

MANAŽMENT VZDELÁVANIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V MALOM A STREDNOM PODNIKU

Ján Dobrovič, Radoslav Seman

ABSTRACT

Business plan as a specific internal document, which serves as the basis for the proper management of small and medium-sized enterprises (SMEs), in the education of employees, however, the external application of the business plan is also important if the SME / program partially or wholly by means of foreign capital, or it is seeking some kind of non-repayable support. In this case, it is necessary to convince the providers of capital of the advantage and prosperity of the project for which the capital is to be used. We can, for example, receive non-repayable financial contributions from the euro-funds. The Slovak Republic is prepared to use this option to ensure the sustainable growth of the economy, to raise the standard of living and employment. Meeting these criteria will also be a tool to reduce regional disparities. Strategic human resource development to the provision of opportunities for learning, development and training to improve the performance of the individual, team and organization and the main goal is to establish a framework for developing people. Create an environment encouraging learning process and staff development. Activities of human resources at first will include traditional educational programs, but much more emphasis will be given on the development of intellectual capital, promotion and enforcement of corporate, team and individual learning and education.

KEY WORDS

Business plan. Education. Company management. Manager. EU funds. Foreign capital.

JEL CLASSIFICATION

E20.

1 TEÓRIA PODNIKANIA A PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA SLOVENSKU

Významnou podmienkou z hľadiska účinného fungovania a rozvoja podnikov je kvalita podnikateľského prostredia. MSP pri svojej podnikateľskej činnosti je v priamych interakciách vo svojom vnútri (interné prostredie MSP, resp. mikroekonomické), ktoré priamo ovplyvňuje jeho vývoj avšak súčasne na jeho fungovanie pôsobí vonkajšie okolie (externé prostredie podniku, resp. makroekonomické) v rôznych oblastiach, najmä medziľudských vzťahoch, materiálnych, finančných, informačných a pod. Determinantnú úlohu pre správanie sa MSP zohrávajú politicko-spoločenské, ekonomické, technologické a ekologické požiadavky v rámci celkového spoločenského prostredia“ (Kuzmišinová, 2009, str. 56

Podnikateľské prostredie v najširšom zmysle je možné zadefinovať v týchto základných zložkách, a to:

- a) ekonomické prostredie,,
- b) technologické prostredie,
- c) sociálne prostredie,
- d) ekologické prostredie,
- e) právne prostredie“ (Strážovská a kolektív, 2006, str. 48).

Priaznivé podnikateľské prostredie je základným predpokladom dlhodobej konkurencieschopnosti a rastu každej trhovej ekonomiky. Je to také prostredie, v ktorom štát podporuje a chráni hospodársku súťaž: vytvára pre ňu jasné a stabilné pravidlá, efektívne zabezpečuje ich dodržiavanie všetkými účastníkmi trhu a zároveň minimalizuje administratívne prekážky a požiadavky smerom k podnikateľom (Dobrovič 2009).

Podnikateľské prostredie musí umožniť efektívnu súťaž podnikateľov, ktorá je základným motorom ekonomiky. Verejné inštitúcie musia slúžiť na to, aby túto súťaž zvyšovali a zjednodušovali a nie aby komplikovali podnikateľom život. Vláda by mala vytvárať na celom území Slovenska také podnikateľské prostredie, ktoré bude podporovať nové investície, zvyšovanie produktivity, inovácie a tvorbu nových pracovných miest. Z hľadiska nástrojov, ktoré majú dopad na verejné financie, bude vláda preferovať znižovanie daňového a odvodového zaťaženia pre všetkých podnikateľov. Všeobecná alebo individuálna podpora podnikateľov prostredníctvom verejných výdavkov sa bude využívať len vo výnimočných a jasne odôvodnených prípadoch. Hlavné priority v oblasti podnikateľského prostredia sú nasledovné:

- Vysoká vymožitelnosť práva.
- Verejné inštitúcie ako partner a nie bremeno.
- Efektívny prístup ku kapitálovému trhu pre všetky podniky.
- Kvalitná fyzická infraštruktúra a služby v sieťových odvetviach (Dobrovič 2009).

1.1 Základná charakteristika podnikania v malých a stredných podnikoch

„Fungovanie malých a stredných podnikov /MSP/ je v priamej súvislosti s riešením problému využitia ľudských zdrojov a tým i sociálnych otázok. Z vecného hľadiska malé a stredné podniky/MSP/ často dokážu pružne a bez väčších investícií meniť výrobu či organizáciu služieb podľa potrieb trhu a to v kratších lehotách a s potrebnou technickou vybavenosťou, najmä v malosériovej a kusovej výrobe. Skúsenosti zo sveta ukazujú na vhodnosť malého a stredného podnikania i pre rodiny, osobitne v oblasti obchodu, služieb, cestovného ruchu, poľnohospodárstva či remesiel“ (Kuzmišin, 2000, s. 161).

Podľa Syneka (2000) sú malé firmy vzhľadom k obmedzeným kapitálovým zdrojom vydané na milosť a nemilosť výkyvom na trhu. To znamená, že musia byť schopné pružne reagovať na tieto zmeny. Veľké firmy nie sú často schopné reagovať tak rýchle, pokračujú zotrvačne určitým rozvojovým smerom a trvá im dlhšiu dobu, kým reagujú na zmenu trhu. Schopnosť malých podnikov pružne reagovať na zmeny je daná predovšetkým tým, že tieto firmy nie sú na rozdiel od veľkých podnikov zaťažené existenciou rozsiahleho investičného majetku (pozemky, budovy, stavby, stroje a zariadenie, dopravné prostriedky a pod.). Zmena predmetu činnosti teda nevyžaduje rozsiahle prebudovanie výrobnéj základne ako u veľkých podnikov.

Výhodou MSP je taktiež pracovný potenciál ich pracovníkov. Pracovníci týchto MSP majú totiž väčšinou širšiu špecializáciu ako zamestnanci veľkých podnikov, a preto sú flexibilnejší k zmenám v predmetu činnosti firmy.

1.2 Stratégia na zlepšenie podnikateľského prostredia MSP

„Navrhované oblasti na zlepšenie podmienok MSP- zlepšenie legislatívneho prostredia :

- daňové zákony (daň z príjmov, daň z pridanej hodnoty, cestná daň, daň z nehnuteľností, správne poplatky),
- pracovno-právne vzťahy (zákoník práce, sociálne zákony, postavenie živnostníkov v sociálnom dialógu),

- ostatné podmienky na podnikanie MSP (živnostenský zákon, zákon o verejnom obstarávaní, vymožitelnosť práva, administratívna náročnosť, byrokratické zaťaženie,
- kapitálový trh – prístup ku kapitálu,
- odborné vzdelávanie a celoživotné vzdelávanie (školský zákon),
- chýbajúce ekonomické nástroje,
- komplikovaná a netransparentná podpora MSP,
- nedostatočná pripravenosť MSP na členstvo v EÚ.

Podnikateľské prostredie, v ktorom malí a strední podnikatelia /MSP/ pôsobia, môže byť často menené legislatívnymi zmenami, ale aj narušované samotnými podnikateľmi. Problém rozvoja podnikateľskej činnosti má totiž dve strany, rovnako tak ako problém bariér rozvoja. Znamená to, že bariéry rozvoja môžu vytvárať aj samotní podnikatelia. Máme na mysli daňové úniky. Pod pojmom daňový únik vo všeobecnosti chápeme cieľené alebo necieľené zníženie daňovej povinnosti (občana, živnostníka alebo MSP) voči štátu, spočívajúce na legálnych alebo nelegálnych princípoch. Podľa legálnosti rozlišujeme:

- a) legálne daňové úniky využívajúce medzery v zákonoch,
- b) nelegálne daňové úniky porušujúce platnú legislatívu a prejavujúce sa v dvoch formách: nadhodnotenie výdavkov a zatajenie alebo len čiastočné priznanie príjmov“ (Strážovská, 2006, s. 66-69).

„Veľký počet, výška celkového obratu a podiel na zaistení zamestnanosti robí z MSP závažný faktor pre sociálne a ekonomické podmienky európskych zemí. Platí totiž, že valná väčšina členov EÚ čelí problémom hrozacej či reálne vysokej nezamestnanosti. Súbežne je nutné vyrovnávať sa s problémami pri pružnom vytváraní nových pracovných miest a príležitosti ako nezamestnanosť znižovať. Relatívne nízky objem viazaných prostriedkov robí z MSP významný faktor, ktorý zaisťuje pružnosť ekonomického systému a vhodnú komplementaritu s veľkými podnikateľskými organizačnými jednotkami, najmä formou subdodávateľských vzťahov.

Pre MSP má kľúčový význam tzv. Európska charta pre MSP („European Charter for Small Enterprises“). Bola prijatá členskými štátmi EÚ v dňoch 19.-20. júna 2000 v Santa Maria da Feira. Zahrňuje podporu MSP v desiatich hlavných oblastiach podmaňujúcich ich rozvoj.

Charta deklaruje, že MSP sú pre EÚ chrbticou európskej ekonomiky a hlavným zázemím

jej konkurenčnej schopnosti voči ostatnému svetu, najmä mohutnej ekonomike USA. Uvádza tiež, že EÚ považuje MSP za kľúč k riešeniu citlivého sociálneho problému zamestnanosti, ďalej ako základňu pre účinnú inovačnú politiku nižších radov, rozvoj podnikavosti a vytváranie európskej ekonomiky založenej na znalostiach. Jednotlivé členské štáty EÚ každý rok predkladajú správu o plnení Európskej charty.

Pred rozšírením EÚ v máji 2004 bolo v tomto ekonomickom zoskupení necelých 19 miliónov MSP. Predstavovali asi 99,8% všetkých podnikov v EÚ a zamestnávali viac ako 74 miliónov ľudí. Celkový počet zamestnávajúcich osôb, t.j. vrátane veľkých podnikov, bol necelých 113 miliónov pracovníkov, tzn. že MSP sa podieľali na celkovej zamestnanosti asi dvoma tretinami.

MSP sú považované za veľmi podstatné pre zaistenie a rozvoj zamestnanosti a zaisťujú asi 55% nárast nových pracovných miest“ (Vodáček, Vodáčková, 2004. s. 15-16).

2 PODNIKATEĽSKÝ PLÁN PRE VÝSKUM MOŽNOSTI VZDELÁVANIA A VPLUV NA RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV PRE VÝKONNOSŤ ORGANIZÁCIE.

Podrobné rozpracovanie a naplánovanie jednotlivých vzdelávacích aktivít dáva všetky predpoklady pre úspešnú realizáciu projektu. Súčasná situácia na pracovnom trhu v Prešovskom kraji síce poskytuje možnosti stabilizácie a rozšírenia počtu zamestnancov MSP, avšak v trhových podmienkach a konkurencii je nevyhnutné zabezpečiť vysokokvalifikovanú pracovnú silu, ktorá umožní rozvoj MSP. Nové trendy v oblasti pôsobenia MSP priamo vyžadujú potrebu prehĺbovania kvalifikácie existujúcich zamestnancov. Na základe súčasného personálneho a funkčného obsadenia MSP je možné zamestnancov rozdeliť na dve základné skupiny – zamestnancov vykonávajúcich manažérsku a riadiacu funkciu a zamestnancov vykonávajúcich odborné činnosti súvisiace s predmetom podnikania žiadateľa. Prvou cieľovou skupinou sú **manažéri a riadiaci pracovníci**. Za účelom vykonávania podnikateľskej činnosti je od tejto cieľovej skupiny vyžadovaná realizácia rôznych rozhodnutí, ktoré podporujú pôsobenie MSP na domácom trhu. Rozhodnutia sú z ich strany prijímané v rovine ekonomickej aj personálnej. Pre úspešné napredovanie firmy je potrebné zabezpečiť vzdelávanie v oblasti sociálnych zručností, manažérskej komunikácie a riadenia, informačných technológií, obchodných a ekonomických zručností. Pomocou tohto vzdelávania sa zvýši kvalifikácia zamestnancov, zabezpečí sa lepšia komunikácia s odberateľmi a zákazníkmi a skvalitnia sa nimi poskytované služby. Druhou cieľovou skupinou sú **ostatní odborní pracovníci** uskutočňujúci práce pri predaji a výkone

podnikateľskej činnosti firmy. Vzhľadom na nové trendy v oblasti činnosti MSP je žiaduce zabezpečiť zvyšovanie kvalifikácie a zručností zamestnancov MSP. Na základe absolvovaného vzdelávania vznikne priestor pre poskytovanie vysoko odborne kvalifikovaných služieb, ktoré budú spĺňať všetky náročné požiadavky odberateľov a zákazníkov pri aplikovaní nových postupov a techník a s použitím najmodernejších technológií a materiálov.

Tabuľka 1 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Medzi silné stránky žiadateľa (pozitívne interné atribúty) možno napríklad zahrnúť:</p> <ul style="list-style-type: none">- kvalifikovaní zamestnanci v podmienkach súčasných technologických postupov využívaných v oblasti pôsobenia MSP,- existencia základného vnútrofirmerného vzdelávania,- stabilizovaná pozícia MSP na domácom trhu.	<p>Medzi slabé stránky žiadateľa (negatívne interné atribúty) možno napríklad zaradiť:</p> <ul style="list-style-type: none">- žiadateľ nemá zabezpečené adekvátne vzdelávanie zamestnancov, ktoré by reflektovalo uvedené ohrozenia.
Príležitosti	Ohrozenia
<p>Medzi príležitosti žiadateľa (pozitívne externé podmienky) možno napríklad zahrnúť:</p> <ul style="list-style-type: none">- poskytovanie najmodernejších postupov v danej oblasti,- nové možnosti pôsobenia MSP na domácom trhu formou rozšírenia a zároveň skvalitnenia existujúceho produktového portfólia MSP,- možnosť teritoriálneho rozšírenia podnikania MSP.	<p>Medzi ohrozenia realizácie projektu (negatívne externé podmienky) na strane žiadateľa možno napríklad zahrnúť:</p> <ul style="list-style-type: none">- rozsiahle a často sa opakujúce legislatívne zmeny v oblasti činnosti MSP,- existencia konkurencie.- nástup nových materiálov a technologických postupov v danej oblasti a tým vznikajúce riziko nedostatočne kvalifikovanej a konkurencieschopnej pracovnej sily.

Prameň: Vlastné spracovanie z dotazníka.

Vzdelávacie aktivity realizované prostredníctvom projektu nadväzujú na už v súčasnosti prebiehajúce základné školenia v danej oblasti. Vytvorením nových školiacich oblastí sa bude kreovať priestor nového pôsobenia MSP, pričom aj po skončení realizácie projektu bude

spoločnosť nadalej pokračovať vo vzdelávaní zamestnancov. Pomocou stratégie rozvoja ľudských zdrojov a plánov vzdelávania, vypracovanej na základe tohto projektu, bude spoločnosť uskutočňovať vzdelávacie aktivity stanovené v uvedenom dokumente za účelom udržania dosiahnutej kvalifikačnej úrovne zamestnancov s cieľom neustáleho zvyšovania ich odbornej kvalifikácie. Zamestnanci, ktorí sa zúčastnia vzdelávacích aktivít, budú môcť vykonávať svoje pracovné povinnosti na vyššej odbornej úrovni, pretože budú obohatení o nové postupy, technológie v danej oblasti a tým zabezpečovať služby na úrovni tých najnáročnejších požiadaviek kladených jednotlivými zákazníkmi. Pokračovanie vzdelávacích aktivít bude financované prostredníctvom prostriedkov zo štrukturálnych fondov, prípadne z vlastných prostriedkov MSP. Organizačné zabezpečenie pokračovania vzdelávacích aktivít budú realizovať zamestnanci spoločnosti, ktorí získajú potrebné skúsenosti a odborné vedomosti v súvislosti s uskutočňovaním a realizáciou projektu.

2.1 Aktivity na dosiahnutie cieľov projektu

Aktivita č. 1 Manažérske riadenie:

Pre zabezpečenie efektívneho manažérskeho riadenia a ďalšieho rozvoja MSP budú uskutočnené školenia pre rôzne stupne riadenia firmy, pričom základným cieľom školení bude poskytnúť relevantným zamestnancom firmy ucelený a systematicky usporiadaný súbor poznatkov, prehľbiť a systematizovať ich vedomosti z problematiky manažmentu, ako aj prakticky rozvinúť ich manažérske zručnosti a kompetencie. Vzdelávacia aktivita bude zameraná na rozvoj osobnosti manažéra a jeho kompetencie, manažérske funkcie plánovanie, organizovanie a kontrolovanie, vedenie ľudí a motiváciu, riadenie ľudských zdrojov, nové trendy v manažmente, riadenie konfliktov a emocionálna inteligencia, komplexné vyhodnotenie manažérskych kompetencií (vedomostí, zručností, know-how a postojov), identifikácia ďalších vzdelávacích potrieb a vypracovanie individuálnych plánov osobného rozvoja.

Aktivita č. 2 Komunikácia manažéra:

Základným poznávacím znamením úspešného manažéra je, že vie hľadať riešenia, diskutovať so spolupracovníkmi, spoločne hľadať a nachádzať cesty ako vyriešiť problémové situácie, či akceptovať aj iné pohľady a názory. Za týmto účelom je potrebné riadiacich pracovníkov MSP naučiť identifikovať svoje silné a slabé stránky, požadované manažérske zručnosti a pomôcť špecifikovať možnosti ich osobnostného a profesionálneho rozvoja, pomôcť účastníkom objasniť riadenie organizácie v zložitých podmienkach trhového prostredia, pochopiť systémový prístup k zmenám a riadeniu procesu zmeny. Zároveň je

nevyhnutné zaoberať sa efektivitou MSP, vnútro firemnou a asertívnou komunikáciou, naučiť riadiacich pracovníkov zvládať stresové situácie.

Aktivita č. 3 Obchodná politika:

Popri manažérskych zručnostiach je pre úspech MSP nevyhnutné zvládnuť aj obchodné zručnosti. Základným cieľom kurzu je spoznanie najdôležitejších cieľov marketingu a ich použitie v praxi. Súčasťou vzdelávacej aktivity bude identifikovanie kľúčových zručností a vlastností úspešného predajcu, zvolenie správneho prístupu k rôznym typom zákazníkov, zlepšenie komunikácie so zákazníkom, vytvorenie dlhodobých obchodných vzťahov, technika prezentácie, vedenie predajného rozhovoru, prekonávanie námietok, úspešné ukončenie predaja a ďalšie aktivity podporujúce obchodné zručnosti relevantných zamestnancov MSP.

Aktivita č. 4 Ekonomické aspekty podnikania:

Ekonomické zručnosti tvoria s predchádzajúcimi vzdelávacími aktivitami kompaktný celok zručností podmieňujúcich ekonomické napredovanie MSP. Predmetom tohto vzdelávania bude oblasť riadenie pohľadávok, daňového priznania, spracovania finančných plánov, analýza bonity firmy a ďalších ekonomických aspektov podnikania.

Aktivita č. 5 Základné sociálne zručnosti:

Pre zlepšenie komunikácie v rámci MSP, resp. mimo neho a pre zvýšenie sociálnoprávnej istoty zamestnancov MSP sa budú uskutočňovať nasledovné vzdelávacie činnosti:

-Rozvoj sociálnych zručností – aktívne počúvanie, chyba pri počúvaní, princíp konfliktov, ich optimálne riešenie v osobnom a pracovnom živote, empatia a jej rozvoj, tímová práca a tímové úlohy, stres a jeho zvládnutie, modelové situácie – konflikty v zamestnaní, práca v tíme, vypracovanie životopisu, elektronická korešpondencia.

-Legislatíva trhu práce – zákon o službách zamestnanosti č. 5/2004 Z. z. všeobecne, aktívna politika trhu práce, vzdelávanie a príprava na trhu práce, informačné a poradenské služby, sociálne a zdravotné poistenie, využitie nástrojov aktívnej politiky zamestnanosti v praxi. zákonník práce, pracovná zmluva, druhy pracovného pomeru, skúšobná lehota, mzda, dovolenka, druhy ukončenia pracovného pomeru, odstupné, ochrana práce.

-Základné ľudské práva a slobody – vymedzenie základných práv a slobôd.

-Uplatnenie vybraných práv v praxi – uplatnenie práv v správe vecí verejných, polícia, súdy, prokuratúra a ich kompetencie, zákon o slobodnom prístupe k informáciám, medzinárodné orgány na ochranu práv, postavenie verejného ochrancu práv podľa Ústavy SR a zákona č. 564/2001 Z. z., inštitúcie poskytujúce právnu pomoc zdarma.

Aktivita č. 6 Školenie informatiky:

Z prudkým rozmachom informačných technológií je pre úspešnosť MSP nevyhnutné zabezpečiť zvýšenie vedomostnej úrovne zamestnancov MSP v nasledovných oblastiach: základy informačných technológií, práca s počítačom a správa súborov, spracovanie textu, správa s MS Office, tabuľkový tabulátor, databázový systém, elektronická prezentácia, informácia a komunikácia

Aktivita č. 7 Anglický jazyk:

Znalosť anglického jazyka, ako celosvetovo používaného komunikačného prostriedku, je žiaduca pre manažérskych a riadiacich pracovníkov MSP za účelom získavania najnovších informácií o nových postupov, procesoch, technológiách a materiáloch používaných v predmete podnikania MSP žiadateľa, ktoré sú dostupné prednostne v anglickom jazyku. Zároveň znalosť tohto jazyka vytvára predpoklady pre rozšírenie spolupráce s dodávateľmi a odberateľmi aj mimo domáceho trhu, na ktorom v súčasnosti MSP pôsobí.

Aktivita č. 8 Nákup IT techniky:

Žiadateľ obstará za účelom zabezpečenia vzdelávacích aktivít výpočtovú techniku a to: 1x notebook, 1x multifunkčné zariadenie, 1x dataprojektor a softvér pre potrebnú projekciu.

Aktivita č. 9 Vypracovanie stratégie rozvoja ľudských zdrojov a plánov vzdelávania

Cieľom vzdelávacej aktivity je vypracovanie stratégie ďalšieho rozvoja a vzdelávania zamestnancov MSP za účelom zabezpečenia ich kvalifikovanej úrovne pri poskytovaní služieb zákazníkom. Na základe uvedenej stratégie bude MSP uskutočňovať a zabezpečovať potrebné vzdelávacie aktivity pre jednotlivých zamestnancov.

Aktivita č. 10 Kurz obchodných vzťahov k zákazníkovi:

Kurz je zameraný na osvojenie základných zásad, znalostí a zručností pracovníkov, ktorých cieľom je spokojnosť zákazníka. Účastník sa naučí rozpoznávať typy klientov a ako s nimi jednať, naučí sa techniky zvládania konfliktných klientov a zásady riešenia sťažností. Cieľom programu je pomôcť pri vytváraní príjemného zákazníckeho prostredia a udržať si zákazníka nie ako náhodného klienta, ale ako partnera, ktorý šíri naše dobré meno.

Aktivita č. 11 Riadenie projektu:

Manažment projektu na základe personálnej matice pozostáva z vedúceho projektu, manažéra projektu, finančného manažéra, administrátora projektu a odborného garanta, ktorí sú z radov interných a externých pracovníkov. Vedúci projektu riadi personál pre implementáciu, monitorovanie a publicitu projektu. Tento tím sa zaoberá finančnými a organizačným riadením, oprávnenosťou výdavkov, rozhoduje o správnosti realizácie projektu, realizuje prípadové zmeny a doplnky projektu. Taktiež zabezpečuje výber dodávateľov formou verejného obstarávania na technické vybavenie, publicitu, administratívne

zabezpečenie a vzdelávacie aktivity vzdelávacími inštitúciami. Počas celého projektu jeho manažment bude zabezpečovať priebežné monitorovanie projektu a prípadné nedostatky odstráni, vypracováva monitorovacie správy.

Aktivita č. 12 Publicita a informovanosť:

Cieľom aktivity je zabezpečiť opatrenie na vykonávanie publicity v súlade s nariadením EK č. 1159/2000 Publicita projektu. Táto oblasť bude realizovaná predovšetkým formou hlavičkového papiera firmy s logom ESF, propagačných materiálov, pier, zošitov s logom ESF, vlajok, stojanov, nálepiek, korešpondencie, ponukových listov a pod.

ZÁVER

Podnikateľský plán je dôležitým vnútorným dokumentom, ale slúži aj na externé uplatnenie. Najmä vtedy, ak MSP plánuje financovať nejaký projekt pomocou cudzieho kapitálu. Dobře spracovaný projekt pre riešenie akéhokoľvek problému je veľmi dôležitý. Či sa už jedná o finančné prostriedky z eurofondov alebo napríklad banky. Viaceré návrhy projektov napriek ich potrebnosti boli v minulosti, a často aj súčasnosti neúspešné, pretože obsahujú iba kvalitne vypracovanú, úzko zameranú odbornú časť bez jej previazania na priority EÚ, štátu a priority daného regiónu alebo bez využívania potrebných argumentov vychádzajúcich z myšlienok Európskej únie. Investičné rozhodovanie MSP je veľmi dôležité nielen pre samotný MSP, ale aj pre región. Môže tým totiž výrazne zvýšiť zamestnanosť a kvalitu životnej úrovne obyvateľstva a v neposlednom rade znížiť regionálne rozdiely. Malé a stredné podniky /MSP/ si musia uvedomiť, že je dôležité, aby investovali predovšetkým do vzdelania. Pretože práve oni predstavujú viac ako 90% všetkých podnikov v EÚ. Dokážu veľmi rýchlo a pružne reagovať na zmeny na trhu. Či už zmenou výroby alebo organizáciou služieb. Výhodou malých a stredných podnikov /MSP/ je taktiež pracovný potenciál pracovníkov. Tí totiž väčšinou majú širšiu špecializáciu ako zamestnanci veľkých firiem. Nemenovaný MSP pomocou tohto projektu zvýšila kvalifikovanosť a odbornosť svojich zamestnancov, ich finančné ohodnotenie, zamestnanosť v regióne a taktiež zvýšila kvalitu životného prostredia. Tým, že zamestnanci sú kvalifikovanejší, dokážu svoju prácu vykonávať kvalitnejšie. Vylepšili sa podmienky pri práci v danom MSP a taktiež v práci pre rôznych dodávateľov.

POZNÁMKA

Článok bol realizovaný za podpory projektu VEGA 1/0255/2016 „Výskum možnosti optimalizácie procesne orientovaných modelov manažmentu finančných správ so zameraním na transferové oceňovanie a harmonizáciu daní v podmienkach EÚ.“

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

BUTORACOVÁ-ŠINDLERYOVÁ, I. - GBUROVÁ, J. – KOMAROVÁ, M. 2010, Manažment projektov – vybrané oblasti, Prešovská univerzita v Prešove, ISBN 978-80-555-0123-9,

COCUEOVÁ J., 2014, Komparácia internej a externej formy realizácie procesu získavania a výberu pracovníkov, Ekonomika - Management - Inovace - Economics - Management - Innovation : vedecko-odborný časopis Moravské vysoké školy Olomouc, Vol. 6, no. 1 (2014), s. 34-42, ISSN 1804-1299

CEHLÁROVÁ, M., Nella SVETOZAROVOVÁ, 2014, Analýza vybraných metód hodnotenia angažovanosti zamestancov na báze teoretických poznatkov, Exclusive journal : economy and society and environment, Vol. 2, no. 1 (2014), s. 24-32, ISSN 1339-0260

DOBROVIČ, J. 2009 – Prostredie regionálneho rozvoja malých a stredných podnikov v Prešovskom kraji. In: Štefko R., ISBN 978-80-555-0060-7

EURÓPSKE FONDY A SLOVENSKO. Skúsenosti minulosti pre rozvoj budúcnosti, Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja SR,

HUTMANOVÁ, E., 2008. Regionálne disparity vo vybraných oblastiach Slovenska. In Zborník z Medzinárodnej Baťovy konferencie, Zlín, 2008. ISBN 978-80-7318-664-7

GALLO Peter, 2013, Strategický manažment a controllingové analýzy, Prešov, Dominanta, 169 s. ISBN 978-80-967349-6-2

KUZMIŠIN, P. 2000. Podnik a podnikanie v trhovom prostredí. ETHICS Ostrava 2000. ISBN 80-902713-0-8. 414 s.

KUZMIŠINOVÁ, Viera. 2009. Podniky – univerzity - samospráva (regióny). Technická univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta, 2009. ISBN 978-80-553-0297-3, 261 s.

ŠULAJOVÁ, I. - KRÁLIK, Ján. 1997. Podnik v trhovej ekonomike. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 1997. ISBN 80-8055-057-3, 117s.

STRÁŽOVSKÁ a kolektív, Helena. 2006. Podnikateľský proces obchodu. Bratislava: Sprint – vydavateľská, filmová a reklamná agentúra, 2006. ISBN 80-89085-54-7, 326 s.

RAJNOHA, R., DOBROVIČ, J., MACOSZEK, R.,: Konkurencieschopnosť slovenských podnikov v cenovej politike po vstupe SR do Eurózy v období hospodárskej krízy. In: Štefko Róbert (Ed.): Implementácia špecifických znalostných a marketingových modelov a nástrojov v regionálnom rozvoji. Zborník vedeckých štúdií, Prešov, ISBN: 978-80-555-0060-7

SOJKA, L., 2009, Medzinárodný manažment ľudských zdrojov, Prešov, 2009, ISBN 978-80-55-0086-7

SYNEK, M. 2000. Podniková ekonomika. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-388-4. 456 s.

ŠTEFKO, R. 2001. Personálna práca v hyperkonkurenčnom prostredí a marketing. Bratislava: R.S. Royal Service, 2001. ISBN 80-968379-4-X, 235 s.

TEJ, J., Región a správa. Prešovská univerzita, fakulta humanitných vied, ISBN 8068-139-2,

TEJ, J., Viktoria ALI-TAHA, Michaela SIRKOVÁ, 2014, Finančný manažment pre samosprávy a jeho využitie v rámci vzdelávacieho procesu na vysokých školách [elektronický zdroj] : recenzovaný zborník vedecko - pedagogických príspevkov z riešenia projektu Manažment financií samospráv (MAFIS) ... Poproč : Európske centrum manažmentu, 2014, CD-ROM, s. 59-64, ISBN 978-80-9171582-1-7

VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. 2004. Malé a stredné podniky: konkurencia a aliancia v Európskej únii. Praha 2004. ISBN 80-7261-099-6. 192 s.

KONTAKT

Ján Dobrovič, doc. Ing. PhD.

Prešovská univerzita v Prešove

Katedra manažmentu

Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia

jan.dobrovic@unipo.sk

Radoslav Seman, Ing. arch.

Prešovská univerzita v Prešove

Katedra manažmentu - doktorand

Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia

rado.architekt@gmail.com