podriadených. V závere preto práca poskytuje návrhy na zlepšenie súčasnej situácie vo forme doporučených tréningov pre jednotlivé skupiny výrobných manažérov.

Kľúčové slová: manažér, vzdelávanie, vzdelávacia potreba, zručnosti

ABSTRACT

The main aim of the work is to identify the requirements of managers' education in the company by using the data about actual balance in individual areas of production. These data have been acquired by means of questionnaires and by personal interviews with employees of the company. Actual analysis has detected that the company has a great reserves in the area of managers' skills. It rebounds in bad company direction, insufficient communication and motivation of personnel. Thus, at the end of our work we provide some suggestions (recommended trainings for individual groups of managers) how to improve the actual situation.

Keywords: manager, education, the need of training, skills

Touto cestou by som chcela poďakovať všetkým ľuďom, ktorí svojou pomocou prispeli k napísaniu tejto bakalárskej práce.

Veľké ďakujem patrí nemenovanej spoločnosti a jej pracovníkom, konkrétne špecialistovi pre úsek ľudských zdrojov, ktorí pripravili priestor pre analýzu a vyplnením dotazníkov a veľkou otvorenosťou v osobných rozhovoroch poskytli množstvo dôležitých informácií.

Osobitne sa však chcem poďakovať konzultantovi Ing. Emilovi Suchánkovi, za jeho ochotu pomôcť, za poskytnutie svojich skúsenosti a materiálov pri uskutočňovaní analýzy a konzultantke Ing. Petre Kressovej za dobré rady a usmerňovanie správnym smerom.

OBSAH

ÚVOD	7
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV V PODNIKU	9
1.1 VPLYV ÚROVNE MANAŽÉRSKÝCH ZRUČNOSTÍ NA VÝKONNOSŤ PODNIKU	9
1.2 VZDELÁVANIE AKO PROCES	11
1.3 FÁZY VZDELÁVACIEHO PROCESU	13
1.3.1 Analýza potrieb vzdelávania	14
1.3.1.1 Prístupy k zisťovaniu potrieb.....	16
1.3.1.2 Metódy analýzy potrieb vzdelávania	17
1.3.2 Plánovanie vzdelávania.....	18
1.3.2.1 Metódy vzdelávania pracovníkov	20
1.3.3 Realizácia vzdelávania.....	24
1.3.4 Hodnotenie vzdelávacieho procesu.....	24
1.4 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
2 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI XY	30
2.1 ZÁKLADNÉ ÚDAJE O SPOLOČNOSTI PPS GROUP, A.S., DETVA.....	30
2.2 HISTÓRIA SPOLOČNOSTI PPS.....	31
2.3 SÚČASNÁ STRATÉGIA, CIELE A EKONOMICKÁ SITUÁCIA SPOLOČNOSTI PPS	32
2.4 SÚČASNÝ STAV PODNIKOVÉHO VZDELÁVANIA PRACOVNÍKOV V SPOLOČNOSTI PPS.....	33
3 ANALÝZA VZDELÁVACÍCH POTRIEB VYBRANÝCH MANAŽÉROV SPOLOČNOSTI PPS	35
3.1 CIELE A METÓDY POUŽITÉ PRI ANALÝZE	35
3.2 INTERPRETÁCIA DOTAZNÍKOVÉHO PRIESKUMU.....	36
3.2.1 Názory robotníkov	38
3.2.2 Názory THP	41
3.2.3 Názory top manažmentu	42
3.2.4 Celkové zhodnotenie výsledkov dotazníka.....	43
3.3 VYHODNOTENIE OSOBNÝCH ROZHOVOROV	44
3.4 ZHODNOTENIE VÝSLEDKOV ANALÝZY.....	55
4 NAVRHOVANÉ ODPORÚČANIA	57
5 ZÁVER	64
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	66
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	68
ZOZNAM OBRÁZKOV	69
ZOZNAM TABULIEK	70

ZOZNAM PRÍLOH.....	71
---------------------------	-----------

ÚVOD

Vzdelanosť ľudí patrí k základným cieľom, ale aj k dôsledkom dnešnej modernej spoločnosti. Táto skutočnosť je podmienená prostredím, ktoré si vyžaduje sústavné zdokonaľovanie, prehĺbovanie, prispôsobovanie a rozvíjanie vzdelanostnej úrovne ľudí. Dnešné podniky si potrebu vzdelávania úplne uvedomujú a začínajú svoju výkonnosť a konkurencieschopnosť spájať s komplexným a nepretržitým systémom vzdelávania a rozvoja perspektívnych zamestnancov. Mnohé organizácie uznávajú, že nedostatky v kvalifikácii pracovníkov môžu ohroziť ich budúcu prosperitu a rast. V tvrdých konkurenčných podmienkach sa často presvedčujú o tom, že vzdelávanie je investícia, ktorá sa vypláca.

Úspech organizácií veľkou mierou ovplyvňujú aj kompetentní manažéri. Pri zabezpečovaní takýchto manažérov je potrebné poskytnúť im príležitosť na rozvoj. Manažérske vzdelávanie prináša so sebou mnohé problémy a názorové odlišnosti, ale ak je vykonané odborne a precízne, výsledok je vždy presvedčujúci.

Cieľom bakalárskej práce je analyzovať situáciu v oblasti vzdelávania vybranej skupiny manažérov v konkrétnej spoločnosti. Na základe zistení sa snažiť navrhnúť určité riešenia, ktoré by spoločnosti pomohli odstrániť nežiaduce problémy a dosiahnuť očakávaný úspech. Spomínaná analýza si vyžaduje aj určité teoretické vedomosti. Tie som získala štúdiom uvedenej literatúry počas spracovávania teoretickej časti a konzultáciami s vedúcou bakalárskej práce a konzultantom, ktorý už aplikoval tento postup analýzy v niekoľkých desiatkach organizácií.

Po teoretickej príprave je možné začať situáciu analyzovať, a to prostredníctvom pripraveného dotazníka a osobných pohovorov s pracovníkmi spoločnosti. Pomocou dotazníka sa budem snažiť zistiť jednotlivé nedostatky a rezervy v rámci celej spoločnosti, ktoré poukazujú na problémy vo výrobnom manažmente a pomocou pohovorov s pracovníkmi tieto nedostatky bližšie špecifikovať, zistiť príčiny ich vzniku a navrhnúť konkrétne odporúčania pre elimináciu zistených nedostatkov. Celá práca sa bude niesť v duchu systému 360 stupňovej spätnej väzby, ktorého podstata spočíva v identifikácii nedostatkov konkrétnej skupiny pracovníkov pomocou nadriadených, spolupracovníkov a podriadených.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV V PODNIKU

1.1 Vplyv úrovne manažérskych zručností na výkonnosť podniku

Schopnosť organizácie plniť svoju podnikovú stratégiu do značnej miery závisí na schopnostiach jej manažérov a na tom, ako sa manažéri vzhľadom na podmienky organizácie rozvíjajú [2]. V teoretickej časti práce by som preto chcela venovať jednotlivým schopnostiam manažérov a procesu vzdelávania, ktorý je základom nielen pre rozvoj manažérov, ale všetkých pracovníkov spoločnosti.

Ako povedal autor a výkonný riaditeľ Českej manažérskej asociácie: „*Manažérom sa človek nielen rodí, dobrá firma ho k tomu vychováva* [14].“ Zabezpečiť kompetentných manažérov znamená poskytnúť im príležitosť na rozvoj. Do kompetencie manažéra patrí jeho schopnosť vykonávať určitú funkciu alebo súbor funkcií a musí pri tom dosahovať určitú výkonnosť. Najčastejšie je kompetencia manažéra vyjadrená popisom jeho znalostí, povahových rysov, postojov a zručností.

Prokopenko definuje zručnosť ako „*schopnosť robiť určité veci, aplikovať znalosti, osobné predpoklady a postoje v pracovnom prostredí* [13].“

Vodcovské správanie a práca manažérov je príkladom pre ostatných pracovníkov. Majú hlavnú úlohu pri zapojení zamestnancov do procesov zmien a pri riadení jednotlivých častí podniku [14].

Preto by mal mať každý manažér určité schopnosti. Podľa Prokopenka sa tieto schopnosti delia do štyroch skupín [13]:

- **analyticko – koncepčné schopnosti:** umožňujú manažérovi určovať čo robiť. Sú to základné nástroje obchodovania (účtovníctvo, finančné analýzy, analýzy údajov a všeobecné schopnosti), súbor koncepčných a analytických prístupov k riadeniu (marketing, financie, výroba, riadenie technológií, kontrolný systém a riadenie ľudských zdrojov) a väzby medzi jednotlivými činnosťami.
- **manažérske procesné zručnosti:** ako to robiť. Medzi najdôležitejšie patria ľudské zručnosti, umenie jednať, umenie komunikovať, umenie hodnotiť, zorganizovať si svoj čas a umenie stanoviť si svoje priority.

- **osobné charakteristiky:** manažéri by mali byť pracovití, dôslední, cieľavedomí, tvoriví, kultúrne prispôsobiví, schopní pracovať v tímoch, byť sebaistí a poznať samých seba. Mali by mať osobné kúuzlo a vlastný systém hodnôt.
- **know – how daného odvetvia:** je to základný kapitál, ktorý by si mal každý manažér vytvoriť počas svojej kariéry. Patria tam základné vedomosti o výrobkoch, službách, technológiách, výrobe, distribúcii, marketingu, ďalej intímne poznanie prostredia, pôsobenie konkurenčných síl a nakoniec vytvorenie osobných väzieb s ľuďmi v odvetví a v obore.

Podľa dnešného chápania managementu sa nároky na kvalifikáciu manažéra presúvajú z požiadavku na vysokú znalosť oboru na schopnosť práce s ľuďmi a vytváranie kooperačnej kultúry [12].

„*Manažéri sa učia riadiť tím, že riadia pod vedením dobrého manažéra* [3].“ Manažér sa stane efektívnym vedúcim len vtedy, keď dokáže pochopiť potreby ľudí a ich chovanie. Tak dokáže členov tímu viesť a inšpirovať [9].

Trvalý úspech každého manažéra závisí zo začiatku len na jeho vzdelaní, skúsenostiach a inteligencii. Manažéri sa môžu vzdelávať v závislosti na pracovnej hierarchii, na podnikovom rozvoji a v závislosti na rozvoji poznania v oblasti organizácie a riadenia [12]. V budúcnosti sa však stále viac a viac manažér stretáva so schopnosťou osvojovať si nové vedomosti. Stýblo [14] zaraďuje manažérov do troch kategórií: prieskumníci, vojaci, smoliari. Do prvej kategórie patria ľudia, ktorí sa stále snažia naučiť niečo nové. Predstavujú trvalý profesionálny rozvoj a vo svojej disciplíne dosiahnu až na hranicu vedomostí. Medzi smoliarov patria tí, ktorí nespĺňajú štandardy firmy. Vojaci sú kompetentní, úspešní profesionálni pracovníci, ktorí majú záujem o klienta. Presadzujú sa pomocou svojich doterajších vedomostí a nechcú sa učiť nové veci. Nepracujú na rozširovaní svojich schopností. Podľa odhadov Stýbla, ktoré získal počas praxe vo viacerých firmách, je v priemernej firme 10 až 20 % prieskumníkov, 5 až 15% smoliarov a 65 až 85% vojakov [14]. Ak je toto rozdelenie správne, hovorí o skutočnosti, že problémom väčšiny firiem sú ľudia, ktorí nechcú rozvíjať svoje vedomosti a stále žijú len z toho, čo sa v minulosti naučili [14].

Podnik by mal chápať, že konkurenčná výhoda sa nezískava náborom lepších ľudí ako má konkurencia, ale spočíva v schopnosti lepšie svojich zamestnancov rozvíjať [14].

1.2 Vzdelávanie ako proces

Čo je to vlastne vzdelávanie? Z mnohých definícií som vybrala práve definíciu od Armstronga [3], ktorý označil vzdelávanie ako „*investíciu do ľudí za účelom dosiahnutia ich zlepšeného výkonu a čo najlepšieho využívania ich prirodzených schopností* [3].“

Hlavným cieľom vzdelávania je pomôcť organizácii dosiahnuť jej ciele a to pomocou zhodnotenia jej rozhodujúceho zdroja. Za tento rozhodujúci zdroj sa považujú zamestnanci [3].

Hlavný cieľ vzdelávania sa dosahuje pomocou uskutočňovania menších cieľov. Tieto ciele pomáhajú [3]:

- Rozvinúť zručnosti a schopnosti pracovníkov a zlepšiť ich výkon.
- Pomôcť ľuďom k tomu, aby v organizácii rástli a rozvíjali sa a to tak, aby budúca potreba ľudských zdrojov organizácie mohla byť v maximálnej miere uspokojovaná z vnútorných zdrojov.
- Znížiť množstvo času potrebného k zácvičku a adaptácii pracovníkov začínajúcich pracovať na nových pracovných miestach, alebo pracovníkov prevedených na iné pracovné miesta, alebo povýšených pracovníkov.

Aby bolo vzdelávanie pre organizáciu efektívne, musia sa splniť určité podmienky [3]:

1. Jedinci musia mať motiváciu učiť sa. Mali by si byť vedomí, že súčasnú úroveň ich znalostí alebo ich súčasné postoje je treba zlepšiť, aby boli schopní vykonávať prácu tak, aby uspokojovali seba i iných.
2. Pre vzdelávacie osoby by mali byť stanovené normy výkonu. Musia mať jasne definované ciele a normy, ktoré budú pre nich prijateľné a bude ich možné použiť k posúdeniu nimi dosiahnutého pokroku.
3. Vzdelávajúce sa osoby potrebujú starostlivé vedenie. Musia byť správne orientovaní a potrebujú odozvu na to, ako si vedú.
4. Vzdelávajúce sa osoby musia mať pocit uspokojenia zo svojho vzdelávania. Ak učenie uspokojuje jednu alebo viacej ich potrieb, sú schopný učiť sa i za ťažších podmienok.

5. Učenie je aktívny, nie pasívny proces. Je treba aby učiaci sa boli aktívne zapojení nielen do práce so školiteľom a so spoluúčastníkmi, ale aj do vytvorenia vzdelávacieho programu.
6. Je potrebné použiť vhodné metódy. Metódy musia byť použité na základe bystrého úsudku a v súlade s potrebami práce, pracovného miesta, jedinca a skupiny.
7. Metódy učenia a vzdelávania by sa mali obmieňať a mali by byť rozmanité.
8. Na absorbovanie znalostí a zručností je treba poskytnúť primeraný čas.
9. U učiacich sa osôb musí dochádzať k upevňovaniu vedomia správneho chovania.
10. Je potrebné uznať to, že existujú rôzne úrovne učenia sa a že vyžadujú rôzne metódy a zaberú odlišnú dobu.

Vzdelávanie v podnikoch sa skladá prevažne zo 4 druhov prípravy [4]:

- odborná príprava
- rozvoj kvalifikácie
- rekvalifikácia
- výchova pracovníkov

Vzdelávacích aktivít sa môžu v podniku zúčastniť všetky skupiny ľudí. Počínajúc riadiacimi pracovníkmi, cez špecialistov, robotníkov podľa profesií, preradovaných robotníkov, nových robotníkov až po novo prijímaných absolventov škôl. Všetky tieto podnikové skupiny si môžu v rámci podnikového vzdelávania vybrať z troch základných foriem vzdelávania. Medzi tieto formy patrí [8]:

- individuálne vzdelávanie: štúdium literatúry, odborných časopisov
- interné vzdelávanie: školenia, kurzy, výcviky, semináre
- externé vzdelávanie: odborné akcie vykonávané cudzími vzdelávacími inštitúciami

Najefektívnejšie vzdelávanie pracovníkov v podniku predstavuje systematické vzdelávanie. „*Je to neustále sa opakujúci cyklus, vychádzajúci zo zásad podnikovej politiky vzdelávania, sledujúci ciele podnikovej stratégie vzdelávania a opierajúci sa o starostlivo vytvorené organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania* [10].“

Tento typ vzdelávania pravidelne podniku zabezpečuje odborne pripravených pracovníkov, umožňuje formovať pracovné schopnosti, zlepšuje kvalifikáciu, schopnosti a zručnosti pracovníkov, viaže nižšie priemerné náklady, zlepšuje vzťah pracovníka k podniku, zvyšuje motiváciu a sociálnu istotu pracovníkov, zlepšuje pracovné a medziľudské vzťahy a nakoniec zvyšuje atraktivitu podniku [10].

Každý podnik má však prijatú určitú filozofiu vzdelávania. Táto filozofia vyjadruje význam a dôležitosť vzdelávania v podniku. Z doterajších štúdií je známych päť prístupov podnikov k vzdelávaniu a rozvoju pracovníkov [8]:

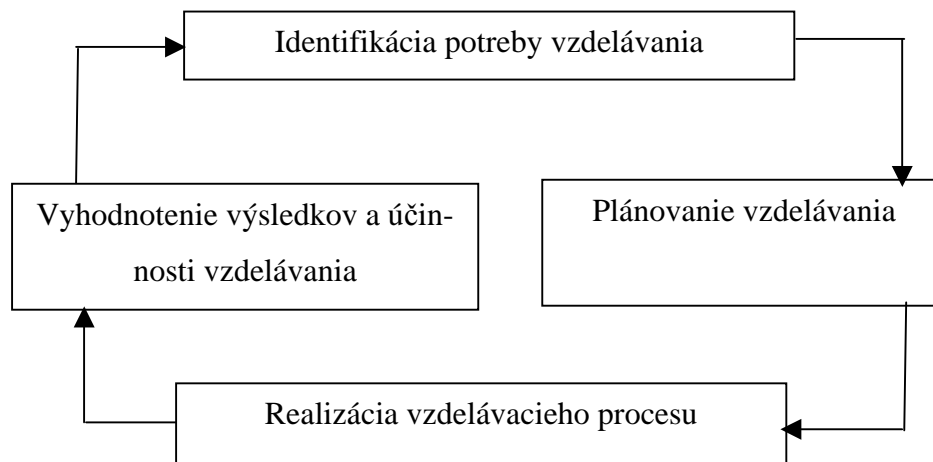
- **nulový variant:** vzdelávacie aktivity sa obmedzujú len na školenia, ktoré sú povinné zo zákonných úprav a odborných predpisov, zvyšovanie kvalifikácie je ponechané na iniciatívu zamestnancov.
- **náhodný prístup:** školenia zamestnancov sa podriaďujú momentálnym potrebám, nie sú plánované a všetky kurzy sa vyberajú náhodne podľa inzerátov alebo ponukových listov agentúr, vzdelávanie v tomto prípade môže byť neefektívne.
- **organizovaný prístup:** vzdelávanie je účinnejšie, pretože vzdelávacie aktivity sú plánované a požiadavky na kurzy sa presne špecifikujú podľa potrieb podniku.
- **cielená koncepcia:** vzdelávanie je systematické na základe identifikovaných potrieb a je zabezpečené pomocou spolupráce s rôznymi externými agentúrami, podporuje aj učenie sa pri práci v podniku.
- **koncepcia učiacej sa organizácie:** takéto vzdelávanie musí byť podporované všetkými manažérmi a pracovnými tímami a sústreďuje sa na samovzdelávanie

1.3 Fázy vzdelávacieho procesu

Aby vzdelávanie dosiahlo svoj hlavný cieľ, musí sa vykonávať postupne a precízne. Preto sa celý proces podnikového vzdelávania delí na päť fáz [8]:

- identifikácia potrieb vzdelávania (určiť, ktorých zamestnancov a v akej oblasti vzdelávať)
- plánovanie vzdelávania (rozhodnúť koho, ako, kým, kedy, kde a za akú cenu vzdelávať)

- realizácia vzdelávacieho procesu použitím vhodných metód vzdelávania
- vyhodnotenie výsledkov vzdelávania
- vyhodnotenie účinnosti vzdelávacieho procesu



Obr. 1 Základný cyklus podnikového vzdelávania pracovníkov [8]

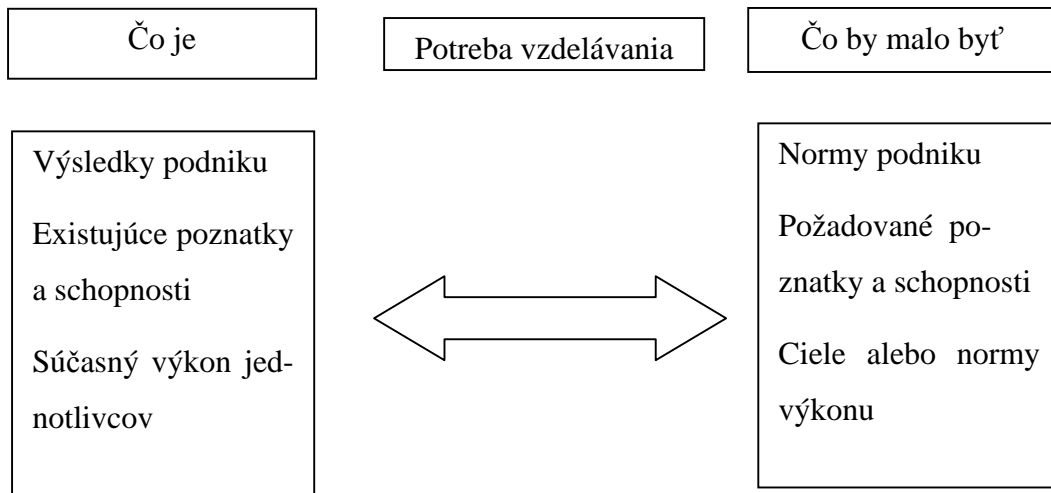
Jednotlivé fázy vzdelávania rozhodujú o tom, ako bude vyzerat' proces školenia a aká bude jeho účinnosť. Pre lepšie priblíženie jednotlivých fáz využijem nasledujúce podkapitoly.

1.3.1 Analýza potrieb vzdelávania

Vzdelávanie musí mať nejaký účel a tento účel je možné definovať iba vtedy, ak sú systematicky rozpoznané a analyzované potreby vzdelávania u organizácie, skupiny alebo u jednotlivca [3].

Každý dobrý manažment chce zlepšiť výkonnosť organizácie a preto každé rozumné hodnotenie potrieb vzdelávania by malo začínať analýzou organizačných problémov. Konečným účelom stanovenia potrieb je zistenie toho, čo môžu manažéri vzdelávaním získať a aké podmienky je treba vytvoriť, aby vzdelávanie a rozvoj mali kladný vplyv na výkonnosť a rozvoj organizácie [13].

Analýza potrieb vzdelávania sa sústreďuje na definovanie rozdielu medzi tým, čo sa deje a tým, čo by sa malo udiat'. Je to rozdiel medzi tým, čo ľudia poznajú a môžu robiť a medzi tým, čo by mali poznať a mali by byť schopní robiť [3].



Obr. 2 Potreba vzdelávania [2]

Na začiatok je vždy potrebné analyzovať údaje, ktoré sa dajú využiť na identifikáciu potrieb vzdelávania. Tieto údaje sa dajú získať z podnikového informačného systému alebo zo zvláštnych šetrení. Jedná sa o údaje [10]:

1. **celopodnikové:** obsahujú informácie o štruktúre podniku, výrobnom programe, trhu, zdrojoch, o počte a štruktúre pracovníkov, o kvalifikácií a pracovnej dobe.
2. **týkajúce sa pracovných miest a činností:** popisujú pracovné miesta a podávajú informácie o vedení a pracovných vzťahoch.
3. **o jednotlivých pracovníkoch:** podávajú informácie o úrovni vzdelania pracovníka a o absolvovaných vzdelávacích programoch.

Pri zisťovaní potreby vzdelávania pracovníkov je možné opierať sa aj o skúsenosti z procesu získavania a výberu pracovníkov, z procesu zapracovávaní nových pracovníkov, informácie vyplývajúce z hodnotenia pracovníkov, o informácie získané z rozhovorov s pracovníkmi, o informácie získané od bezprostredných nadriadených, z podnikových plánov, o informácie o využívaní fondov pracovnej doby, absencii, pracovnej neschopnosti, o informácie týkajúce sa vývoja techniky a technológie, atď.

Zhrnutím údajov sa dá získať prehľad o súčasnom a potencionálnom vzťahu medzi kvalifikáciou pracovníkov a požiadavkami pracovných miest a na základe zistení z týchto údajov sa potom analyzuje potreba vzdelávania pracovníkov [10].

1.3.1.1 Prístupy k zisťovaniu potrieb

Pri analýze potrieb vzdelávania musíme využívať určité metódy a prístupy. V dnešnej dobe je týchto metód veľké množstvo. Medzi tie najznámejšie patrí [13]:

1. identifikácia a analýza problému

I potreba vzdelávania môže byť považovaná za problém. Tento problém sa dá špecifikovať 5 základnými charakteristikami [13]:

- **podstata:** nízka výkonnosť, rastúce náklady, nedostatok kvalifikovaného personálu,
- **miesto:** oddelenie, budovy, závody, kancelárie,...
- **vlastníci problému:** manažéri, robotníci, sekretárky,...
- **veľkosť problému:** význam problému pre organizáciu
- **časové hľadisko:** od kedy problém existuje? Rastie? Je stabilizovaný?

Pri riešení každého problému je podstatné problém si uvedomiť, špecifikovať a popísať ho, hľadať a analyzovať fakty, stanoviť a overiť si skutočné príčiny, vypracovať alternatívne riešenia, vybrať z nich optimálne riešenie a nakoniec ho realizovať [13].

2. Porovnávanie

Analýza sa však musí zaoberať aj spojitosťou medzi potrebami vzdelávania (training needs) a ostatnými potrebami (non-training needs) [13].

Pri identifikovaní potrieb vzdelávania sa musí začať zisťovaním a porovnávaním dvoch úrovní výkonnosti. Porovnávanie výkonnosti štandardnej (požadovanej, optimálnej, plánovanej) a výkonnosti súčasnej (existujúcej, reálnej).

Aby sme mohli začať porovnávať, potrebujeme poznať súčasnú výkonnosť podniku. Táto výkonnosť sa zisťuje pomocou zhromažďovania informácií, ktoré poskytujú dostatok vedomostí či už o výrobných kapacitách, riadení údržby, zvyšovaní kvality alebo o plánovaní a

kontrole operácií. Pri porovnávaní potrebujeme aj určitý vychádzajúci bod, ktorý nám predstavuje štandardný stav. Tento bod sa nazýva štandard.

Pri posudzovaní výkonnosti môžeme používať štandardy dosahované inými organizáciami (slúžia ako vzor), odborové alebo národné štandardy (predstavujú uznávanú úroveň v určitom obore), štandardy stanovené ako úloha alebo cieľová výkonnosť a štandardy, ktoré dosahovali alebo používali organizácie v minulosti (získovanie vývojových trendov) [13].

Pri porovnávaní sú najvýznamnejšie modely manažérskych kompetencií. Tieto modely porovnávajú profil súčasných manažérov a profil očakávaných manažérov v budúcnosti. Určujú, aký druh vzdelávania a rozvoja je potrebný pre získanie žiaduceho profilu [13].

3. Stanoviská expertov

Pri zložitých a neurčitých údajoch, pomocou ktorých hľadáme potreby vzdelávania sa veľmi často využívajú stanoviská expertov [13].

1.3.1.2 Metódy analýzy potrieb vzdelávania

Pri analýze vzdelávania sa používajú viaceré metódy. Medzi tie najznámejšie patria [13]:

- **podnikové a personálne plány:** ukazujú počet ľudí s konkrétnymi schopnosťami a poznatkami, ktoré by mohli byť v budúcnosti potrebné.
- **analýza pracovných miest:** je to zisťovanie obsahu práce, kvality, poznatkov a schopností potrebných k úspešnému vykonávaniu práce na konkrétnom pracovnom mieste.
- **špecifikácia vzdelávania a učenia:** charakterizuje vlastnosti, ktoré by mal mať pracovník, aby mohol úspešne plniť úlohy.
- **hodnotenie pracovného výkonu**
- **šetrenie o vzdelávaní:** účelom tohto šetrenia je poskytnúť základňu pre vytvorenie stratégie vzdelávania a pre jej realizáciu.

Ďalej sa metódy analýzy dajú členiť na individuálne, skupinové a podnikové [15].

Významnú úlohu v oblasti vzdelávania zastávajú požiadavky vedúcich pracovníkov ale aj pracovníkov radových. Podniky veľmi často prenechávajú kompetenciu rozhodovať o potrebe vzdelávania líniovým manažérom. Títo línioví manažéri si musia s danou situáciou poradiť a vyriešiť ju. Ich požiadavky, preto bývajú v plnej miere akceptované. Neme-

nej důležité sú však aj požiadavky samotných zamestnancov, ktoré sa tiež zohľadňujú pri identifikovaní potrieb vzdelávania.

Základným bodom pri identifikovaní potrieb vzdelávania je hodnotenie pracovníkov. Konkrétne pracovného výkonu. Hodnotenie by malo byť podrobné, aby presne popísalo nedostatky pracovníka a ich príčiny. Na základe týchto zistení presne identifikovalo potreby vzdelávania a tým dopomohlo k redukovaniu nedostatkov [10]. Pri hodnotení pracovníkov sa môžu využívať tri zdroje. Prvým zdrojom je samotný podriadený, druhým zdrojom sú spolupracovníci a tretím zdrojom je zákazník, ktorý vyjadruje svoju spokojnosť alebo nespokojnosť s daným pracovníkom. Podľa výsledkov tohto hodnotenia je pracovník zaradený do inej funkcie, sú zvolené formy vzdelávania, alebo v prípade zlých pracovných výsledkov sa rozviaže pracovný pomer.

Ak sa po namáhavej analýze podarí stanoviť potreby vzdelávania, nasleduje nemenej dôležitá a zaujímavá fáza plánovania [10]. Na základe zistených potrieb sa vo firme vypracuje predbežný plán vzdelávacích aktivít.

1.3.2 Plánovanie vzdelávania

Každý vzdelávací program je treba vytvárať individuálne a jeho podobu je treba sústavne rozvíjať. Je potrebné prediskutovať určité záležitosti: Aký je cieľ? Obsah? Dĺžka? Kde by sa malo vzdelávanie uskutočňovať? Vzdeláva sa v pravý čas? Je vytváranie programu vzdelávania umenie? Aké sú možnosti výberu vzdelávania [3]?

Medzi základné kroky plánovania vzdelávania patrí identifikácia potrieb vzdelávania a definovanie cieľov vzdelávania, vytvorenie vzdelávacieho programu a určenie predpokladaných nákladov. Nasleduje realizácia vzdelávacieho programu a nakoniec zhodnotenie vzdelávania podľa kritérií a vynaložených nákladov [8].

Ako náhle sa objaví potreba vzdelávania, ponúka sa množstvo možností, ako by malo byť vzdelávania prevedené [7].

Dobre vypracovaný plán vzdelávania pracovníkov by mal byť schopný odpovedať na nasledujúce otázky [10]: Aké školenie má byť zabezpečené? Komu? Akým spôsobom? Kým? Kedy? Kde? Za akú cenu?

Základom pri plánovaní vzdelávania je návrh vzdelávacieho procesu. Je to proces, ktorý pripravuje učebné osnovy a materiály potrebné pre vzdelávanie. Efektívny návrh by mal byť zameraný hlavne na pracovnú výkonnosť.

Návrh vzdelávacieho procesu sa skladá z troch hlavných fáz [13]:

- **prípravná fáza:** v tejto fáze sa porovnáva pracovná výkonnosť doterajšia s pracovnou výkonnosťou požadovanou. Pri tomto porovnávaní sa zisťujú všetky nedostatky a akú časť týchto nedostatkov je možné eliminovať vzdelávaním. Stanovujeme tak vzdelávacie ciele.
- **fáza rozvoja:** v tejto fáze sa spracovávajú etapy vzdelávacieho programu a učebných hodín. Hovorí akým spôsobom bude prebiehať vzdelávanie.
- **fáza zdokonaľovania:** v tejto fáze je hodnotená každá časť vzdelávacieho programu. Zisťujú sa možnosti zlepšovania.

Pri vytváraní návrhu vzdelávacieho programu sa musí brať ohľad na účinnosť a efektívnosť vzdelávania. Ak vzdelávanie dosahuje stanovené ciele a umožňuje uplatniť získané zručnosti v pracovnom procese, je účinné [13].

Vzdelávanie znamená stratu fondu pracovnej doby a preto sa musí počítať so stratou produktivity. Je potrebné vytvoriť určité organizačné opatrenia a vzdelávanie vhodne načasovať.

Medzi hlavné časti návrhu programu patrí analýza potrieb, analýza poslucháčov, stanovenie cieľov, zostavenie učebných osnov, výber technik vzdelávania a rozvoja, výber prostriedkov vzdelávania, lektorov a rozvoja a samotné prostriedky. Návrh programu vzdelávania by mal informovať aj o predpokladaných nákladoch vynaložených na konkrétne vzdelávanie[13]. Náklady na vzdelávanie môžu byť buď vo forme peňažných prostriedkov, alebo vo forme reálnych zdrojov, ktoré sú na zabezpečenie vzdelávacieho procesu potrebné (napr.: čas učiteľov, knihy, budovy,...) [6].

Pri analýze jednotlivých častí návrhu vzdelávacieho programu by som vynechala úvodnú časť pod názvom analýza potrieb vzdelávania, ktorá už bola konkrétne rozobratá v predchádzajúcej kapitole. Nasleduje nemenej významné stanovenie cieľov vzdelávania. Ciele vzdelávania sa stanovujú pomocou porovnávaní súčasnej a predpokladanej pracovnej výkonnosti alebo na základe analýzy vzdelávacích potrieb manažérov. Ciele vzdelávania sa delia do dvoch skupín [13]. A to na ciele: **programové** (patri medzi ne ciele celého

programu vzdelávania a vychádzajú z analýzy potrieb) a **ciele lekcie**. Ciele lekcie zahŕňajú vzdelávacie ciele jednotlivých lekcí. Pri dlhodobých vzdelávacích programoch sa dajú využiť aj dielčie ciele. Jednotlivé ciele by mali byť konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časovo vymedzené.

Ak má spoločnosť stanovené ciele vzdelávania, je potrebné zostaviť učebné osnovy. Slovné spojenie zostavenie učebných osnov, zahŕňa výber, spracovanie, stanovenie poradia a kontrolu jednotlivých lekcí. Učebné osnovy musia byť stanovené tak, aby boli splnené programové ciele.

Ďalšie časti návrhu sú charakteristické slovom výber. Ako prvý je výber metód vzdelávania, ktorý je dôležitým nástrojom zabezpečenia vzdelávacieho procesu [10]. Ak sme už rozhodli, kde sa bude vzdelávanie konať, musí sa rozhodnúť aj o tom, ktorá výuková metóda bude najvhodnejšia. Musí byť vyberaná tak, aby bola čo najvhodnejšia pre potreby, ktoré sa už identifikovali [15]. Pri výbere metód vzdelávania nás ovplyvňujú rôzne faktory. Medzi tie najvýznamnejšie a najpodstatnejšie patrí ľudský faktor, časový a materiálový faktor, programové ciele a rôzne obory [10].

1.3.2.1 Metódy vzdelávania pracovníkov

Efektívnosť vzdelávacích programov je vo veľkej miere podmienená výberom vhodných metód vzdelávania zamestnancov, ktoré predstavujú prostriedky a spôsoby využívané pri prenose a osvojovaní si vedomostí a zručností.

Metódy vzdelávania sa najčastejšie členia na nasledujúce dve skupiny:

- **vzdelávanie v organizácií (on the job):** je to vzdelávanie v pracovnom procese, kedy si pracovník osvojuje podiel práce v organizácii na svojom pracovisku alebo na ďalších pracoviskách, ktoré majú technologickú súvislosť [12]. Takýto typ vzdelávania je vhodný hlavne k vzdelávaniu robotníkov [10].
- **vzdelávanie mimo organizáciu (off the job):** je najbežnejšie pri výchove a vzdelávaní rôznych špecialistov a manažérov [12].

Medzi základné metódy používané pri vzdelávaní v organizácií patrí:

- 1) **Inštruktáž pri výkone práce:** nový alebo menej skúsený pracovník si osvojí pracovný postup pomocou pozorovania skúsenejšieho pracovníka. Táto metóda umož-

ňuje rychlý zácvik a buduje vzťahy medzi spolupracovníkmi. Mala by sa však využívať len u jednoduchších pracovných postupoch [10].

- 2) **Coaching:** vzťahuje sa ku školeniu, pretože sa týka zlepšovaniu výkonnosti v krátkom alebo stredne dlhom období. Zamestnanec väčšinou potrebuje pomoc v oblasti zlepšenia odbornosti, schopnosti konať prácu, pri riešení špecifických problémov, pri aklimatizovaní na podnikové zmeny a v osobnom prístupe [9]. Nadriadený alebo školiteľ sústavne kontroluje podriadeného, vysvetľuje a oznamuje mu pripomienky. Výhodou tejto metódy je informovanosť školeného pracovníka o hodnotení svojej práce a nevýhodou je veľký tlak pracovných úloh, pod ktorým sa formujú pracovné schopnosti. Cieľom je rozvoj pracovníka po všetkých stránkach, pomoc pri riešení problému a tým zvýšenie konkurencie schopnosti [10].
- 3) **Mentoring:** je to dlhodobejšia aktivita, ktorá sa týka hlavne osobného rozvoja. Prostredníctvom mentoringu je možné zabezpečiť rozvoj kariéry pracovníka [9]. Školený pracovník si vyberie mentora, osobu, ktorá mu radí, stimuluje ho a usmerňuje [10]. Osobu si vyberá z okruhu ľudí, ktoré pokladá za svoj vzor. Úlohou mentora je sledovať ho pri práci, rozpoznať jeho silné a slabé stránky a motivovať ho k lepšiemu výkonu a chovaniu [15].
- 4) **Counselling:** je to priama konzultačná metóda medzi školiteľom a školeným pracovníkom [15]. Školený pracovník a školiteľ medzi sebou viac komunikujú, vzájomne konzultujú a ovplyvňujú sa. Výhodou je možnosť školeného pracovníka vyjadriť svoj názor, návrhy na riešenie problému a možnosť školiteľa preveriť si svoje schopnosti v komunikácii s ľuďmi. Nevýhodou je časová náročnosť [10].
- 5) **Asistovanie:** skúsenejšiemu pracovníkovi je pridelený konkrétny školený pracovník, ktorý sa od neho učí pracovným postupom, postupne získava určité vedomosti a pomaly sa osamostatňuje. Nevýhodou tejto metódy je, že školený pracovník si môže osvojiť aj niektoré nevhodné návyky a môže stratiť vlastný tvorivý prístup [10]. Pri tejto metóde hlavne záleží na úrovni školiteľa.
- 6) **Poverenie úlohou:** táto metóda sa najčastejšie používa pri formovaní riadiacich a tvorivých pracovníkov, kedy je školený pracovník poverený za daných podmienok a s určitými kompetenciami splniť určitú úlohu. Plnenie úlohy je nepretržite sledované. Výhoda spočíva v samostatnosti školeného pracovníka [10].

- 7) **Rotácia práce (cross training):** využíva sa u riadiacich ale aj u radových pracovníkov. Školený pracovník pracuje po určitú dobu na rôznych pracoviskách podniku, takto si rozvíja flexibilitu, rozširuje schopnosti a skúsenosti a poznáva pracovné postupy a získava prehľad o všetkých aktivitách podniku. Nemusí však na každom pracovisku uspieť a tým si zníži svoje sebavedomie a hodnotenie nadriadených [10]. Túto metódu aplikujú hlavne podniky novo prijímaných alebo preradovaných pracovníkov. Prednosťou tejto metódy je komplexné poznanie podniku.[15]
- 8) **Pracovné porady:** pomocou nich sa účastníci zoznamujú nielen s problémami a faktami vlastného pracoviska, ale aj celej organizácie [10].

Pracovníci sa môžu vzdelávať aj mimo organizácie. Pri takomto vzdelávaní sa využívajú nasledujúce metódy [10]:

- 1) **Prednáška:** sprostredkováva informácie a poznatky rýchlym prenosom a s nenáročnými podmienkami. Je to však len jednostranný tok informácií.
- 2) **Prednáška spojená s diskusiou, seminár:** sprostredkováva hlavne poznatky počas diskusie, ktorá musí byť organizačne pripravená. Účastníci aktívne objavujú nápady a riešenia problémov.
- 3) **Demonštrovanie (praktické a názorné vyučovanie):** pomocou použitia audio - vizuálnej techniky, počítačov, trenažérov, vo výukových dielňach alebo na vývojevých pracoviskách, školení pracovníci skúšajú svoju zručnosť a získavajú nové poznatky a vedomosti. Nevýhodou tejto metódy je rozdielnosť medzi skutočným pracoviskom a školiacim zariadením.
- 4) **Prípadové štúdie:** používajú sa hlavne pri vzdelávaní manažérov a tvorivých pracovníkov, ktorí sa snažia diagnostikovať a vyriešiť nejaký problém.
- 5) **Workshop:** ide o riešenie problému z komplexného hľadiska v tíme, čím sa rozvíjajú medzilidské vzťahy a schopnosť pracovať vo väčšej skupine ľudí.
- 6) **Brainstorming:** úlohou účastníkov je navrhnúť riešenie daného problému, jednotlivé návrhy sa následne prediskutujú a hľadá sa optimálny návrh. Táto metóda podporuje kreatívne myslenie a prináša množstvo nových nápadov.

- 7) **Simulácia:** predstavuje metódu potrebnú pre formovanie schopnosti vyjednávať a rozhodovať sa. Účastníci školenia dostanú príklad určitej životnej situácie a musia urobiť radu rozhodnutí.
- 8) **Hranie rolí:** účastníci zoberú na seba určitú rolu a musia vyriešiť konkrétnu situáciu, pričom musia myslieť samostatne a musia vedieť ovládať svoje emócie.
- 9) **Diagnosticko – výcvikový program:** školení pracovníci riešia každodenné manažérske problémy a úlohy, ktoré im môže vygenerovať počítač. Jednotlivé riešenia potom počítač spracuje a školiaci pracovník môže svoje riešenia konfrontovať s optimálnymi.
- 10) **Outdoorové tréningy:** ide o školenia manažérov, ktoré sa odohrávajú v prírode, v telocvični alebo v učebni, kde sa v tíme rieši konkrétna úloha v podobe hry alebo pohybovej aktivity. Po splnení úlohy sa riešia použité manažérske schopnosti, ako sa uplatnili a ako by sa dali zlepšiť.

Uplatnenie uvedených metód vzdelávania je podmienené konkrétnymi potrebami a podmienkami v podniku.

Ak sa podnik rozhodne využiť externú vzdelávaciu inštitúciu, mal by sa rozhodovať na základe výberového konania. Rozhodnutie ovplyvňujú doterajšie skúsenosti podniku so vzdelávacou inštitúciou, referencie iných podnikov, cenová úroveň vzdelávania, možnosť získania certifikátu o absolvovaní kurzu a možnosť spolupráce s inštitúciou pri vytváraní vzdelávacieho programu.

Nasledujúci rozbor prehľadne charakterizuje použiteľnosť a účinnosť jednotlivých metód.

- **vzdelávanie pomocou prednášok, diskusií, výukových dielní a počítačov:** sprostredkovanie poznatkov, teoretické vzdelanie, odtrhnuté od skutočnosti, malá účinnosť.
- **vzdelávanie predávaním pracovných skúseností, školení na pracovisku alebo na rozvojovom pracovisku:** sprostredkovanie schopností, praktické vzdelanie, skúsenosť z náhodne vzniknutých situácií, vyššia, ale problematická účinnosť.
- **vzdelávanie pomocou prípadových štúdií, simulácií, hraní rolí, assessment centre, outdoor training:** sprostredkovanie poznatkov i schopností, praktické i teoretické vzdelanie, skutočné zážitky bez rizík, optimálna účinnosť.

1.3.3 Realizácia vzdelávania

Základným pravidlom pri realizácii vzdelávacieho programu je sústavné monitorovanie, či vzdelávanie prebieha podľa plánu a podľa stanoveného rozpočtu a vyhodnotenie na konci vzdelávania, aby sa zistilo, do akej miery prinieslo výsledky [3].

Pri realizácii vzdelávania manažérov sa najviac využíva vzdelávanie pri výkone práce. Dá sa doplniť, ale nikdy nie nahradiť vzdelávaním mimo pracoviska. Vzdelávacie kurzy určené pre manažérov a vedúcich im poskytujú koncentrované poznatky, príležitosť získať nové schopnosti a uplatňovať už existujúce poznatky, poskytujú rámec pre analyzovanie doterajších skúseností, možnosť premýšľať o lepšom využívaní niektorých postupov v budúcnosti a nakoniec poskytujú prostriedky na akceptovanie novej myšlienky. Preto by vzdelávanie manažérov malo byť sústavným procesom a trvalou aktivitou, a to na všetkých riadiacich úrovniach [3].

Rovnaká pozornosť by sa mala venovať aj vzdelávaniu remeselníkov, robotníkov a administratívnych pracovníkov. V prvých dvoch oblastiach vzdelávanie prebieha na celkom dobrej úrovni, ale vzdelávanie administratívnych pracovníkov patrí k najzanedbanejším formám. Najčastejšou príčinou je podceňovanie kvalifikácie administratívnej práce. Podnik by si však nemal dovoliť zanedbávať túto skupinu zamestnancov, pretože neefektívne vykonané kancelárske práce môžu výrazne znižovať efektívnosť organizácie [3].

1.3.4 Hodnotenie vzdelávacieho procesu

Po realizácii vzdelávacieho procesu nasleduje záverečná fáza, ktorá nesie názov hodnotenie vzdelávacieho procesu. Hodnotenie úspešnosti vzdelávacieho procesu by malo zahŕňať bezprostredné posúdenie vzdelávacieho programu po jeho ukončení, posúdenie firemných podmienok, ktoré by mali umožňovať prenos získaných schopností a zručností a posúdenie zmeny chovania zamestnanca. Pre posúdenie efektivity vzdelávacieho procesu sa dá použiť model Kirpatricka [3], ktorý zahŕňa 4 úrovne hodnotenia:

1. **úroveň = reakcia:** táto úroveň zisťuje, ako účastníci prijali obsah, metódy i organizáciu školenia. Významnou pomôckou je formulár pre odpovede.
2. **úroveň = hodnotenie poznatkov:** zisťuje sa koľko a aké schopnosti a zručnosti si poslucháči osvojili alebo zlepšili a či sa zmenili ich postoje. Posudzovanie druhej úrovne je dlhšie a náročnejšie.

3. **úroveň = hodnotenie chovania:** zisťujú sa odpovede na otázky: Zmenilo sa chovanie po školení? Uplatňujete získané vedomosti? Najlepším prípadom by bolo, keby mohli účastníci získané vedomosti v práci využiť a boli by motivovaní k zmene chovania.
4. **úroveň = hodnotenie výsledkov:** táto úroveň je najzložitejšia a najdôležitejšia. Hodnotenie vychádza z cieľov vzdelávania a zisťuje, ako sa prejavila vzdelávacia aktivita na výsledkoch firmy.

Hodnotenie uzatvára proces vzdelávania, ale je aj východiskom pre identifikáciu potrieb pre ďalší proces vzdelávania. Podľa Belcourta a Wrighta sa hodnotenie využíva:

- na zistenie, či boli splnené ciele, alebo či bol vyriešený problém
- na identifikáciu silných a slabých stránok programu
- na určenie nákladov a prínosov programu a zistenie najefektívnejšej techniky
- na pomoc manažérom pri zisťovaní úžitku u zamestnancov
- na posilnenie očakávaných výsledkov medzi účastníkmi
- na posilnenie dôvery v hodnotu a zmysel programu

Najväčším problémom pri vyhodnocovaní vzdelávacieho procesu je stanovenie kritérií hodnotenia. Existuje množstvo kritérií a postupov vyhodnocovania. Medzi najviac používané patrí porovnávanie výsledkov vstupných testov účastníkov s testami uskutočnenými po dokončení vzdelávania. Táto metóda si však vyžaduje veľkú náročnosť pri zostavovaní testov a neberie v úvahu momentálne rozpoloženie a vplyv okolností [10].

Nespoľahlivé je aj monitorovanie vzdelávacieho procesu a programu. Ide vlastne o hodnotenie vhodnosti účinnosti jednotlivých zvolených metód a postupov, alebo hodnotenie škooliteľov. Hodnotenie býva často subjektívne, pretože hodnotiaci odborníci pozitívnejšie hodnotia tie metódy, ktoré sami uprednostňujú [10].

I hodnotenie vzdelávania pomocou ekonomických ukazovateľov nie je jednoduché. Ešte problematickejšie je to v prípade zisťovania prínosu vzdelávania u vedúcich pracovníkov. V tejto oblasti sa zisťujú zmeny v schopnosti viesť pracovníkov, riešiť problémy a vedieť sa rozhodovať [10].

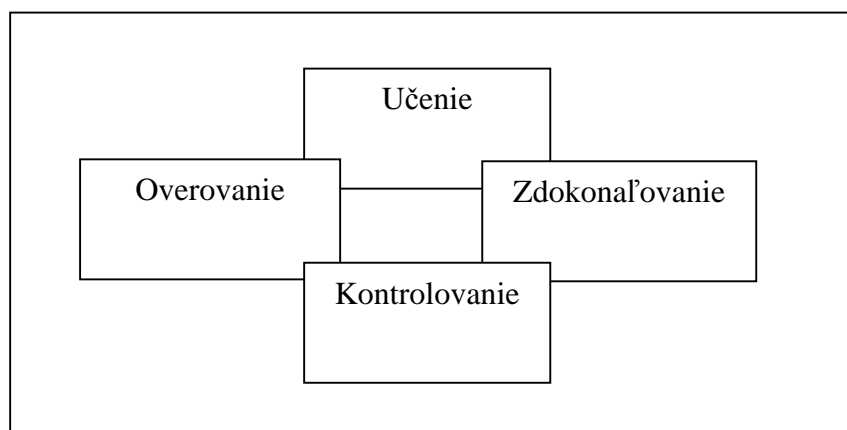
Pri hodnotení vzdelávania sa musí brať ohľad aj na charakter a obsah práce, pretože na pracoviskách, kde sa riešia pomerne jednoduché úlohy, môže byť efekt vzdelávania výraznejší ako u práce vysoko kvalifikovanej [10].

Veľmi dôležité je položiť si otázky: Kedy vlastne skúmať efektívnosť vzdelávania? Je potrebné začať bezprostredne po ukončení procesu, alebo je potrebný určitý odstup? Na tieto otázky však neexistuje jednoznačná odpoveď. Pri hodnotení sa nesmie zabúdať ani na podnikové klíma, pracovnú dobu, kontrolu pracovníkov a hlavne na rozsah a spôsob motivácie k vzdelávaniu sa [10].

Pri hodnotení výsledkov vzdelávania by poverené osoby mali skúmať, či boli pri vzdelávaní použité adekvátne nástroje (metóda školenia, technické vybavenie, časový plán, ...), aké boli postoje, názory a odozva u školených pracovníkov, ako a v akom množstve boli osvojené poznatky a schopnosti a v akej miere vyškolení pracovníci používajú získané vedomosti. Najdôležitejšia a zároveň najťažšie analyzovaná je aplikácia vedomostí na pracovisku [10]. Do popredia sa dostáva priamy nadriadený, ktorý by mal na pracovisku vytvoriť podmienky požiadavky na využitie poznatkov a schopností získaných školením [8].

Vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania nie je jednoduchým procesom, ale nemalo by sa od neho ani ustupovať. Je potrebné si uvedomiť hranice možností vyhodnocovania a jeho relativitu [10].

Podľa Prokopenka [13] existujú 4 hlavné dôvody prečo vykonávať hodnotenie vzdelávania.



Obr. 3 Štyri hlavné dôvody hodnotenia vzdelávania [13]

Uvedené dôvody zobrazuje predchádzajúci obrázok. Jednotlivé dôvody sú znázornené ako plochy, ktoré sa čiastočne prekrývajú. Týmto prekrytím vlastne vyjadrujú, že vo viacerých konkrétnych situáciách existuje viac ako jeden dôvod pre hodnotenie a zároveň, že jeden alebo druhý dôvod prevláda [13].

Ako hlavné dôvody sa uvádzajú overovanie a kontrolovanie. Overovanie sa považuje za ideálny dôvod pre hodnotenie, ktorý využívajú hlavne vrcholový manažéri, majitelia firiem, ministerstvá a medzinárodné nadácie. Teda hlavne ľudia, ktorí usporiadanie kurzu schvaľujú alebo financujú. Overujú si vlastne, či daný kurz mal nejaký prínos a či malo význam vynaložiť naň čas a peniaze. Kontrolovanie je väčšinou zapracované do hodnotiacich techník, ktoré najviac používajú veľké organizácie. Podstatou je, aby sa skontrolovalo, či jednotliví lektori a školitelia vykonávali povinnosti tak, ako vyžaduje štandard.

Existuje ešte jedna skupina dôvodov, ktorá je však úplne prehliadaná. Spomínanú skupinu tvoria samotní účastníci kurzu, ktorí sa vyjadria ku kvalite kurzu. Týmto spôsobom sa môže kurz zlepšovať aj „za pochodu“.

Samotné vzdelávanie sa vyhodnocuje pomocou piatich úrovní. Sú to [2]:

- 1) **Reakcie školených osôb:** najčastejšie používaná hodnotiacia metóda. Pomocou dotazníka sa zisťuje, čo si účastníci školenia myslia o užitočnosti vzdelávania, o jednotlivých lektoroch a témach.
- 2) **Hodnotenie poznatkov:** je to vlastne meranie množstva naučenej látky. Zisťujú sa nové vedomosti, zručnosti a zmeny v postojoch. Hodnotenie sa vykonáva vyplňovaním testu na začiatku a na konci školenia.
- 3) **Hodnotenie pracovného správania:** zisťuje v akej miere využívajú absolventi získané vedomosti a toto hodnotenie vykonáva pozorovateľ.
- 4) **hodnotenie na úrovni organizačnej jednotky:** sa pokúša zistiť dosah zmien v pracovnom správaní absolventov kurzov na fungovanie časti podniku, v ktorej pracujú. Zistenia vychádzajú zo zmeny podnikových ukazovateľov. Hodnotenie umožňuje zistiť, čo vlastne priniesla zmena v správaní zamestnanca oddeleniu.
- 5) **Hodnotenie konečnej hodnoty:** sleduje prínosy zo vzdelávania pre celý podnik.

1.4 Zhrnutie teoretických poznatkov

Jedným z prvoradých cieľov každej organizácie je dosahovanie dlhodobého rozvoja. V súčasných podmienkach neustálych zmien je tento cieľ uskutočniteľný hlavne prostredníctvom ľudí, ich myšlienok a nápadov. Každá organizácia si uvedomuje, že najväčšou konkurenčnou výhodou sú schopní a oddaní zamestnanci. Je preto potrebné, aby organizácie poskytli svojim zamestnancom príležitosti na rozvoj a aby tieto príležitosti priniesli pozitívny výsledok.

Hlavnou úlohou podnikového vzdelávania pracovníkov je prispôsobovanie pracovných schopností pracovníkov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta, zvyšovanie využiteľnosti pracovníkov a rozširovanie pracovných schopností. Aby bolo možné danú úlohu splniť, musia sa jednotlivé fázy vzdelávacieho procesu vykonávať postupne a precízne. Vzdelávací proces sa vždy začína identifikáciou potreby vzdelávania v organizácii, ktorá sa stáva podnetom pre vytvorenie plánu vzdelávania. Jedným z najdôležitejších krokov plánovania podnikového vzdelávania pracovníkov je voľba metód vzdelávania. Podľa dobre vypracovaného plánu sa vzdelávanie môže začať realizovať. Realizácia býva spravidla ukončená hodnotením vzdelávacieho procesu, ktoré má význam pri zisťovaní efektívnosti vzdelávania.

Vzdelávanie zamestnancov nie je teda jednoduchým procesom. Je však významné a dôležité, pretože umožňuje hodnotiť ťažko získavané informácie a následne ich racionálne a cieľavedome využiť.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI XY

Pre spracovávanie svojej bakalárskej práce som mala pôvodne vybranú textilnú spoločnosť Merina a.s. so sídlom v Trenčíne. Zhodou nepredvídaných okolností v nedávnej dobe spoločnosť zastihli vážne finančné problémy. Z tohto dôvodu spoločnosť náhle zrušila spoluprácu v rámci spracovávania bakalárskej práce. Výsledkom tejto situácie bola zmena názvu bakalárskej práce, v ktorom nebola konkrétne menovaná žiadna spoločnosť. Hľadanie novej spoločnosti, ktorá by ochotne spolupracovala, zabralo dlhšiu dobu, ale nakoniec bolo úspešné. Šancu pre moju realizáciu mi poskytla spoločnosť PPS GROUP, a.s. Detva, ktorá uvítala možnosť takejto spolupráce a považuje spracovanie analýzy tréningových potrieb vybranej skupiny manažérov za veľmi užitočné.

2.1 Základné údaje o spoločnosti PPS Group, a.s., Detva

Spoločnosť PPS Group, a.s., Detva (ďalej len PPS) je strojárská firma s viac ako 50 ročnou tradíciou. Výrobný program spoločnosti je zameraný na zvárané komponenty pre svetových výrobcov stavebných a banských strojov značiek VOLVO, ATLAS COPCO, CATERPILAR, KOMATSU a iných.

Spoločnosť je činná vo viacerých sférach. Jednu z nich predstavujú oceľové konštrukcie pre kolesové nakladače. Konkurenčná výhoda spoločnosti spočíva hlavne vo vysokej špecializácii a dlhodobých skúsenostiach vo výrobe zváraných konštrukcií, ako hotové produkty, ktoré sa ďalej montujú v závodoch cieľových výrobcov mechanizačnej techniky od malých zváraných častí až po veľké zvarance.

Ďalšou dôležitou oblasťou výroby je produkcia zariadení a konštrukčných prvkov pre bagre, najmä ramien a výložníkov s vysokými požiadavkami na presnosť a dynamické namáhanie.

Spoločnosť je známa aj výrobou komplexných oceľových konštrukcií pre banské stroje – nakladače a ťahače. Jej výroba zahŕňa produkciu hlavných rámov, kabín a ostatných väčších i menších komponentov.

Jednou z produktových línií vo výrobe je aj výroba kompletných špeciálnych strojov.

Hlavnými strategickými cieľmi spoločnosti je plánovité zvyšovanie trhového podielu s cieľom stať sa významným svetovým výrobcom veľkorozmerných zváraných oceľových konštrukcií, produkcia finálnych výrobkov v spolupráci so súčasnými zákazníkmi, vývoj,

výroba a predaj vlastných finálnych výrobkov. Dosiahnutie strategických cieľov spoločnosti úzko súvisí s napĺňaním spoločenského poslania firmy. Spoločnosť sa snaží o dlhodobý rozvoj regiónu, ktorý podporuje zvyšovaním zamestnanosti a to hlavne vo vysoko-kvalifikovaných profesiách, ktoré umožňujú výrobu produktov s vyššou pridanou hodnotou a využíva techniku a technológie, ktoré sú ohľaduplné k životnému prostrediu.

Spoločnosť je na Slovensku významným zamestnávateľom, nielen do počtu zamestnancov, ale aj do perspektívy a rozvoja spoločnosti. Jej najdôležitejším majetkom je know-how, ktorého nositeľmi sú zamestnanci. Preto sú pre spoločnosť prioritou kvalitní zamestnanci, ktorí svojou odbornosťou zvyšujú prosperitu a konkurencieschopnosť spoločnosti [16].

2.2 História spoločnosti PPS

Základný kameň spoločnosti bol položený v roku 1950. Podnik bol najskôr začlenený do národného podniku Tatra Kopřivnice a do Závodov V.I. Lenina v Plzni. Rozhodnutím ministra strojárstva bol 1.1.1955 vytvorený podnik pod názvom Podpolianske strojárne so sídlom v Detve.

Podnik začal vyrábať v roku 1954. Vtedy bol vyrobený prvý výrobok podniku, a to rýpadlo. Výrobný program sa neskôr ustálil na výrobe stavebných strojov a výrobkov špeciálnej techniky. Výroba sa každým rokom rozširovala o nové druhy rýpadiel, nakladačov a pásových transportérov.

1.1.1978 došlo na základe rozhodnutia nadriadených orgánov k premenovaniu podniku na Závody ťažkého strojárstva š.p. Detva. V nasledujúcich rokoch sa rozšírila spolupráca spoločnosti so spoločnosťou HANOMAG AG Hannover, s talianskou firmou CESAB Spa Bologna a s americkou firmou CET Salt Lake City.

V rokoch 1991-1996 v spoločnosti dochádza k rozsiahlym zmenám. Rozšíril sa výrobný program stavebných strojov o nakladače riadené preklzovaním kolies, rozšírila sa rada kĺbových nakladačov, začala sa vyrábať nová generácia strojov a zbieracie kombajny. Spoločnosť nadviazala kooperačné vzťahy s firmou JOHN DEERE, BITELLI, SIMA a spoločne založili podnik PPS KRIVBASS na Ukrajine.

V roku 1996 sa spoločnosť transformovala zo štátneho podniku na akciovú spoločnosť. Nepružné reagovanie na krízu v stavebníctve v Európe, ako aj stagnácia predaja stavebnej

techniky dostala spoločnosť do takých ekonomických problémov, že v roku 2002 bol na spoločnosť vyhlásený konkurz.

V júni 2003 sa v konkurze stali novými majiteľmi spoločnosti Švajčiarska spoločnosť Investoroy, Sitno Holding a.s. Bratislava a investičná spoločnosť Odien/Sevis reeng a.s. Bratislava [16]. Od tejto doby sa začala písať nová história spoločnosti.

2.3 Súčasná stratégia, ciele a ekonomická situácia spoločnosti PPS

Hlavnými strategickými cieľmi spoločnosti sú [16]:

- Plánovite zvyšovať trhovú podiel spoločnosti s cieľom stať sa významným svetovým výrobcom veľkorozmerných zvarovaných oceľových konštrukcií.
- Produkovat' finálne výrobky v spolupráci so súčasnými zákazníkmi a vyvíjať, vyrábať a predávať vlastné finálne výrobky.

Dosiahnutie predchádzajúcich strategických cieľov spoločnosti súvisí s napĺňaním poslania firmy, ktorým je dlhodobý rozvoj regiónu podporený zvyšovaním zamestnanosti a využívaním techniky a technológií ohľaduplných k životnému prostrediu [16].

Tab. 1 Ekonomické ukazovatele spoločnosti PPS GROUP [16]

	2005	2006	2007
Obrat v mld. Sk	1,05	1,4	2,1
Export v mld. Sk	0,98	1,28	1,99
Počet zamestnancov	900	1150	1300
Objem investícií v mil. Sk	88	163	330

PPS Group a.s. sa v súčasnosti nachádza vo fáze veľmi dynamického rastu. Tejto skutočnosti nasvedčujú i hodnoty uvedené v predchádzajúcej tabuľke. Obrat spoločnosti od roku 2005 plynule rastie, pričom za posledný rok sa zvýšil až o 0,7 mld. Spoločnosť zaznamenáva aj plynulý rast objemu produkcie, ktorý je niekoľkonásobne väčší ako na začiatku prebratia spoločnosti novými majiteľmi. Zvyšuje sa aj objem exportu spoločnosti, čo je výsledkom nových zmlúv so zahraničnými partnermi. Keďže spoločnosť zvyšuje objem produkcie, potrebuje aj väčší počet zamestnancov. Ich počet každoročne stúpa v priemere o 200 zamestnancov. Spoločnosť nezanedbáva ani oblasť investícií, kde každý rok vloží dvojnásobok čiastky predchádzajúceho roku.

2.4 Súčasný stav podnikového vzdelávania pracovníkov v spoločnosti

PPS

Spoločnosť má vypracovaný plán vzdelávania pracovníkov, na základe ktorého sa školia jednotlivé skupiny pracovníkov. Tento plán vznikol na základe analýzy potrieb vzdelávania, ktorej spracovanie organizoval personálny úsek spoločnosti. Analýza bola prevedená pomocou dotazníka, ktorí si samostatne vytvorili pracovníci personálneho úseku.

Ponuka vzdelávacích akcií je distribuovaná jednotlivým útvarom spoločnosti a tie samotné zvažujú svoje potreby a oznámia ich personálnemu útvaru. Personálny útvar požiadavky zosumarizuje a rozhoduje sa o ich opodstatnenosti a forme realizácie – zorganizovanie firemného vzdelávania, resp. vyslanie pracovníkov na externý (otvorený) kurz. Podľa môjho názoru je tento postup nevyhovujúci, pretože spoločnosť začne uvažovať o potrebe vzdelávania až v momente, keď obdrží ponuku vzdelávacích akcií od jednotlivých vzdelávacích agentúr. Myslím si, že spoločnosť by mala najskôr zistiť potrebu vzdelávania svojich pracovníkov, jej opodstatnenosť, následne urobiť prieskum trhu so vzdelávacími agentúrami, vybrať si konkrétnu, ktorá by spĺňala kvalitatívne i finančné požiadavky a až nakoniec určiť formu realizácie vzdelávania. Takýto spôsob zabezpečenia vzdelávania by bol efektívnejší a hlavne by nebol časovo závislý od poskytnutia ponúk vzdelávacích akcií od agentúr.

V prvom rade spoločnosť zabezpečuje školenia, ktoré vyplývajú zo zákona – bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, školenia a pravidelné preškolenia žeriavnikov, zváračov, vodičov referentských vozidiel a podobne. Mnohé školenia sú navštevované pracovníkmi spoločnosti na základe zmeny legislatívy – najmä v oblasti účtovníctva, daní, personalistiky a iných. Vybraní pracovníci majú možnosť absolvovať odborné školenia, semináre a konferencie na základe ponuky externých spoločností.

Tento systém je dosť administratívny a nemusí riešiť najpálčivejšie potreby vzdelávania pracovníkov spoločnosti. Manažéri často podceňujú potreby rozvoja v oblasti vedenia ľudí, ich hodnotenia a motivácie. Viacerí sa obávajú priznať si nedostatky v týchto oblastiach. Preto je potrebné rozšíriť administratívny spôsob analýzy vzdelávacích potrieb o reálnu diagnózu potrieb vzdelávania. Zmeny v tejto oblasti môžu priniesť firme oveľa väčšie efekty.

Od roku 2003 bolo v spoločnosti zrealizované jediné manažérske vzdelávanie v oblasti organizácie a riadenia výroby. Organizátorom manažérskeho vzdelávania bola nemenovaná bratislavská agentúra a išlo o odborné školenie výrobných manažérov týkajúce sa objemu výrobných dávok. Výsledkom tohto školenia bolo zníženie stavu zásob výrobných položiek na sklade. Táto skutočnosť spôsobila chaos vo výrobnom útvare a porušila plynulosť výroby. Podľa môjho názoru, realizované vzdelávanie spôsobilo vo výrobe časové straty a nespokojnosť pracovníkov. S týmito problémami spoločnosť bojuje doteraz.

So súčasným narastajúcim objemom výroby by sa dané problémy mohli prehĺbovať. Práve preto si myslím, že vzniknutá situácia by mala byť pre spoločnosť jedným z dôvodov prečo realizovať nové vzdelávanie výrobných manažérov.

3 ANALÝZA VZDELÁVACÍCH POTRIEB VYBRANÝCH MANAŽÉROV SPOLOČNOSTI PPS

Na výkon manažérskych činností sú potrebné určité schopnosti. Tieto schopnosti sú označované ako manažérske zručnosti a bezprostredne ovplyvňujú výsledky manažérskej práce [11].

Každý manažér by mal vedieť uplatňovať špecifické metódy a postupy v manažérskej praxi, mal by vedieť pracovať s ľuďmi vo vnútri i mimo organizácie a mal by vedieť nachádzať praktické a realizovateľné riešenia problémov [11].

Spôsob vedenia a riadenia sa prejavuje v každodennej činnosti manažéra. Preto sa od neho predovšetkým očakáva, že svojou riadiacou činnosťou zabezpečí, aby sa vykonalo všetko, čo je potrebné. Predpokladá sa, že jeho práca bude racionálna, úspešná a efektívna [5].

Na základe rozhovoru s vedením firmy som sa rozhodla, že najvýznamnejšou skupinou manažérov z hľadiska potrieb vzdelávania sú strední manažéri vo výrobe, ktorí pri enormnom náraste výroby významne ovplyvňujú beh a efektívnosť firmy a potrebujú meniť svoje manažérske návyky a praktiky.

Nasledujúca analýza vzdelávacích potrieb bude slúžiť k zisteniu, či výrobní manažéri spoločnosti majú potrebné spomínané schopnosti, ktoré sú nevyhnutné pre efektívne riadenie v spoločnosti v tejto etape rozvoja.

3.1 Ciele a metódy použité pri analýze

Pred realizáciou analýzy bolo potrebné stanoviť si konkrétne ciele, ku ktorým by sa malo dopracovať. Jedným z najdôležitejších cieľov je identifikovať potreby vzdelávania výrobných manažérov v spoločnosti PPS. Popri napĺňaní hlavného cieľa som však svojou analýzou chcela poskytnúť spoločnosti skutočné podklady pre identifikáciu jednotlivých potrieb vzdelávania a navrhnúť vzdelávacie aktivity pre jednotlivé skupiny výrobných manažérov v rôznych prevádzkach firmy.

Jednotlivé ciele práce sa však nedajú dosiahnuť bez správne zvolených metód. Medzi tie najdôležitejšie, o ktoré som sa v práci opierala, patrí dotazník a osobné pohovory s pracovníkmi na rôznych úrovniach riadenia. Hovorila som so samotnými výrobnými manažérmi, ich podriadenými i nadriadenými. Metodiku analýzy vzdelávacích potrieb získal môj konzultant v rámci školenia Tréning trénerov manažmentu, ktorý absolvoval v rokoch 1995 –

1999. Kurz bol organizovaný Britskou radou na Slovensku a financovaný Britským Know-How fondom. Danú metodiku analýzy vzdelávacích potrieb využíva na Slovensku s obľubou a dobrými výsledkami veľký počet vzdelávacích agentúr.

V úvode analýzy však nesmeli chýbať štúdium firemných materiálov a informácii dostupných na webových stránkach spoločnosti.

3.2 Interpretácia dotazníkového prieskumu

Dotazník, ktorý som použila pri analyzovaní vzdelávacích potrieb manažérov je zložený zo 66 tvrdení. Všetky tvrdenia sú negatívneho charakteru (blockage questionnaire). Úlohou každého respondenta bolo zakrúžkovať tie tvrdenia, ktoré podľa ich vlastného názoru, najlepšie zodpovedajú pomerom v spoločnosti.

V spoločnosti bolo rozdáných 200 dotazníkov pre pracovníkov na rôznych úrovniach riadenia, z ktorých sa vrátilo 96. Z nich bolo 58 od robotníkov, 36 od TH pracovníkov a 2 od vrcholových manažérov. Skupina THP zahŕňa aj výrobných manažérov, ktorých počet však kvôli anonymite nie je presne určený. Vzhľadom na výber respondentov, na počet rozdáných a vyplnených dotazníkov, môžem vzorku považovať za reprezentatívnu.

Otázky dotazníka (viď príloha č. P I) mali za cieľ poukázať na to, ako jednotlivé skupiny respondentov vnímajú situáciu v podniku a poukázať na problémové miesta v spoločnosti v jednotlivých oblastiach:

- nedostatky v prijímaní zamestnancov
- nevhodná organizačná štruktúra
- nevhodné riadenie podriadených
- nedostatočná príprava a tréning zamestnancov
- nedostatočná motivácia
- nízka úroveň tvorivosti
- nedostatky v tímovej práci
- nevhodná filozofia riadenia
- nedostatočný plán funkčného rastu a personálneho rozvoja
- nejasné ciele a zámery firmy

- nedostatky v odmeňovaní

Každá oblasť obsahuje 6 tvrdení. T.j., ak by každý respondent z príslušnej skupiny zakrúžkoval všetky, znamenalo by to absolútnu nespokojnosť. V tomto prípade by hodnota aritmetického priemeru (podiel počtu zakrúžkovaných tvrdení a počtu respondentov) dosiahla hodnotu 6. Ak by boli všetci so všetkým spokojní v danej oblasti a neoznačia žiadne tvrdenie, bola by hodnota aritmetického priemeru nula, čo by bolo ideálne. Celkový priemer je hodnota súčtu všetkých dielčích priemerov vydelená počtom oblastí riadenia (11). Vyjadruje všeobecnú spokojnosť, resp. nespokojnosť jednotlivých skupín respondentov. Čím nižšia hodnota celkového priemeru, tým vyššia spokojnosť respondentov so súčasnou situáciou v spoločnosti.

Vyhodnotením odpovedí dotazníka boli zistené nasledujúce skutočnosti, ktoré sú spracované v ďalších podkapitolách.

Tab. 2 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu [vlastné spracovanie]

Respondenti	Robotníci		THP		Top manažment	
	Počet súhlasov	Aritmet. priemer	Počet súhlasov	Aritmet. priemer	Počet súhlasov	Aritmet. priemer
Nedostatky v prijímaní zamestnancov	180	3,10	73	2,03	1	0,50
Nevhodná organizačná štruktúra	173	2,98	95	2,64	5	2,50
Nevhodné riadenie podriadených	120	2,07	75	2,08	4	2,00
Nedostatočný tréning	136	2,34	84	2,33	2	1,00
Nedostatky v motivácií	154	2,66	75	2,08	1	0,50
Nízka úroveň tvorivosti	106	1,83	51	1,42	1	0,50
Nedostatky v tímovej práci	113	1,95	78	2,17	7	3,50
Nevhodná filozofia riadenia	131	2,26	92	2,56	2	1,00
Nevhodný plán funkčného rastu	91	1,57	73	2,03	2	1,00
Nejasné ciele a zámery	90	1,55	59	1,64	4	2,00
Nevhodné odmeňovanie	191	3,29	84	2,33	1	0,50
Celkový priemer		2,33		2,12		1,36

3.2.1 Názory robotníkov

Z tabuľky je zrejmé, že robotníci ako najproblémovejšiu oblasť hodnotia **odmeňovanie**. Hodnota aritmetického priemeru dosahuje až 3,29, čo vyjadruje pomerne vysoký stupeň nespokojnosti respondentov so situáciou v oblasti odmeňovania.

Oblasti odmeňovania sa týkali tvrdení 61 až 66, ktoré 58 robotníci označili nasledovne:

- 40 robotníkov si myslí, že ľudia z firmy často odchádzajú kvôli lepším platom.
- 36 robotníkov súhlasí s tvrdením, že nezhody ohľadom plátov sú veľké a myslia si, že nie sú zaplatení za to, čo sa od nich žiada.
- 30 krát bolo označené tvrdenie, že spoločnosť nemá vhodnú metódu odmeňovania tých, čo dosahujú mimoriadne výsledky.
- Že je systém odmeňovania brzdou lepšieho výkonu mnohých pracovníkov si myslí 28 robotníkov.
- 21 robotníkov si myslí, že väčšina ostatných firiem poskytuje svojim zamestnancom viac výhod.

Nasledujúcou problémovou oblasťou je pre robotníkov **prijímanie zamestnancov**. Dosiahnutý priemer klesol na úroveň 3,10. Táto hodnota vyjadruje stále pomerne vysokú nespokojnosť. Nedostatky v prijímaní zamestnancov riešili tvrdenia 1, 11, 21, 31, 41 a 51. Najčastejšie sa vyskytovali nasledujúce tvrdenia:

- Až 45 robotníkov súhlasí s tvrdením, že spoločnosť prijíma rovnako schopných ako i neschopných pracovníkov.
- 37 respondentov tvrdí, že mnohí noví pracovníci majú minimálne schopnosti.
- Zdá sa, že spoločnosť nemá štandardný postup pri prijímaní nových pracovníkov. Jednotliví vedúci si robia, čo uznajú za najlepšie. Toto tvrdenie bolo označené v 31 dotazníkoch.
- V priemere okolo 20 robotníkov potvrdzuje, že príliš veľa nových pracovníkov z firmy veľmi rýchlo odíde, že ľudí znechucuje, keď noví pracovníci dostávajú lepšiu prácu a že spoločnosť nezískava dostatok talentovaných ľudí.

Na treťom mieste sa umiestnila nevhodná **organizačná štruktúra** s priemerom 2,98. Táto oblasť je charakterizovaná tvrdeniami 2, 12, 22, 32, 42 a 52, ku ktorým boli priradené určité počty súhlasov. Počet zakrúžkovaných výrokov je uvedený v zátvorke:

- Robotníci najčastejšie súhlasili s tvrdením, že v spoločnosti nie je jasne vymedzené, kto je za čo zodpovedný (37).
- O dva hlasy menej získalo tvrdenie, že organizačná štruktúra je zastaraná a je potrebné ju zmeniť.
- Viac ako 25 respondentov označilo tvrdenia: náplne práce nie sú jasne definované, rôzne časti spoločnosti ako keby ťahali rôznymi smermi, niektoré oddelenia majú viac ľudí, ako je potrebné.
- 21 respondentov si myslí, že vrcholový manažment je tak zaneprázdnený, že je nemožné, aby mal prehľad o všetkom, čo sa deje.

S priemerom nad 2,0 sa umiestnili nasledujúce oblasti: nedostatky v motivácii (2,66), nedostatočný tréning (2,34), nevhodná filozofia riadenia (2,26) a nevhodné riadenie podriadených (2,07). V jednotlivých oblastiach sa najčastejšie vyskytovali tieto tvrdenia:

Nedostatky v motivácii:

- Kritika je u nás častejšia ako pochvala (46).
- Ľudia sú často vyložene vykorisťovaní. Málokedy dostanú riadnu odmenu za prácu, ktorú odvedú (35).
- Ľuďom v spoločnosti poväčšine nikto nepovie, ako je hodnotený ich výkon (31).
- Všetko by bolo v poriadku, keby sa ľudia viac zaujímali o svoju prácu (15).
- Mnohí pracovníci majú dojem, že neprispievajú k úspechu spoločnosti, a preto im na tom ani nezáleží (15).
- Mnohí pracovníci nemajú pocit, že by pre nich bola práca dosť podnetná (12).

Nedostatočný tréning:

- Pracovníci sa zaučajú za chodu miesto toho, aby sa na prácu systematicky pripravovali (35).
- Naši zamestnanci nie sú motivovaní pre ďalší rozvoj svojich schopností a zručností (33).
- Produktivitu by bolo možné zvýšiť, keby sme venovali dosť pozornosti rozvoju správnych schopností a zručností (20).
- Vedenie neprikladá dostatočnú vážnosť ďalšiemu vzdelávaniu (18).
- Manažéri nie sú schopní rozvíjať svojich pracovníkov (18).
- Zdá sa, že každé oddelenie má svoj vlastný prístup k vzdelávaniu. Niektoré ho berú vážne, iné nie (12).

Nevhodná filozofia riadenia:

- Vedeniu nezáleží na tom, či sa ľudia cítia v práci dobre (34).
- Medzi vedúcimi pracovníkmi je veľa zákulisných bojov (25).
- Vedenie je toho názoru, že prísnejší dozor prináša lepšie výsledky (25).
- Spoločnosť sa dostatočne nesnaží, aby prácu urobila zaujímavou a zmysluplnou (19).
- Vedenie ako keby verilo, že ľudia prichádzajú do práce len kvôli peniazom (16).
- Spoločnosť je v prvom rade na to, aby zarábala pre akcionárov peniaze (12).

Nevhodné riadenie podriadených:

- Všetky dôležité rozhodnutia robí vrcholové vedenie samo. Nižšie úrovne vedenia nikto neberie do úvahy (31).
- Manažment nakladá s informáciami tak, že často nie sú k dispozícii, keď sú potrebné (29).
- V spoločnosti sa preferujú zabehané postupy, s malou podporou nových myšlienok (20).

Ostatné vyhodnotenú oblasti dosahujú aritmetický priemer pod 2,0. So systémom v daných oblastiach sú respondenti pomerne spokojní, ale situácia by mohla byť i lepšia. V týchto oblastiach sa respondenti najčastejšie stotožnili s nasledujúcimi tvrdeniami:

Nedostatky v tímovej práci:

- Ľudia neradi hovoria, čo si skutočne myslia (45).
- Ľudia by si mohli pomáhať, ale zdá sa, že nemajú o to záujem (19).

Nízka úroveň tvorivosti:

- Dobré podnety sú málokedy brané vážne (32).
- Čo sa raz zabehne, to sa už sotva kedy zmení (21).

Nevhodný plán funkčného rastu:

- Väčšina ľudí nevie, čo s nimi spoločnosť zamýšľa v budúcnosti (26).
- Zdá sa, že vychovávame veľa ľudí, ktorí potom ujdú ku konkurencii (26).

Nejasné ciele a zámery:

- Plány do budúcnosti sú v spoločnosti dosť nejasné (23).

- Plány v spoločnosti sa zdajú byť väčšine ľudí nerealistické (20).

3.2.2 Názory THP

TH pracovníci považujú za najproblémovejšiu oblasť **nevhodnú organizačnú štruktúru**. Z 36 respondentov 24 označilo tvrdenie, že v spoločnosti nie je jasne vymedzené, kto je za čo zodpovedný. 23 TH pracovníkov si myslí, že rôzne časti spoločnosti, ako keby ťahali rôznymi smermi. Za pravdivé sa považujú aj nasledujúce tvrdenia: náplne práce nie sú jasne definované (17), niektoré oddelenia majú viac ľudí, než je potrebné (15), vrcholový manažment je tak zaneprázdnený, že je nemožné, aby mal prehľad o všetkom, čo sa deje (11), všetko by bolo v poriadku, keby sa ľudia viac zaujímali o svoju prácu (5).

Nevhodná filozofia riadenia sa nachádza na druhom mieste v poradí problémových oblastí spoločnosti. Počty hlasov respondentov sú rovnomerne rozložené medzi 6 tvrdení. Najčastejšie sa objavuje názor, že vedenie si myslí, že prísnejší dozor prináša lepšie výsledky (22). 19 respondentov vidí nedostatky v tom, že vedeniu nezáleží na tom, či sa ľudia cítia v práci dobre a že medzi vedúcimi pracovníkmi je veľa zákulisných bojov.

O niečo lepšie boli hodnotené nasledovné oblasti, ktoré dosahujú rovnaký priemer 2,33:

- **nedostatočný tréning**
- **nevhodné odmeňovanie**

V jednotlivých oblastiach THP pracovníci označili najčastejšie tieto tvrdenia:

- Pracovníci sa zaučujú za chodu miesto toho, aby sa na prácu systematicky pripravovali (32).
- Naši zamestnanci nie sú motivovaní pre ďalší rozvoj svojich schopností a zručností (16).
- Ľudia často odchádzajú z firmy kvôli lepším platom (22).
- Systém odmeňovania je brzdou lepšieho výkonu mnohých pracovníkov (16).
- Osobne si myslím, že nie som zaplatený za to, čo sa odo mňa žiada (16).

Na ďalších miestach v poradí sa umiestnili nedostatky v **tímovej práci, v motivácii, nevhodné riadenie podriadených a nevhodný plán funkčného rastu**.

V týchto oblastiach 36 TH pracovníkov považuje za pravdivé nasledujúce tvrdenia:

- Ľudia neradi hovoria, čo si vlastne myslia (26).
- Súťaživosť vo vnútri spoločnosti je často taká ostrá, že sa stáva deštruktívnou (14).

- Kritika je u nás častejšia ako pochvala (29).
- Ľuďom v spoločnosti poväčšine nikto nepovie, ako je hodnotený jeho výkon (15).
- Všetky dôležité rozhodnutia robí vrcholové vedenie samo. Nižšie úrovne vedenia nikto neberie do úvahy (17).
- V našej spoločnosti sa nedeleguje práca dostatočne (16).
- Spoločnosť nedbá o prípravu pracovníkov do budúcich funkcií (17).
- Väčšina ľudí nevie, čo s nimi spoločnosť v budúcnosti zamýšľa (17).

Najmenej problémovými oblasťami, s ktorými sú TH pracovníci najviac spokojní, sú oblasti cieľov a zámerov a úroveň tvorivosti. Dosahujú najnižšie priemery: 1,64 a 1,42 a najčastejšie označovanými odpoveďami v týchto oblastiach boli:

- Plány spoločnosti sa zdajú byť väčšine ľudí nerealistické (19).
- Rozhodnutia, ktoré mali byť urobené dávnejšie, sa robia teraz (15).
- Dobré podnety sú málokedy brané vážne (17).
- Spoločnosť by bola úspešnejšia, keby viac ľudí bolo ochotných občas zobrať na seba riziko (13).

3.2.3 Názory top manažmentu

Top manažment považuje za najkritickejšiu oblasť **tímovú prácu**. Táto oblasť je charakterizovaná priemerom 3,5 a nasledujúcimi najčastejšími tvrdeniami:

- Ľudia neradi hovoria, čo si skutočne myslia (2).
- Pracovníci málokedy vytvárajú tímy na riešenie spoločných problémov (1).
- Vedúci sa sústreďujú na svoje oddelenie. Nie sú radi, ak sa im niekto z vonku mieša do práce (1).
- Pracovné skupiny sa vedome nesnažia zlepšovať spôsoby, akým pracujú (1).

Za ďalšiu problémovú oblasť top manažment považuje **organizačnú štruktúru**, ktorá je charakterizovaná nasledovne:

- V našej spoločnosti nie je jasne vymedzené, kto je za čo zodpovedný (1).
- Rôzne časti spoločnosti ako keby ťahali rôznymi smermi (1).
- Niektoré oddelenia majú viac ľudí, než je potrebné (1).
- Vrcholový manažment je tak zaneprázdnený, že je nemožné, aby mal prehľad o všetkom, čo sa deje (2).

Za ostatné problémové oblasti s priemerami 2,0 a 1,0 top manažment označil nevhodné riadenie podriadených, nejasné ciele a zámery, nedostatočný tréning, nevhodná filozofia riadenia a nevhodný plán funkčného rastu.

Z týchto oblastí boli označené nasledovné výroky:

- V spoločnosti sa preferujú zabehané postupy, s malou podporou nových myšlienok (2).
- Správna informácia potrebná na rozhodovanie je málokedy k dispozícii (1).
- Ľudia nevenujú dost' času plánom do budúcnosti (1).
- Ciele jednotlivcov, pokiaľ ich vôbec majú, sa nestotožňujú s cieľmi spoločnosti (1).
- Vedenie neprikladá dostatočnú vážnosť ďalšiemu vzdelávaniu (1).
- Pracovníci sa zaučajú za chodu miesto toho, aby sa na prácu systematicky pripravovali (1).
- Vedenie je toho názoru, že prísnejší dozor prináša lepšie výsledky (1).
- Medzi vedúcimi pracovníkmi je veľa zákulisných bojov (1).
- Nikdy nie je jasné, kto nahradí ľudí, ktorí postúpia (1).

Ostatné oblasti sú charakterizované priemerom 0,5 a jedným označeným výrokom. Z hodnoty priemeru vyplýva, že top manažment je so situáciou v týchto oblastiach takmer úplne spokojný. Sú to oblasti prijímania zamestnancov, motivácie, tvorivosti a odmeňovania, u ktorých top manažment nevidí nejaké obrovské problémy.

Problémy, ktoré sa podľa manažmentu vyskytujú v spomínaných oblastiach, charakterizujú nasledovné zakrúžkované tvrdenia:

- Kritika je u nás častejšia ako pochvala.
- Spoločnosť by bola úspešnejšia, keby viac ľudí bolo ochotných občas zobrať na seba riziko.
- Ľudí znechucuje, že noví pracovníci často dostanú lepšiu prácu.
- Nemáme vhodnú metódu odmeňovania tých, čo dosahujú mimoriadne výsledky.

3.2.4 Celkové zhodnotenie výsledkov dotazníka

Z vypočítaných hodnôt, ktoré boli uvedené v tabuľke č.2 som vyvodila nasledovné závery:

- Najkritickejšie vnímajú situáciu v spoločnosti robotníci, pretože ich celkový priemer dosahuje hodnotu 2,33. Najproblémovjšiu oblasť pre nich predstavuje systém odmeňovania a prijímania zamestnancov. Tieto oblasti dosiahli aritmetický priemer nad 3,0. Spomínané hodnoty sa už dajú považovať za dosť negatívne. Ostatné hodnotenia sa pohybujú v rozmedzí od 1,55 po 2,98. Robotníci ani jednu oblasť nepovažujú za pozitívnu a so žiadnou nie sú úplne spokojní, pretože žiadna hodnota aritmetického priemeru sa nepohybuje pod 1,0.
- Najpozitívnejšie vidí situáciu v spoločnosti top manažment. Väčšina hodnotení jednotlivých oblastí dosiahla aritmetický priemer pod 1 alebo presne hodnotu 1. Za najproblémovjšiu oblasť považujú tímovú prácu, ktorá bola ohodnotená priemerom 3,5.
- TH pracovníci nepovažujú situáciu za príliš kritickú ale ani za pozitívnu. Tento postoj je možné vyčítať z výsledkov, ktoré sa pohybujú nad hodnotou priemeru 2. Za najproblémovjšiu považujú oblasť organizačnej štruktúry a filozofie riadenia.

3.3 Vyhodnotenie osobných rozhovorov

Osobné rozhovory s pracovníkmi na rôznych úrovniach riadenia od vrcholových pozícií až po robotníkov a výkonných referentov mali formu pološtrukturovaných rozhovorov, počas ktorých sa pomocou priateľskej atmosféry a vzájomnej dôvery jednotliví pracovníci zdôverili s osobnými pohľadmi na súčasnú situáciu v spoločnosti, najmä v oblasti výroby. Takto sa dá získať najreálnejší obraz o situácii v príslušnom útvere a o potrebách vzdelávania jeho manažérov. Celkovo bolo zrealizovaných 13 rozhovorov s priemernou dobou trvania 20 minút. Osobných rozhovorov sa zúčastnili 4 robotníci, 3 THP, 2 pracovníci z top manažment a 4 výrobní manažéri. Jednotlivé otázky rozhovoru boli zamerané na nasledujúce oblasti:

- pracovné zaradenie
- požiadavky pre výkon práce
- absolvované školenia a iné formy vzdelávania
- predstavy o vlastnom raste

- názory na vnímanie súčasnej situácie v spoločnosti v oblasti pozitívnych i negatívnych stránok
- možnosti vyjadriť sa k problémom
- prijímanie návrhov podriadených
- komunikácia a spolupráca v spoločnosti
- informovanosť pracovníkov
- systém hodnotenia a odmeňovania
- predstavy o možnostiach zvýšenia efektívnosti výroby
- názory o potrebe budúceho tréningu výrobných manažérov

Táto časť analýzy obsahuje výroky pracovníkov, ktoré zazneli v rámci osobných pohovorov. Uvedené tvrdenia prispievajú k vytvoreniu lepšej predstavy o súčasnej situácii spoločnosti v oblasti výroby. Je možné, že sa tvrdenia v jednotlivých oblastiach budú navzájom vylučovať. Táto skutočnosť je spôsobená rozdielnymi názormi opýtaných. Informácie boli získané od pracovníkov na rôznych funkciách a sú rozdelené do nasledujúcich oblastí:

- riadenie a informačné toky
- vzdelávanie a rozvoj ľudí
- medziľudské vzťahy, komunikácia a spolupráca
- personál a motivácia
- pracovné podmienky

1. Oblasť riadenia a informačných tokov

Výroky poukazujúce na silné stránky:

- Je tu strategický plán, máme ciele v oblasti personalistiky, výroby, financií a technológií.
- Firma má veľký potenciál.
- Firma sa rozmáha.
- Pozitívny dynamický rozvoj.
- Stabilní zákazníci.

- Uzatváranie nových kontraktov.
- Predtým bola pasívna obchodná politika, dnes je aktívna.
- Zásobovanie a výroba fungujú dobre.
- V súčasnosti prebieha usmerňovanie správnym smerom.
- Existujú náznaky sprehľadnenia v systéme riadenia.
- Funguje veľa externých poradenských firiem. Objektívny pohľad na firmu.
- Organizačná štruktúra je dobrá. Nie je tu toľko riaditeľov ako v minulosti. Za konkurzu bolo aj zo 30 riaditeľov.
- Začína sa etapa zefektívňovania procesu.
- Informácie prichádzajú včas.
- Bývajú porady, na ktorých sme informovaní o situácii podniku a kvalite práce.
- Informácie sa k nám dostávajú pomocou mailov a prostredníctvom porád.
- Informácie idú cez vedúceho formou „desaťminútoviek“.
- Pre výrobu sú informácie vždy pripravené.
- Ak nejaké informácie chýbajú, opýtam sa majstra.
- Mám dostatok informácií pre svoju prácu.
- Riešenie kolektívnej zmluvy má na starosti zvolený zástupca, ktorý sa zúčastňuje porád a následne nás informuje.
- Mám dostatok informácií, nepotrebujem viac.
- Vedenie zaujíma názor zamestnancov.
- Môžem povedať svoj názor.
- Podľa toho ako, kde, u koho si môžem povedať svoj názor.
- Firma využíva zlepšovateľské hnutie, pomocou ktorého môžeme povedať svoje návrhy.
- Svoj názor si môžem povedať, nemôžem však hodnotiť svojich nadriadených.
- Vedúci podporuje návrhy. Rád si vypočuje pripomienky, možnosti, riešenia.

- Vedúci je šikovný, ľudský a rozumie sa svojej práci.
- Vedúci nás informujú v priebehu dňa.
- Návrhy sú riešené na poradách, vyberajú sa tie najlepšie. Vedúci si vážia našu iniciatívu.
- Niektoré návrhy sú prijímané, iné nie. Je to na základe odborného stanoviska.

Výroky poukazujúce na možnosti zlepšenia:

- Achillovou päťou firmy je riadenie.
- Zlá stratégia firmy. Snaha nahnať objemy výroby, pričom sa nepozerala na rentabilitu a hospodárnosť. Pri zvyšovaní výroby, ľudia nestíhajú a sú nervózni.
- Vyrába sa len hrubá robota, nevyrábajú sa finálne výrobky, ktoré by mohli pomôcť podniku.
- Rozpory medzi obchodným a operatívnym plánom sa zjemňujú.
- Niekedy sú záchvevy na riešenie danej situácie.
- Treba zlepšiť proces riadenia výroby.
- Pozitíva spoločnosti boli, keď bol menší objem výroby. Teraz sa objem zvýšil a mnohé položky prichádzajú len po kúskoch, a nie na čas.
- Manažment je vyčerpaný z neustáleho riešenia sklzov a operatívy.
- Tridsať technikov vo výrobe by malo prestať byť iba poľovníkmi na komponenty, ale mali by sa venovať riadeniu ľudí, systému 5S (dobré hospodárenie a poriadok na pracovisku), procesu zlepšovania a riadenia.
- Potrebujeme hodnotiť zadané úlohy, aby sa to dalo uplatniť pre prémie. Budeme vedieť plnenie OTD a budeme to zohľadňovať.
- Zlé prerozdelenie práce. Niekedy je práce veľa, inokedy málo.
- Dlho trvá kým sa do výroby zapracuje niečo nové. Zdlhavý presun položiek z iných dielní.
- Keby bol dobrý tok materiálu, nebolo by potrebné žiadne vzdelávanie.
- Treba znížiť počet stupňov riadenia.

- Neexistuje matica zodpovednosti.
- Nie sú jasné kompetencie, pri riešení jedného problému sa stretávajú až dva úseky.
- Každý prehadzuje zodpovednosť na niekoho iného. Svoju chybu si nepripustí.
- Alibistická podniková kultúra. Veľa ľudí mrhá energiou. Chránia sa pred nebezpečenstvom, hľadajú chyby na iných.
- V plánovaní a organizácii výroby sme ďaleko podpriemerní. Sú problémy s flexibilitou, dynamikou pri plánovaní.
- Generálny riaditeľ je vizionár a je stotožnený s firmou, ale je to netrpezlivý človek, ktorý nevie ako na to. Niečo ho napadne a musí to mať urobené hneď. Vnáša do riadenia chaos. Ide do hĺbky problému, a potom nestíha.
- Základným nedostatkom je nekonzistentnosť názorov vo výrobnom vedení. Nekompetentnosť výrobného riaditeľa. Situácia sa rieši.
- Nekompetentnosť manažérov. Nevedia riadiť ľudí.
- V strednom manažmente je veľká benevolentnosť, pretože sú všetci v kamarátskom vzťahu.
- Je potrebné riešiť stredný manažment a zmodernizovať podnikovú kultúru.
- Treba zlepšiť informovanosť.
- Kedysi bývali mesačné výrobné porady, opäť by sme ich mali začať robiť.
- Množstvo informácií sa od vedenia k jednotlivým zamestnancom znižuje. Informácie sa strácajú.
- Uvítal by som viacej informácií o situácii v podniku. Vedenie neposkytuje moc informácií.
- Všetko závisí na tichých informáciách. Je veľká závislosť na určitých ľuďoch, ktorí niekedy podávajú i skreslené informácie. Niektorí si ich neoverujú.
- Ľudia by mali byť viac informovaní a bola by lepšia nálada. Ak nie sú informácie, potom vznikajú dohady a fámy. Treba viac informovať.
- Ľudia si nechávajú informácie pre seba, aby si udržali svoju pozíciu a stali sa neohroziteľnými. Jedná sa hlavne o starších ľudí.

- Vedúci tiež informujú ľudí, ale odborári informujú viac, zo širšieho hľadiska.
- Zlá vzájomná komunikácia. Mala by sa zlepšiť schopnosť počúvať ľudí.
- Sú aj prípady, keď sám vedúci požiada o názor pri riešení problému. Nie je to však často.
- Zatiaľ som nemal možnosť povedať svoj návrh na riešenie problému.
- Keď sa chcem vyjadriť, musím sa ozvať sám. Nikto sa ma nespýta.

2. Oblasť prijímania, vzdelávania a rozvoja ľudí

Výroky poukazujúce na silné stránky:

- V regióne rastie imidž, čo pomáha získavať dobrých ľudí.
- Situácia sa oproti minulým rokom zlepšila. Je viac práce a zvyšuje sa počet zamestnancov.
- Dnes spoločnosť zamestnáva viac ako 1000 zamestnancov, ale v minulosti to bolo len okolo 400.
- Firma si začína uvedomovať, že stojí na ľuďoch a odborníkoch.
- V súčasnosti sa hľadá nový výrobný manažér.
- Ľudia, ktorí odišli, sa vracajú späť. Platové podmienky sú pomerne dobré.
- Firma poskytuje zamestnanie pre širšie okolie.
- Zamestnávanie viacerých etnických skupín.
- Máme možnosť získať mladých perspektívnych strojárov vzhľadom na platy, ktoré im vieme ponúknuť.
- Ľudia majú možnosť vybrať si v rámci podniku iné pracovné zaradenie. Je možná rekvalifikácia.
- Prijímanie nových zamestnancov.
- Firma mi financuje postgraduálne štúdium, ktoré by som si sám nemohol dovoliť. Vďaka tejto možnosti, zostávam vo firme.
- Absolvoval som školenia na prácu s počítačom, na riadenie a vedenie ľudí.
- Boli tréningy na využívanie informačného systému, workshopy.

- Technológovia chodia na odborné školenia.

Výroky poukazujúce na možnosti zlepšenia:

- Vo firme sa všetci navzájom poznajú. Ľudia rotujú na pracovných pozíciách. Z vyšších postov bývajú ľudia preradení na iné pozície.
- Veľa pracovníkov je neefektívnych, vo firme je vysoká prezamestnanosť. Nič sa s ňou nerobí, pretože výsledky boli dobré.
- Chýba kvalifikovaný personál – strojár – do robotníckych aj riadiacich profesií.
- Som tu len krátko, pozitíva som zatiaľ nezbadal. Som však rád, že mám nejakú prácu a stabilný príjem.
- Niektorí ľudia by nemali byť na miestach, na ktorých sú.
- Firma nechce prijímať ľudí z vonku. Na vyššie pracovné pozície sa dosadzujú len vlastní pracovníci.
- Keďže v okolí nie je veľký výber zamestnania, musím byť spokojný, aj keď by to mohlo byť lepšie.
- Je treba urobiť zmenu. Ak chce firma rásť, je treba zmeniť ľudí. Treba rozmyšľať perspektívne na 10 rokov dopredu.
- Neexistuje sústavné vzdelávanie.
- Je treba viac školení.
- Tréningy výrobcárov sú v každom prípade potrebné.
- V júni by sme mali začať pracovať v ustálenom toku. Treba naučiť majstrov pracovať po novom. Dovtedy by mali byť na to pripravení. Tréningy potrebujú.
- Je potrebný komplexný tréning pre majstrov. Mali by sa naučiť porozumieť základným ekonomickým informáciám, vedieť riadiť ľudí a chýba im celkový prehľad.
- Je tu deficit tréningu majstrov a robotníkov v príslušnej odbornosti.
- Majstri by mali dostať školenia v oblasti technológií, s ktorými pracujú – normy, zariadenia, procesy, ďalej z oblasti vedenia ľudí, rozhodovania, personalistiky, zákonníka práce.

- Mladí sa zle učia od starších.
- Je nedostatočná odborná úroveň manažérskych zručností.
- Malo by sa vzdelávať v oblasti pracovno-právnych záležitostí a v oblasti manažérskej komunikácie, pretože nie je pravidelná a pravdivá.
- Potreboval by som jazykové kurzy, pretože nerozumiem výkresom v angličtine.
- Chcel by som získať informácie ohľadom pracovných povinností a možností.
- Majster by mal pochopiť ekonomiku daného projektu.
- Je potrebné vzdelávanie pre robotníkov, ale len v oblasti kvalifikácie.
- Predchádzajúci školiteľ rozbil výrobu. Spôsobil veľký chaos.
- Tréning nie je potrebný, je však treba dlhší čas na zapracovanie.
- Je zbytočné školenie ľudí dosadených z úradu práce, pretože o prácu nemajú záujem.
- Školiť v oblasti riadenia nie je potrebné, pretože vo firme sú veľké priateľstvá.
- Nie je veľa času na tréningy.

3. Oblasť medziľudských vzťahov, komunikácie a spolupráce

Výroky poukazujúce na silné stránky:

- Spolupráca vo firme je na dobrej úrovni.
- Spolupráca vo firme je lepšia ako kedysi. Bola tu veľká súťaživosť.
- Dobré pracovné vzťahy.
- Spolupracovníci mi radi a ochotne poradia s nejakým problémom.
- Je veľký tlak na kreativitu.
- Je potrebné utužovať vzájomné vzťahy.
- Majstri a spolupracovníci radi poradia, len sa nikto nesmie hanbiť opýtať.
- Starí zamestnanci ochotne pomáhajú novým.
- Úsek ľudských zdrojov má s finančným úsekom veľmi dobré pracovné vzťahy.

Výroky poukazujúce na možnosti zlepšenia:

- Zabehnutý systém, každý je sám za seba, neexistuje pomoc medzi jednotlivými projektmi.
- Detvanci sú zvláštni ľudia, ktorí si závidia.
- Je tu cítiť staré štruktúry.
- Každý robí sám za seba, iné si nevšíma.
- Zlá spolupráca útvaru ľudských zdrojov s výrobou. Vyskytujú sa viaceré problémy, pretože stredný manažment je vyťažený, z jeho strany nie je žiadna ochota pre spoluprácu. Myslia si, že vedenie ich kontroluje a zbytočne im pridáva robotu. Nevedomujú si, že daná práca pomôže aj im.
- Ľudia sa boja hovoriť.
- Neexistuje žiadne platové tajomstvo.
- V spolupráci sú rezervy. Najmä medzi oddeleniami.
- Pokiaľ ide o spoluprácu, je to medzi tímami a v tíme rozdielne. Každý tím drží skôr pokope. Medzi tímami je rivalita. Pribojní sa presadia, menej pribojní majú smolu.

4. Oblasť motivácie, hodnotenia a odmeňovania pracovníkov

Výroky poukazujúce na silné stránky:

- Veľkou motiváciou je pre mňa osobnostný rast.
- Veľký význam pre zamestnancov má aj otvorená komunikácia medzi nadriadeným a pracovníkmi.
- Vedúci chvália ľudí, keď si to zaslúžia.
- Chváli sa spravodlivo, podľa prístupu k práci.
- Pochvala sa používa ústne aj finančne.
- Pochvala sa uvíta, hlavné je však finančné ohodnotenie.
- Odmeňovanie je uspokojivé. Pracovníci dostávajú prémie a aj výkonnostné odmeny.
- Pri zle vykonanej práci, nechýba napomenutie.

- Podstatné je finančné ohodnotenie a s ním som spokojný.
- Úroveň platov veľmi rástla po príchode nového vedenia.
- Je snaha zmeniť systém pevne daného platového hodnotenia.
- Od konkurzu je to tu v poriadku. Výplaty chodia načas.
- Výplata na čas.
- Je tu dobrý sociálny program – zaplatia sa aj nadčasové hodiny. V iných firmách nútia ľudí robiť nadčasy v rámci svojho platu.

Výroky poukazujúce na možnosti zlepšenia:

- Nadriadení nevedia prácu rozložiť, ale mzdu svojich „vyvolených“ si obhájiť vedľa.
- Majstrov dnes nič netlačí robiť lepšie. Sú odmeňovaní tarifnou mzdou a prémiami. Postihy majú len za nesplnenie menovitých úloh. Mali by byť hodnotení podľa toho, ako ich ľudia využívajú pracovný čas, či sa minimalizujú nadčasy a podobne.
- Je potrebné nastaviť jednotný meter.
- Určití ľudia by si zaslúžili viac a iní menej. V závode sú aj takí ľudia, ktorí majú tak nízky plat, že aj pri zle odvedenej práci, im prémie nezoberú.
- Kritika sa nepovie priamo do očí.
- Uvítal by som slovnú pochvalu. Aspoň raz za čas.
- V okolí je veľká nezamestnanosť, ľudia musia byť spokojní s tým čo majú.
- Je tu nástupný plat, ktorý sa potom zdvíha. Mladému je ťažké zdvihnúť plat, aj keď je dobrý. Nedá sa to, pretože je mladý. Taký potom odchádza z firmy. Je to strata. Niektorí odídu na živnosť a opäť sa tu zamestnajú.
- Systém odmeňovania sa prehodnocuje. Je to demotivujúci systém, pretože prémie je dávaná automaticky. Pohyblivá zložka by mala byť závislá na výkone. Keď sa spraví viac, dostane sa väčšia prémie.
- Pri neplnení povinností sa strháva len 30% z platu.
- S platom musím byť spokojný, pretože nie je veľký výber zamestnania.
- Uvítal by som aj viac peňazí.

- Nie som nespokojný, ale mohlo by to byť aj lepšie.
- Uvítal by som väčšie prémie, častejšie odmeny za dobre vykonanú prácu.

5. Oblasť pracovných podmienok

Výroky poukazujúce na silné stránky:

- Rozširujú sa výrobné priestory.
- Zavádzanie nových technológií, lepšia kvalita výrobkov.
- Pracovníci dostávajú nové prípravky. V minulých rokoch prebiehala v dielňach racionalizácia, ktorá priniesla mierne zlepšenie a zjednodušenie výroby.
- Alkohol v práci nie je. Ak sa u niekoho nájde, má okamžitú výpoveď.

Výroky poukazujúce na možnosti zlepšenia:

- Spoločnosť má rozrobených veľa projektov. Zbytočne mrhá energiu na malé projekty.
- Vo výrobe často chýbajú potrebné položky.
- Je potrebné zabezpečiť plynulý tok materiálu a výrobkov, aby neboli zbytočné straty na čase.
- Pomohlo by vytvorenie väčších zásob materiálu.
- Pracovníci by uvítali, keby sa práca tak často nestriedala.
- Firme by pomohla výroba vo väčších dávkach a dlhšia príprava.
- Zlá organizácia práce. Na žeriav musím vždy dlho čakať.
- Bolo by potrebné vymeniť stroje. Firma má zastaraný strojový park. Výroba sa zvyšuje, ale stroje sa neobnovujú.
- Nerieši sa racionalizácia
- Je potrebné posilniť prípravu výrobkov.
- Po inventúre sa zistilo, že je 500 hodín sklzov v príprave materiálu. V januári stála výroba 2 týždne.
- Výrobu sa nepodarilo zvýšiť, pretože sa nám nepodarilo nájsť partnera, ktorí by dal dobrú cenu na prípravu materiálu.

- Treba zlepšiť plynulosť materiálového toku z hľadiska času a priestoru. Poklesnú výkony na naháňanie dielcov a riadiaci pracovníci môžu viac robiť tvorivú prácu.
- Organizáciou práce a materiálových tokov sa dá minimalizovať počet ľudí.
- Budovy a stroje sú zastarané, sú vysoké náklady na údržbu, stojí nás to veľa adre-nalínu.
- Je vnútorný boj medzi výrobnými úsekmi–projektmi. Bojuje sa o položky, o kapacity.

3.4 Zhodnotenie výsledkov analýzy

Situácia spoločnosti bola v roku 2002 veľmi kritická. Vďaka novým majiteľom sa však vtedajší stav výrazne zlepšil, i keď si to vyžiadalo mnoho energie a úsilia.

Po necelých piatich rokoch je dnes spoločnosť jedným z najvýznamnejších zamestnávateľov v ďalekom okolí Detvy a významným výrobcom zváraných komponentov pre svetových výrobcov stavebných a banských strojov.

Analýza bola vykonaná formou metódy, ktorá je veľmi podobná systému 360 stupňovej spätnej väzby. Podstata analýzy spočívala v zisťovaní názorov pracovníkov na súčasnú situáciu v spoločnosti, konkrétne na oblasť výroby. Keďže jednou z vlastností človeka je neschopnosť priznať si svoje nedostatky a chyby, pri analyzovaní problémov výrobných manažérov mi pomáhali výpovede priamych podriadených, spolupracovníkov a nadriadených.

Podľa môjho názoru, ktorý som si vytvorila v závislosti na výsledkoch dotazníkového šetrenia a osobných pohovoroch, výrobní manažéri majú dostatočný základný kapitál zložený z potrebných vedomostí o jednotlivých výrobkoch a technológiách. Ich odborná zručnosť je na veľmi dobrej úrovni. Z hľadiska manažérskych procesných zručností, medzi ktoré patrí umenie viesť, komunikovať, hodnotiť a motivovať, sa úroveň schopností výrobných manažérov podstatne znižuje. Zistila som, že výrobní manažéri spoločnosti PPS nie sú schopní svojim pracovníkom jasne vymedziť náplň práce a určiť, kto je za čo zodpovedný. Daná skupina manažérov chýbuje i v oblasti motivácie pracovníkov. Dobře vykonanú prácu považujú za samozrejmosť, ale nedostatky vo výkone podriadených sa hneď stanú podnetom pre kritiku. Myslím si, že manažéri by nemali šetriť pochvalou. Veď kto pracuje lepšie ako človek, ktorí cítia, že jeho prácu si nadriadení vážia a sú s ňou spokojní?

Takýto systém kritiky však manažéri používajú len pri určitých skupinách pracovníkov. Jednoznačnú výnimku predstavujú tzv. „vyvolení“. Je to skupina pracovníkov, ktorá je vo veľmi dobrom priateľskom vzťahu so svojimi nadriadenými - výrobnými manažérmi. U nich sa kritika nevyskytuje a pochvalou sa nešetří. Výsledkom takýchto kamarátstiev je nadbytok ľudí v niektorých oddeleniach výroby. Situáciu by zlepšila reorganizácia pracovných miest, pomocou ktorej by sa pretrhli väzby medzi jednotlivými „kamarátmi“.

Kriticky hodnotím i schopnosť výrobných manažérov rozvíjať schopnosti svojich podriadených. Mala by sa zlepšiť komunikácia medzi výrobou a personálnym útvarom. Manažéri by si mali viac všímať výkony pracovníkov a poskytovať im priestor na realizáciu. Dôležité rozhodnutia by im často mohol uľahčiť dobrý nápad zo strany robotníka.

V neposlednej rade musím spomenúť absenciu základných ekonomických vedomostí niektorých výrobných manažérov. Príčinou tohto nedostatku je skutočnosť, že na pozície výrobných manažérov boli dosadení robotníci, ktorí tieto vedomosti vôbec nepotrebovali.

Situáciu vo vzťahu medzi danými skupinami pracovníkov spoločnosti by, podľa mňa, mohol zmeniť prístup manažérov k robotníkom. Robotníci by nemali mať pocit, že výrobní manažéri sa starajú hlavne o plnenie plánov výroby a na nich, ako na ľuďoch, manažérom vôbec nezáleží.

4 NAVRHOVANÉ ODPORÚČANIA

Najpodstatnejšou časťou a jedným z hlavných cieľov práce je poskytnúť spoločnosti odporúčania v oblasti vzdelávania výrobných manažérov, ktoré by zaistili efektívnejšie fungovanie spoločnosti, hlavne v samotnej výrobe.

Pracovný výkon manažéra ovplyvňujú hlavne získané schopnosti a zručnosti, ale v určitej miere naň vplýva i pracovné prostredie. Preto som sa rozhodla v práci uviesť okrem návrhov tréningových potrieb i odporúčania na zlepšenie súčasnej situácie v spoločnosti, ktorá vplýva i na systém vzdelávania manažérov.

Systém vzdelávania manažérov by sa podstatne zlepšil, kedy spoločnosť PPS pravidelne takýmto a inými spôsobmi analyzovala situáciu v oblasti vzdelanosti manažérov, zabezpečovala vzdelávania manažérov hlavne podľa zistených potrieb a v neposlednej rade, aby robila dôsledný výber vzdelávacích agentúr, ktoré by boli zamerané skôr na praktické tréningy ako na teoretické školenia.

Významným krokom pre spoločnosť by teda bola spolupráca s kvalitnou vzdelávacou agentúrou, ktorá by výrobným manažérom poskytla všetky potrebné školenia. Na Slovensku existuje množstvo vzdelávacích agentúr, ktoré poskytujú kvalitné služby za prijateľné ceny. Môžem spomenúť napríklad Maxman Consultants, Trenkwalder Management Partners, Excellent Training, TOP Consult Group, Human Progres Center, alebo agentúra ASMAN Training & Consultancy, ktorej majiteľ mi poskytol materiály a cenné informácie, potrebné pri spracovávaní bakalárskej práce.

Po zhodnotení výsledkov analýzy by som pre všetkých manažérov výrobného úseku (vrátane tím lídrov a majstrov) odporučila vzdelávanie v nasledujúcich oblastiach. Jednotlivé oblasti sú usporiadané zostupne od najpotrebnejšej.

1. vedenie a rozvoj ľudí

- hlavné úlohy vedúceho, cyklus riadenia
- štýly vedenia – ich efektívnosť, výhody a nevýhody
- definovanie vlastného štýlu vedenia a potrieb zmeny
- starostlivosť manažéra o rozvoj podriadených

2. motivácia a hodnotenie pracovníkov

- teórie motivácie a ich aplikácia v praxi
- motivačné a demotivačné faktory vo firme a čo s nimi
- rozhodovanie, vytyčovanie cieľov a úloh
- poskytovanie spätnej väzby – zásady, nácvik
- hodnotenie pracovníkov a ich odmeňovanie

3. asertívna komunikácia

- efektívna komunikácia – základné prvky
- asertivita v práci, asertívne práva a techniky
- riešenie konfliktov

4. budovanie tímu, tímová spolupráca

- sociálne aspekty fungovania tímov
- súťaženie verzus spolupráca
- rozvoj a budovanie tímu
- rôzne formy vedenia tímu
- roly v tíme a význam ich poznania pre efektívne fungovanie
- efektívne vedenie porád
- nástroje pre riešenie problémov a rozhodovanie v tíme

5. náklady a produktivita

- význam a úlohy finančného manažmentu vo firme
- základné pojmy účtovníctva
- rozpočtovanie nákladov, finančné plánovanie
- produktivita práce a možnosti jej zvyšovania
- hodnotenie efektívnosti projektov a investícií

6. organizácia času, zvládanie stresu

- hodnota času
- zlodeji času a ich eliminácia

- stanovovanie a dosahovanie vlastných priorít a cieľov
- stres v práci a jeho vplyv na výkon
- techniky zvládania stresu
- riadenie seba a svojho času, organizácia práce, akčné plánovanie

Okrem toho navrhujem zabezpečiť všetkým manažérom jednotlivých výrobných a projektovým manažérom vzdelávanie v oblastiach:

1. starostlivosť o kľúčových klientov, rozvoj obchodných zručností

- riadenie orientované na zákazníka
- kľúčoví zákazníci a starostlivosť o nich
- budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi, budovanie lojality
- zručnosti potrebné pre efektívne obchodné rokovanie a ich tréning

2. manažment kvality

- základy TQM
- politiky kvality a ich aktualizácia
- interné zákaznícke vzťahy
- tímy pre zlepšenie kvality
- zásady Kaizen - neustáleho zlepšovania a ich využitie v praxi
- úloha manažérov pri zabezpečovaní kvality vo firme

3. Finančný manažment pre nefinančníkov

- ABC metóda priradovania nákladov podľa činností
- súvaha, výkaz ziskov a strát, výkaz toku hotovosti
- pracovný kapitál, riadenie cash-flow firmy
- monitoring a hodnotenie finančných ukazovateľov
- informácie potrebné pre kvalitné rozhodovanie
- zvyšovanie efektívnosti a kvality manažérskeho rozhodovania

Spoločnosti odporúčam navrhnuté vzdelávanie uskutočniť vo forme vnútrofirmy tréningov (indoortraining) v rámci ročného alebo až dvojročného časového obdobia. Vzdelávacia agentúra by vytvorila dve tréningové skupiny, ktoré by boli zložené približne z 15 výrobných manažérov. V rámci 1 až 2-dňových tréningových modulov by školitelia oboz-

námili manažerov so základnými teoretickými poznatkami z jednotlivých oblastí, ktoré by následne využili v tréningových modelových situáciách.

Odporúčam, aby sa jednotlivé tréningy vykonávali v areály spoločnosti, a to z hľadiska zníženia nákladov. Takto by spoločnosť 1 až 2-dňové vzdelávanie stálo 20 až 25 000 Sk.

Aby výrobní manažéri mohli svoje zručnosti získané z uvedených tréningov v plnej miere využiť, je potrebné odstrániť i nedostatky v rámci celej spoločnosti. Každá oblasť je spojená s určitým počtom odporúčaní (tréningové i tzv. netréningové opatrenia):

Oblasť stratégie, cieľov a zámerov

- Vypracovať analýzu silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození spoločnosti.
- Venovať dostatočnú pozornosť a čas tvorbe plánov do budúcnosti, stotožniť ciele spoločnosti s cieľmi jednotlivcov.
- Jasne zorganizovať plynulosť výroby, spresniť materiálový tok a znížiť časové straty.
- Zabezpečiť technickú modernizáciu a byť otvorený novým názorom.
- Orientovať sa na efektívne využívanie ľudí, strojov a materiálu.
- Častejšími (raz za mesiac) poradami zabezpečiť informovanosť a diskusiu o zámeroch a cieľoch spoločnosti.
- Definovať v rámci každého projektu kritické faktory úspešnosti, ktoré zaistia podporu spoločného úsilia.
- Dodržiavať základnú podmienku úspechu – neustále zlepšovať. Je potrebné zdokonaľovať výrobky, služby, ich bezpečnosť, medziľudské vzťahy, konkurencieschopnosť, rentabilitu a pracovníkov.

Oblasť firemnej kultúry

Podniková kultúra je súhrnom zdieľaných postojov, názorov, presvedčení, domnienok a očakávaní, ktoré utvárajú spôsob jednania ľudí v organizácii a podporujú pracovnú činnosť. Manažéri sa musia s ňou naučiť žiť, i keď niekedy môžu zohrať podstatnú úlohu pri jej zmene [1]. Vlastné pozorovania z oblasti firemnej kultúry v nemenovanej spoločnosti ma priviedli na tieto odporúčania:

- Budovať v ľuďoch pocit potreby a pocit, že prispievajú k úspechu spoločnosti.

- Zamyslieť sa nad kritickými hodnoteniami zamestnancov a snažiť sa ich využiť pri zefektívňovaní výroby a riadenia.
- Byť k zamestnancom otvorený a nebrániť im v realizácii.
- Viest' v ľudí k tímovej spolupráci, vzájomnej ochote pomôcť si a k redukcii počtu nedorozumení a konfliktov medzi jednotlivými pracovníkmi a pracovnými skupinami.
- Snažiť sa znížiť stresy a tlaky vyvíjané na pracovníkov lepšou organizáciou výroby.
- Vzbudiť v ľuďoch záujem o dianie v spoločnosti a na jednotlivých pracoviskách. Odstrániť myslenie typu „každý sám za seba“.
- Častejšie (raz za tri mesiace) realizovať prieskumy spokojnosti zákazníkov a zamestnancov a snažiť sa lepšie uspokojiť ich potreby.
- Zlepšiť komunikáciu medzi úsekom výroby a úsekom ľudských zdrojov a medzi jednotlivými projektmi.
- Zamerať podnik na inovácie.

Oblasť motivácie

Ak spoločnosť chce, aby zamestnanci dosahovali výsledky podľa jej predstáv, musí ich dobre motivovať. Musí ich prinútiť chcieť to, čo spoločnosť chce, aby chceli. Dokázať dobre motivovať podriadených je vecou využitia vodcovských schopností a vhodného štýlu riadenia [1]. Je preto v spoločnosti potrebné:

- Vytvoriť systém spravodlivého hodnotenia pracovníkov závislého od vykonanej práce.
- Porozumieť potrebám podriadených. Zistiť nielen, čo potrebujú, ale tiež, čo chcú.
- Zvážiť zrušenie fixnej mzdy, ktorá znižuje snahu pracovníkov.
- Zaviesť tvrdšie postihy pri nesplnení povinností a pracovných úloh.
- Motivovať ľudí aj pomocou pochvaly, povýšením a samostatnou prácou. Poskytnúť príležitosť dosiahnuť niečo výnimočné alebo mať väčšiu zodpovednosť.
- Využívať dobré návrhy pracovníkov a nechať im priestor na osobnú realizáciu.

- Organizovať firemné akcie (opekanie, výlety), ktoré by združovali kolektív.

Oblasť riadenia

Organizácia je úspešná vtedy, keď „vlastní“ zamestnancov, ktorí odvedú presne takú prácu, ktorá sa od nich vyžaduje. Je preto potrebné v spoločnosti presne definovať, čo má kto robiť:

- Špecifikovať a vymedziť kompetenciu a zodpovednosť jednotlivých pracovníkov v spoločnosti.
- Poskytovať pravdivé a jasné informácie.
- Zlepšiť systém plánovania výroby, odstrániť časové straty a dohliadnuť na materiálový tok.
- Rovnomerne rozvrhnúť výrobu a nesnažiť sa nahnať objem výroby na úkor zdravia pracovníkov.
- Sústrediť sa na najefektívnejšie zákazky a neplytvať energiou na malé projekty.
- Problémy sa snažiť riešiť spoločne. Viac hláv, viac rozumu.
- Snažiť sa prácu delegovať a tým viesť ľudí k vyššej zodpovednosti.
- Zaisťiť, aby každý zamestnanec vedel, čo má robiť, ako ďaleko môže pri tom zájsť, aby poznal štruktúru, v ktorej pracuje a vzťahy, ktoré má udržiavať.

Oblasť vzdelávania

Získať ľudí a udržať ich stojí spoločnosť peniaze a tieto náklady by mali priniesť nejaký výnos. Hodnota ľudí vzrastá, keď sa zlepšujú ich pracovné výkony a schopnosť prijať väčšiu zodpovednosť [1]. Pre zvýšenie hodnoty ľudí v spoločnosti je potrebné:

- Zabezpečiť pravidelný systém vzdelávania všetkých pracovníkov.
- Určiť štandardy požadovaných výkonov u každého pracovného zaradenia.
- Dôkladne vyberať vzdelávacie zariadenia a metódy vzdelávania. Používať celú škálu školiacich techník.
- Novým pracovníkom zabezpečiť kvalitné a časovo primerané školenie a odbornú prípravu.

- Pripraviť robotníkom, ktorí pracujú s výrobnými výkresmi v cudzom jazyku jazykové kurzy, aby mohli samostatne pracovať.
- Podľa potreby zvyšovať kvalifikáciu robotníkov a poskytnúť im prednášky z oblasti pracovno-právnych vzťahov.
- Dôkladne zvážiť potrebu vzdelávania a neposkytovať vzdelávanie zbytočne pracovníkom, ktorí oň nemajú záujem.
- Trvalo viesť všetkých pracovníkov k asertívnej komunikácii, tímovej spolupráci, kreativite a učiť ich efektívne riešiť problémy.

5 ZÁVER

Úspech či neúspech každej organizácie závisí na viacerých faktoroch, pričom jedným z najvýznamnejších faktorov sú kvalifikovaní manažéri. Tí musia mať potrebné vedomosti, skúsenosti a schopnosti, aby mohli efektívne vykonávať svoju prácu. Bez nich sa nedá dosiahnuť dlhodobý úspech. Flexibilita, kreativita a intuícia sú základnými vlastnosťami manažérov, ale sami o sebe nestačia.

Funkcia manažéra sa vzhľadom na ustavične meniace prostredie musí riešiť pomocou celoživotného vzdelávania. Zložitosť a množstvo zmien kladú vysoké nároky na manažérov. Nie je možné, aby túto skutočnosť zvládli sami. Je potrebné, aby veľkou mierou k rozvoju manažérov prispela samotná organizácia. Úspešnosť rozvoja závisí na tom, do akej miery sa na ňom budú angažovať jednotlivé úrovne riadenia. Potrebné aktivity rozvoja manažérov závisia na organizácii.

Analýza, ktorú som vykonala pomocou dotazníkového prieskumu a osobných pohovorov, odhalila možnosti a prístup spoločnosti k oblasti vzdelávania. Najväčší problém spoločnosti predstavujú výrobní manažéri, ktorí majú veľké rezervy v oblasti riadenia, motivovania a vedenia svojich pracovníkov. Tento môj osobný názor potvrdili i jednotliví vyššie postavení pracovníci spoločnosti počas uskutočnených osobných pohovorov.

Na základe zistení som v rámci práce navrhla konkrétne odporúčania, ktoré by situáciu v oblasti vzdelania mohli zmeniť k lepšiemu. Návrhy sa netýkali len jednotlivých oblastí a formy vzdelávania pre výrobných manažérov, ale aj celkového prístupu spoločnosti v oblasti riadenia, motivácie, cieľov a firemnej kultúry. Realizácia jednotlivých odporúčaní povedie k vyššej spokojnosti zamestnancov, k zefektívneniu výroby a produktivity práce.

V rámci zlepšenia systému vzdelávania manažérov, som spoločnosti odporučila pravidelne situáciu v oblasti vzdelávania manažérov takýmto alebo inými spôsobmi analyzovať, zabezpečovať vzdelávanie len podľa zistených potrieb a dôsledne vybrať kvalitné vzdelávacie agentúry.

Svoje návrhy vzdelávacích aktivít pre výrobných manažérov som rozdelila do dvoch skupín. Jedna skupina zahŕňa manažérov výrobného úseku, vrátane tímov lídrov a majstrov, ktorým som odporučila vzdelávanie v oblasti vedenia a rozvoja ľudí, motivácie a hodnotenia pracovníkov, asertívnej komunikácie, tímovej spolupráce, organizácii času a základným ekonomickým pojmom potrebným pri realizácii projektov. Druhá skupina je zložená

z manažérov jednotlivých výrobních a projektových manažérov, ktorí by mali v rámci vzdelávania absolvovať školenia z oblasti starostlivosti o zákazníkov, manažmentu kvality a finančného manažmentu. Jednotlivé vzdelávacie aktivity by mali byť vykonané vo forme vnútropodnikových tréningov v priebehu jedného až dvoch rokov.

Uvedené odporúčania nie sú kompletným zoznamom možných zlepšení v jednotlivých oblastiach spoločnosti. Sú len snahou študenta o pomoc organizácii na základe vykonaného prieskumu. Napriek tomu sa môžu stať podnetom pre zlepšenie fungovania spoločnosti. Zostáva už len na vedení spoločnosti, ako dané informácie využije.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY**Monografia**

- [1] ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 312 s. ISBN 80-7169-616-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] BLÁHA, J, MATEICIUC, A, KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno : CP Books a.s., 2005. 283 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] BOROŠ, J, ALEXY, J, SIVÁK, R. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Iris, 2004. 257 s. ISBN 80-89018-59-9.
- [6] ČAPLÁNOVÁ, A. *Ekonomia vzdelávania tvorba ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava : Ibi Print, 1999. 131 s. ISBN 80-88715-22-9.
- [7] FOOT, M, HOOK, C. *Personalistika*. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [8] GREGAR, A. *Personální řízení I. : Vybrané kapitoly*. 3. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2004. 163 s. ISBN 80-7318-198-3.
- [9] HELLER, R. *Príručka manažéra : Všetko, čo potrebujete vedieť o podnikaní a manažmente*. Bratislava : Ikar, 2005. ISBN 80-551-0882-X
- [10] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3.vyd. Praha : Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [11] MAJTÁN, M. *Manažment*. Bratislava : Sprint, 2003. 432 s. ISBN 80-89085-17-2.
- [12] PALÁN, Z. *Výkladový slovník : Lidské zdroje*. 1. vyd. Praha : AV ČR, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [13] PROKOPENKO, J. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1.vyd. Praha : Grada, 1995. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.

- [14] STÝBLO, J. *Moderní personalistika : trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha : Publishing, 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1.
- [15] STÝBLO, J, URBAN, J, VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2006*. ASPI a.s., 2005. 769 s. ISBN 80-7357-148-X.

Elektronický zdroj

- [16] PPS GROUP. *Charakteristika spoločnosti*. [online]. [cit. 2007-04-15]. Dostupné na:<http://www.ppsgroup.sk/sk/profil_pps_group/charakteristika_spolocnosti.ph>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

THP Technicko – hospodársky pracovníci.

ODT On time delivery – dodávka včas.

TQM Total quality management

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1 Základný cyklus podnikového vzdelávania pracovníkov [8].....	14
Obr. 2 Potreba vzdelávania [2]	15
Obr. 3 Štyri hlavné dôvody hodnotenia vzdelávania [13]	26

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1 Ekonomické ukazovatele spoločnosti PPS GROUP [16].....	32
Tab. 2 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu [vlastné spracovanie].....	37

ZOZNAM PRÍLOH

PI Dotazník

PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazník

Tento dotazník má pomôcť organizácii, firme (obchodnej spoločnosti) pri identifikácii a analýze tréningových potrieb vybraných manažérov. Prečítajte pozorne každé tvrdenie. Zakrúžkujte len tie tvrdenia, ktoré najlepšie zodpovedajú pomerom vo vašej spoločnosti. Vaše odpovede sú považované za dôverné.

1. Zdá sa, že naša spoločnosť prijíma rovnako schopných i neschopných pracovníkov.
2. V našej spoločnosti nie je jasne vymedzené, kto je za čo zodpovedný.
3. V našej spoločnosti sa nedeleguje práca dostatočne.
4. Vedenie neprikladá dostatočnú vážnosť ďalšiemu vzdelávaniu.
5. Všetko by bolo v poriadku, keby sa ľudia viac zaujímali o svoju prácu.
6. Dobré podnety sú málokedy brané vážne.
7. Pracovníci málokedy vytvárajú tímy na riešenie spoločných problémov.
8. Vedenie ako keby verilo, že ľudia prichádzajú do práce len kvôli peniazom.
9. Nikdy nie je jasné, kto nahradí ľudí, ktorí postúpia.
10. Ľudia nevenujú dost' času plánom do budúcnosti.
11. Príliš veľa nových pracovníkov z firmy rýchlo odíde.
12. Náplne práce nie sú jasne definované.
13. Manažment nakladá s informáciami tak, že často nie sú k dispozícii, keď sú potrebné.
14. Zdá sa, že každé oddelenie má svoj vlastný prístup k vzdelávaniu. Niektoré ho berú vážne, iné nie.
15. Kritika je u nás častejšia než pochvala.
16. Spoločnosť by bola úspešnejšia, keby viac ľudí bolo ochotných občas zobrať na seba riziko.
17. Ľudia neradi hovoria, čo si skutočne myslia.
18. Vedenie je toho názoru, že prísnejší dozor prináša lepšie výsledky.

19. Spoločnosť musí často priberať nových vedúcich z vonku.
20. Jeden z mojich závažných problémov je, že neviem, čo sa odo mňa očakáva.
21. Zdá sa, že spoločnosť nemá štandardný postup pri prijímaní nových pracovníkov. Jednotliví vedúci si robia, čo uznajú za najlepšie.
22. Organizačná štruktúra je zastaralá. Treba ju zmeniť.
23. Všetky dôležité rozhodnutia robí vrcholové vedenie samo. Nižšie úrovne vedenia nikto neberie do úvahy.
24. Pracovníci sa zaučávajú za chodu miesto toho, aby sa na prácu systematicky pripravovali.
25. Ľudia sú často vyložene vykorisťovaní. Málokedy dostanú riadnu odmenu za prácu, ktorú odvedú.
26. Nekonvenčné nápady zostávajú často nevypočuté.
27. Vedúci sa sústreďujú na svoje oddelenia. Nie sú radi, ak sa im niekto z vonku mieša do práce.
28. Spoločnosť je v prvom rade na to, aby zarábala pre akcionárov peniaze.
29. Spoločnosť nedbá o prípravu pracovníkov do budúcich funkcií.
30. Ciele jednotlivcov, pokiaľ ich vôbec majú, sa vôbec nestotožňujú s cieľmi spoločnosti.
31. Mnohí noví pracovníci majú minimálne schopnosti.
32. Rôzne časti spoločnosti ako keby ťahali rôznymi smermi.
33. Spoločnosť vlastne ani nevie, aký talent a potenciál má.
34. Naši zamestnanci nie sú motivovaní pre ďalší rozvoj svojich schopností a zručností.
35. Mnohí pracovníci majú dojem, že neprispievajú k úspechu spoločnosti, a preto im na tom ani nezáleží.
36. Zdá sa, že naša konkurencia je nápaditejšia ako my.
37. Súťaživosť vo vnútri spoločnosti je často taká ostrá, že sa stáva deštruktívnou.
38. Vedeniu nezáleží na tom, či sa ľudia cítia v práci dobre.
39. Manažéri zriedka, ak vôbec, dávajú vynikajúcim pracovníkom príležitosť pre ich ďalší rozvoj v spoločnosti.

40. Plány do budúcnosti sú v spoločnosti dosť nejasné.
41. Ľudí znechucuje, že noví pracovníci často dostanú lepšiu prácu.
42. Niektoré oddelenia majú viac ľudí, než je to potrebné.
43. V spoločnosti sa preferujú zabehané postupy, s malou podporou nových myšlienok.
44. Manažéri nie sú schopní rozvíjať svojich pracovníkov.
45. Ľuďom v spoločnosti poväčšine nikto nepovie, ako je hodnotený ich výkon.
46. Čo sa raz zabehne, to sa už sotva kedy zmení.
47. Ľudia by si mohli pomáhať, ale zdá sa, že nemajú o to záujem.
48. Spoločnosť sa dostatočne nesnaží, aby prácu urobila zaujímavou a zmysluplnou.
49. Väčšina ľudí nevie, čo s nimi spoločnosť zamýšľa v budúcnosti.
50. Plány spoločnosti sa zdajú byť väčšine ľudí nerealistické.
51. Do tejto spoločnosti nezískavame dosť talentovaných ľudí.
52. Vrcholový manažment je tak zaneprázdnený, že je nemožné, aby mal prehľad o všetkom, čo sa deje.
53. Správna informácia potrebná na rozhodovanie je málokedy k dispozícii.
54. Produktivitu by bolo možné zvýšiť, keby sme venovali dosť pozornosti rozvoju správnych schopností a zručností.
55. Mnohí pracovníci nemajú pocit, že by pre nich bola práca dosť podnetná.
56. Vedenie nereaguje dostatočne na zmeny, ktoré sa dejú mimo spoločnosti.
57. Pracovné skupiny sa vedome nesnažia zlepšovať spôsob, akým pracujú.
58. Medzi vedúcimi pracovníkmi je veľa zákulisných bojov.
59. Zdá sa, že vychovávame veľa ľudí, ktorí nám potom ujdú ku konkurencii.
60. Rozhodnutia, ktoré mali byť urobené dávnejšie, sa robia teraz.
61. Nezhody ohľadne plátov sú veľké.
62. Ľudia často odchádzajú z firmy kvôli lepším plátom.
63. Systém odmeňovania je brzdou lepšieho výkonu mnohých pracovníkov.

64. Nemáme vhodnú metódu odmeňovania tých, čo dosahujú mimoriadne výsledky.
65. Väčšina firiem poskytuje svojim zamestnancom viac výhod.
66. Osobne si myslím, že nie som zaplatený za to, čo sa odo mňa žiada.

Za spoluprácu ďakujeme!