

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA

Evidenčné číslo: 101005/B/2020/36109009327179268

LEADERSHIP A ROZVOJ ZAMESTNANCOV V PODNIKU

Bakalárska práca

2020

Tímea Necpalová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA

LEADERSHIP A ROZVOJ ZAMESTNANCOV V PODNIKU

Bakalárska práca

Študijný program:	Ľudské zdroje a sociálny manažment
Študijný odbor:	Ekonómia a manažment
Školiace pracovisko:	Katedra sociálneho rozvoja a práce NHF
Vedúci záverečnej práce:	Doc. PhDr. Mária Antalová, PhD.

Bratislava 2020

Tímea Necpalová

PodĎakovanie

Chcela by som poĎakovať mojej pani školiteľke Doc. PhDr. Márii Antalovej, PhD., ktorá mi bola vždy ochotná pomôcť pri písaní bakalárskej práce. Osobitne sa chcem poĎakovať za jej individuálny prístup a čas, ktorý strávila so mnou na konzultáciách osobne, alebo prostredníctvom internetu.

ABSTRAKT

NECPALOVÁ, Tímea: *Leadership a rozvoj zamestnancov v podniku*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Národohospodárska fakulta; Katedra sociálneho rozvoja a práce. – Doc. PhDr. Mária Antalová, PhD. – Bratislava: NHF EU, 2020, 63s.

Hlavným cieľom bakalárskej práce je teoreticky analyzovať pojmy súvisiace s problematikou vodcovstva a rozvojom zamestnancov, prehodnotiť metodologické prístupy k nim a empiricky zmapovať situáciu vo vybranej organizácii.

Práca je rozdelená do 9 kapitol. Obsahuje 8 tabuliek, 5 schém a 5 grafov.

Prvá kapitola je venovaná identifikácii základných pojmov súvisiacich s riešením úloh, ktorými sú vodcovstvo a rozvoj ľudských zdrojov, prehodnotiť ich obsahové vymedzenia a definovať ich pre potreby práce.

V metodologickej časti práce definujeme vodcovstvo zamestnancov a rozvoj ľudských zdrojov. Určujeme kvantifikačné postupy, ktoré umožnia dané fenomény zmapovať a vyhodnotiť ich úroveň pre potreby vzdelávacej politiky organizácie.

Empirickou časťou sa sústreďujeme na realizáciu primárnej analýzy, ktorou sledujeme prejavy vodcovstva ako i rozvoja ľudských zdrojov vo vybranej organizácii a meriame ich úroveň implementácie.

Kľúčové slová: leadership, rozvoj zamestnancov, riadenie, vedenie, vodca, situačné vedenie, transformačné vedenie, vzdelávanie zamestnancov

ABSTRACT

NECPALOVÁ, Tímea: *Leadership and Human Develepment in Company*. – Economic University in Bratislava. Faculty of national economy; Department of social development and labor. – Doc. PhDr. Mária Antalová, PhD. – Bratislava: NHF EU, 2020, 63s.

The primary aim of the bachelor work is to theoretically analyze concepts related to the issues of leadership and employee development, to review methodological approaches to them and practically map the situation in a selected organization.

The thesis is divided into 9 chapters. It contains 8 charts, 5 diagrams and 5 graphs.

The first chapter is dedicated to the identification of basic concepts related to the tasks of leadership and human resources development, to review their content definitions and to define them for the needs of this work.

In the methodological part of the work we define the leadership of employees and the development of human resources. We define quantification procedures that allow the phenomenon to be mapped and evaluate their level for the needs of the organization's educational policy.

The practical part is focused on the implementation of the primary analysis, in which we monitor the demonstrations of leadership as well as the development of human resources in the selected organization, and we measure their level of implementation.

Keywords: leadership, employee development, management, leadership, leader, situational leadership, transformational leadership, employee education

Obsah

TEORETICKÝ RÁMEC PRÁCE	11
1. PREHLAD O SÚČASNOM STAVE PROBLEMATIKY	11
1.1. RIADENIE VERZUS VEDENIE	11
1.2. VODCOVIA A SPÔSOBY ICH VEDENIA	13
1.2.1. Charakteristiky vodcu a jeho osobnosť	14
1.2.2. Hlavné činnosti vodcu	16
1.3. ŠTÝLY VEDENIA	18
2. VYBRANÉ TEÓRIE VEDENIA.....	20
2.1 SITUAČNÉ VEDENIE	20
2.1.1. Stanovenie cieľov.....	21
2.1.2 Diagnostika.....	21
2.1.3 Prispôsobenie štýlu vedenia	23
2.2 TRANSFORMAČNÉ VEDENIE	23
3. ROZVOJ ZAMESTNANCOV V PODNIKU	25
3.1 PODSTATA ROZVOJA A VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV	26
3.2 VYMEDZENIE POJMOV ROZVOJ A VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV	27
3.3 PROCES VZDELÁVANIA A ROZVOJA ZAMESTNANCOV	29
3.3.1 Identifikácia potrieb vzdelávania a rozvoja zamestnancov.....	30
3.3.2 Plánovanie vzdelávania a rozvoja	32
3.3.3 Realizovanie vzdelávania a rozvoja	34
3.3.4 Vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania.....	35
4. IDENTIFIKÁCIA POJMOV PRE POTREBY PRÁCE	36
5. METODOLOGICKÝ RÁMEC SKÚMANÉHO PROBLÉMU	37
5.1 MERANIE MÄKKÝCH ZRUČNOSTÍ	37
5.1.1 International Personality Item Pool (IPIP)	38
5.1.2 PIED (Perceived investment in employee development).....	38
5.1.3 Päťúrovňový model a výpočet ROTI (Return on investment)	39
6. CIEĽ.....	40

7. METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA.....	41
8. VÝSLEDKY PRÁCE	43
8.1 ZÁKLADNÉ CHARAKTERISTIKY SKÚMANEJ ORGANIZÁCIE	43
8.1.1 <i>Ciel', predmet a objekt výskumu.....</i>	44
8.1.2 <i>Metódy, techniky a hypotézy výskumu</i>	44
8.1.3 <i>Výber vzorky.....</i>	45
8.1.4 <i>Základné informácie o výskumnej vzorke</i>	46
8.1.5 <i>Komunikačné a prezentačné zručnosti</i>	46
8.1.6 <i>Tímová práca, sebamotivácia a asertivita.....</i>	47
8.1.7 <i>Zvládanie stresu a time manažment</i>	49
8.1.8 <i>Flexibilita, proaktivita a pozitívny prístup</i>	50
8.1.9 <i>Štýl vedenia.....</i>	52
8.1.10 <i>Výpočet vzorca ROTI.....</i>	53
9. VÝSLEDKY VÝSKUMU A DISKUSIA	55
ZÁVER	59
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	60

Zoznam grafov, tabuliek a schém

Tabuľka 1 Rozdiely medzi riadením a vedením podľa Zaleznika.....	12
Tabuľka 2 Štýly vedenia a úrovne rozvoja	23
Tabuľka 3 Metódy vzdelávania	34
Tabuľka 4 Zmena maximálnych hodnôt v meraní č.1	47
Tabuľka 5 Zmena maximálnych hodnôt v meraní č.2	48
Tabuľka 6 Zmena maximálnych hodnôt v meraní č.3	50
Tabuľka 7 Zmena maximálnych hodnôt v meraní č.4.....	51
Tabuľka 8 Zmena maximálnych hodnôt v meraní č.5	53
Schéma 1 SMART formy cieľov	21
Schéma 2 Úrovne rozvoja.....	22
Schéma 3 Cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov	30
Schéma 4 Diagnostický proces	32
Schéma 5 Obsah plánu vzdelávania.....	33
Graf 1 Komunikačné a prezentačné schopnosti.....	47
Graf 2 Tímová práca, sebamotivácia a asertivita.....	48
Graf 3 Zvládanie stresu a time manažment	49
Graf 4 Flexibilita, proaktivita a pozitívny prístup	51
Graf 5 Štýl vedenia	52

TEORETICKÝ RÁMEC PRÁCE

Teoretický rámec našej práce vytvárame za účelom identifikácie základných pojmov, ktorá je nevyhnutnou súčasťou každej vedeckej práce. Začíname od prehľadu súčasného stavu v problematike a budeme rozvíjať oblasti, ktorými sú riadenie, vedenie, spôsobilosti vodcu, charakteristiky vodcu, spôsoby vedenia, hlavné činnosti vodcu. Taktiež spomenieme kategóriu rozvoj ľudských zdrojov, ktorá súvisí so zameraním našej práce. Zosumarizujeme jej obsah z pohľadu viacerých autorov. Na záver teoretického rámca definujeme vodcovstvo a rozvoj ľudských zdrojov, ktoré sú nevyhnutné pre ďalšie naše skúmanie, určené zameraním bakalárskej práce.

1. Prehľad o súčasnom stave problematiky

Definovanie vodcovstva nie je jasne stanovené, autori ho identifikovali rôznym spôsobom, čo má za následok, že i obsah samotnej kategórie je pomerne vágny. Z tohto dôvodu sa pokúsime zosumarizovať existujúce prístupy a porovnať ich navzájom, prípadne určiť rozdielnosti medzi nimi. Než však začneme so samotnou identifikáciou vodcovstva, je potrebné určiť hlavné charakteristiky riadenia a vedenia.

1.1. Riadenie verzus vedenie

V literatúre možno nájsť všeobecné tvrdenie, že riadenie sa zameriava najmä na dosahovanie výsledkov prostredníctvom účinného získavania, rozdeľovania, využívania a kontrolovania zdrojov. Týmito zdrojmi sú najčastejšie ľudia, peniaze, informácie, znalosti alebo schopnosti. Podľa M. Armstronga sa riadenie skladá z niekoľkých procesov, ktoré slúžia na dosahovanie cieľov (Armstrong, a iní, 2008). Sú nimi:

- *plánovanie* – rozhodovanie o ceste k dosiahnutiu cieľa,
- *organizovanie* – vytváranie poriadku a systému,

- *motivovanie* – proces aktivujúci najlepšie ľudské schopnosti za účelom dosiahnutia spolupráce a želaného výsledku,
- *kontrola* – sledovanie, meranie a porovnanie výsledku z predpokladaným alebo želaným konečným stavom (Armstrong, a iní, 2015 s. 379).

Vedenie sa orientuje na najdôležitejší zdroj, ktorým sú ľudia. Všímanie si perspektívnych vlastností pracovníkov, fungovanie v rutinej práci a nasmerovanie zamestnancov na správny smer, to sú hlavné charakteristiky vedenia.

Vodcovstvo – anglicky leadership – na všeobecnej úrovni predstavuje schopnosť motivovať, vytvárať vízie do budúcnosti a získavať vernosť a exponovanosť pracovníkov. Opornými pojmami charakterizujúcimi vedenie sú:

- *motivácia ľudí,*
- *vízia,*
- *komunikácia,*
- *koordinácia.*

Na presnejšie určenie rozdielov medzi pojmami riadenie a vedenie uvádzame prehľad od A. Zaleznika (2004), v ktorom identifikoval ich nasledujúce charakteristiky:

Tabuľka 1 Rozdiely medzi riadením a vedením podľa Zaleznika

RIADENIE	VEDENIE
• dôraz na racionalitu a kontrolu, • uplatňovanie neosobných postojov k cieľom, • prejavovanie tendencií reagovať na situácie, nápady a myšlienky, • pôsobenie v podmienkach obmedzenej voľby a vyvažovanie moci smerom k riešeniam prijateľným	• otvorenosť novým možnostiam, • uplatňovanie osobných a aktívnych postojov k cieľom, vytváranie nápadov a myšlienok, • ovplyvňovanie myšlienok a činov iných ľudí,

ako kompromisy medzi rozdielnymi hodnotami,	• vizualizácia, zviditeľňovanie a ukazovanie účelov a vytváranie hodnoty v práci,
• podriadenie úzko zameraným cieľom,	• uplatňovanie nových prístupov k dlhodobým problémom,
• uprednostňovanie vyskúšaných a osvedčených spôsobov činností,	• práca vyznačujúca sa vysoko rizikovým prístupom,
• schopnosť tolerovať prízemnú rutinnú prácu.	• pohľad na prízemnú rutinnú prácu ako na utrpenie a nešťastie.

Zdroje: Vlastné spracovanie podľa Zaleznik, Abraham. 2004. Managers and leaders: are they different? Harvard Business Review. 2004, s. 74-81.

Riadenie ako aj vedenie považujeme za základnú náplň práce vedúcich pracovníkov. Vedenie je schopnosť, ktorej základnou úlohou je stimulovať podriadených pracovníkov ku efektívnej práci a k dosahovaniu stanovených cieľov. Je to forma usmerňovania sociálnych procesov, v ktorých vystupuje stupeň dobrovoľnej účasti zamestnancov. Má za úlohu intuitívne vnímať, motivovať a smerovať ľudí v rámci hodnotovej orientácie. Vedenie je komplexná činnosť.

Riadenie znamená uplatňovanie moci a autority na pracovisku vo vzťahu k zamestnancom. Riadenie je determinované štýlom vedenia. Čím účinnejšie je vedenie, tým ľahšie sa kolektív riadi.

1.2. Vodcovia a spôsoby ich vedenia

Lídri určujú smer a získavajú ľudí pre to, aby ich nasledovali. Hovoríme, že leadership je schopnosť viesť, inšpirovať ľudí k dosahovaniu čo najlepších výsledkov, aby boli oddaní veci (Kimsey-House, a iní, 2011). Pri skúmaní procesu vedenia sa venuje pozornosť roliam a štýlom vedenia vplyvom situácie, výkonu vedenia, charakteristikám vedenia, lídrom a manažérom. Lídri plnia tri základné role, ktorými sú:

- *definovať úlohu* – skupina musí vedieť, čo sa od nich očakáva

- *plniť úlohu* – lídri zabezpečujú aby bola úloha splnená kontrolou
- *udržiavať efektívne vzťahy* – efektívne vzťahy medzi členmi skupiny a lídrami, ktoré sú dôležité pre splnenie úlohy (Radcliffe, 2012 s. 24 – 25)

Každá z daných úloh plní nevyhnutnú funkciu v celom procese a je neodlúčiteľnou súčasťou tohto cyklu. Spôsob akým jednotlivé akcie lídri si určujú individuálne podľa preferencií a skúseností.

1.2.1. Charakteristiky vodcu a jeho osobnosť

Skupina je ochotnejšia a lepšie pripravená na prácu, ak je riadená vodcom, ktorý svojím prístupom podporuje svojich zamestnancov a má dobre stanovený jasný cieľ. Dobré výsledky dosahujú lídri, ktorí sa zameriavajú na udržanie dobrých vzťahov v skupine. Dosiahnutie týchto cieľov závisí od schopností vodcu a jeho charakteristík (Plamínek, 2018). Adair k danému tvrdeniu pridáva aj genetické predpoklady na riadenie a prácu s ľuďmi (Adair, 1973).

Jedným z najspoľahlivejších indikátorov dobrého vedenia lídra je schopnosť angažovať ľudí ku spoločnej práci s očakávaným výsledkom, jeho schopnosť adaptácie, čestnosť, nájsť východisko v nepriaznivých situáciách, vzdelávať sa a učiť sa na vlastných chybách (Bennis, a iní, 2002). K najvšeobecnejším charakteristikám vodcu prináležia (Stýblo, 2013 s. 19 - 29):

- *Nadšenie* – kvalitný líder je nadšený na plnenie cieľov, svoje nadšenie prenáša na ostatných ľudí a tým vytvára pozitívnu atmosféru a dobré pracovné prostredie,
- *Sebadôvera* – viera vo vlastné schopnosti, ktorá motivuje a inšpiruje ostatných, pričom líder pôsobí ako vzor, prehnaná sebadôvera lídra vedie k arogancii,
- *Húževnatosť a vytrvalosť* – líder je vytrvalý, pružný, má vysoké štandardy, u ľudí v skupine má rešpekt a ide osobným príkladom,
- *Čestnosť a poctivosť* – líder musí byť morálne zrelý, pravdovravný, čestný k sebe aj ostatným, musí mať dôveru a úctu,

- *Láskavosť a srdečnosť* – v osobných vzťahoch sa stará o ľudí, rešpektuje ich a má záujem o nich, o ich potreby a je nápomocný aj v osobných vzťahoch,
- *Pokora a skromnosť* – je ochotný počúvať, vie uznať svoju chybu, svoje nedostatky, nie je panovačný ani arogantný (Bennis, a iní, 2002)

Pre porovnanie uvádzame aj výsledky výskumu britskej organizácie Work Foundation, ktoré potvrdili, že dobrí lídri vytvárajú taký pracovný priestor pre ľudí, ktorý im umožňuje efektívne pracovať bez dozoru. Spoločnosť taktiež vytvorila poradie najdôležitejších požiadaviek na vodcov (Stephens, a iní, 1997), ktorými sú:

1. *Prejavuje nadšenie*
2. *Podporuje ostatných ľudí a pomáha im*
3. *Uznáva a oceňuje úsilie jednotlivcov*
4. *Počúva nápady a problémy ľudí*
5. *Udáva smer*
6. *Demonštruje svoju osobnú čestnosť a poctivosť*
7. *Robí to o čom hovorí*
8. *Povzbudzuje k tímovej práci*
9. *Aktívne povzbudzuje ľudí k poskytovaniu spätnej väzby*
10. *Rozvíja ostatných ľudí*

Existujú i ďalšie výskumy, avšak všetky odhaľujú podobnosť vodcovských charakteristík.

Úspešný líder vedie svojich zamestnancov tak, aby si boli istí, že sú vedení správnym smerom. To znamená, že člen skupiny vie, čo má urobiť, ako to má urobiť a čo za to dostane. Sám líder si musí byť vedomý cieľov, ktoré má v rámci firmy dosiahnuť a k týmto cieľom čo najefektívnejšie viesť zamestnancov.

U rôznych skupín sú odlišné očakávania od lídra. Odvíja sa to od niekoľkých faktorov ako napríklad podnikovej štruktúry alebo podnikových zvyklostí. Ale v konečnom dôsledku sa očakáva, že líder bude úprimný, otvorený, spoľahlivý a profesionál v danej oblasti.

Samozrejme musí to byť človek, ktorý rešpektuje individuality, je prístupný k návrhom, zlepšeniam, ale na druhej strane sa nesnaží o popularitu.

Líder nemusí byť najväčší odborník vo všetkých oblastiach, ale musí ukazovať, že v skupine dokáže využiť odbornosť ktoréhokoľvek člena skupiny, ktorý takým odborníkom je. Líder dokáže prepájať odborné znalosti členov skupiny v záujme dosiahnutia cieľov. Tu je dôležitá najmä ľudská stránka lídra a schopnosť implementovať odborníka do skupiny v praxi. V ponímaní členov skupiny je líder stále vnímaný, ako najdôležitejší člen skupiny pretože hodnotí, vedie, a vytyčuje svoje vízie, ale napriek tomu sa nepovyšuje ani sa od skupiny svojím vedením nevzdďaľuje. Ak nie je líder vnímaný ako nadriadený člen skupiny súčinnosť všetkých je jednoduchšia a otvorenejšia vo všetkých oblastiach pracovného procesu.

Problém môže nastať ak sa líder veľmi priblíži k jednotlivcovi po osobnej stránke a chce riešiť jeho problémy aj mimo skupiny. Tu sa stráca profesionalita lídra a do vzťahu vstupuje ľudský faktor. Líder by mal ostať nestranný a spoľahlivý v rámci skupiny

1.2.2. Hlavné činnosti vodcu

Líder si stanovuje strategické ciele a pravidlá. Preto jeho hlavnými úlohami sú: vízia, misia organizácie a tvorba stratégie. Každá z týchto úloh má v organizácii nespochybniteľné miesto, ktoré zabezpečuje správny vývoj organizácie. Zabraňuje vybočeniu podniku z predom určenej cesty a tým zabezpečuje bezproblémový rast firmy. Všetky tieto postoje sú zaznamenávané dopredu a musia byť jasne stanovené pred začiatkom existencie firmy v podnikateľskom pláne.

Vízia

Zahrňuje abstraktné predstavy o tom, kam firma smeruje, aké plánuje postavenie na trhu, musí byť stanovená presne a zrozumiteľne. Je to aj správa pre investorov a banky, ale aj pre zamestnancov. Prosperujúca firma s dobrou víziou do budúcnosti je pre všetkých zábezpekou stabilného rastu, zárobku i zisku. (Birch, 2005 s. 25-26)

Misia

Pod pojmom misia rozumieme stanovenie pevných pravidiel vo firme, ktoré sa nebudú prekračovať, aby boli dodržané stanovené mantinely. Či už ide o dodržiavanie životného prostredia, či len domácich partnerov. To znamená, že firma má stanovené hodnoty k prostrediu. (Belohlávek, a iní, 2001 s. 211 - 215)

Stratégia

V súčasnej odbornej literatúre sa stretávame s rôznymi definíciami pojmu strategické plánovanie. Podľa F. Belohlávek, P. Košťan, O. Šuler (Belohlávek, a iní, 2001) uvádzajú túto definíciu: „Strategické plánovanie je proces, ktorým sa formujú dlhodobé strategické ciele a stratégie celej spoločnosti alebo jej organizačnej zložky tak, aby sa efektívne využili zdroje spoločnosti v súčinnosti s príležitosťami na trhu.“

Pri procese strategického plánovania sa dodržiavajú určité kľúčové postupy (Belohlávek, a iní, 2001 s. 190-195).

- definovanie poslania firmy
- strategická analýza (analýza prostredia a zdrojov)
- vízie a strategické ciele
- výber stratégie a vypracovanie taktického plánu

Na základe týchto postupov si líder stanovuje stratégiu, ktorá musí zahŕňať aktuálny stav organizácie, ciele dlhodobé, krátkodobé, vízie do budúcnosti, zámer a rozvoj. Základom pre tvorbu stratégie lídra je ale podniková stratégia, ktorú tvorí vrcholový manažment firmy na základe stratégie vlastníka firmy.

Strategické ciele sa v odbornej literatúre datujú na dobu 3 a viac rokov. Všetky takto stanovené strategické ciele musia byť merateľné a na ich meranie sú vytvorené rôzne ekonomické ukazovatele (ROE, EBITDA, FCF) ale aj neekonomické ukazovatele, ako je spokojnosť zamestnancov, či technologická úroveň.

Status quo je aktuálny stav organizácie. Poznať tento stav je bezpodmienečne nutné na stanovenie strategických plánov. Je potrebné sa na súčasnú situáciu pozeráť objektívne kriticky. Pri čiastočne objektívnom stanovení kondície podniku sa strategické plány môžu odchýliť od splniteľných cieľov podniku.

Spôsob dosiahnutia strategických cieľov je špecifikovaná v taktických plánoch. Na to, aby sme dosiahli stanovenie strategických cieľov potrebujeme poznať východiskové informácie. V prvom rade strategické ciele musia byť reálne, čo znamená v danej firme dosiahnuteľné: jasný zámer vlastníka firmy, úroveň možných dodávateľov, jasné silné a slabé stránky, konkurencia na trhu, vnútorné podmienky firmy a užitočnosť produktov. Na dosiahnutie stanovených strategických cieľov potrebujeme podrobnú analýzu, ako je:

- PEST analýza,
- SWOT analýza,
- analýza vnútorných zdrojov firmy,
- analýza konkurenčných firiem na trhu a pod. Zdroj (Foot, 2002 s. 29)

1.3. Štýly vedenia

Lídri pri jednaní so svojou skupinou uplatňujú rôzne prístupy. Každý štýl vedenia má svoj protiklad vedenia (Armstrong, a iní, 2008).

Charizmatický a necharizmatický

Charizmatický líder spolieha na svoju osobnosť, na svoje dobré ľudské vlastnosti, berie na seba riziko za plnenie úloh v rámci celej skupiny, komunikuje so skupinou a je nápomocný pri odstraňovaní nedostatkov v práci, ale aj problémov medzi jednotlivými členmi v skupine.

Necharizmatický líder sa spolieha najmä na svoje vedomosti a skúsenosti. Vystupuje v roli nadriadeného, je chladný a má analytický prístup k problémom. Riešenia problémov nekonzultuje a nepreberá so zamestnancami, rovno ich aplikuje a verí, že jeho postoj je ten najlepší.

Demokratický a autokratický

Demokratický líder povzbudzuje ľudí k práci, dovoľuje, aby sa zapojili do rozhodovania, prijíma nápady od členov skupiny a otvorene komunikuje s nimi. Rôzne postoje v skupine sú ním vítané a očakávané. Prejavuje záujem o spoločné preberanie zodpovednosti za plynulý chod v podniku a kladie dôraz na kolektívne riešenie nepriaznivých situácií.

Autokratický líder má vlastné spôsoby vedenia, vlastné rozhodovanie, využíva svoje postavenie na to, aby sa ciele skupiny dosiahli akýmkoľvek spôsobom, ktorý je podľa neho správny. Neprijíma žiadne nápady, podnety ani návrhy od zamestnancov.

Kontrolór a umožňovateľ

Umožňovateľ inšpiruje ľudí a podporuje ich pri plnení tímových cieľov s víziou do budúcnosti. Jeho postoje poukazujú na to, že každý člen má možnosť prispieť svojou prácou.

Kontrolór manipuluje ľuďmi a trvá na tom, aby všetci plnili jeho pokyny bez diskusie. Kontroluje činnosti v pracovnom procese pravidelne a nestrpí žiadne čiastkové výkony. Pracovník, ktorý podal výkon odkláňajúci sa od želaného výsledku je potrestaný slovne, alebo iným vecným spôsobom.

Transakčný a transformačný líder

Transakčný líder ponúka za ochotu vyhovieť jeho požiadavkám peniaze a výhody. Spôsob tohto vedenia vyvoláva rozdiely v skupine a často vznikajú konflikty. V kolektíve vzniká súťaživosť a napätie, čo negatívne vplýva na pracovnú atmosféru.

Transformačný líder motivuje ľudí k tomu, aby boli ochotní pracovať a dosahovať aj náročnejšie ciele svojou iniciatívou, ochotou zdokonaľovať sa a zlepšovať v stanovených úlohách. Svojim jednaním ide osobným príkladom ako vzor.

2. Vybrané teórie vedenia

Podmienkou k dosahovaniu podnikových cieľov a efektivity je vytváranie a uplatňovanie zásad, postupov a správnych systémov v riadení a vedení ľudských zdrojov (Baird, a iní, 1899). Zvolené postupy by mali byť v súlade s potrebami organizácie. Rovnako pri výbere štýlu vedenia a jeho následná implementácia do prostredia medzi zamestnancov. Aj v rámci skupiny pracovníkov môžeme sledovať diferenciáciu jednotlivcov, a preto je zlomové, ktorú teóriu vedenia uplatníme.

2.1 Situačné vedenie

Situačné vedenie je jeden z najinovatívnejších štýlov vedenia. Situačný líder prispôsobuje svoj štýl vedenia individuálne a mení ho v závislosti na tom, s kým pracuje, alebo v spojitosti so situáciou. Líder sa odvoláva na kvalitný výkon, ktorý začína jasným cieľom. Pochopenie spoločného cieľa medzi situačným lídrom a zamestnancom je jeden z primárnych krokov, na ktoré musí vodca dohliadať.

Okrem týchto funkcií, líder má na starosti aj riadenie výkonu druhých. To sa skladá z plánovania výkonu, každodenného koučingu a hodnotení výkonu. Plánovanie výkonu je počiatočná fáza obsahujúca ujasnenie cieľov a východných stanovísk. Nejde len o určenie 3-5 cieľov, ale o identifikáciu ideálneho výkonu pre jednotlivca a následné prezentovanie a korekcia týchto zámerov. Najdôležitejšou časťou riadenia výkonu druhých je každodenný koučing. Ide o reagovanie na ľudí, ktorých sa snažíte viesť a navádzať ich vlastnou iniciatívou hľadať odpovede na otázky. Hodnotenie výkonu je retrospektívne zhodnotenie celého procesu pri jeho uzatváraní. Má charakter pochvaly, alebo ponaučenia. Nemal by neobjektívne kritizovať ani podnecovať negatívny pocit z výkonu. Takáto práca v kolektíve vyžaduje tri schopnosti situačného lídra (Blanchard, a iní, 2017):

- *Stanovenie cieľov*
- *Diagnostika*
- *Prispôsobenie štýlu vedenia*

2.1.1. Stanovenie cieľov

Prvá a významná časť sa začína nastavovacím pohovorom, ktorý má formu rozhovoru. Líder zosumarizuje so zamestnancom prvotne ciele organizácie, následne ciele tímu a v konečnom dôsledku diskutujú o troch až piatich cieľoch zamestnanca. To ako má vyzerat' dobre odvedená práca nám napovedá formát SMART. Je to akronym skladajúci sa z počiatočných písmen anglických názvov atribútov pre ciele (O'Neill, a iní, 2006).

Schéma 1 SMART formy cieľov

S	M	A	R	T
Specific Čo je cieľom alebo úlohou? Dokedy má byť cieľ splnený?	Motivating Je cieľ zmysluplný? Bude jedincovi dodávať energiu?	Attainable Je cieľ realistický? Je možné ho mať pod kontrolou?	Relevant Je cieľ zmysluplný pre podnik?	Trackable Ako budeme merať a sledovať výsledky?

Zdroje: Vlastné spracovanie podľa (O'Neill, a iní, 2006)

Zámer tejto aktivity je odsúhlasiť ciele zamestnanca v súvislosti s výkonnosťnými štandardami pre každý jednotlivý cieľ. Stanovenie cieľov je proces spolupráce s druhým človekom alebo skupinou. Líder má zodpovednosť uistiť sa, že ciele sú jasne stanovené, ale čím kompetentnejší je jedinec, tým viac sa do tohto procesu zapája.

2.1.2 Diagnostika

Po stanovení SMART cieľov je ďalším krokom diagnóza úrovne kompetencií pre jednotlivé úlohy, alebo ciele. Úroveň rozvoja jedinca určujú dva faktory (Blanchard, a iní, 2017):

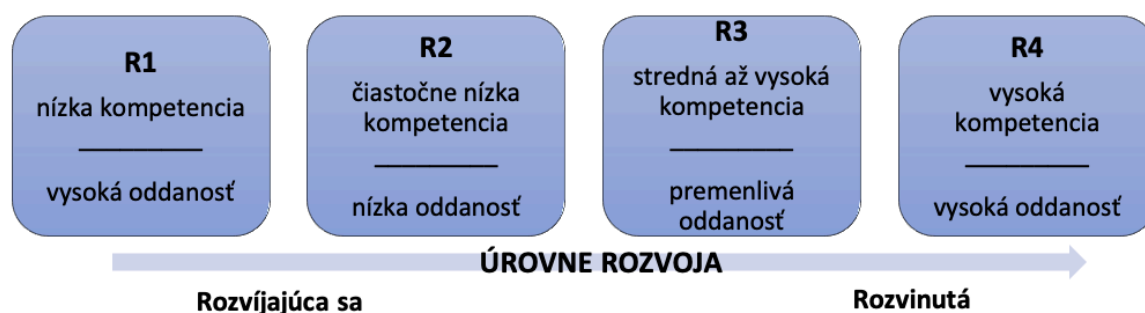
- *Kompetencia*
- *Oddanosť*

Akákolvek chyba alebo výkonnostné zlyhanie obvykle spôsobuje nedostatok kompetencií, alebo nedostatok oddanosti.

Kompetencia je súbor znalostí a zručností, ktoré sa jedinec môže naučiť, alebo ich získa skúsenosťami. Takéto skúsenosti zahŕňujú plánovanie, riešenie problémov, alebo sebaorganizáciu. Pracovník ich vie využiť v širšej škále úloh.

Kombináciou dôvery a motivácie dostávame oddanosť. Pri tomto faktore sa zohľadňuje pocit sebadôvery zamestnanca. Sebaistota núti pracovníka vykonať úlohu bez zbytočného zapájania iných. Poznáme štyri kombinácie kompetencie a oddanosti, ktoré nám identifikujú štyri rozvojové úrovne (Blanchard, a iní, 2017)

Schéma 2 Úrovne rozvoja



Zdroje: Vlastné spracovanie podľa (Blanchard, a iní, 2017)

V tejto schéme môžeme identifikovať štyri segmenty rozvoja: R1, R2, R3 a R4. Úroveň R1 sa opisne nazýva *nadšený začiatokník*. Je charakteristický vysokou mierou oddanosti, má chuť sa učiť a spolieha sa na svoje silné stránky. Je neskúsený a úlohy a ciele sú pre neho neznáme. Ďalšia úroveň je pomenovaná ako úroveň *rozčarovaného študenta*. Je to fáza rozvoja, ktorá má kompetencie len na nízkej úrovni v rámci osvojenia pár znalostí. Segment rozvoja R3 alebo inak *schopní, ale obozretní prispievatelia* pracujú so širšími kompetenciami, ale abstinuje u nich pocit sebadôvery, a preto zatiaľ neplnia úlohy samostatne. Sú priveľmi sebakritickí a začínajú pochybovať o ich profesionalite. Najvyššia možná úroveň rozvoja sa nazýva *sebestačný profesionál* a zodpovedá segmentu R4. Má vysokú mieru kompetencií a vysokú mieru oddanosti. Rieši komplexné problémy samostatne a pomáha jedincom na nižšej rozvojovej úrovni.

2.1.3 Prispôsobenie štýlu vedenia

Teória situačného vedenia je založená na schopnosti situačného lídra flexibilne využívať štyri rôzne štýly vedenia. Každý štýl vedenia je priradený k určitej úrovni rozvoja. Konkrétne vzťahy zobrazuje nasledujúca tabuľka:

Tabuľka 2 Štýly vedenia a úrovne rozvoja

Štýl vedenia	Charakteristika vzťahu	Úroveň rozvoja
<i>Riadenie</i>	Vysoko direktívne správanie lídra, nízka podpora, blízke monitorovanie jedinca a častá spätná väzba.	<i>R1</i>
<i>Koučing</i>	Vysoko direktívne správanie lídra, vysoká podpora, pokračovanie v riadení cieľov a povzbudzovanie k vlastným návrhom riešenia.	<i>R2</i>
<i>Podporovanie</i>	Nízke direktívne správanie, vysoká podpora, spoločné rozhodovanie a povzbudenie jedinca k rozvíjaniu myšlienok a nápadov.	<i>R3</i>
<i>Delegovanie</i>	Nízke direktívne správanie a nízka podpora od lídra. Pracovník robí rozhodnutia sám. Líder oceňuje prispievanie k cieľom a podporuje rast jedinca.	<i>R4</i>

Zdroje: Vlastné spracovanie podľa (Blanchard, a iní, 2017)

Zmeny, ktoré nastali vo vonkajšom i vnútornom ekonomickom prostredí, spôsobili nutnosť naučiť sa pružne a flexibilne reagovať v nových podmienkach. Prispôsobovanie štýlu vedenia nedeľhonestuje ostatné štýly leadershipu, ale zdôrazňuje potrebu apelovať na vzájomný vzťah interných a externých podmienok, plnenie úloh, individualitu manažérov, stupeň motivácie podriadených, úrovne zručností a vyššie riadiace funkcie v organizácii.

2.2 Transformačné vedenie

Transformačné teórie sa medzi optimálne štýly vedenia ľudí presadzovali od konca 80. rokov minulého storočia (Armstrong, a iní, 2008 s. 722). Zameriavajú sa na interakciu vodcu a vedených, preto je tiež známa pod názvom Vzťahová teória (Relationship Theories).

V tejto teórii vystupujú v stabilnej organizácii dva typy vodcov. *Transakční vodcovia*, ktorí sa vyskytujú v strednom stupni riadenia a *transformační vodcovia*, ktorí zastávajú pozície s meniacimi sa podmienkami. Hlavnou úlohou transakčných vodcov je plynulý chod organizácie, sledovanie výkonu zamestnancov, koordinácia základných úloh, hodnotenie a odmeňovanie podriadených. Vedenie tohto typu je založené na transakcii medzi výkonom a odmenou (Whitmore, 2019 s. 56 – 58). Pozície vyžadujúce realizáciu zmien, zvyšovanie aktivity a promptné reagovanie na nestabilné prostredie sú určené pre transformačných lídrov. Transformačný leadership je kvalitatívne odlišný. Jeho podstatou je ovplyvňovanie cieľavedomosti a motivácie, dôvery a zdôrazňovanie účelu a zmyslu úloh.

Menenie koncepcií, presadzovanie taktických alebo strategických zmien sú dennými aktivitami vodcov transformácie. Okrem zručností, skúsenosti a znalostí sa tento model vyznačuje silou osobnosti. Formy vplyvu, ktoré obsahuje transformačný leadership je vedenie nasledovníkov k tomu, aby dosiahli viac, ako je bežne očakávané. Je spojený s procesom meniacim jedinca na báze emocionálnej, hodnotovej a etickej (Jarošová, a iní, 2016 s. 26 – 28). Prínosom pridanej hodnoty vo výkone nad rámec očakávania je dosahovanie požadovaného cieľa organizácie a cieľa jedinca v profesijnej sfére života zároveň. Kombináciou rôznych etických a emocionálnych apelov, gestami a motivačnými technikami sa vyprofilovali štyri komponenty transformačného leadershipu (Bass, 1985):

1. *Idealizovaný vplyv* – líder je pre zamestnancov silný rolový model, jeho súčasťou sú morálne zásady a dôveryhodnosť, ktoré využíva na dosiahnutie svojej vízie a spoločných cieľov
2. *Inšpiratívne motivovanie* – hlavnou úlohou vodcu je podmieňovanie motivácie ostatných zamestnancov, predpokladá vysoké výkony a zároveň dáva najavo svoju dôveru v schopnosti podriadených
3. *Intelektuálna stimulácia* – stimulujú následníkov ku kreatívnemu mysleniu a iniciatíve, podriadení nadobúdajú pocit dôvery a prichádzajú na nekonvenčné a novátorské riešenia
4. *Individualizované uznanie* – do popredia vystupujú potreby zamestnancov, podpora ich rastu a pomoc pri ťažkých úlohách, snažia sa realizovať ich potenciál v rôznych smeroch (Day, 2014)

Koncepcia transformačného leadershipu je založená na vzťahu medzi vodcom a nasledovníkmi, opisuje a analyzuje dyadické interakcie. Schopnosť vycítiť nutnosť zmeny v organizácii a mať reálny plán a víziu je kľúčová dispozícia vodcu. Dosiahnutie pozitívnych výsledkov transformačných manažérov sa realizuje v troch bodoch. Prvý je zvyšovanie povedomia o dôležitosti firemných cieľov, druhým je snaha prekonať prirodzene egoistický záujem a presadiť záujmy skupiny a tretím je zvyšovanie potreby kvalifikovanejšej úrovne u zamestnancov (Bass, a iní, 1990).

Výhodou transformačného vedenia ľudí je efektívnosť, ktorú potvrdilo množstvo odborných výskumov. Je jedným z mála typov vedenia prijatým celosvetovo ako fungujúca koncepcia, ktorá je využívaná medziodborovo až do súčasnosti (Yukl, 2013 s. 203). Nevýhodou tohto štýlu je veľké riziko zneužívania a manipulácie nasledovníkov vodcami. Obdiv a stotožnenie sa s nadriadeným môže smerovať k nekritickému pohľadu, prijímaní zradných úloh a manipulácii. Je preto na organizácii zodpovedne kontrolovať, akým spôsobom sú nasledovníci ovplyvňovaní a ktorým smerom sú vedení. Riadenie adaptácie, ukladanie úloh a forma profilovania zamestnanca je náročný a zdĺhavý proces, ktorý pri nesprávnom, alebo nekalom prevedení ohrozuje organizáciu a vystavuje ju riziku krízových situácií (Karpinská, a iní, 2017 s. 97–130).

3. Rozvoj zamestnancov v podniku

Jedným z najcennejších aktív, s ktorými sa stretávame v oblasti starostlivosti, vzdelávania, rozvoja a všeobecne ekonómie samotnej, sú zamestnanci. V každej organizácii je dôležitým aspektom postoj k zameraniu sa na spôsoby, ako tieto aktíva ďalej rozvíjať. Pomerne priamu výzvu na vyriešenie otázky starostlivosti, vzdelávania a rozvoja prijímajú podniky, ktoré potrebujú zlepšiť konkurencieschopnosť, autonómiu, pracovné prostredie, vzťahy a iné existenčné hľadiská. Tematika starostlivosti o zamestnancov pozostáva z rôznych metód a prístupov vrátane oblastí výhod pre organizáciu, komplexné stratégie pre rozvoj a realizovateľné plány vzdelávania zamestnancov (Hietala, 2020).

Účelom starostlivosti o zamestnancov a o ich pracovné podmienky je dosiahnutie priaznivých výsledkov na pracovisku a pozitívnych výstupov práce k požadovanému cieľu. Je zákonnou povinnosťou sa o svojich zamestnancov primerane starať a poskytovať im

práceschopné prostredie. Priaznivé podmienky sú ekonomickou nutnosťou, ktorá pozitívne ovplyvňuje zdravie organizácie, spokojnosť na pracovisku, motiváciu, schopnosti a zručnosti zamestnancov, výsledky a výkon.

Starostlivosť o zamestnancov sa skladá z povinnej starostlivosti (zmluvná starostlivosť) a dobrovoľnej starostlivosti. Povinná starostlivosť je zachytená v pracovnoprávných predpisoch, kolektívnych alebo pracovných zmluvách. Zaradujeme tu napríklad pracovnú dobu, pracovné umiestnenie, bezpečnosť na pracovisku, ochranu zdravia pri práci, odborný rozvoj, vzdelávanie a formu stravovania. Zákonník práce (zákon č. 311/2001 Z.z.) sa venuje oblastiam ako:

- *Pracovné podmienky zamestnancov* – umožňujú bezpečný výkon práce
- *Odborný rozvoj zamestnancov* – školenia, zaučenie, odborná prax, zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov
- *Stravovanie zamestnancov* – vytvorenie a poskytnutie času na stravovanie cez prestávky v práci
- *Zvláštne pracovné podmienky niektorých zamestnancov* – napríklad zabezpečenie zvýšenej ochrany zamestnancov so zdravotným znevýhodnením (Šikýř, 2016).

3.1 Podstata rozvoja a vzdelávania zamestnancov

Účelom rozvoja a vzdelávania zamestnancov v podniku je systematicky utvárať, rozširovať a prehĺbovať schopnosti jednotlivcov. Potreba dodávania znalostí o prispôbovaní sa vonkajšiemu prostrediu, ako aj rýchlom reagovaní na zmenené podmienky, je v dnešnom svete nevyhnutnosť v každom odvetví. Celoživotné vzdelávanie sa prelína s procesom vzdelávania v organizáciách a s rozvojom talentovaných, schopných, motivovaných a vytrvalých ľudí. Úlohou jednotlivých podnikov je vytvoriť prostredie, v ktorom zabezpečí zamestnancom ich rozvoj, aby napreduvali a boli lepší ako konkurencia. Disponovanie znalosťami a zručnosťami, ktoré zvýhodňujú podnikateľský subjekt, vedie k uspokojivému vykonávaniu úloh a dosahovaniu cieľov a to nielen súčasných, ale aj budúcich. Najmä znalosti z technickej a technologickej oblasti je nutné aktualizovať pravidelne, kvôli rýchlemu rozvoju tohto odvetvia. Zosúladenie technického rozvoja so

systemom podniku zvyšuje konkurencieschopnosť a posilňuje systémovú modernizáciu (Koubek, 2008).

Požiadavky na schopnosti zamestnancov sa v modernej spoločnosti stále menia. Prehlbovanie a rozširovanie týchto atribútov je kľúčovým bodom k fungovaniu človeka ako pracovnej sily. Príprava na zamestnanie v školských zariadeniach nestačí na dnešné požiadavky zamestnávateľov vo výberovom konaní. Základom úspešného podnikania je flexibilita a pripravenosť na zmeny. Takýto podnik vytvárajú inovatívni ľudia, ktorí akceptujú zmeny a prinášajú efektívne riešenia. V 21. storočí sa o starostlivosti a formovaní pracovných schopností zamestnancov hovorí ako o najdôležitejšej úlohe personálnej práce. Existuje niekoľko rozvojových aktivít, ktoré formujú a podmieňujú pracovníkov k vnútornej potrebe rozširovať svoje kvalifikácie. Dôležitejšie ako motivovať jednotlivca k takýmto činnostiam je podnietiť celú organizáciu k myšlienkam rozvoja a vzdelávania (Collison, a iní, 2005 s. 236).

Najvýznamnejšími dôvodmi prečo by sa organizácie mali venovať otázkam vzdelania a rozvoja zamestnancov sú stále častejšie sa objavujúce nové poznatky z oblasti ekonómie, resp. ekonomiky podniku, vznik nových technológií a rýchlosť zastarávania systémov, premenlivosť ľudských potrieb v nadväznosti na trh výrobkov a služieb ako aj vynucovanie pružnosti reakcií organizácií. Zvyšovanie premenlivosti podnikateľského prostredia, zmeny organizácie práce v súvislosti s povahou práce, spôsobmi riadenia a vedením nespochybniteľne potrebujú neustále obnovovanie spôsobilosti zamestnancov. V tejto tematike zohrávajú podstatnú úlohu globálne dôvody ako internacionalizácia hospodárskych aktivít a z toho potreba medzinárodnej informatizácie podnikov (Hroník, 2007 s. 240).

3.2 Vymedzenie pojmov rozvoj a vzdelávanie zamestnancov

Disponovanie kvalifikovaným a kvalitným ľudským kapitálom neznamena len vedieť schopných zamestnancov s dostatočnou úrovňou pracovnej spôsobilosti na trhu práce získať, ale aj po príchode do organizácie ich naďalej rozvíjať v spojitosti s podnikovými potrebami, hodnotami a cieľmi (Palka, 2010).

Rozvoj zamestnancov je procesom práce, ktorá zlepšuje, zdokonaľuje, skvalitňuje a prehlbuje existujúce zručnosti a vytvára nové zručnosti, na podporu poslania a cieľov organizácie (Foot, a iní, 2008 s. 48). Vylepšením existujúcich zručností jednotlivca sa zvyšujú aj jeho kompetencie. Podpora v celoživotnom procese pracovníkov pomáha k priblíženiu sa k ich maximálnemu potenciálu. Zabezpečenie úplného vzrastu nie je možná, kvôli rýchlemu napredovaniu a inováciám v rámci technologického, technického rastu a neustálym zmenám v globálnom prostredí, ktoré pôsobia od širokých ekonomík štátov až ku konkrétnym firmám na trhu. Priebeh rozvoja je flexibilný a nepretržitý, spája rozvoj jednotlivca s cieľmi práce a organizácie (Stopper, 2017). Formovanie kariéry je priamou funkciou zvýšenej intenzity učenia a nadobudnutie určitého prenositeľného súboru zručností. Takýto postup osobného rozvoja využíva vlastnú zodpovednosť a uvedomelosť jednotlivcov. Poskytnutá podpora zo strany organizácie a nadriadených manažérov umocňuje a zrýchľuje progres zamestnanca.

Permanentný proces, ktorý spôsobuje prispôsobenie a zmenu správania, schopností, zručností a motivácie zdôrazňuje taktiež A. Kachaňáková (2007, s. 207). Dôsledkom tohto procesu je zníženie rozdielu medzi začiatočnými kompetenciami zamestnanca a ideálnymi požiadavkami kladenými organizáciou na neho. Prostredníctvom vzdelávania zamestnancov organizácie zabezpečujú investovanie do flexibility podniku. Orientovanie na odborné vzdelávanie, ktoré zabezpečuje prispôsobenie znalostí zamestnancov aktuálnym požiadavkám pracovnej pozície, je nevyhnutnou súčasťou pre využiteľnosť a kariérny rast. Vzdelávanie charakterizujeme ako činnosť, ktorá obsahuje nasledujúce aktivity:

1. *Prehlbovanie pracovných schopností*
2. *Rozširovanie pracovných schopností* na zvládnutie náročnejšej, alebo novej pracovnej činnosti (podnik tak zvyšuje využiteľnosť jednej jednotky ľudského kapitálu)
3. *Rekvalifikácia a preškolenie*
4. *Aktivity orientačného charakteru*, ktoré zaúčajú nových zamestnancov k špecifickým požiadavkám náplne práce (používanie techniky alebo technológií)
5. *Formovanie osobnosti* zamestnancov (vlastnosti, postoje, hodnoty) (Kloubek, 2007 s. 6-7).

Pojem vzdelávanie pracovníkov je premenlivý v čase, súvisí so systémom vzdelávania v danom sociálnom priestore, kultúrnej a vzdelanostnej úrovni obyvateľstva a povahe práce, veľkosti a vyspelosti podniku. Je viditeľné, že vzdelávanie ľudí v rámci podniku, formuje odborné schopnosti a osobnosti človeka zabezpečované organizáciou vo väzbe s personálnou činnosťou (Koubek, 2008 s. 253-254).

3.3 Proces vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Systematické vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je podmienkou efektívneho fungovania podniku. Prináša do prostredia organizácie výhody na úrovni podniku, zamestnancov a medziľudských vzťahov v pracovných skupinách. Medzi základné výhody pre podnik zaradujeme zvýšenie ziskovosti, zlepšenie imidžu podniku vo vzťahu k verejnosti, prijímanie efektívnejších rozhodnutí a riešení problémov, zvyšovanie produktivity, podpora komunikácie na úrovni podniku a schopnosť prispôbovať sa zmenám. V rámci výhod pre zamestnancov sa sleduje skvalitňovanie rozhodovania, efektívnosť riešenia problémov, osobný rast, rozvoj, posilňovanie sebadôvery, podpora pri zvládaní stresu a redukcia strachu pri plnení nových úloh. Výhody v oblasti medziľudských vzťahov a pracovných skupín zahŕňa skvalitňovanie komunikácie, zlepšenie orientácie a adaptácie nových zamestnancov, skrátenie informačných kanálov, zvýšenie morálky a podpora súdržnosti, koordinácie a pozitívnej atmosféry v podniku (Urban, 2003).

Plánovanie systematického vzdelávania je kvalifikovane zabezpečovaná a následne vyhodnocovaná činnosť. Vyhodnocovanie tejto činnosti je konečnou fázou cyklu, ktorá poukazuje na to, aký účinok malo vzdelávanie a aká je pätná väzba. Podľa celého priebehu procesu, organizácie tohto procesu a prípadných komplikácií sa zaznamenávajú poznatky, ktoré budú v podobných situáciách napomáhať k ľahšiemu priebehu. V tomto smere je skúsenosť a poznanie jeden z najcennejších aspektov, ktoré sú žiadané v každej organizácii. Trvanie takéhoto poznania sa nadobúda rokmi praxe a počtom skúsenosti v danej problematike. Skúsení pracovníci, ktorí prichádzajú s takýmto poznaním do firmy, sa považujú za cenný prínos. Obohatenie cieľenej stratégie o osobné skúsenosti vedie k istej miere predvídateľnosti.

Cyklus vzdelávania a rozvoja prebieha v štyroch fázach, ktoré sú znázornené v nasledujúcej schéme:

Schéma 3 Cyklus vzdelávania a rozvoja zamestnancov



Zdroje: Vlastné spracovanie podľa (Joniaková, a iní, 2016 s. 258)

Na základe predchádzajúcej schémy môžeme zhodnotiť, že systematické podnikové vzdelávanie a rozvoj má opakujúci sa charakter cyklu. Jednotlivé fázy na seba priamo nadväzujú a priebežne formujú pracovné schopnosti. Prínosom tohto procesu je rýchle a efektívne profilovanie zamestnanca so zvýšením motivácie a sebarealizácie.

3.3.1 Identifikácia potrieb vzdelávania a rozvoja zamestnancov

Identifikácia týchto potrieb predstavuje zásadný problém z hľadiska kvantifikácie vlastností zamestnanca. Kvalifikovanie požiadaviek na konkrétne pracovné miesto sa sleduje, meria a poznáva z časovo náročných postupov. Takéto spôsoby zohľadňujú napríklad stupeň dokončeného školského vzdelania, dĺžkou praxe, špecializácie odboru, prístup k riešeniu rôzne náročných úloh, alebo pracovný výkon. Fáza *identifikácie potrieb organizácie* v oblastiach kvalifikácie a vzdelania je založená na odhadoch a aproximačných postupoch (Koubek, 2008 s. 261). Často tieto postupy majú charakter experimentov, ktorých výsledky na záver cyklu vystupujú ako skúsenosti. Tie modifikujú rozhodnutia a pohľady na nasledujúce obdobie vyžadujúce identifikáciu potreby vzdelávania a rozvoja.

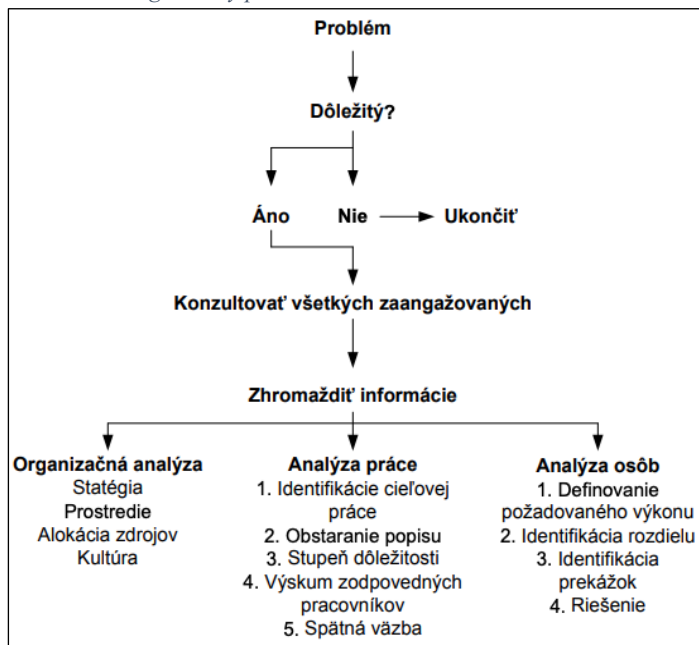
Prístupy k vzdelávaniu sa podľa postoja organizácie líšia. Na základe charakteru potreby je z viacerých hľadísk dôležité ukotviť postoj k vzdelávaniu a následne začleniť ho ku konkrétnemu stanovisku. Primárne prístupy ako identifikovať a kategorizovať potreby sú dané tromi stanoviskami:

- *Povinne realizované vzdelávanie* predstavuje vzdelávanie, ktoré je dané legislatívou. Môžeme sem zaradiť povinné školenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (BOZP) alebo iné školenia vyplývajúce zo zmeny zákonov.
- *Doporučené vzdelávanie* zahŕňa schopnosti a zručnosti pracovníkov, ktoré pravdepodobne prinesú podniku pozitívny úžitok. Zameriavajú sa najčastejšie na predajné zručnosti, efektivitu práce, obchodné stratégie, alebo komunikačné zručnosti pre manažérov.
- *Podnikom preferované a chcené vzdelávanie* je založené na individuálnom prístupe podniku ku konkrétnemu typu a charakteru daného vzdelávania. Výsledky tohto vzdelávania nemusia byť pozorovateľné v krátkom časovom úseku. Cieľom je buď investícia do budúcnosti (napríklad prostredníctvom projektov pre školy v spolupráci s Ministerstvom školstva) alebo propagácia organizácie (Koubek, 2008 s. 261).

Identifikačný proces má určitý charakter. Prvotný znak, ktorý napovedá deficitnému vplyvu chýbajúcej potreby vzdelávania je registrácia nedostatku. Môžeme ho sledovať v rôznych ukazovateľoch výkonnosti, efektivity, výnosnosti, alebo časových sklzoch. Po oboznámení sa s týmto problémom nasleduje fáza zistenia. Organizácia alebo poverená osoba zisťuje, či tento deficit je deštruktívny a v akej miere. Ak nedostatok do značnej miery zasahuje efektivitu organizácie a je rozhodujúcim pre plynulý chod podniku, tak po zhrnutí cieľov, plánov a stratégií firmy, nasleduje mobilizácia nadriadených zložiek. Tento krok je nevyhnutný pre podporu v procese identifikácie. Po pochopení a dôkladnom zhodnotení vrcholového manažmentu sa so súhlasom kompetentných ľudí začína fáza zhromažďovania informácií, ktorá je poslednou časťou identifikácie potrieb vzdelávania a rozvoja.

Tento diagnostický proces navrhujúci jednotlivé kroky je zobrazený v schéme, ktorú ako prví navrhli M. Belcourt a P. C. Wright:

Schéma 4 Diagnostický proces



Zdroj: Belcourt, M. a Wright, P. 1998. Vzdelávaní pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha : Grada Publishing, 1998. s. 18. Zv. I. ISBN

Ak identifikácia potrieb vzdelávania a rozvoja prebehne úspešne, organizácia si bude vedieť odpovedať na otázky, ktorých zamestnancov je potrebné vzdelávať a v akej oblasti. Analýza osôb a konkrétnej práce je nutná pre určenie stupňa dôležitosti a poskytnutia podrobného popisu. S takýmito výstupmi môže podnik prejsť do druhej fázy *plánovania vzdelávania a rozvoja*.

3.3.2 Plánovanie vzdelávania a rozvoja

Vývoj je jeden z najdôležitejších primárnych procesov, prostredníctvom ktorého sa zabezpečuje individuálny a organizačný rast. Pri dobre naplánovanom postupe zamestnanci môžu dosiahnuť svoj maximálny potenciál v danom čase. Systematický proces pomáha jednotlivcom zvládnuť definované úlohy, podľa vopred stanovených štandardov (Přikrylová, 2019 s. 258).

Východiskovým bodom pre rozvoj a vzdelávanie v organizácii je definovanie plánu odbornej prípravy. Účel tejto činnosti má vyjadrovať všeobecný dôvod a názor. V pláne sú uvedené usmernenia, ktoré sa pri prípravách musia dodržiavať. Obsahuje význam činností, objasnenie zodpovednosti a predovšetkým určuje druh odbornej prípravy. Podrobné vysvetlenia, čo sa bude robiť, za akým účelom a ako by to malo vyzeráť v praktickom konaní. Stanovenie rámca pre rozvoj odbornej prípravy súvisí s reagovaním na hlavné problémy alebo zmeny.

Plány vzdelávania a rozvoja zaraďujeme medzi plány personálneho rozvoja podniku. Základnými informáciami, ktorými osnova disponuje sú rozvíjané oblasti, počet zamestnancov, metódy vzdelávania, vzdelávacie subjekty a finančné prostriedky, ktoré firma investuje do procesu (Biswas, 2018).

Spracovanie plánu vzdelávania nadväzuje na osem hlavných otázok, ktoré vymedzujú:

Schéma 5 Obsah plánu vzdelávania

ČO?	• Obsah vzdelávania • Cieľ vzdelávania
KOHO?	• Cieľová skupina • Účastníci
AKO?	• Metódy vzdelávania • Mimo/na pracovisku
KTO?	• Vlastná réžia podniku • Externý subjekt
KEDY?	• Časový harmonogram
KDE?	• Miesto konania
ZA KOĽKO?	• Rozpočet
SPÄTNÁ VÄZBA	• Spôsob vyhodnocovania výsledkov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa (Joniaková, a iní, 2016)

Plánovanie je náročná úloha, ktorej výsledok by mal odpovedať na predchádzajúce otázky. Po špecifikovaní konkrétnych bodov je podnik pripravený na realizáciu plánu vzdelávania a rozvoja.

3.3.3 Realizovanie vzdelávania a rozvoja

S vhodným výberom cieľa a cieľovej skupiny zamestnancov súvisí vhodná metóda vzdelávania a rozvoja. Hlavnou úlohou zvolenej metódy je správne si osvojiť požadované znalosti a schopnosti k požadovanej práci. Poznáme dve možnosti vzdelávania vzhľadom na miesto výkonu a to *na pracovisku* (asistencia, inštruktáž, outdoorové aktivity) a *mimo pracoviska* (prednáška, seminár) (Urban, 2017 s. 21 - 27).

Vzdelávanie na pracovisku je zamerané najmä na individuálnych zamestnancov osobitne. Vykonáva sa v bežnom pracovnom prostredí vo vopred stanovenom čase. Vzdelávanie mimo pracoviska sa aplikuje prevažne na hromadné stretnutia. V nasledujúcej tabuľke môžeme vidieť prehľad jednotlivých metód, ako ich uvádza M. Šikýř (2016 s. 141 - 144):

Tabuľka 3 Metódy vzdelávania

VZDELÁVANIE NA PRACOVISKU		VZDELÁVANIE MIMO PRACOVISKA	
Metóda	Charakteristika	Metóda	Charakteristika
INŠTRUKTÁŽ PRI VÝKONE PRÁCE	Učenie pozorovaním a napodobňovaním	PREDNÁŠKA	Profesionálny výklad problematiky
ASISTENCIA	Spolupráca so školiteľom	SEMINÁR	Výklad a diskusia so školiteľom
POVERENIE	Samostatné spracovanie úloh na záver s kontrolou	DEMONSTROVANIE	Predvádzanie postupu školiteľom pre zamestnancov
ROTÁCIA PRÁCE	Zmena práce pracovníka po určenej dobe	PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA	Spoločné hľadanie riešení modelovaním situácie
KOUČOVANIE	Usmerňovaná práca s koučom	OUTDOOROVÉ AKTIVITY	Učenie formou pohybových aktivít
MENTORING	Vzdelávanie pod vedením odborníka		
E-LEARNING (alternatívna metóda dostupná prostredníctvom informačných a komunikačných technológií, s podporou osobných počítačov a počítačových sietí)			

Zdroje: Vlastné spracovanie podľa (Šikýř, 2016 s. 142 - 143)

Správnosť zvolenej metódy sa odzrkadlí na výkone zamestnancov po vykonaní vzdelávacieho procesu. V prípade efektívneho vzdelávania sa novonadobudnuté poznatky zamestnancov účinne aplikujú do bežného pracovného procesu

3.3.4 *Vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania*

Vyhodnotenie výsledkov vzdelávania je záverečnou časťou celého procesu vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Poukazuje na efektívnosť a mieru úspešnosti, ktorú daný proces priniesol do organizácie. Táto fáza je pomerne problematická. Prejavy vzdelávania sa merajú zložito. Zaučení zamestnanci výsledky vykazujú nepriamo a s odstupom času.

Pri vyhodnocovaní výsledkov vzdelávania posudzujeme, či boli jednotlivé metódy správne použité, ako na ňu reagovali zamestnanci a do akej miery boli nové znalosti využité v každodennej práci. Formy hodnotenia závisia na povahe nadriadených, k základným patria hodnotenia podľa dohodnutých cieľov, stanovenej stupnice (známkovanie), alebo voľným popisom. Takúto sumarizáciu má na starosti manažér, ktorý riadi pracovný výkon zamestnanca v organizácii, alebo iné zainteresované osoby. Základnými kritériami na správne hodnotenie práce sú (Baird, a iní, 1899 s. 119):

- *Výsledky* (kvalita práce, množstvo práce)
- *Správanie* (dochádzka, stupeň motivácie, pracovná morálka)
- *Schopnosti* (kvalifikovanosť, kvalita práce)
- *Postoj* (seberealizácia, náročnosť vybraných úloh)
- *Podmienky* (pracovná doba, pracovné prostredie) (Armstrong, a iní, 2015 s. 221)

Úspešná realizácia vyhodnocovania výsledkov vzdelávania sa robí na základe komparácie výsledkov pred vzdelávacím procesom a po výstupných testoch alebo po monitoringu procesov. Na záver sa môžu preukázať pozitívne, ale aj negatívne výsledky výkonu zamestnancov. Prirodzenou súčasťou v tejto fáze pri zvýšení efektívnosti práce u zamestnanca je otvorená a zrozumiteľná pochvala a ocenenie. V prípade negatívnej kritiky si najprv overíme skutočné dôvody a fakty pochybenia zamestnanca. Dôsledky skonzultujeme neverejne s cieľom zamedziť a eliminovať chyby.

Fáza vyhodnocovania výsledkov vzdelávania cielene prerokováva pozitíva a negatíva pracovného výkonu k pomeru efektívnosti a vlozenej investície.

4. Identifikácia pojmov pre potreby práce

V teoretickej analýze sme sumarizovali najnovšie poznatky z teórie manažmentu, ktoré sa týkali základných pojmov súvisiacich s riešenou problematikou. Sú nimi riadenie a vedenie, vodcovstvo a rozvoj ľudských zdrojov.

Riadenie ako aj vedenie považujeme za základnú náplň práce vedúcich pracovníkov. Ako sme už spomínali je medzi nimi kvalitatívny rozdiel. Obsah termínu riadenie budeme vnímať ako M. Armstrong. Riadenie podľa neho pozostáva z niekoľkých procesov, ktoré slúžia na dosahovanie cieľov organizácie. Patria k nim plánovanie, organizovanie, motivovanie a kontrola. Zameriava sa na dosahovanie výsledkov prostredníctvom účinného získavania, rozdeľovania, využívania a kontrolovania zdrojov (Armstrong, a iní, 2015 s. 379). Znamená uplatňovanie moci a autority na pracovisku.

Na rozdiel od riadenia **vedenie** predstavuje schopnosť motivovať, vytvárať vízie do budúcnosti a získavať vernosť a zainteresovanosť pracovníkov. Jeho základnou úlohou je stimulovať podriadených pracovníkov k efektívnej práci a k dosahovaniu cieľov organizácie. Je to taká forma usmerňovania sociálnych procesov, v ktorej sa prejavuje vysoký stupeň dobrovoľnej účasti. Vedenie (leadership) podľa M. Armstronga predstavuje „inšpirovanie ľudí k tomu, aby v záujme dosahovaní požadovaného výsledku zo seba vydali to najlepšie.“ (2015 s. 378)

Vodca je osoba stanovujúca stratégiu, ktorá zohľadňuje aktuálny stav organizácie, jej zámer, víziu, dlhodobé a krátkodobé ciele. Má tri základné funkcie, ktoré sú definovanie úlohy, plnenie úlohy a udržiavanie efektívnych vzťahov vo firme (Radcliffe, 2012 s. 24-25)

V našej práci sa budeme orientovať na analýzu **situačného a transformačného vedenia** v organizácii. Sme toho názoru, že situačné vedenie predstavuje správanie sa lídra, ktoré sa prispôsobuje existujúcej situácii. Naopak transformačné vedenie je založené na vzťahu medzi vodcom a nasledovníkmi, opisuje a analyzuje dyadické interakcie

Za **rozvoj a vzdelávanie zamestnancov** budeme považovať proces, ktorý zlepšuje, zdokonaľuje, skvalitňuje a prehľbuje existujúce schopnosti zamestnancov a vytvára nové vedomosti a zručnosti, ktoré slúžia na dosahovanie poslania a cieľov organizácie. Identifikácia nových schopností, ako aj rýchle reagovanie na zmenené podmienky, predstavujú zásadný progres a posun organizácie (Koubek, 2008 s. 56).

5. Metodologický rámec skúmaného problému

Operacionalizácia prejavu leadershipu ako i rozvoja zamestnancov je pomerne náročnou záležitosťou aj z toho dôvodu, že majú veľmi špecifické prejavy závislé od konkrétnych podmienok tej-ktorej organizácie. Z toho dôvodu metodologický rámec budeme odvíjať od ich špecifického obsahu so zohľadnením zámeru a cieľov našej práce.

5.1 Meranie mäkkých zručností

Mäkké zručnosti sa prejavujú ako osobné atribúty, črty a prirodzené sociálne vzory potrebné na úspech v práci pri dosahovaní stanovených cieľov. Charakterizujú, ako sa človek integruje vo svojich vzťahoch s ostatnými. Na rozdiel od tvrdých zručností, je ich identifikácia oveľa náročnejšia. Ich zložitosť sa odráža aj v komplikovanosti ich merania a neskôr i hodnotenia. Za základné mäkké zručnosti vodcu budeme považovať:

- *Komunikačné a prezentačné schopnosti*
- *Tímová práca*
- *Zvládanie stresu a time manažment*
- *Flexibilita, proaktivita a pozitívny prístup*
- *Sebamotivácia a asertivita*
- *Štýly vedenia zamestnancov* (Hudson, 1993 s. 18)

Meranie týchto jednotlivých schopností u zamestnancov na rôznych úrovniach realizujeme prostredníctvom psychotestov, testov osobností, hádankami, zadaniami a mnohými inými spôsobmi (Hlavsa, 1985).

5.1.1 *International Personality Item Pool (IPIP)*

Na skúmanie mäkkých zručností zamestnancov použijeme špecifický nástroj IPIP, ktorý umožňuje prepojiť osobné vlastnosti zamestnancov s ich komunikačnými schopnosťami. Ide o známy model, ktorý sa opiera o teóriu Veľkej päťky, a ktorý jadro ľudskej osobnosti považuje za integráciu piatich základných črt (McCrae, a iní, 2003):

- *Extraverzia* (prístupnosť vonkajším podnetom, ľahká prispôsobivosť)
- *Neurotizmus* (ľahké prežívanie nepríjemných pocitov)
- *Otvorenosť* (v zmysle intelektuálnej zvedavosti)
- *Prívetivosť* (spolupracujúci a nápomocný)
- *Svedomitosť* (sebadisciplína a cieľavedomosť) (McCrae, a iní, 2003 s. 28)

Pri hodnotení prostredníctvom IPIP, zohľadňujeme integrované oblasti výskumu. Pri hodnotení využívame modely transparentných algoritmov odvodených zo základného psychologického výskumu v kognícii osobnostno-sociálnej povahy. Prostredníctvom dobre zvolených a cielených otázok, ktoré aktivujú vnútorné vnemy povahy zamestnanca, vieme obodovať najsprávnejšiu odpoveď. Suma získaných bodov zaraďuje zamestnanca do kategorizovanej úrovne, ktorá zodpovedá jeho mäkkým schopnostiam (Maples, a iní, 2014).

5.1.2 *PIED (Perceived investment in employee development)*

Podporou organizačného prostredia zvyšujeme vývojové schopnosti a technické zručnosti týkajúce sa pracovných postojov a správania. Tento model obsahuje premenné ako je spokojnosť s prácou a úmysel odísť pre lepšie podmienky v inej firme.

Základ je v teórii sociálnej výmeny (Blau, 1964), ktorá hovorí o zamestnancoch domnievajúcich sa, že ich organizácia sa zaviazala poskytovať im potrebné vzdelávanie, ktoré im zabezpečí ich atraktivitu na trhu práce. Tento afektívny záväzok sa týka emocionálnej oddanosti zamestnanca a jeho identifikácie a začlenení sa do organizácie. Štúdiá ukázali, že vzťah medzi odbornými školeniami a citovým nasadením zamestnanca

má pozitívny charakter, ktorý zvyšuje pocit lojality (Saks, 1995). Prítomnosť vzdelávacích programov spôsobuje, že sa organizácia javí ako podporná a spoľahlivá, čím vyvoláva recipročnú reakciu od zamestnancov v súvislosti s väčším efektom záväzku.

Dôležitosť vložených investícií do rozvoja zamestnancov sa každým rokom zvyšuje. Financie vynaložené na rozvoj a odbornú prípravu sa vrátia vo forme zvýšenej lojality a vyšším nasadením v práci. Vzdelávací proces zvyšuje produktivitu organizácie, formovanú väčším zmyslom pre spokojnosť s prácou a angažovanosťou (Reich, 1991).

5.1.3 Päťúrovňový model a výpočet ROTI (Return on investment)

Päťúrovňový model, ktorý pomohol sformovať J. J. Phillips a D. Kirkpatrick, vysvetľuje podstatu hodnotenia výsledkov podnikového vzdelávania.

Opisuje päť úrovní, z ktorých prvá hľadá odpoveď na otázku, ako sa účastníkom vzdelávania školenie páčilo. Hodnotia relevantnosť obsahu a kvalifikovanosť školiteľa. Druhá úroveň poukazuje na konkrétne poznatky, ktoré si zamestnanci zo školenia odniesli a naučili sa ich aplikovať v praxi. V tretej úrovni zisťujeme efektívnosť vzdelávacieho programu. Pri hodnotení sa používajú dotazníky, voľné rozhovory alebo individuálne dialógy. Štvrtá úroveň sleduje vplyv vzdelávacej aktivity na rast a produktivitu organizácie. Až posledná úroveň hodnotí školenie z hľadiska ziskovosti, rastu a efektivity organizácie. Zaoberá sa návratnosťou investície do rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Výpočet ROTI určuje percentuálnu návratnosť investovaných financií:

$$ROTI = \frac{\text{výnosy vzdelávacej aktivity} - \text{náklady vzdelávacej aktivity}}{\text{náklady vzdelávacej aktivity}} \times 100 (\%)$$

Na správne vyjadrenie výnosov a nákladov vzdelávacej aktivity organizácie berú do úvahy časové úspory, zvýšenú produktivitu, skvalitnenie výstupov a vzdelávacie materiály.

6. Cieľ

Hlavným cieľom bakalárskej práce je teoreticky analyzovať pojmy súvisiace s problematikou vodcovstva a rozvojom zamestnancov, prehodnotiť metodologické prístupy k nim a empiricky zmapovať situáciu vo vybranej organizácii.

Hlavný cieľ sme rozložili do čiastkových cieľov, a to nasledujúcim spôsobom:

Teoretický cieľ :

Identifikovať základné pojmy súvisiace s riešením úlohy, ktorými sú vodcovstvo a rozvoj ľudských zdrojov, prehodnotiť ich obsahové vymedzenia a definovať ich pre potreby práce.

Metodologický cieľ:

Operacionalizovať vodcovstvo a rozvoj ľudských zdrojov a určiť kvantifikačné postupy, ktoré umožnia dané fenomény zmapovať a vyhodnotiť ich úroveň pre potreby vzdelávacej politiky organizácie.

Empirický cieľ:

Realizovať primárnu analýzu prejavu vodcovstva ako i rozvoja ľudských zdrojov vo vybranej organizácii, a zmerať ich úroveň implementácie.

Na základe získaných poznatkov navrhnúť opatrenia pre politiku vzdelávania organizácie s akcentom na tvorbu vízií a stratégií ako aj procesu implementácie.

7. Metodika práce a metody skúmania

Pri riešení nášho problému sme použili niekoľko metód, ktoré môžeme rozdeliť do dvoch rovín: vedecké a logické.

V prvej časti našej práce sme použili teoretickú analýzu spočívajúcu v sumarizácii doterajších poznatkov z oblasti vedenia a riadenia, vodcovstva jeho vybraných koncepcií ako i rozvoja ľudských zdrojov. Jednotlivé získané informácie sme prehodnocovali vo vzťahu k cieľu našej práce, ktorý determinoval samotné definovanie pojmov. V rámci skúmania leadershipu a rozvoja zamestnancov v podniku sme rozpracovali niekoľko koncepcií, ktoré sa neustále formujú a podliehajú modernizácii a zmenám. Procesom identifikácie sme teoretickú analýzu ukončili. Použili sme niekoľko informačných zdrojov v podobe odbornej literatúry, časopisov a webových dokumentov domácich aj zahraničných autorov.

Metodologický rámec našej práce pozostáva z dvoch oblastí. Prvá je zameraná na operacionalizáciu základných pojmov, ktorými sú vodcovstvo a rozvoj ľudských zdrojov. Druhá časť predstavuje postupy kvantifikácie s použitím nasledujúcich nástrojov: International Personality Item Pool (IPIP), Perceived Investment in Employee Development (PIED) a päťúrovňový model ako i výpočet Return on Investment (ROTI).

Empirická časť je spracovaná prostredníctvom **primárnej analýzy** a spracováva konkrétne pracovné podmienky vo vybranej organizácii. Vytvorili sme dotazník, ktorý zisťoval úroveň mäkkých zručností zamestnancov. Po vypracovaní tohto dotazníka, každý zo zamestnancov absolvoval kurz zameraný na rozvoj mäkkých zručností. V rozmedzí 2 mesiacov po školení, sme tento dotazník zamestnancom dali vypracovať znova a podľa výsledkov z predchádzajúceho a najnovšieho dotazníka sme vyhodnotili efektívnosť školenia. Školenie sa zameriavalo na vedenie ľudí v skupine, komunikačné schopnosti, tímovú prácu, zvládanie stresu, time manažment, proaktivitu, sebamotiváciu a flexibilitu.

Náš kvantitatívny výskum využíva aj **metódu komparácie**, pomocou ktorej zisťujeme zhody a rozdiely v správaní sa zamestnancov pred a po vzdelávaní.

V rámci primárnej analýzy sme aplikovali taktiež **vzťahovú analýzu**, ktorej podstata spočíva v stanovení a verifikovaní hypotéz.

V práci sme použili i viaceré logické metódy, ktorými sú analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, abstrakcia a konkretizácia.

Prostredníctvom analýzy môžeme celok rozdeliť na jednotlivé časti, pri ktorých sa môžeme sústrediť na ich dôkladnejšie poznanie. Využili sme ju vo všetkých častiach našej práce, ako v teoretickej, tak i v metodologickej a empirickej. Na základe analýzy sme porovnávali jednotlivé obsahy definícií s cieľom si vybrať najvhodnejšiu pre naše zámery. Jej myšlienkový postup sme aplikovali aj v primárnej analýze, v ktorej sme zisťovali stav vzdelávania v konkrétnych podmienkach organizácie.

Syntéza je metóda, ktorá sumarizuje myšlienky a informácie. Pri syntéze sledujeme vzťahy medzi zložkami javu a pokúšame sa prísť na dôvody, prečo sa výsledný jav správa tak, ako je to v skutočnosti. Použili sme ju vo viacerých prípadoch. V metodologickom rámci našej práce bolo potrebné pre jednotlivé operacionalizačné postupy vytvoriť systém, ktorý by reprezentoval skúmaný zámer. Rovnako sme túto metódu použili i v empirickej časti, a to predovšetkým v závere a v návrhu opatrení pre organizáciu.

Indukcia je metóda, ktorou stanovujeme všeobecné tézy na základe preskúmania jednotlivých prípadov. Postupuje sa od jednotlivého k najvšeobecnejšiemu. Danú metódu sme najviac použili v empirickej časti, v ktorej sme sa sústredili na analýzu jednotlivých premenných a na základe nich sme usudzovali na kvalitu skúmaných procesov v organizácii.

Dedukciou odvodzujeme jednotlivé prípady zo všeobecných poznatkov a informácií. Postupuje sa od najvšeobecnejšieho ku konkrétnemu javu. Dedukciou, usudzujeme vlastnosti konkrétného javu. Túto logickú metódu využívame najmä pri vyvodzovaní záverov z informácií, ktoré sme počas nášho výskumu získali.

Abstrakcia je metóda, ktorá zjednocuje dva alebo viac myšlienkových postupov a z nich vyčleňuje to najpodstatnejšie. Slúži na vyčlenenie najdôležitejších informácií a hľadanie podstatných vlastností fenoménov. Danú metódu sme aplikovali predovšetkým v empirickej analýze, kde bolo potrebné usudzovať z konkrétnych prejavov jednotlivých premenných na jednotlivé parciálne indikátory.

Konkretizácia definuje špecifické prvky v problematike a hľadá zákonitosti v ich prejave. Využívame ju pri operacionalizácii vodcovstva ako i rozvoja ľudských zdrojov.

8. Výsledky práce

8.1 Základné charakteristiky skúmanej organizácie

Firma Rademaker Slovakia s. r. o. tiež známa aj ako Rademaker B.V. je dcérska firma na Slovensku, patriaca do materskej spoločnosti Racu B.V. založenej v roku 1977 zakladateľom Theom Rademakerom a Aries de Vries v Holandsku.

Cieľom a poslaním firmy je výroba a dodávanie rôznych zariadení a výrobných riešení v pekárskom priemysle. Rademaker má širokú škálu dodávateľov, nakoľko zostrojenie rôznych potravinárskych liniek je náročné na formu, kvalitu a rôznorodosť materiálov. Na výrobu potravinárskych liniek sa používa nerezový a ocelový materiál, ktorý je charakteristický vysokou cenou. Cieľovou skupinou firmy Rademaker sú najmä väčšie a stredné pekárne a pečivárne na slovenskom trhu, ale spoločnosť nevyklučuje v budúcnosti zameranie na menšie výrobné. Potencionálnymi zákazníkmi spoločnosti na Slovensku sú:

- *Topolčianske pekárne a cukrárne a. s., Topolčany*
- *Šarišské pekárne a cukrárne a. s., Prešov,*
- *NIPEK a. s., Nitra, - v súčasnosti PENAM SLOVAKIA*
- *PEZA a. s., Žilina,*
- *Pekárne a cukrárne Rusina s. r. o., Dolný Kubín*

Výhodou firmy Rademaker je, že sa koncentruje na pár základných produktov, respektíve linky, ktoré sa stávajú primárnym portfóliom a činnosťou firmy. Medzi priamych konkurentov patria *Advanced Food Systems B.V. NL, ALIMEC s.r.l. IT, Baking Technology Systems, INC. USA, BVT Bakery Services B.V. NL* 9.

Spoločnosť prechádza neustálym rozvojom a modernizáciou. V Holandsku sa nachádzajú testovacie centrá vo forme pekární a iných technologických a inovačných oddelení, ktoré zároveň slúžia ako školiace stredisko pre zamestnancov. Spoločnosť uspokojuje svojich náročných zákazníkov na pobočkách vo Francúzsku, Nemecku, Veľkej Británii, Spojených štátoch Amerických, Rusku aj Číne.

8.1.1 Ciel', predmet a objekt výskumu

Cieľom nášho výskumu je analyzovať prejavy vodcovstva a efektívnosť rozvoja ľudských zdrojov vo firme Rademaker Slovakia s. r. o. a určiť návratnosť investícií do vzdelávania.

Predmetom nášho výskumu je samotný prejav vodcovstva vo vybranej organizácii ako i stupeň implementácie procesu rozvoja ľudských zdrojov. Prostredníctvom dotazníka určíme úroveň mäkkých zručností zamestnancov pred školením. Následne zamestnanci na manažérskych a vedúcich pozíciách absolvujú školenie na rozvoj mäkkých zručností. Po dobe 2 mesiacov účastníci školenia opäť podstúpia meranie úrovne mäkkých zručností. Prostredníctvom komparácie vyhodnotíme, či školenie bolo z hľadiska investície efektívne.

Objekt výskumu sú zamestnanci na vedúcich a manažérskych pozíciách vo firme Rademaker Slovakia s. r. o..

8.1.2 Metódy, techniky a hypotézy výskumu

Vo výskume použijeme nasledujúce *metódy výskumu*: primárnu analýzu s kombináciou s metódou komparácie zamestnancov vo firme.

Techniku výskumu sme zvolili dotazník, zameraný na zisťovanie úrovne mäkkých zručností zamestnancov na manažérskych a vedúcich pozíciách. Otázky sme orientovali na nasledujúce oblasti:

- Komunikačné a prezentačné schopnosti
- Tímová práca
- Zvládanie stresu a time manažment
- Flexibilita, proaktivita a pozitívny prístup
- Sebamotivácia a asertivita
- Štýl vedenia

Dotazník *Leadership a rozvoj zamestnancov v podniku* sme vytvorili s pani Ing. Miroslavou Pažickou, HR advisor firmy Rademaker Slovakia s. r. o. a psychologičkou pani Mgr. Denisou Hrobárikovou na základe pravidiel International Personality Item Pool (IPIP). Dotazník zamestnanci vyplňali pred absolvovaním kurzu, ktorý bol zameraný na rozvoj mäkkých zručností. V rozmedzí 2 mesiacov po školení, sme tento dotazník zamestnancom dali vypracovať znova a podľa výsledkov z predchádzajúceho a najnovšieho dotazníka sme vyhodnotili efektívnosť školenia. Na základe výsledkov efektívnosti školenia sme prostredníctvom Investment in Employee Development (PIED) zhodnocovali výhodnosť vlozenej investície do rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Na záver pomocou päťúrovňového modelu a vzorca Return on Investment (ROTI) kvantifikujeme návratnosť investície do rozvoja a vzdelávania zamestnancov vo firme Rademaker Slovakia s. r. o..

Hypotézy

Hypotéza 0: Výkonnosť ako i správanie sa zamestnancov pred a po vzdelávaní bude kvalitatívne odlišné.

Hypotéza 1: Zamestnancom po vzdelávaní narastá úroveň komunikačných zručností a to predovšetkým v zvládaní krízových situácií.

Hypotéza 2: Zamestnancom sa po školení zvýši efektívnosť práce v tíme.

Hypotéza 3: Po absolvovaní školenia zamestnanci vedia lepšie aplikovať time manažment, čím sa vyhýbajú stresovým situáciám.

Hypotéza 4: Flexibilita a proaktivita zamestnanca sa po absolvovaní školenia zvyšuje, rovnako ako pozitívny prístup k práci.

Hypotéza 5: Prejavy vodcovstva u vedúcich pracovníkov po vzdelávaní sa zvyšujú.

8.1.3 Výber vzorky

Objektom výskumu podmienku sú pracovníci na manažérskych a vedúcich pozíciách vo firme Rademaker Slovakia s. r. o.. Ide teda o vyčerpávajúci súbor (všetci zamestnanci na daných pozíciách).

8.1.4 Základné informácie o výskumnej vzorke

Nášho výskumu sa zúčastnilo 70 vedúcich pracovníkov. Z toho bolo 42 mužov a 28 žien. Všetci účastníci majú ukončené minimálne vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa. Otázky v dotazníku boli orientované na skúmanie prejavov vodcovstva a rozvoja ľudských zdrojov. Zohľadňovali metódu Personality Item Pool (IPIP) vytvorenú tak, aby spájali vedomosti a praktické zručnosti zamestnancov. Dotazník pozostával z niekoľkých oblastí, ktorými boli: komunikačné a prezentačné schopnosti, tímová práca, zvládanie stresu a time-management, flexibilita, proaktivita a pozitívny prístup, sebamotivácia a asertivita a štýl vedenia. Na jeho štruktúru prihliadame i v našej analýze.

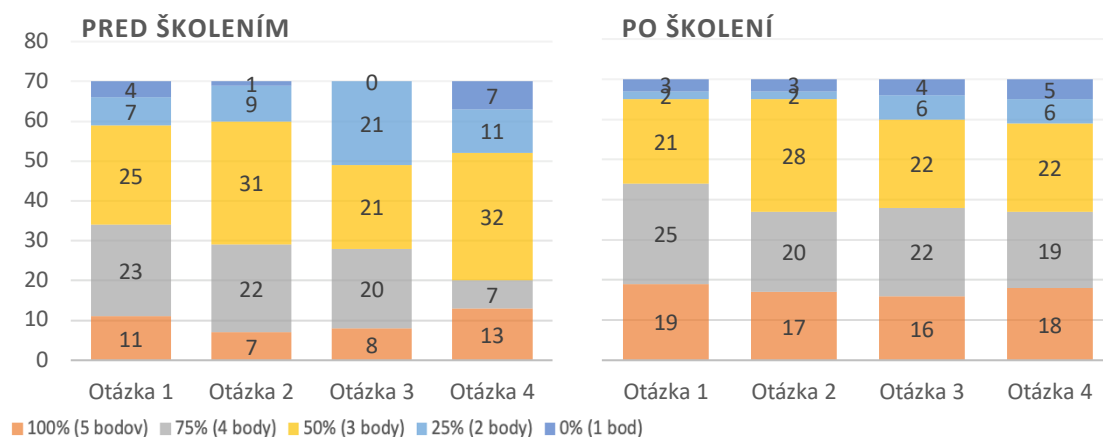
8.1.5 Komunikačné a prezentačné zručnosti

Komunikačné a prezentačné zručnosti boli zamerané na zisťovanie spôsobu vyjadrovania, poskytovanie konštruktívnej spätnej väzby, vysporiadanie sa s pracovnými problémami ako aj na spôsoby ich riešenia. Všetky uvedené schopnosti sme skúmali prostredníctvom nasledujúcich otázok:

- 1. Viete sa pri rozhovore s kolegami, alebo podriadenými vyjadrovať tak, aby ste im váš problém nemuseli opakovať?*
- 2. Viete svojim podriadeným vyjadriť konštruktívnu spätnú väzbu bez toho, aby sa ich to dotklo?*
- 3. Ak za vami príde podriadený s komplikovaným pracovným problémom, potrebujete viac času na pochopenie a vysporiadanie sa s ním?*
- 4. Máte pri riešení konfliktov nadhľad a dokážete si zachovať -chladnú hlavu-?*

Respondent mal možnosť si vybrať z viacerých odpovedí, ktoré boli ohodnotené od najsprávnejšej, ktorá charakterizuje najlepšie možné riešenie v danej situácii, po najmenej vhodnú reakciu. Maximálny počet bodov za jednu otázku bolo 5 bodov a minimálny počet bodov bol 1 bod. Výsledky nášho prieskumu zobrazuje graf 1.

Graf 1: Komunikačné a prezentačné schopnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na grafe sú zobrazené všetky otázky z komunikačných a prezentačných schopností pred vzdelávaním a po vzdelávaní. Zo 70 respondentov v prvej otázke dosiahol maximálny počet bodov (5 bodov) 11 zamestnancov. Po školení toto číslo stúplo o takmer 73% na celkový počet 19 ľudí. Vyhodnotenie zobrazujeme taktiež v tabuľke 4, ktorá obsahuje meranie schopností pred vzdelávaním a po vzdelávaní s vyznačením rozdielov.

Tabuľka 4: Zmena maximálnych hodnôt v meraní č.1

P.č.	1.meranie max hodnoty	2.meranie max hodnoty	Rozdiel	Zmena v %
Otázka 1	11	19	8	> 72 %
Otázka 2	7	17	10	> 142 %
Otázka 3	8	16	8	100 %
Otázka 4	13	18	5	> 38 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

Najväčší pokrok zamestnanci dosiahli v otázke číslo 2, ktorá bola zameraná na konštruktívnu spätnú väzbu. Najmenší rozdiel účastníci dosiahli v otázke číslo 4, ktorá zaznamenávala schopnosť riešiť konflikty.

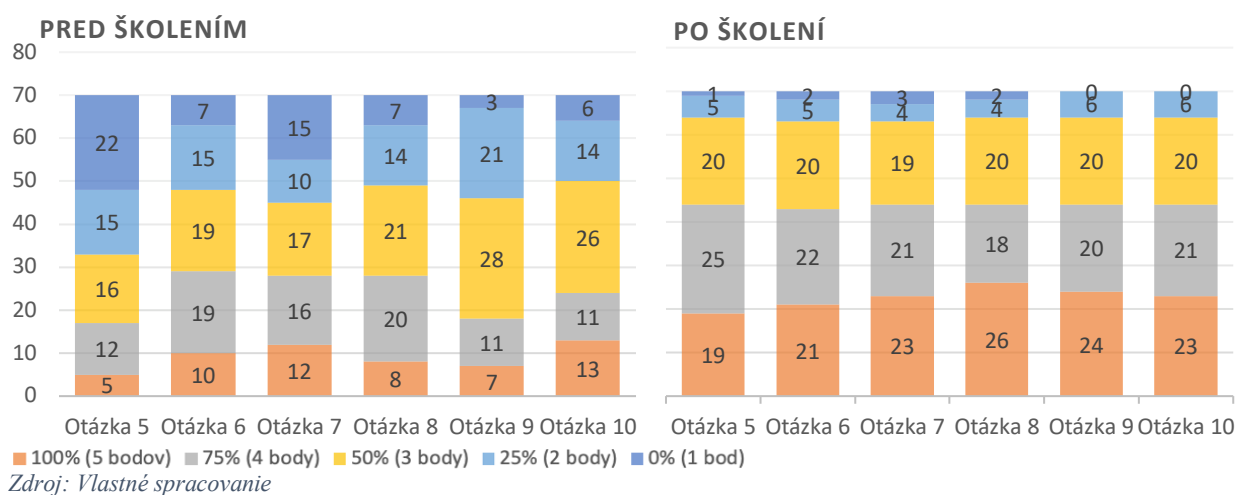
8.1.6 Tímová práca, sebamotivácia a asertivita

V druhej časti nášho skúmania sme sledovali preferencie v rámci tímovej práce, schopnosti vnímania okolia, rešpektu, sebaistoty a stupeň motivácie.

Respondentom sme položili nasledovné otázky:

5. *Pracujete radšej sám vo svojej kancelárii, alebo dávate prednosť tímovej práci v zasadacej miestnosti?*
6. *Vnímate u svojich podriadených individuálne osobnosti?*
7. *Vyjadrujú svoje názory na poradách vaši kolegovia a podriadení?*
8. *Mávate niekedy konflikt v práci kvôli kritike, porovnávaniu ostatných členov, alebo nerešpektovaniu?*
9. *Dokážete sa pred náročným dňom v práci upokojiť a navodiť si pocit sebaistoty?*
10. *Vediete každý mesiac so svojím tímom rozhovory o ich profesijnom rozvoji, hodnotách a iniciatívach?*

Graf 2: Tímová práca, sebamotivácia a asertivita



Graf 2 s názvom Tímová práca, sebamotivácia a asertivita znázorňuje úroveň dosahovanú v daných schopnostiach pred školením a po školení. Zo všetkých zúčastnených v prvej otázke zodpovedalo za maximálny počet bodov 5 respondentov pred školením. Úspešnosť v prvej otázke vzrástla o 280% - 19 odpovedí. Výsledky vyjadrujeme v tabuľke, ktorá zobrazuje meranie schopností pred vzdelávaním a po vzdelávaní s vyznačením rozdielov.

Tabuľka 5: Zmena maximálnych hodnôt v meraní č. 2

P.č.	1.meranie max hodnoty	2.meranie max hodnoty	Rozdiel	Zmena v %
Otázka 5	5	19	14	280 %

Otázka 6	10	21	11	110 %
Otázka 7	12	23	11	>91 %
Otázka 8	8	25	17	>212 %
Otázka 9	7	24	17	>242 %
Otázka 10	13	23	10	>76 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

Najväčší progres zamestnanci dosiahli v otázkach číslo 8 a 9, ktoré boli zamerané na prítomnosť konfliktov a pocit sebaistoty. Najnižšie skóre sme namerali pri otázke číslo 10, ktorá určovala stupeň komunikácie o profesijnom rozvoji, hodnotách a iniciatíve.

8.1.7 Zvládanie stresu a time manažment

Otázky v dotazníku sme taktiež zamerali na skúmanie úrovne stresu u zamestnancov a schopnosti aplikácie time manažmentu vo svojej práci. Respondentom sme položili nasledovné otázky:

11. Rozmýšľate nad prácou mimo pracovnej doby, pričom vás to privádza do stresu?

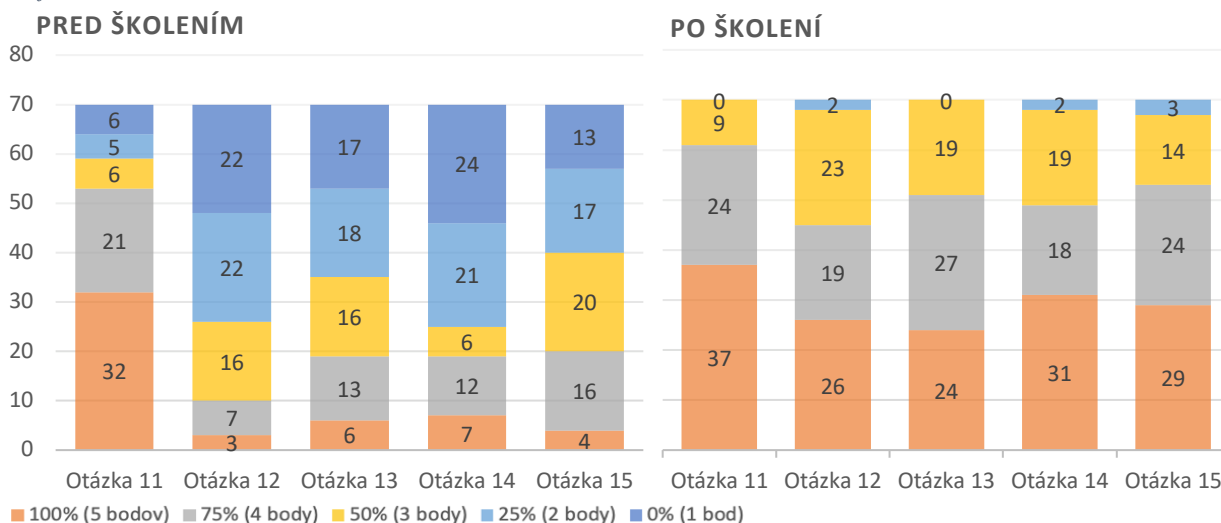
12. Dostávate sa kvôli práci do časových sklzov?

13. Reagujete na stresové situácie bez zbytočných emócií?

14. Máte spravidla v piatok a pondelok najviac nedorobenej práce?

15. Robíte si pracovný plán na každý deň pravidelne?

Graf 3: Zvládanie stresu a time manažment



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na grafe 3 môžeme pozorovať prejav zvládania stresu a aplikáciu time-managementu pred a po vzdelávaní. 32 účastníkov pred školením získalo maximálny počet bodov za otázku číslo 11. Počet odpovedí za maximálny počet bodov sa po školení zvýšil na 37, čo predstavuje nárast o 16%.

Tabuľka 6: Zmena maximálnych hodnôt v meraní č. 3

P.č.	1.meranie max hodnoty	2.meranie max hodnoty	Rozdiel	Zmena v %
Otázka 11	32	37	5	> 15 %
Otázka 12	3	26	23	> 766 %
Otázka 13	6	24	18	300 %
Otázka 14	7	31	24	> 342 %
Otázka 15	4	31	27	675 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

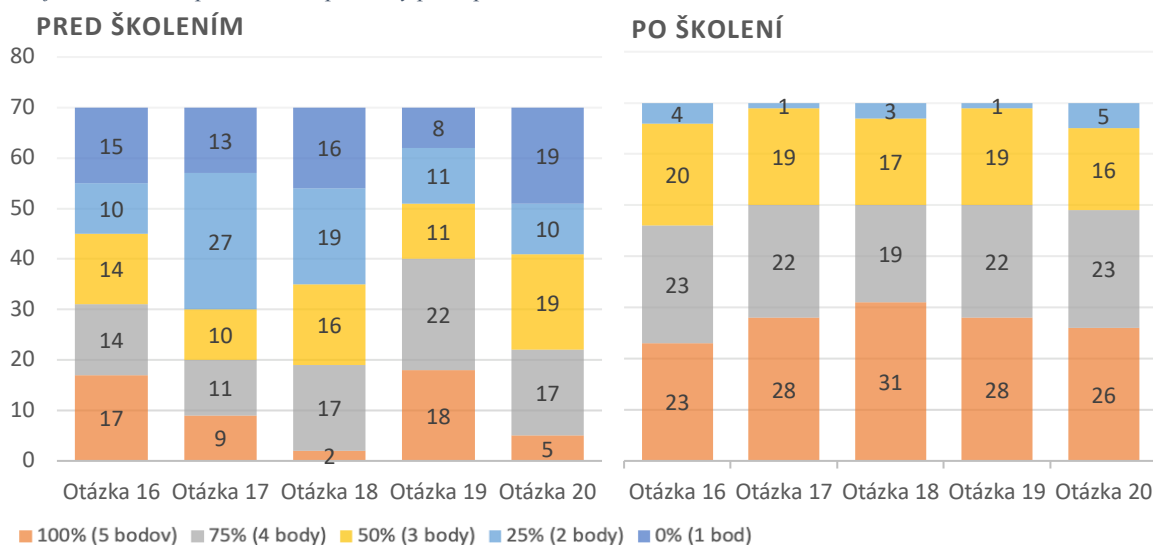
Zamestnanci preukázali najväčší pokrok v oblasti pravidelnej tvorby pracovného plánu, ktorá bola zahrnutá v otázke číslo 15. Najnižší rozdiel dosiahli v otázke číslo 11, zameranej na pracovný stres.

8.1.8 Flexibilita, proaktivita a pozitívny prístup

Štvrté zameranie nášho výskumu bolo orientované na prispôsobenie sa operatívnym zmenám vedúcich pracovníkov, na postoj k ich vykonávanej práci a pracovným výzvam. Respondentom sme položili nasledovné otázky:

16. Dostávate sa do stresu, keď v práci nastanú operatívne zmeny?
17. Ste otvorený vyjsť zo svojej komfortnej zóny pre dobro firmy?
18. Dokážete si navodiť pozitívne myslenie v negatívnych situáciách?
19. Ak sa vám ponúkne pracovná výzva, ako dlho sa rozhodujete, či ju prijmete?
20. Ako často sa rozprávate a prijímate zodpovednosť za svoje zlyhania?

Graf 4: Flexibilita, proaktivita a pozitívny prístup



Zdroj: Vlastné spracovanie

Na grafe 4 pri otázke číslo 16, so znením „Dostávate sa do stresu, keď v práci nastanú operatívne zmeny?“ vidíme taktiež výrazný progres, ktorý sa prejavil zvýšením maximálne správnych odpovedí zo 17 na 23. Tento posun predstavuje viac ako 36%. Precíznejšie situáciu vystihuje tabuľka 7, ktorá zobrazuje meranie schopností pred a po vzdelávaní s vyznačením rozdielov.

Tabuľka 7: Zmena maximálnych hodnôt v meraní č. 4

P.č.	1.meranie max hodnoty	2.meranie max hodnoty	Rozdiel	Zmena v %
Otázka 16	17	23	6	>35 %
Otázka 17	9	28	19	>211 %
Otázka 18	2	31	29	1 450 %
Otázka 19	18	28	10	>55 %
Otázka 20	5	26	21	420 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

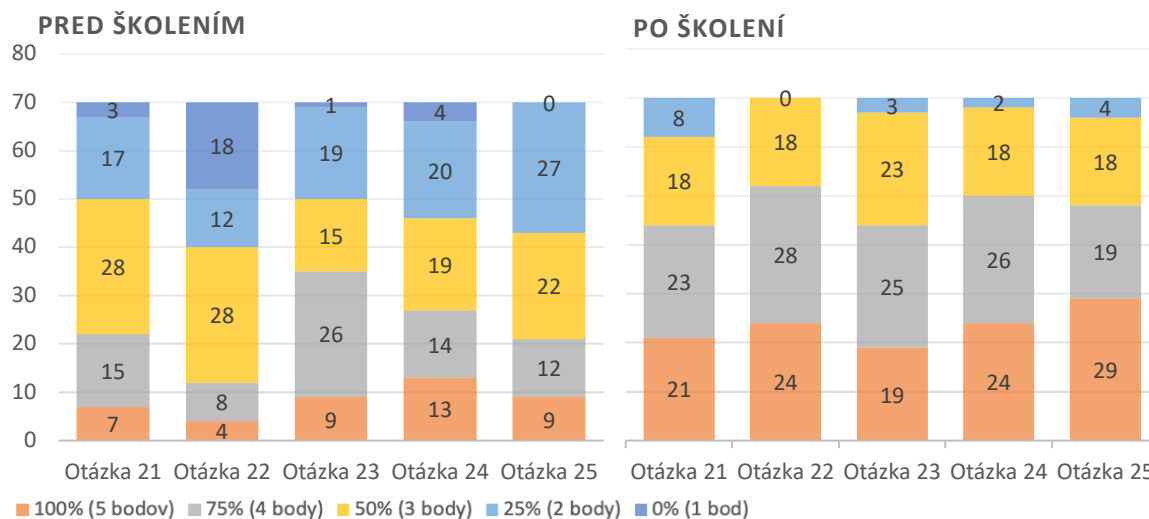
Zamestnanci dosiahli najväčší pokrok v otázke číslo 18, ktorá merala úroveň pozitívneho myslenia v negatívnych situáciách. Najnižší rozdiel nastal v oblasti, ktorá sa zameriavala na stres spôsobený operatívnymi zmenami (otázka číslo 16).

8.1.9 Štýl vedenia

Poslednou oblasťou, na ktorú sme sa zamerali, bol štýl vedenia. V rámci neho sme sledovali: individuálny prístup k podriadeným, rozdielnosti v aplikácii štýlov vedenia, či sa cítia vo svojej pozícii dostatočne kompetentní a taktiež sme zisťovali stupeň komunikácie vo forme smerovania k sebastačnosti, plnenia úloh a stanovených cieľov. Respondenti odpovedali na nasledovné otázky:

21. Máte ku každému zo svojich podriadených individuálny prístup?
22. Vyberáte si pri každej situácii a úlohe rozdielne štýly vedenia ľudí?
23. Cítite sa vo svojej pracovnej pozícii dostatočne kompetentný?
24. Viete v komplikovanej situácii svojich podriadených nasmerovať a priviesť ich k sebastačnosti?
25. Komunikujete pravidelne so svojimi podriadenými o ich úlohách, stanovených cieľoch a o ich úspešnosti?

Graf 5: Štýl vedenia



Zdroj: Vlastné spracovanie

V otázke číslo 21 získalo maximálny počet bodov pred školením 7 respondentov a po školení tento počet vzrástol na 21. Takýto rozdiel predstavuje 200%-ný nárast.

Vyhodnotenie vyjadrujeme aj prostredníctvom tabuľky, ktorá zobrazuje dosiahnuté hodnoty vedúcich pracovníkov pred a po vzdelávaním ale i s vyznačením rozdielov

Tabuľka 8: Zmena maximálnych hodnôt v meraní č. 5

P.č.	1.meranie max hodnoty	2.meranie max hodnoty	Rozdiel	Zmena v %
Otázka 21	7	21	14	200 %
Otázka 22	4	24	20	500 %
Otázka 23	9	19	10	>84 %
Otázka 24	13	24	11	>84 %
Otázka 25	9	29	20	>222 %

Zdroj: Vlastné spracovanie

Najväčší pokrok sme zaznamenali v otázkach číslo 25 a 22, ktoré sa zameriavali na rozdielnosť štýlov vedenia ľudí a pravidelnú komunikáciu s podriadenými. Najmenší pokrok sme namerali v otázke číslo 23 zameranej na pracovnú kompetentnosť.

8.1.10 Výpočet vzorca ROTI

Okrem zvýšenia schopností pracovníkov prostredníctvom vzdelávania taktiež sledujeme efektivitu samotného vzdelávania pre organizáciu. Používame na to techniku ROTI.

Výpočet vzorca ROTI hodnotí školenie z hľadiska ziskovosti, rastu a efektivity organizácie. Zaoberá sa návratnosťou investície do rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Výpočet ROTI určuje percentuálnu návratnosť investovaných financií:

$$ROTI = \frac{\text{výnosy vzdelávacej aktivity} - \text{náklady vzdelávacej aktivity}}{\text{náklady vzdelávacej aktivity}} \times 100 (\%)$$

Vyjadrenie nákladov vzdelávacej aktivity zahŕňa ubytovanie účastníkov a školiteľov, stravu, prenájom konferenčných miestností, technologické zariadenie a služby externého školiťa. Firma Rademaker Slovakia s. r. o. na školenie mäkkých zručností s počtom 70 respondentov a 2 školiteľov použila financie, ktoré boli určené na tieto záujmy vo vzdelávacom pláne. Náklady na jednu osobu za 1 noc predstavujú 80 €. Prenájom

konferenčnej miestnosti na jeden deň je 250 €. Pomocné technologické zariadenia (dataprotektor, biela tabuľa) na jeden deň je 60 €. Služby externého školiteľa predstavujú čiastku 1500 € na deň. Školenie prebiehalo dva dni, pričom náklady na všetky osoby a dvoch školiteľov predstavovalo čiastku 15 140 €.

Kvantifikovanie výšky výnosov vzdelávacej aktivity súvisí s časovými úsporami, zvýšenou produktivitou, skvalitnením výstupov, spracovaním projektových dát a odovzdávaním rozpracovaných projektov. Na základe informácií, ktoré nám boli poskytnuté výšku výnosov vzdelávacej aktivity firma vyčíslila na sumu 27 700 €.

Po doložení zistených údajov, vzorec nadobudne tvar:

$$ROI = \frac{27\,700\text{€} - 15\,140\text{€}}{15\,140\text{€}} \times 100 (\%) = 82,95 \% = \mathbf{83\%}$$

Z hľadiska ziskovosti, rastu a efektivity organizácie, návratnosť investície rozvoja a vzdelávania zamestnancov predstavuje 83 %. Vzhľadom na vypočítané percentuálne číslo považujeme školiacu aktivitu za výhodnú a úspešnú. Toto percento má tendenciu s väčším časovým odstupom rásť o ďalšie 1-5 percent. Tento jav sme vysvetlili na základe modelu IPIED, ktorý opisuje účinnosť nadobudnutých vedomostí po dlhšom časovom intervale. Existujú druhy novozískaných zručností, ktoré sa do praxe aplikujú po veľmi krátkom čase od vzdelávania do každodennej práce. Druhá polovica novonadobudnutých zručností sa do bežnej pracovnej činnosti nadobúda s časovým odstupom, ktorý môže trvať od 3 mesiacov do niekoľkých rokov.

9. Výsledky výskumu a diskusia

V našej bakalárskej práci s názvom Leadership a rozvoj zamestnancov v podniku sme vychádzali z množstva zahraničnej a domácej literatúry, v knižnej aj digitálnej forme. Tá nám bola nápomocná v sumarizácii informácií o riešenom probléme ako i pri tvorbe metodologického rámca. Prostredníctvom teoretickej analýzy sme identifikovali jednotlivé pojmy súvisiace s vymedzenou témou. Definovali sme riadenie a vedenie zamestnancov, vlastnosti a schopnosti vodcu, situačné a transformačné vedenie a charakterizovali sme rozvoj a vzdelávanie zamestnancov.

Metodologický rámec našej práce sme rozdelili do dvoch oblastí. Prvá je zameraná na operacionalizáciu základných pojmov, ktorými sú vodcovstvo a rozvoj ľudských zdrojov. Druhá časť predstavuje postupy ich kvantifikácie s použitím nasledujúcich nástrojov: International Personality Item Pool (IPIP), Perceived Investment in Employee Development (PIED) a päťúrovňový model ako i výpočet Return on Investment (ROI).

Empirická časť predstavuje primárnu analýzu a spracováva konkrétne pracovné podmienky vo vybranej organizácii. Za týmto účelom sme vytvorili dotazník, prostredníctvom ktorého sme zisťovali úroveň mäkkých zručností zamestnancov a na základe komparácie dvoch časovo odlišných prieskumov sme overili efektivitu školenia a jej následnú investičnú návratnosť. V našom kvantitatívnom výskume sme použili aj metódu komparácie, pomocou ktorej zisťujeme zhody a rozdiely v správaní sa zamestnancov pred a po vzdelávaní.

V rámci primárnej analýzy sme aplikovali taktiež vzťahovú analýzu, ktorej podstata spočíva v stanovení a verifikovaní hypotéz.

V **hypotéze 0** sme predpokladali, že výkonnosť ako i správanie sa zamestnancov pred a po vzdelávaní bude kvalitatívne odlišné. Na základe empirických údajov môžeme konštatovať, že daná hypotéza bola potvrdená vo všetkých variantoch nášho bádania. Zamestnanci v každej zodpovedanej otázke v rámci 5 odvetví vykazujú progres v jednotlivých zručnostiach v percentuálnom vyjadrení od 15 % do 1450 %.

Hypotéza 1, v ktorej sme predpokladali, že *zamestnancom po vzdelávaní narastá úroveň komunikačných zručností, a to predovšetkým v zvládaní krízových situácií*, sa nám taktiež potvrdila. Najväčší pokrok sme zaznamenali v oblasti komunikačných

a prezentačných schopností. Najväčší rozvoj dosiahli zamestnanci v otázke číslo 2, ktorá bola zameraná na využívanie konštruktívnej spätnej väzby, a to až o 142 %. Najmenší pokrok účastníci dosiahli v schopnosti riešiť konflikty, v ktorej sa prejavilo zvýšenie ich spôsobilostí o 38 %.

Hypotéza 2, v ktorej sme predpokladali, že *zamestnancom sa po školení zvýšia kompetencie pre prácu v tíme*, sa nám taktiež potvrdila. Najväčší progres zamestnanci dosiahli v otázkach číslo 8 a 9, ktoré boli zamerané na zvládanie konfliktov a pocitu sebaistoty. Spôsobilosti pre riešenie konfrontácií sa navýšili o 242 % a pocit sebaistoty po vzdelávaní vzrástol o 212 %. Najnižšie skóre sme zaznamenali pri otázke číslo 10, ktorá zisťovala stupeň komunikácie s podriadenými o ich profesijnom rozvoji, hodnotách a iniciatíve o 76 %.

V **hypotéza 3** sme predpokladali, že po absolvovaní školenia zamestnanci vedia lepšie aplikovať time manažment, čím sa vyhýbajú stresovým situáciám. Hypotézu taktiež potvrdzujeme. Najväčší progres zamestnanci dosiahli v oblasti zvládania stresu a time manažmentu (otázky č. 8 – 9). Po vzdelávaní zamestnanci dosiahli až 675 %-ný nárast.

Hypotéza 4, v ktorej sme predpokladali že, *flexibilita a proaktivita zamestnanca sa po absolvovaní školenia zvyšuje, rovnako ako pozitívny prístup k práci*, sa nám rovnako potvrdila. Zamestnanci dosiahli najväčší pokrok v otázke číslo 18, ktorá merala úroveň pozitívneho myslenia v negatívnych situáciách. Daná zručnosť sa zvýšila o 1450 %. Najnižší nárast (35 %) nastal v pociťovanom strese spôsobeným operatívnymi zmenami (otázka číslo 16).

Posledná **hypotéza 5**, ktorou sme predpokladali, že *taktiež prejavy vodcovstva sa u vedúcich pracovníkov po vzdelávaní zvyšujú*, sa nám taktiež sa potvrdila. Najväčší pokrok (500 % a 222 %) sme zaznamenali v otázkach číslo 25 a 22, ktoré sa zameriavali na využívanie rôznych štýlov vedenia ľudí a pravidelnú komunikáciu s podriadenými. Najmenší pokrok sme namerali v otázke číslo 23 zameranej na výšku pracovnej kompetentnosti po vzdelávaní, v ktorej predstavoval nárast 84 %.

Okrem zisťovania nárastu pracovných schopností vedúcich pracovníkov sme sa v našom výskume orientovali aj na ich zdôvodnenie prostredníctvom PIED metódy. Tá nám pomohla vysvetliť rozdielnosť percentuálnych zmien a redukovať tým chybné interpretovanie a vyhodnocovanie. Dopracovali k nasledujúcim záverom:

- *Najväčšia percentuálna zmena* nastala v oblasti flexibility, proaktivity a pozitívneho prístupu. Predstavovala nárast úspešnosti o 1450 %. V sumáre získalo 31 respondentov za danú otázku 155 bodov.
- *Najmenšia percentuálna zmena* nastala v oblasti zvládania stresu a time manažmentu. Predstavovala nárast úspešnosti o 15 %. Za danú otázku získalo 37 účastníkov 185 bodov.

Najväčšiu percentuálnu zmenu (1 450 %) vysvetľujeme okamžitou možnosťou využívania novozískaných zručností v praxi. Iné mäkké zručnosti vyžadujú viac času pri ich implementácii do pracovných činností.

Najmenšiu percentuálnu zmenu (15 %) sme zistili v oblasti zvládania stresu a time manažmentu. Vedomosti z tejto problematiky prepájajú pracovný a súkromný život. Z toho dôvodu dedukujeme, že dané schopnosti získavame nielen počas niekoľkohodinového vzdelávania, ale i v priebehu celého života.

Návrh opatrení

Každá spoločnosť má svoj vlastný súbor priorít, ktoré jej pomôžu posunúť sa na vyššiu úroveň. Pre väčšinu firiem je to jedinečné zameranie sa na konkrétne oddelenie, produkty alebo zákazníkov. Plánovanie výkonných činností má dopad na konečný výsledok. Pre správny chod týchto organizačne dôležitých a strategicky nevyhnutných aktivít je nespochybniteľne dôležité udržiavať rozvoj zamestnancov na prvom mieste.

Rozvoj zamestnancov je dlhodobá iniciatíva, ktorá vedie ku krátkodobým výhodám, ako je zvýšenie lojality, zlepšenie výkonnosti a angažovanosti. Podľa nášho názoru vylepšenie rozvojových ako aj vzdelávacích aktivít môžeme docieľiť nasledujúcimi opatreniami, ktoré sme navrhli pre firmu Rademaker Slovakia s. r. o..

Prvým opatrením je ponuka odborného školenia od začiatku pracovného vzťahu. Príprava zamestnancov na úspech v ich pracovných úlohách sa začína poskytnutím všetkých nástrojov a zdrojov, ktoré potrebujú, aby mohli dobre vykonávať svoju prácu. Zahŕnutie odborného vzdelávania do profesijného života smeruje zamestnanca od prvého dňa ku kritickému mysleniu a rozširovaniu efektívnych postupov. V tomto smere odporúčame online výučbové procesy, ktoré sú rýchlejšie a lepšie prispôsobené spôsobom rozvoja nových zručností.

Druhým opatrením je využitie senior manažérov pre koučing nových kolegov v spoločnosti. Manažér s niekoľkonásobne väčšou praxou predstavuje pre junior manažérov zdroj poznatkov a skúseností. Tréning sprostredkovaný skúsenejšími manažérmi z firmy obohacuje vzdelávací proces o konkrétne rady k firemným stratégiám a postupom. Súdržná pracovná sila môže dôrazne pomôcť medziodborovým vzťahom a poskytuje zamestnancom príležitosť dozvedieť sa viac o iných spôsoboch práce a podporuje väčšiu empatiu.

Posledným opatrením je možnosť výberu vzdelávacej oblasti zamestnanca. Ak zamestnanec dostane nástroje, ktoré on považuje za dôležité rozvíjať v jeho situácii a umožní mu dobre vykonávať jeho prácu a odbornú prípravu, cíti sa podporovaný a šťastnejší. Umožnenie rozvojovej, alebo vzdelávacej aktivity podľa vlastného výberu bude lepšie prispievať k celkovému rastu individuálnej osobnosti. Ponechanie tohto výberu zamestnávateľ neprejaví len dôveru v správnosť výberu, ale dá zamestnancovi najavo určitú voľnosť a zodpovednosť za jeho kariérny rast.

Po prihliadnutí k nášmu výskumu a zohľadnení postupov a stratégií firmy Rademaker Slovakia s. r. o. sme dospeli k opatreniam, ktoré podľa našich predpokladov kladú dôraz na firemnú morálku a angažovanosť zamestnancov v oblasti rozvoja a vzdelávania. Podpora vnútornej iniciatívy zamestnancov vyplní medzeru v presunu zručností zo senior manažérov na junior manažérov a vedúcich pracovníkov.

ZÁVER

Leadership je proces sociálneho vplyvu, ktorý maximalizuje úsilie ostatných smerom k dosiahnutiu cieľu. Je to schopnosť preniesť víziu vodcu do reality. Vytvorenie súdržnej definície je zásadným krokom k rozvoju budúcich vodcov a udržaniu jednoty a silného zamerania vodcovstva. Vodcom je osoba, ktorá ovplyvňuje skupinu ľudí, alebo jednotlivca pri dosahovaní cieľa. Je to človek, ktorý má nasledníkov.

Hlavným cieľom práce bolo teoreticky analyzovať základné pojmy súvisiace s riadením, vedením a rozvojom zamestnancov. Sumarizáciu sme využili k realizovaniu primárnej analýzy, ktorá sa zamerala na efektívnosť vzdelávacích činností v konkrétnej firme.

Po teoretickom a metodologickom rámci sme sa zamerali na empirický výskum. Je spracovaný prostredníctvom primárnej analýzy a definuje konkrétne pracovné podmienky vo vybranej organizácii. Naš kvantitatívny výskum využíva aj metódu komparácie, pomocou ktorej zisťujeme zhody a rozdiely v správaní sa zamestnancov pred a po vzdelávaní.

Našou prácou sme chceli zdôvodniť nevyhnutnosť osvetu v rámci leadershipu a rozvoju zamestnancov. Je zjavné, že vplyv týchto faktorov pôsobí na ekonomiku podnikov priaznivo. Výdavky a finančné rezervy na rozvojové aktivity sa v podobe časových úspor, zvýšenou produktivitou, skvalitnením výstupov a spracovaním projektových dát vrátia do organizácie. V rámci merania a kvantifikovania rozvoja a vzdelávania v organizácii sme využili postupy, pomocou ktorých si vieme celkom presne vytvoriť obraz o spomínaných aktivitách. Práve Personality Item Pool (IPIP), Investment in Employee Development (PIED) a Return on Investment (ROTI) sú metódy, ktorými vieme podložiť účinnosť a dôležitosť vzdelávania zamestnancov na manažérskych a vedúcich pozíciách. Metódami, ktoré sme využili v našom výskume, sme tieto tvrdenia podporili a priblížili do akej miery vzdelávanie zamestnancov zintenzívni rast podniku vo vzťahu k návratnosti investícií. V rámci primárnej analýzy sme aplikovali taktiež vzťahovú analýzu, ktorej podstata spočíva v stanovení a verifikovaní hypotéz. Skúmané hypotézy sa nám potvrdili v plnej miere.

V poslednej časti sme doplnili prácu o návrhy opatrení, kde sme uviedli niekoľko odporúčaní pre firmu v oblasti rozvoja a vzdelávacej politiky, ktoré by mohli napomôcť pre efektívnejšie fungovanie do budúcnosti.

Zoznam použitej literatúry

1. **Collison, Charles a Parcell, Geoff. 2005.** *Knowledge management*. Brno : Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4.
2. **Adair, John. 1973.** *The Action-Centred Leader*. London : McGraw-Hill, 1973.
3. **Armstrong, Michael a Stephens, Tina. 2008.** *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
4. **Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. s. 378 – 379. Zv. XIII. ISBN 978-80-247-5258-7.
5. **Šikýř, Martin. 2016.** *PERSONALISTIKA pro manažery a personalisty*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2016. s. 146 – 151. Zv. II.
6. **Baird, Lloyd a Meshoulam, Ilan. 1899.** Semanticscholar.org. [Online] 1899. https://pdfs.semanticscholar.org/51fa/08377798d44858d8595794e9d5ccdc9fa6dd.pdf?_ga=2.189806123.189026320.1581579305-717697217.1581579305.
7. **Bass, Bernard a Bass, Ruth. 1990.** *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. London : Collier Macmillan, 1990. Zv. III. 00-290-1500-6.
8. **Bass, Bernard. 1985.** *Leadership and performance beyond expectation*. New York : Free Press, 1985.
9. **Belcourt, M. a Wright, P. 1998.** *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha : Grada Publishing, 1998. s. 18. Zv. I. ISBN 80-7169-459-2.
10. **Belohlávek, Košťan a Šulter. 2001.** *Management*. Olomouc : Rubico, 2001.
11. **Bennis, W.G. a Thomas, R.J. 2002.** *How era, values and defining moments shape leaders. Geeks and Geezers*. Boston : Harvard University Press, 2002.
12. **Birch, Paul. 2005.** *Leadership - Využijte svůj potenciál naplno - Výběr osvědčených technik a postupů*. Brno : CP Books, a.s., 2005. s. 25 – 26. Zv. I. ISBN 80-251-0551-2.
13. **Biswas, Prabir, Kumar. 2018.** *TRAINING AND STAFF DEVELOPMENT FOR DISTANCE EDUCATION: A STRATEGIC PERSPECTIVE*. [Online] 2018. <http://14.139.40.199/bitstream/123456789/42128/1/Unit-3.pdf>.

14. **Blanchard, Kenneth, Zigarmi, Patricia a Zigarmi, Drea. 2017.** *Leadership a MINUTOVÝ MANAŽER*. Praha : DOBROVSKÝ s.r.o., 2017. s. 24-43. Zv. II. 978-80-7390-073-1.
15. **Blau, Peter. 1964.** Exchange and Power in Social Life. *Wiley*. New York : s.n., 1964.
16. **Day, David. 2014.** The Oxford Handbook of Leadership and Organizations. Oxford : Oxford University Press, 2014.
17. **Foot, Margaret a Hook, Caroline. 2008.** *Introducing Human Resource Management*. Edinburgh : Pearson Education Limited, 2008. Zv. V. ISBN 978-0-273-71200-8.
18. **Foot, Margaret. 2002.** *Personalistika*. Praha : Computer Press, 2002. s. 29. Zv. I. ISBN 80-7226-515-6.
19. **Hietala, Janne. 2020.** Valamis. *Employee Development*. [Online] 2020. <https://www.valamis.com/hub/employee-development>.
20. **Hlavsa, Jaroslav. 1985.** *Psychologické základy teórie tvorby*. Praha : ACADEMIA, 1985. ISBN 80-205-0144-4.
21. **Hroník, František. 2007.** *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2007. 978-80-247-1457-8.
22. **Hudson, Wiliam James. 1993.** *Intellectual capital*. New York : John Wiley and Sons, Inc, 1993. ISBN 0-471-55813-3.
23. **Jarošová, Eva, Pauknerová, Daniela a Lorencová, Hana. 2016.** *Nové trendy v leadershipu - Koncepcie, výzkumy, aplikace*. Praha : Albatros Media a.s., 2016. s. 26 – 28. Zv. I. 978-80-7261-479-0.
24. **Joniaková, Zuzana, a iní. 2016.** *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. Zv. I. ISBN 978-80-8168-532-3.
25. **Kachňáková, Anna. 2007.** *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Sprint, 2007. ISBN 978-80-89085-87-5.
26. **Karpinská, Zuzana a Kmecová, Denisa. 2017.** *KOUČOVANIE podľa pyramídy - Zrozumiteľný návod ako viesť transformačný rozhovor v biznise aj osobnom živote pre každého, kto pracuje s ľuďmi*. Bratislava : Business Coaching College, s.r.o., 2017. Zv. I. 978-80-972617-0-2.

27. **Kimsey-House, Henry, a iní. 2011.** *Ko-aktivní koučing*. London : Synergie Publishing SE, 2011. 978-80-7370-394-3.
28. **Kloubek, Josef. 2007.** Řízení talentů - aktuální téma personalistiky. *Personál*. [Tlač]. s.l. : In Personál, september 2007.
29. **Koubek, Josef. 2008.** *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2008. 978-80-7261-168-3.
30. **McCrae, Robert a Costa, Paul. 2003.** *Personality in Adulthood*. New York : The Guilford Publications, Inc., 2003. ISBN 1-572-3082-7-3.
31. **Maples, J. L., Guan, L. a T., Carter N. 2014.** A Test of the International Personality Item Pool Representation of the Revised NEO Personality Inventory and Development of a 120-Item IPIP-Based Measure of the Five-Factor Model. [Online] 2014. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24932643>.
32. **Maples, Jessicaa a Guan, Li Carter. 2016.** [psycnet.apa.org](https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fpas0000004). [Online] 2016. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fpas0000004>.
33. **O'Neill, Jan, a iní. 2006.** *The Power od SMART Goals*. Bloomington : Solution Tree Press, 2006. 978-1-932127-87-4.
34. **Palka, Miroslav. 2010.** *Hodnotenie prínosov talentmanažmentu*. Hodonín : Evropský polytechnický institut, 2010. Zv. VI. ISBN 978-80-7314-202-5.
35. **Plamínek, Jiří. 2018.** *Vedení lidí, týmů a firem*. Pardubice : Grada Publishing, a.s., 2018. 978-80-271-0629-5.
36. **Příkrylová, Jana. 2019.** *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2019. Zv. II. ISBN 978-80-271-0787-2.
37. **Radcliffe, Steve. 2012.** *Leadership - Lídrem jednoduše a přirozeně*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. s. 24 – 25. Zv. I.
38. **Reich, Robert Reich. 1991.** *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*. Knopf. New York : s.n., 1991.
39. **Saks. 1995.** Saks, Alan M. *Longitudinal Field Investigation of the Moderating and Mediating Effects of Self-Efficacy on the Relationship between Training and Newcomer Adjustment*. New York : Journal of Applied Psychology, 1995. 80.
40. **Stephens, Tina a Armstrong, Michael. 1997.** *Leadership – Steering a new course*. London : Industrial Society, 1997.

41. **Stopper, Angela. 2017.** Berkeley.edu. *Employee Development and Training: Concepts & Definitions*. [Online] 2017. <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/managing-successfully/development/concepts>.
42. **Stýblo, Jiří. 2013.** *Leadership v organizaci*. Praha : Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2013. s. 19 – 29. Zv. II. ISBN 978-80-905247.
43. **Urban, Jan. 2017.** *Motivace a odměňování pracovníků - Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
44. **Urban, Jozef. 2003.** *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr manažmentu*. Praha : ASPI Publishing, 2003. s. 300. ISBN 80-86395-46-4.
45. **Whitmore, John. 2019.** *Koučování, Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti - Metoda Transpersonálního koučování*. London : Nicholas Brealey Publishing, 2019. s. 56 – 58. Zv. IV. 978-80-7261-559-9.
46. **Yukl, Gary. 2013.** *Leadership in organizations*. Boston : Pearson, 2013. 01-327-7186-1.
47. **Zaleznik, Abraham. 2004.** Managers and leaders: are they different? *Harward Business Review*. 2004, Zv. s. 74-81.