

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

DIPLOMOVÁ PRÁCA

2012

Bc. Jana Kysel'ová

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské kombinované štúdium
2010 - 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Bc. Jana Kysel'ová

Riadenie zmien a rozvoj ľudských zdrojov

Praha 2012

Vedúci diplomovej práce: PaedDr. Vladimír Ušák

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined (Part time) Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Jana Kysel'ová

Change management and development of human resources

Prague 2012

The diploma Thesis Work Supervisor: PaedDr. Vladimír Ušák

Prehlásenie

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

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe, dňa 14.03.2012

Jana Kyseľová

Pod'akovanie

Chcela by som pod'akovať všetkým, ktorí mi akýmkoľvek spôsobom pomáhali pri spracovaní tejto diplomovej práce.

Moje pod'akovanie patrí predovšetkým vedúcemu práce PaedDr. Vladimírovi Ušákovi, ktorý mi cennými radami pomáhal pri spracovaní tejto práce.

ANOTÁCIA

Cieľom diplomovej práce bola analýza vplyvu riadenia zmien na rozvoj a vzdelávanie ľudských zdrojov v organizácii. Práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Obsahuje štyri kapitoly. V teoretickej časti je vymedzený pojmový základ súvisiaci so spracovanou problematikou zmien a riadenia a rozvoja ľudských zdrojov. Vyzdvihujeme ľudské zdroje ako dôležitý faktor riadenia zmien, popisujeme stratégie riadenia ľudských zdrojov a špecifikujeme metódy a formy vzdelávania a rozvoja zamestnancov. V empirickej časti sme sa zamerali na zistenie aké metódy a formy vzdelávania zamestnancov využívajú daná organizácia v čase nedostatku voľných finančných zdrojov. Na základe prieskumu sme spracovali závery a odporúčania.

Kľúčové slová

Riadenie zmien, riadenie ľudských zdrojov, reakcie na zmeny, rozvoj zamestnancov, metódy a formy vzdelávania zamestnancov, efektivita vzdelávania ľudských zdrojov.

ANOTATION

The main objective of our Diploma thesis was analyzing the impact of change managing process on development and education of human resources in selected company. The thesis is divided to theoretical and practical part and it consists of four chapters. In theoretical part we defined conceptual basis which is related to processed problematic of change management, human resources management and development. In our thesis we emphasize human resources as important factor of change managing process, we describe human resources strategies and specify methods and forms of human resources development and education. In empirical part we focused on discovering, which methods and forms of employee education, selected company uses in period of financial resources shortage. Base on accomplished research we compiled conclusions and recommendations.

Key words

Change management, human resources management, reaction to change, employee development, methods and forms of employee education, efficiency of human resources education.

OBSAH

ÚVOD.....	8
-----------	---

TEORETICKÁ ČASŤ

1. ZMENA A RIADENIE ZMIEN	10
1.1 Plánovanie procesu riadenia zmien.....	18
1.2 Stratégie riadenia zmien.....	21
1.3 Niektoré prístupy k riadeniu zmien	23
2. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	26
2.1 Ľudské zdroje ako dôležitý faktor riadenia zmien.....	28
3. RIADENIE ZMIEN A ROZVOJ ZAMESTNANCOV.....	35
3.1 Stratégie rozvoja ľudských zdrojov	37
3.2 Vzdelávanie ľudských zdrojov	41
3.3 Metódy a formy vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov	46

PRAKTICKÁ ČASŤ

4. CIEĽ A PREDPOKLADY VÝSKUMU	51
4.1 Charakteristika výskumnej vzorky	53
4.2 Metódy výskumu	56
4.3 Zber a spracovanie údajov	58
4.4 Interpretácia údajov	69
4.5 Zhrnutie a odporúčania	74
ZÁVER	76
ZOZNAM POUŽITEJ ČESKEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV.....	79
ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV.....	81
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV.....	82
ZOZNAM PRÍLOH.....	83

ÚVOD

Významné zmeny sa neustále odohrávajú okolo nás. Každý rok prechádza naša Zem obehom okolo Slnka veľkými zmenami. Niekedy bývajú až šokujúco radikálne a zároveň ohromné. Opadavé stromy stratia svoje listy a zvieratá zmenia farbu srsti. Príroda svojimi zmenami prinútila človeka meniť rôzne druhy oblečenia podľa ročných období. Naše pohodlie je len výsledkom toho, ako sa vieme týmto zmenám prispôbiť a zároveň sa na ne predvídavo pripraviť. Významnou zmenou je metamorfóza – premena až pretvorenie, keď v každom vývojovom štádiu dochádza ku kompletnej zmene. Je pozoruhodné, že takáto významná zmena prebieha vždy v relatívne útlmovom „spiacom“ štádiu, aby bolo dost' času na prispôbenie sa zmene. K zásadným zmenám dochádza v rozvoji informačných technológií. Stredoveký pisár by dnes iba žasol kam sa podel jeho pergamen, ktorý nahradil papier, písací stroj až po dnešné prenosné počítače. No nemusí to byť iba veľká zmena aj drobná zmena znamená inakosť, odlišnosť. Ako sa zmeny odrazia a ovplyvnia vo vzdelávaní a rozvoji ľudských zdrojov v pracovnej organizácii sa stalo hlavným záujmom predkladanej práce.

Cieľom práce je analýza vplyvu riadenia zmien na rozvoj ľudských zdrojov v organizácii.

Teoretická časť diplomovej práce pozostáva z troch kapitol. Prvá kapitola obsahuje definície zmeny a riadenia zmien. Na základe použitej literatúry a vybraných autorov, uvádzame typy a modely, ktoré organizácie a podniky uplatňujú pri potrebách zmeny. Predstavujeme niektoré stratégie a postupy pri postupných i radikálnych zmenách. V nadväznosti na riadenie ľudských zdrojov popisujeme niektoré prístupy k riadeniu zmien, ako sú reengineering, metamorphing a organizačný rozvoj.

V druhej kapitole sa venujeme riadeniu ľudských zdrojov, jeho cieľom, vonkajším a vnútorným faktorom pôsobiacim na schopnosť zmeny. Opisujeme ľudské zdroje ako dôležitý faktor riadenia zmien, hlavné dôvody odporu voči zmenám a tiež techniky ich prekonania. V následnom schematickom zobrazení predkladáme názornú analýzu síl podporujúcich a brániacich zmenám v organizácii.

Obsahom tretej kapitoly sa pokúšame predložiť a popísať spojitosť medzi riadením zmien a rozvojom ľudských zdrojov vo vzťahu medzi učením sa, rozvojom a vzdelávaním, ako prípravou na neustále sa meniace podmienky a požiadavky na ľudské

zdroje. Zdôrazňujeme význam efektívneho vzdelávania ľudských zdrojov za použitia čo najvýhodnejších metód a foriem.

V empirickej časti sme sa snažili preniknúť do zmien, ktoré ovplyvňovali rozvoj a vzdelávanie zamestnancov v roku 2011 v konkrétnej organizácii. Formou analýzy dokumentov a prieskumom formou dotazníka sme zisťovali ako vzniknuté zmeny ovplyvnili prístupy vedenia organizácie k rozvoju a vzdelávanie zamestnancov organizácie. Zároveň sme monitorovali názory zamestnancov na použité formy a metódy rozvoja a tiež ich efektivitu z pohľadu rozvíjaných a vzdelávaných. V závere práce sme výsledky zistení popísali a analyzovali silné a slabé stránky prístupov a opatrení, metód a foriem rozvoja a vzdelávania, ktoré daná firma uplatnila

Hlavnými zdrojmi pri tvorbe diplomovej práce bola odborná literatúra českých, slovenských a zahraničných autorov odborníkov v predmetnej oblasti z ktorých uvádzame napríklad Kotter, Armstrong, Hroník, Turekiová, a iných. V práci boli použité knižné zdroje, ktoré sú uvedené v zozname literatúry.

Prínos tejto diplomovej práce vidíme v priblížení zložitosti pri rozhodovaní sa organizácií aké formy a metódy rozvoja a vzdelávania uplatniť v čase nedostatku voľných finančných zdrojov.

1. ZMENA A RIADENIE ZMIEN

Zmena je premena niečoho v niečo, odlišnosť od predchádzajúceho stavu, obmena alebo náhrada jedného druhým. Základom je vždy premena na niečo iné. V tejto kapitole sa budeme venovať popisu vybratých typov zmeny, plánovaniu procesu a priebehu riadenia zmien vo firmách. Každý z modelov, či typov riadenia zmien sa venuje ľudským zdrojom, ako kľúčovému determinantu úspešnej zmeny.

Podľa Druckera (1992) všetky inštitúcie žijú a fungujú v dvoch časových obdobiach: v dnešku a v budúcnosti. Budúcnosť sa tvorí dnes, vo väčšine prípadov neodvolateľne. Manažéri teda musia riadiť tak dnešok, ako aj zajtrajšok. V búrlivých časoch manažéri nemôžu predpokladať, že zajtrajšok bude predĺžením dneška. Práve naopak. Musia pracovať smerom k zmene, k zmene ako príležitosti, či k zmene ako hrozbe.

Bridges (2006) považuje za najdôležitejšie obdobie kedy dochádza k zmenám, etapu medzi jednotlivými rastovými fázami životného cyklu organizácie. Jedná sa o obdobie ďalekosiahlych zmien vo vnútri organizácie, keď je potrebné zmeniť postupy, štruktúry, stratégie ako aj pravidlá hry. Nie všetky zmeny sú dané vývojom organizácie, niektoré sú reakciou na pôsobenie vonkajších síl. Tieto vonkajšie zmeny nie sú prirodzenou súčasťou vývoja organizácie, ale podobne ako vnútorné zmeny spochybňujú status quo. Môžu nútiť firmu k reorganizácii, dosiahnutiu konkurencie, prepúšťaniu, zníženiu alebo navýšeniu rozpočtu prípadne k hľadaniu nového lídra. Firmy, ktoré prirodzene komunikujú so svojim okolím, zbierajú podnety, testujú odozvy, a ktoré sa zaujímajú o to ako ich okolie hodnotí sa vyrovnávajú s vonkajšími zmenami oveľa ľahšie. Bridges ich nazýva extravertné organizácie. Vzhľadom k tomu, že sú prístupnejšie vplyvom okolia, sú na zmeny viac pripravené. Naproti tomu organizácie, ktoré sú viac zamerané na svoje vlastné vnútorné procesy a informácie z vonkajšieho prostredia spracovávajú menej flexibilne, budú reagovať na rovnaké zmeny oveľa pomalšie. V tomto prípade sa jedná o introvertné organizácie. Keď dôjde k zmene, extravertná organizácia sa preorientuje a pomerne rýchlo upraví svoje vzťahy k vonkajšiemu svetu. Introvertnej organizácii bude trvať omnoho dlhšie kým sa

preorientuje a zmení svojich zákazníkov, dodávateľov a ostatné väzby k okolitému svetu.

Zmena, ako uvádzajú Armstrong a Stephensová (2008, s. 130) „*znamená pohyb od súčasného stavu cez prechodný stav k budúcemu stavu*“. Autori rozlišujú sedem hlavných typov zmien v organizácii:

Postupná zmena – jedná sa o stupňovitú zmenu, ktorá sa uskutočňuje v malých krokoch. K postupnej zmene nedochádza na strategickej úrovni, ale na operatívnej úrovni firmy. Sústavné zlepšovanie nespočíva v náhlych reakciách na krízové situácie, je to o uplatňovaní sústavného, krok za krokom idúceho prístupu k zlepšovaniu spôsobu, ktorým chce organizácia uskutočňovať veci.

Transformačná zmena – jedná sa o proces zaisťujúci, aby organizácia mohla vytvárať a realizovať programy hlavných zmien, ktoré zabezpečia, že bude môcť strategicky reagovať na nové požiadavky a trvalo efektívne fungovať v dynamickom trhovom prostredí. Transformácia sa môže týkať radikálnych zmien štruktúry, kultúry a procesov v organizácii. K takémuto typu zmeny môže dôjsť v reakcii na konkurenčné tlaky, fúzie, akvizície, zmeny technológií, trhov, pokusy o zníženie nákladov a pod. Transformačnú zmenu si môžu vynútiť investori alebo rozhodnutie vlády. Môže byť iniciovaná novým riaditeľom alebo vrcholovým vedením navrhujúcim „obrat“ v podnikaní. Transformačná zmena znamená, že sa plánuje a realizuje významné a d'alekosiahle zveľadenie podnikových procesov.

Strategická zmena – týka sa všeobecných, dlhodobých a celopodnikových záležitostí. Je o ceste k budúcemu stavu, ktorý bol definovaný v podobe strategickej vízie a strategického rámca. K strategickej zmene dochádza v súvislosti s vonkajším konkurenčným, ekonomickým a sociálnym prostredím ako aj s vnútornými zdrojmi, schopnosťami, kultúrou, štruktúrou a systémami firmy. Úspešná realizácia zmeny vyžaduje, aby vo fáze formulovania a plánovania zmeny došlo k dôkladnej analýze a pochopeniu týchto faktorov.

Organizačná zmena – týka sa toho ako je spoločnosť štruktúrovaná a ako v hrubých rysoch funguje. Táto zmena bude zahŕňať rozpoznávanie potreby znovu zvážiť formálnu štruktúru firmy. Programy organizačných zmien sa týkajú záležitostí centralizácie a decentralizácie, toho ako by mali byť celkové úlohy riadenia rozdelené

do jednotlivých činností a ako by mali byť tieto činnosti pridelované rôznym časťam organizácie, ako by mali byť riadené, kontrolované a koordinované.

Zmena systémov a procesov – táto zmena ovplyvňuje činnosti (operácie) a má vplyv na pracovné podmienky a postupy v celej organizácii ako aj v jej jednotlivých častiach. K takýmto zmenám dochádza keď sa menia metódy činností, zavedie sa nová technológia alebo keď dôjde k úprave existujúcej technológie. Zmeny systémov a procesov ovplyvňujú každodenné životy ľudí v organizácii. Ovplyvňujú prácu, ktorú vykonávajú, to ako ju vykonávajú a to ako sa s nimi zaobchádza.

Zmena kultúry – cieľom tejto zmeny je zmeniť existujúcu kultúru organizácie. Kultúra organizácie má podstatný význam, pretože vytvára zmysel identity a jednoty účelu, zmysel existencie členov organizácie, napomáha vytvárať oddanosť a pomáha formovať chovanie tým, že poskytuje vodítko pre to čo sa očakáva. Kultúru, ktorá je hlboko zakorenená môže byť problematické zmeniť, pretože staré zvyky sa ťažko opúšťajú. Zmena kultúry znamená vytvorenie vhodnejšej sústavy hodnôt, ktoré ovplyvňujú správanie a zabezpečujú, že ľudia „žijú hodnotami“.

Zmena správania – skladá sa z krokov podnecujúcich ľudí k tomu, aby boli efektívnejší a to pomocou formovania alebo úprav spôsobov akými vykonávajú svoju prácu. Firmy sú závislé na tom či sa ľudia správajú tak, aby to prispievalo k vysokému výkonu a podpore základných hodnôt. Zmeny správania možno dosiahnuť tým, že ľudí zapojíme do stanovovania cieľov, poskytneme im viac zodpovednosti a právomoci k riadeniu ich práce a poskytneme im odmeny jasne naviazané na úspešnosť dosahovania dohodnutých cieľov.

Hlavným prínosom efektívnej zmeny, ako autori ďalej uvádzajú, je zlepšenie výkonu organizácie. Organizácie môžu počas svojho životného cyklu stagnovať alebo dokonca upadať. K ich oživeniu alebo prežitiu môže dôjsť len vtedy, keď dôjde k radikálnym zmenám spôsobu ich práce. Zmena tým môže firmu stimulovať k lepším výkonom. Zmeny však prinášajú aj značné riziká. Pri zavádzaní zmien je predpokladom to, že niečo čo je nové, musí byť lepšie, ale nemusí tomu tak byť stále. Zmena sa môže vyvinúť aj zlým smerom, pretože je neprimeraná a nevhodná alebo je nesprávne riadená. Zmena môže rozvrátiť dobre založené, fungujúce a efektívne postupy. Keď dopadne zle môže vytvoriť klímu, v ktorej sa ľudia pozerajú na všetky nové nápady s podozrením a nie sú ochotní ich prijímať.

Z uvedeného vyplýva, že zmena je jediným trvalým procesom, ktorý v organizácii existuje. Zmeny sú nevyhnutné, avšak prinášajú aj nové problémy. Niektoré problémy môžu byť tak závažné, že namiesto požadovaných prínosov dôjde k úplnému kolapsu organizácie. Efektívna organizácia je taká, ktorá vykonáva dobre premyslené kroky, aby takéto zmeny dokázala riadiť čo najhladšie.

Riadenie zmien literatúra charakterizuje, ako štruktúrovaný prístup k prechodu osôb, tímov a organizácií, z aktuálneho stavu do požadovaného budúceho stavu. Ako tvrdí Charvát (2006, s. 131) „*riadenie zmien sa zaoberá cielenými a efektívnymi premenami firmy a jej činností v závislosti na pôsobení významných vnútorných a vonkajších síl, ktoré vytvárajú nové podmienky pre podnikanie.*“ Podľa uvedeného autora riadenie zmien je proces odstraňovania organizačných bariér a prekonávania odporu voči týmto zmenám s cieľom zlepšenia výkonnosti firmy a jej konkurencieschopnosti. Armstrong a Stephensová (2008) ponímajú riadenie zmien jednoduchšie, podľa nich ide o proces zabezpečovania toho, aby bola organizácia pripravená na zmenu a podnikala kroky zaisťujúce, aby ľudia so zmenou súhlasili a aby došlo k jej plynulému uskutočneniu.

Existuje viacero modelov, ktoré popisujú proces a priebeh riadenia zmien vo firmách. Medzi najvýznamnejšie možno považovať:

Lewinov model – ako uvádza Armstrong (Lewin, 1951, in: Armstrong, 2007, s. 292) predstavuje jeden z prvých modelov riadenia zmien, ktorý popisuje zmenu ako 3 fázový proces. Prvá fáza, ktorú Lewin nazval rozmrazovanie, predstavuje prekonávanie tzv. zotrvačnosti a odbúravanie súčasného spôsobu myslenia a prístupov vo firme. V druhej fáze nastáva samotná zmena. Pre túto prechodovú fázu je typický zmätok a nejasnosti. Tretiu fázu Lewin nazýva zmrazenie. Počas nej sa nový prístup a spôsob myslenia kryštalizujú, pohodlie a spokojnosť vo firme sa dostáva na pôvodnú úroveň.

Kubler-Rossovej model - nazvaný podľa jej autorky Elisabeth Kubler-Rossovej (2005) popisuje priebeh zmeny vo firme na základe tzv. piatich štádií zármutku (Five stages of grief), ktorými pracovníci prechádzajú počas realizácie zmien.

Popieranie (Ono vlastne o nič nepôjde, je to len náhodná akcia. Rýchlo to prejde a zabudne sa na to.) – nevôľa čeliť realite.

Hnev (Sakra, oni to myslia vážne! Opäť sa niekomu podarilo presadiť takú hlúposť) – hľadanie vinníka vo vonkajšom svete.

Dohadovanie (Nešlo by to odložiť? Je to naozaj nutné?) – pokus o vyjednávanie a zmier.

Skľúčenosť (Nič sa nedá robiť, toto chce vedenie!) – uvedomovanie si nutnosti zmeny.

Akceptovanie (Tak dobre, keď to majú ostatní tak to chcem tiež!) – zmierenie sa s príslušnou zmenou.

Vzorec na zmenu – autorom tohto modelu je Richard Beckhard (1969). Podľa tohto vzorca musia byť prítomné tri faktory, aby sa mohla akákoľvek významná zmena uskutočniť. Samotný vzorec na zmenu je nasledovný:

$$D \times V \times F > R$$

Kde: D = Nespokojnosť s tým ako veci fungujú teraz

V = Vízia nových možností

F = Prvé konkrétne kroky, ktoré treba na dosiahnutie vízie

R = Odpor voči zmene

Ak tento vzťah platí, realizácia zmeny je možná. V prípade, ak ktorýkoľvek z faktorov chýba alebo je nedostačujúci, firma nebude schopná prekonať odpor voči zmene.

Podľa Chapmana [on-line] riadenie zmien vyžaduje premyslené plánovanie, citlivú implementáciu a predovšetkým zapojenie a konzultácie s ľuďmi, ktorých sa zmena priamo dotýka. Na ľudí nesmie byť vyvíjaný nátlak, pretože to iba prehĺbuje problémy so zavádzaním zmien. Zmena musí byť realistická, dosiahnuteľná a merateľná. Pred začiatkom akýchkoľvek zmien je potrebné si položiť niekoľko otázok:

Čo chceme touto zmenou dosiahnuť?

Prečo chceme túto zmenu zavádzať?

Ako zistíme, že zmena bola dosiahnutá?

Koho zmena zasiahne a ako na to budú reagovať?

Akú časť zmien si vieme zabezpečiť sami a na čo budeme potrebovať externú pomoc?

Ako vidíme, kedykoľvek sa organizácia chystá realizovať nejakú výraznejšiu zmenu, musí brať do úvahy takisto odpor ku zmenám jednotlivých pracovníkov, a to najmä v počiatočných fázach. Každá zmena má svoje pozitívne a negatívne stránky. Na jednej strane, zmena prináša nové možnosti a podnety, na druhej strane, znamená prerušenie kontinuity a deštrukciu známych postupov a vzťahov. Uvedomujeme si, že

riadenie zmeny a presun k vízii budúceho stavu môže byť pre niekoho, alebo skôr pre všetkých bolestivý.

Najzložitejšie je uskutočňovanie zásadných zmien vo firme, ako napríklad úplná reštrukturalizácia firmy, zmena výrobného programu, či zavedenie úplne nových technológií. Kotter (1995) odporúča pri uskutočňovaní významných zmien postupovať podľa nasledujúcich ôsmich krokov:

1. Vyvolanie naliehavosti zmeny

- preskúmanie trhu a konkurenčného prostredia,
- identifikácia kritických miest, potenciálnych kríz alebo zásadných príležitostí a diskusia o nich.

2. Zostavenie koalície schopnej zmenu presadiť a realizovať

- vytvorenie skupiny dostatočne silnej riadiť zmeny,
- povzbudzovanie skupiny pracovať spoločne ako tím.

3. Vytvorenie vízie zmeny

- vytvorenie vízie, ktorá pomôže riadiť proces zmeny,
- vyvinúť stratégiu na dosiahnutie tejto vízie.

4. Komunikácia transformačnej vízie

- využitie všetkých dostupných prostriedkov k nepretržitej komunikácii novej vízie a stratégie,
- vodcovská koalícia ako vzor správania sa očakávaného od zamestnancov.

5. Delegovanie v širšej mierke

- odstraňovanie prekážok,
- zmena systému alebo štruktúr brániacich transformácii,
- podpora riskantných rozhodnutí a netradičných myšlienok, aktivít a postupov.

6. Vytváranie krátkodobých víťazstiev

- plánovanie viditeľných zdokonalení výkonu alebo víťazstiev,
- dosahovanie týchto víťazstiev,
- viditeľné oceňovanie a odmeňovanie ľudí, ktorí umožnili dosiahnuť tieto víťazstvá.

7. Využitie dosiahnutých výsledkov a podpora ďalších zmien

- využitie rastu dôvery k zmenám všetkých systémov, štruktúr a postupov, ktoré nie sú vo vzájomnom súlade a nezodpovedajú transformačnej vízii,

- prijímanie, povyšovanie a vzdelávanie ľudí, ktorí majú schopnosť realizovať transformačnú víziu,
- oživovanie procesu stále novými transformačnými projektmi, námetmi a prvkami.

8. Zakotvenie nových prístupov do firemnej kultúry

- dosahovanie lepších výsledkov prostredníctvom správania orientovaného na zákazníkov a zvyšovania produktivity, lepšieho vedenia a efektívneho riadenia,
- poukazovanie na súvislosti medzi novými vzormi správania a podnikovými úspechmi,
- rozvíjanie prostriedkov zabezpečujúcich vzdelávanie vedúcich pracovníkov a výber vhodných nástupcov.

Na základe uvedeného, manažéri ktorí sa nachádzajú medzi aktívnymi aktérmi zmeny, nesmú zabúdať na skutočnosť, že ľudia, ktorí patria medzi strany dotknuté zmenou, vnímajú priebeh zmeny vo fázach, ktoré sú trochu odlišné od tých vyššie uvedených. Zmena je hlavnou príčinou napätia v organizácii i medzi zamestnancami. Medzi množstvom uskutočnených zmien vo firme a množstvom psychologických zmien u zamestnancov existuje priamy vzťah. Napätie je tým väčšie, čím viac zmien vo firme prebieha. V nadväznosti na uvedené kroky, ktorých by sa firmy pri realizácii zmien mali držať popisuje Kotter (2000) osem chýb, ktorých sa organizácie pri riadení zmien dopúšťajú:

1. **Prílišné sebauspokojenie a arogancia.** Jednou z najväčších chýb, ktorej sa ľudia dopúšťajú je, že sa vrhnú do procesu zmien bez toho, aby dopredu presvedčili svojich spolupracovníkov a zamestnancov o ich naliehavosti. Transformačné snahy nikdy nedosiahnu stanovené ciele pokiaľ je vedenie príliš spokojné samé so sebou. Bez vedomia naliehavosti ľudia nevyvinú žiadnu snahu navyše a to je často nevyhnutné. Nebudú ochotní priniesť obeť, namiesto toho budú hájiť svoj status quo a brániť sa iniciatívam zhora.
2. **Neschopnosť vytvoriť dostatočne silnú koalíciu, ktorá by zmeny presadzovala.** Často sa hovorí, že zásadná zmena nie je uskutočniteľná bez aktívnej podpory riaditeľa podniku. Avšak úsilie, ktorému chýba dostatočne silná koalícia, ktorá by sa postavilo do čela zmien, môže po určitú dobu prinášať výsledky ale iba zdanlivé. Skôr alebo neskôr začnú iniciatívu podkopávať protichodné sily a tieto sily

neumožnia, aby štruktúrne zmeny vyvolali potrebné zmeny v správaní. Tejto chyby sa často dopúšťajú firmy s malými skúsenosťami s procesom transformácie alebo tímovou prácou. Často podceňujú potrebu takéhoto tímu a predpokladajú, že ich môže viesť niekto zo zamestnancov personálneho oddelenie prípadne strategického plánovania namiesto člena vrcholového vedenia.

3. **Podcenenie sily vízie.** Vízia hrá v procese zmien kľúčovú rolu. Bez príslušnej vízie sa môže transformačný proces zmeniť na rad zmetených, vzájomne sa odporujúcich a časovo náročných projektov, ktoré sa uberajú zlým smerom. Firmy niekedy majú určitú predstavu o smerovaní do budúcnosti, ale tá býva príliš komplikovaná alebo neurčitá na to, aby mohla byť užitočná.
4. **Podcenenie dôležitosti komunikácie.** Bez množstva dôveryhodnej komunikácie nie je možné získať náklonnosť ľudí k zmenám. Zásadné zmeny nie sú možné bez ochoty väčšiny zamestnancov zapojiť sa do ich realizácie, často aj za cenu krátkodobých obetí.
5. **Dovolenie prekážkam, aby zablokovali novú víziu.** Snahy o zavedenie nových zmien často končia nezdarom, keď sa zamestnanci cítia ohrození veľkými prekážkami na ceste k úspechu. Často tieto prekážky existujú iba v myšliach ľudí, ale mnoho prekážok je však skutočných. Kedykoľvek sa budú ľudia vyhýbať konfrontácii týchto prekážok, podlomí sa dôvera zamestnancov a ohrozí sa celý proces zmien.
6. **Neschopnosť vytvárať krátkodobé víťazstvá.** Pokiaľ organizácia nedokáže nájsť krátkodobé ciele, ktoré by mohla „oslavovať“ riskuje, že sa snahy o zmenu stratégie alebo reštrukturalizáciu podniku nepohnú dopredu. Bez krátkodobých úspechov sa značná časť zamestnancov vzdá alebo dá najavo svoj odpor voči zmenám. Nejde iba o dúfanie v krátkodobé víťazstvá, ide predovšetkým o ich vytváranie.
7. **Príliš časté vyhlasovanie víťazstiev.** Zatiaľ čo oslava víťazstva je úplne v poriadku, akýkoľvek náznak, že väčšina práce je hotová býva obvykle veľkou chybou. Pokiaľ zmeny nepreniknú hlboko do podnikovej kultúry sú nové prístupy krehké a náchylné k návratu k starým praktikám. Predčasná oslava víťazstva zastaví všetko čo bolo doposiaľ rozbehnuté.
8. **Zanedbanie zakotvenia zmien vo firemnej kultúre.** Pokiaľ sa nové formy správania nezakorenia do sociálnych noriem a zdieľaných hodnôt, sú stále

ohrozované degradáciou hneď ako poľavia tlaky, ktoré vyvolával transformačný proces. Pre zakotvenie zmien je taktiež nevyhnutné zabezpečenie toho, aby aj nová generácia manažérov skutočne zosobňovala nový prístup.

„Nevyhnutnosť zmien a zároveň snaha ľudí po stabilite je trvalý rozpor väčšiny ľudí“ (Borovský, 2005, s. 17). Ako Borovský ďalej popisuje každý človek túži po zmene smerujúcej k lepším životným podmienkam, k väčšej spokojnosti, k lepšiemu zárobku, ale na druhej strane túži po stabilite a zachovaní určitého pozitívneho stavu. Mnoho ľudí sa zmien obáva, pretože tie často smerujú niečomu nepoznanému a neistému. Proti zmenám vo všeobecnosti pôsobia obranné sily, ktoré spomaľujú alebo úplne zabraňujú implementácii zmien. Preto je potrebné tieto sily oslabiť alebo úplne eliminovať, aby mohlo dôjsť k úspešnej implementácii zmien.

V tejto prvej časti kapitoly uvádzame typy a modely, ktorými organizácie reagujú na zmeny. Poukazujeme na postupy pri malých, postupných zmenách i veľkých a radikálnych, ktoré sú sprevádzané obavami, neistotou a veľkým odporom. Taktiež popisujeme faktory, ktoré sú považované za najčastejšie nedostatky pri riadení zmeny. Nasledujúcu časť venujeme plánovaniu procesu riadenia zmien a upriamime pozornosť na dôležitosť komunikácie, otvorenosti a informovanosti zúčastnených aktérov zmeny.

1.1 Plánovanie procesu riadenia zmien

Plány predstavujú v podstate kontrolované predpovede o budúcom vývoji. Sú to pokusy o priblíženie reality tak ako si myslíme, že sa udeje. Ako uvádzajú Maherová a Hallová (1998, s. 37) „pri plánovaní zmeny je skutočnou skúškou plánu jeho implementácia, nie jeho vytvorenie.“ Plány nie sú neomylné a zriedkakedy bývajú presné. Ak chceme, aby bol plán presným sprievodcom do budúcnosti musí byť živý, to znamená, že to musí byť pracovný dokument, ktorý je priebežne revidovaný a prepisovaný podľa vzniknutých okolností, nie iba séria predpovedí, ktoré sú pevné a nemenné, ako uvádzané autorky popisujú.

Pri plánovaní riadenia zmien, tak ako napokon pri každom plánovaní, sa iba veľmi zriedka presne predvída budúcnosť. Náhodné zmeny vonkajšieho alebo vnútorného okolia môžu zmeniť aj najlepšie zostavené plány. Pri plánovaní riadenia

zmien je podľa Armstronga a Stephensovej (2008) potrebné vypracovať detailnejší program, ktorý musí obsahovať nasledujúce body:

- **Ciele** – ide predovšetkým o cieľ, ktorý má byť pomocou zmeny dosiahnutý. Ten by mal byť prediskutovaný a odsúhlasený a všade kde je to možné by mal mať kvantifikatívnu formu v podobe úlohy. Je užitočné stanoviť kritéria úspešnosti, aby každý vedel o čo by sa mal usilovať, a aby bolo možné sledovať a vyhodnocovať do akej miery boli dosiahnuté zamýšľané výsledky. Dôležité je do stanovovania cieľov zapojiť čo najviac ľudí. Zvýši to ich stotožnenie sa s projektom zmeny.
- **Posúdenie bariér zmeny a navrhnutie riešení.** Hlavnou bariérou zavádzania zmien býva obtiažnosť plánovania a uskutočňovania radikálneho vykročenia od súčasného spôsobu práce.
- **Definovanie zodpovednosti za riadenie zmien.** Zodpovednosť za riadenie zmien by mali mať jednotliví manažéri. Mala by byť považovaná za dôležitú súčasť manažérskej práce. V organizácii je potrebné rozpoznať takých ľudí, ktorí vítajú výzvy a príležitosti ponúkané zmenou a ktorí by sa mohli stať tzv. „agentmi zmeny“. Tí potom pomáhajú uľahčovať priebeh zmien a radia projektovým tímom a jednotlivcom.
- **Plánovanie projektu.** Je potrebné identifikovať všetky činnosti projektu a poradie, v ktorom majú byť realizované. Odhaduje sa čas potrebný na každú činnosť, celkovú dobu projektu a termín, v ktorom musí byť každá činnosť dokončená. Odhadujú sa náklady a činnosti sa rozvrhujú tak, aby sa celkové náklady minimalizovali. Predvídajú sa problémy a podnikajú sa kroky potrebné k ich predchádzaniu.
- **Sledovanie a hodnotenie pokroku.** Je potrebné vytvoriť systém hlásení, aby bolo možné porovnávať pokrok projektu s plánom. Pokrok by mal byť hodnotený na základe porovnávaní s dohodnutými cieľmi. Po uskutočnení zmeny by sa malo preveriť či táto zmena priniesla očakávaný úžitok.

Zmenami sa zaoberala Rosabeth Moss Kantor (b.r., in: Neil Rusell-Jones, 2006, s. 30), profesorka na Harvarde a uvádza nasledovné:

- pripravte analýzu organizácie a jej potrieb,
- vytvorte spoločnú víziu a určte spoločný cieľ,
- urobte čiaru za minulosťou,

- vyvolajte pocit naliehavosti,
- nájdite silnú vodcovskú osobnosť,
- načrtnite realizačný plán,
- vytvorte štruktúry umožňujúce zmenu,
- zmenu pevne zaistíte a inštitucionalizujete,
- komunikujte s ľuďmi a snažte sa ich začleniť do procesu zmeny tak, aby ňou žili.

Komunikácia α a ω – pri zlej komunikácii môžu uniknúť informácie a dôjsť k nedorozumeniu, ktoré môže vyústiť v neochotu až odpor a zapríčiniť neúspešnosť projektu.

Russell-Jones (2006) uvádza päť základných otázok pri riadení zmien, na ktoré hľadáme odpovede:

Kto by mal byť informovaný?

- všetci, ktorí potrebujú byť informovaní,
- kľúčom k úspechu je otvorenosť, no i napriek tomu nemusia všetky informácie vedieť všetci.

Kedy by mal byť informovaný?

- členovia projektu musia byť informovaní ešte predtým, ako budú zaradení do projektového tímu,
- všetci zamestnanci by mali byť informovaní naraz, aby sa zabránilo k šíreniu fáam,
- informovať by sa mali najprv interní až potom vonkajší, aby sa zamestnanci nedozvedeli o zmene až z médií.

Čo by malo byť predmetom informácie?

- dodržať štyri pravidla komunikácie:
 - hovorte, ak máte čo povedať
 - hovorte, čo máte v pláne urobiť
 - hovorte, čo práve robíte
 - hovorte, čo budete robiť

Kde by mal byť informovaný?

- vyberte najvhodnejší spôsob posúvania informácií,
- môže to byť seminár, list zamestnancom vo forme správy,

- je nevyhnutné zabezpečiť, aby sa odkaz dostal k správnym ľuďom a nevznikli žiadne fámy a dohady.

Kto by mal riadiť proces komunikácie?

- vedúci projektu,
- mal by konzultovať so zamestnancami,
- do procesu komunikácie zahrnúť aj ľudí, ktorí to vo firme bežne zaisťujú.

„Komunikácia je natoľko dôležitou súčasťou projektu zmeny, že ju nemožno prenechať neskúsenému pracovníkovi“ (Russell-Jones, 2006, s. 103).

K tejto časti môžeme ešte dodať, že za komunikáciu by mal byť zodpovedný vedúci pracovník, ktorý je garantom projektu. Pri plánovaní zmien majú byť plány prostriedkom k dosiahnutiu cieľov, nie cieľom samotným. V nasledujúcej podkapitole sa zameriame na strategické predpoklady odvodené zo situačných analýz faktorov prostredia a ich odraz u ľudí.

1.2 Stratégie riadenia zmien

Stratégia zmeny je súčasťou stratégie firmy a tvorí základňu funkčných stratégií. Úspešnosť podniku ovplyvňuje predovšetkým okolie podniku a vnútorné podnikateľské pozície a jeho konkurencieschopnosť. Pri rozhodovaní o ďalšom rozvoji podniku a zlepšení jeho postavenia na trhu je manažment postavený pred výber variant ciest. Tieto cesty musia byť hodnotené a prepojené, musia vytvárať koncept budúceho cieľového chovania podniku. Nickols (2010) popisuje štyri základné stratégie riadenia zmien v organizáciách:

Racionálno-empirická - ľudia sa správajú racionálne a jednajú vo svojom záujme. Riadenie zmeny je postavené na komunikácii, informovaní a vytváraní pozitívnej motivácie.

Normatívno-reedukatívna - ľudia sú sociálne bytosti a prikláňajú sa ku kultúrnym normám a hodnotám. Riadenie zmeny je postavené na redefínícii a reinterpretácii existujúcich noriem a hodnôt a vytvorení súhlasu s novými.

Silovo-donucovacia - ľudia v princípe urobia to, čo sa im povie a čo sa od nich očakáva. Riadenie zmeny je postavené na výkone autority a zavedení sankcií.

Enviromnetálno-adaptívna - ľudia síce odporujú zmenám a zlomom, ale na druhej strane sa rýchle prispôsobujú novým podmienkam. Riadenie zmeny je postavené na vytvorení novej organizácie a prenesení ľudí do nej.

V praxi sa však málokedy používa výlučne jedna stratégia, skôr sa vytvorí ich vhodná kombinácia, v závislosti od konkrétnej situácie. Ako autor ďalej uvádza, to ktorú stratégiu (prípadne kombináciu stratégií) je najvhodnejšie použiť ovplyvňuje viacero faktorov:

- Miera odporu voči zmene – pri silnom odpore je vhodné spojenie stratégií Silovo-donucovacej a Enviromentálno - adoptívnej, pri slabom odpore spojenie Racionálno-empirickej a Normatívno - reedukatívnej.
- Počet ľudí ovplyvnených zmenou – pri veľkom počte dotknutých ľudí je spravidla potrebné kombinovať všetky štyri stratégie.
- Zájmy, ktoré za zmenou sú – ak sú záujmy v pozadí vysoké, je nutné kombinovať všetky stratégie a nič neponechať na náhodu.
- Časový rámeček zmeny – ak zmena musí byť zrealizovaná za krátky čas, je vhodná Silovo-donucovacia stratégia, pri dlhšom čase skôr kombinácia ostatných troch stratégií.
- Akí experti sú k dispozícii – ak nie sú k dispozícii experti na podporu zmeny, je vhodná Silovo-donucovacia stratégia.
- Závislosť medzi organizáciou a jej zamestnancami – v prípade závislosti zamestnancov na organizácii je možné použiť stratégiu Silovo-donucovaciú, naopak v prípade keď je organizácia silne závislá na zamestnancoch, nie je možné použiť túto stratégiu, skôr vhodnú kombináciu ostatných stratégií.

Z uvedeného vyplýva, že riadenie zmien v organizácii je pre každú spoločnosť špecifické, vyžaduje vlastnú stratégiu a kombináciu metód a postupov užitých na mieru, podľa povahy realizovanej zmeny. Témou nasledujúcej podkapitoly sú niektoré prístupy k riadeniu zmien, ako reengineering, metamorphing a organizačný rozvoj, ktorých ťažiskom sú vzťahy v organizácii, ústup od tradičnej hierarchickej organizačnej štruktúry, zmena vo vedomí ľudí, komunikácia a účinné delegovanie právomocí, schopnosti riešiť problémy.

1.3 Niektoré prístupy k riadeniu zmien

Reengineering - ako uvádzajú Hammer a Champy (2000, s. 38) „*Reengineering znamená zásadné prehodnotenie a radikálnu rekonštrukciu podnikových procesov tak, aby mohlo byť dosiahnuté dramatické zdokonalenie z hľadiska kritických mier výkonnosti, ako sú náklady, kvalita služby a rýchlosť.*“ Podľa Vaculíka (2006) tvorcovia pojmu reengineering zdôrazňujú štyri kľúčové body svojej definície:

- Zásadné - odpútanie sa od existujúceho stavu a sústredenie sa na to, čo chceme dosiahnuť. Reengineering nepovažuje nič za vopred dané. Ignoruje to, čo je a sústreďuje sa na to, čo by malo byť.
- Radikálne - radikálna rekonštrukcia v reengineeringu znamená, že sa nerešpektujú žiadne už existujúce štruktúry a postupy a vytvárajú sa spôsoby úplne nové.
- Dramatické – reengineering by mal byť zavádzaný vtedy, keď je potrebná výrazná zmena.
- Procesy - Systémové poňatie vyjadrujúce zásahy do všetkých zložiek podnikateľskej činnosti.

Podľa Kačmárovej (2002) je dôležitou zmenou, ktorú vyžaduje reengineering podnikových procesov, zmena organizačnej štruktúry podnikov. V súvislosti s analýzou a rekonštrukciou procesov sa kladie dôraz na horizontálne vzťahy v organizácii a na ústup od tradičnej - funkčnej a hierarchickej - organizačnej štruktúry, jej nahradenie viac plochou organizačnou štruktúrou. Problémy, ktoré je nutné riešiť v podniku organizačnou zmenou majú prevažne medzifunkčný charakter. Riešenia medzifunkčných problémov vedú k vymedzeniu procesu, ich definícii a tvorbe prevádzkových štruktúr.

Metamorphing - k zmenám je možné sa postaviť dvomi spôsobmi. Je možné ich chápať ako nutné zlo a pristupovať k nim až vtedy, ak sú nevyhnutné alebo ich môžeme chápať ako príležitosť a venovať sa im neustále. Tento spôsob prístupu k zmenám nazývame metamorphing.

Ako uvádza Chorváthová (2007, s. 2) „*Metamorphing sa pozerá novým spôsobom na prácu ľudí, najmä na prácu ľudí v tímoch. Je založený na presvedčení, že zmeny nielen nemôžu, ale nesmú prestať. Každá zmena totiž vyvoláva potrebu ďalších*

zmien. “Metamorphing znamená nový prístup k zmenám v myslení ľudí a v pracovných procesoch. Ide o neustále zmeny a premeny organizácie. Pre metamorphing je charakteristické, že jeho úlohou nie je urobiť jednu alebo viac zmien, ale vytvoriť pre ne odpovedajúcu atmosféru. Zmena prostredia alebo atmosféry, v ktorej ľudia pracujú, je predovšetkým zmenou vo vedomí týchto ľudí. Od manažérov sa očakáva, že takú zmenu nielen vyvolajú, ale aj presadia až po konkrétnych zamestnancov. Nutnou podmienkou metamorphingu je neobmedzený tok informácií. Bez otvorenej komunikácie nie je možné účinne delegovať právomoci, ani vhodne kontrolovať účinnosť systému. Vhodnou platformou pre efektívne využívanie komunikácie je koncepcia otvorenej organizácie, založená na troch pilieroch:

- na dialógu so zákazníkom,
- na dialógu zamestnancov v organizácii,
- na dialógu s okolím.

Vo všetkých troch prípadoch sa nejedná o jednostranné informovanie alebo vydávanie príkazov, ale o skutočne plnohodnotný dialóg.

Organizačný rozvoj – predstavuje ďalší zo spôsobov riadenia zmien v organizácii. Ako uvádza Bělohávek (1996, s. 20) „*Organizačný rozvoj hľadá cesty, ako urobiť organizáciu efektívnejšou.*“ Podľa Tysona a Jacksona (1997) jeho cieľom je vytvorenie dostatočne platných informácií, ktoré organizácii pomôžu a jej členom dajú možnosť voľného výberu. Tieto výbery majú pomôcť členom organizácie dosiahnuť určité riešenie problémov alebo otázok, pred ktorými práve stoja. Organizačný rozvoj má tiež posilňovať schopnosti riešiť problémy organizácie. Zaoberá sa rozvojom celej organizácie. Neorientuje sa iba na jednotlivých manažérov alebo iba na ďalších zamestnancov firmy. Ako Tyson a Jackson (1997) ďalej uvádzajú, organizačný rozvoj obsahuje nasledujúce prvky:

- uskutočňovanie diagnózy toho, čo je potrebné k zlepšeniu efektivity podniku a následné určenie príslušných cieľov,
- vývoj stratégie k dosiahnutiu týchto cieľov,
- rozvoj činností k uskutočneniu takejto stratégie,
- zabezpečovanie spätnej väzby k sledovaniu a hodnoteniu postupu.

V zhrnutí a závere prvej kapitoly vyvodzujeme, že výkonnosť každého podniku závisí na záujme o všetkých, ktorí v ňom pracujú. Rozvoj organizácie môže byť

úspešný iba vtedy, ak výkonní manažéri na všetkých úrovniach procesom rozumejú, sú zapojení a zúčastňujú sa týchto procesov, ktoré môžu napomôcť k dosiahnutiu zmien. Nie menej dôležitý je prístup k ľuďom, informáciám a k vytvoreniu takej štruktúry, ktorá umožní naplánované zmeny úspešne realizovať.

V nasledujúcej kapitole sa budeme venovať koncepciám riadenia ľudských zdrojov, ich definovaniu, ako prognózovanie, plánovanie, vyhľadávanie, výber, prijímanie, adaptáciu, prepúšťanie pracovníkov, ich odborný rozvoj a zvyšovanie kvalifikácie, ďalej na vonkajšie a vnútorné vplyvy pôsobiace na riadenie ľudských zdrojov. Časť druhej kapitoly venujeme štýlom riadenia ľudských zdrojov. Podkapitulu zasa silám, ktoré súvisia s pripravenosťou ľudí na zmenu a tiež odporu zamestnancov, ktorý patrí k hlavným prekážkam úspešnej realizácie zmeny.

2. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Touto kapitolou chceme preniknúť do problematiky riadenia ľudských zdrojov a jeho cieľov, popíšeme vonkajšie a vnútorné vplyvy pôsobiace na riadenie ľudských zdrojov. Armstrong (2007, s. 27) definuje riadenie ľudských zdrojov, ako „*strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácia má – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.*“ Riadenie ľudských zdrojov možno chápať aj ako systém vzájomne spätých činností zameraných na prognózovanie, plánovanie, vyhľadávanie, výber, prijímanie, adaptáciu, prepúšťanie pracovníkov, ich odborný rozvoj a zvyšovanie kvalifikácie, hodnotenie výkonu a posudzovanie pracovníkov, vytváranie pracovných pozícií, osobný rozvoj, riadenie kariéry, motiváciu, odmeňovanie, vytváranie pracovných podmienok s ohľadom na ochranu zdravia a bezpečnosť pri práci, vytváranie pracovných podmienok s ohľadom na rozvoj výkonnosti a humanizáciu práce, pracovnú spokojnosť a stabilizáciu pracovníkov, vytváranie dobrých a produktívnych pracovných vzťahov, vytváranie vzťahov pracovníka k firme, vzťahov medzi pracovníkom a zamestnávateľom a rozvoj podnikovej kultúry.

Bielczyk, (2005) popisuje koncepciu riadenia ľudských zdrojov, ako podnikateľsky orientovanú filozofiu charakterizovanú riadením ľudí líniovými manažérmi s cieľom dosiahnuť konkurenčnú výhodu. Vývoj tejto koncepcie priniesol rozpracovanie jednotlivých charakteristík prístupu a implementáciu systému do riadenia firmy. Je charakteristická zdôrazňovaním potreby strategickej vízie, ktorá je výsledkom činnosti manažérov a prepojením všetkých manažérskych rozhodnutí, ktoré ovplyvňujú správanie a vzťahy medzi zamestnancami a medzi organizáciou a jej zamestnancami. V oblasti vzťahov medzi zamestnávateľmi a zamestnancami sa zdôrazňuje potreba vzájomnosti a chápanie ľudí viac ako firemnej hodnoty, potenciálneho imania, do ktorého je treba investovať, než iba ako súčasť nákladov na činnosť podniku.

Všeobecným cieľom riadenia ľudských zdrojov je zaistiť, aby bola organizácia schopná prostredníctvom ľudí úspešne riadiť svoje ciele. Podľa Armstronga (2007), riadenie ľudských zdrojov sa týka plnenia cieľov v nasledujúcich oblastiach:

Efektívnosť organizácie – v oblasti ľudských zdrojov vytvárajú charakteristické, zvláštne postupy kľúčové schopnosti, ktoré rozhodujú o tom, ako budú firmy konkurencieschopné. Stratégia riadenia ľudských zdrojov má za cieľ podporovať programy zlepšovania efektívnosti organizácie vytváraním účinných postupov v takých oblastiach ako je riadenie znalostí, riadenie talentov a vytváranie vhodného pracoviska.

Riadenie ľudského kapitálu – ľudský kapitál v organizácii tvoria ľudia, ktorí v nej pracujú a na ktorých závisí úspešnosť podnikania. Možno ho považovať za prvoradé bohatstvo firmy. Cieľom riadenia ľudského kapitálu je zabezpečiť, aby si organizácia získala a udržala potrebné, kvalifikované, oddané a dobre motivované pracovné sily. Proces riadenia ľudského kapitálu je úzko prepojený s riadením ľudských zdrojov. Riadenie ľudského kapitálu sa však viac zameriava na využívanie kvantitatívnych nástrojov ako prostriedkov na zabezpečovanie vodiacich znakov a orientácie pre účely stratégie a praxe riadenia ľudí.

Riadenie znalostí – jedná sa o akýkoľvek proces alebo postup vytvárania, získavania, ovládania, zdieľania a využívania znalostí, ktoré smerujú k zlepšovaniu učenia sa a zlepšovaniu výkonu v organizáciách.

Riadenie odmeňovania – riadenie ľudských zdrojov sa usiluje o zvyšovanie motivácie, pracovnej angažovanosti a oddanosti zavádzaním politiky a postupov, ktoré zabezpečia, aby ľudia boli hodnotení a odmeňovaní za to, čo robia a čo dosiahli.

Zamestnanecké vzťahy – cieľom je vytvárať klímu, v ktorej je možné prostredníctvom partnerstva medzi manažmentom a pracovníkmi a ich odbormi udržiavať produktívne a harmonické vzťahy.

Uspokojovanie rozdielnych potrieb – cieľom riadenia ľudských zdrojov je realizovať politiku, ktorá vyvažuje a rešpektuje potreby všetkých zainteresovaných strán. Zabezpečuje pre manažment rôznorodé pracovné sily, berie do úvahy individuálne aj skupinové rozdiely v zamestnaní, v osobných potrebách, v štýle práce a poskytuje rovnaké príležitosti všetkým pracovníkom.

Moderné podniky pochopili, že najväčšie bohatstvo, ktoré majú je v ľuďoch, ktorí tam pracujú. V ľuďoch so schopnosťou myslieť, tvoriť a komunikovať. Preto sa personálne riadenie v týchto firmách dostáva do pozície neoddeliteľnej súčasti strategického riadenia. Na výkon riadenia ľudských zdrojov má veľký vplyv štýl riadenia vedúceho pracovníka. Riadiaci pracovník musí byť schopný efektívne viesť

zamestnancov a súčasne mať určité sociálne kompetencie, ktoré umožnia vedenie orientované na pracovníkov spojené so schopnosťou dobre komunikovať.

Štýl riadenia podľa Aleny Svozilovej (2006) môže byť :

- **Autokratický** – je charakterizovaný tak, že moc a rozhodovanie sú sústredené v rukách vedúceho, ktorý pracovníkov prideluje presne definované úlohy. Komunikácia je jednosmerná zhora dolu. Dochádza k potláčaniu iniciatívy a vnútornej motivácie pracovníkov.
- **Demokratický** – je charakterizovaný tým, že vedúci deleguje časť svojich právomocí na podriadených, ponecháva si však právomoc v konečných rozhodnutiach. Je vytvorený priestor pre participáciu pracovníkov v procese prijímania rozhodnutí. Komunikácia je obojsmerná. Sú vytvorené podmienky pre rozvoj osobných záujmov, rozvoj ich iniciatívy a motivácie. Nevýhodou je časová náročnosť v rozhodovacích procesoch.
- **Štýl Laissez Faire** – je charakterizovaný tým, že vedúci ponecháva riadenie práce plne v kompetencii pracovníkov. Skupina sama riadi rozdelenie a postupy práce. Komunikácia je prevažne horizontálna, štýl riadenia je veľmi voľný.

V nasledujúcej časti chceme upriamiť pozornosť na dôležitosť riadenia a rozvoja ľudských zdrojov a ich pripravenosť pri riadení zmien v organizácii.

2.1 Ľudské zdroje ako dôležitý faktor riadenia zmien

Riadenie a rozvoj ľudských zdrojov je základom pre riadenie zmien v organizácii. Dlhodobý úspech organizácie je podmienený správnym prepojením stratégie rozvoja ľudského potenciálu so stratégiou rozvoja celej organizácie. Pracovná sila je rozhodujúcim výrobným faktorom a úroveň jej riadenia rozhoduje o tom, do akej miery bude podnik prosperovať, do akej miery bude konkurencieschopný na trhu výrobkov a služieb a koniec koncov aj konkurencieschopný na trhu práce.

Ako uvádzajú Tyson a Jackson (1997) v súvislosti s pripravenosťou ľudí na zmenu existujú dve úplne rozdielne sily, ktoré ľudí ovplyvňujú. Za prvé - sú to vnútorné sily daného jednotlivca. Medzi tieto sily patria znalosti a schopnosti, sebavedomie

a napríklad aj odolnosť voči neistote. Dôležitú úlohu v pripravenosti ľudí na zmenu zohráva ich motivačná úroveň a predovšetkým ich sebaúcta. Za druhé - sú to sily vo vnútri systému, medzi ktoré patria kultúra a klíma v organizácii, ale aj to ako organizácia prijíma dôsledky úspechu či neúspechu. Kombinácia týchto faktorov predstavuje tzv. stupeň pociťovanej bezpečnosti. Pokiaľ je stupeň pociťovanej bezpečnosti buď vysoký alebo nízky, reakcia na zmenu bude najskôr odmietavá resp. pasívna. Ľudia budú realizáciu zmeny odkladať a spomaľovať. Keď sa ľudia cítia vo svojej súčasnej práci a situácii bezpečne nevidia dôvod pre zmeny. Na druhej strane, keď je stupeň pociťovanej bezpečnosti u ľudí veľmi nízky, potom všetko čo môže narušiť už tak nízky stupeň istoty, budú považovať za vysoko ohrozujúce. Iba pri stredných hodnotách stupňa pociťovanej bezpečnosti bude reakcia na zmenu pravdepodobne priaznivá.

Podľa prístupu k zmene ako to popisuje Kotter (2004) možno rozdeliť ľudí v organizácii do nasledovných troch skupín:

Podporovateľov zmeny, ktorí sú jej uskutočneniu priaznivo naklonení a podporujú jej realizáciu.

Odporcov zmeny, ktorí si neprajú realizáciu zmeny a kladú jej uskutočneniu rôzne prekážky.

Nezúčastnené strany resp. osoby, ktorých sa zmena netýka, alebo jej uskutočnenie je úplne mimo ich záujmy.

Medzi hlavné prekážky úspešnej realizácie zmien patrí práve odpor zamestnancov na všetkých úrovniach. Najčastejšími príčinami tohto odporu sú slabá informovanosť a zdôvodnenie zmien, ako aj spokojnosť s existujúcim stavom a obavy z neznámeho. „V mnohých ohľadoch najlepším spôsobom ako zvládať zmenu, je zaoberať sa jednotlivcami a analyzovať ich vlastnú situáciu a to tak z hľadiska daného jednotlivca, ako aj z hľadiska príslušnej situácie“ (Tyson - Jackson, 1997, s. 202). Pre zamestnancov v organizácii je dôležité, aby boli schopní analyzovať vlastnú situáciu. Preto musia vedieť vystihnúť zmeny a spôsob chovania, ktorý sa od nich bude očakávať. Je tiež dobré, keď si jednotlivci v organizácii môžu dopredu vyskúšať novú situáciu. Myšlienka, že zmena je potrebná musí byť pokiaľ má byť úspešná, prijatá za vlastnú všetkými zamestnancami vo firme, ktorých sa bude týkať. Samozrejme bez podpory vrcholového manažmentu by nebolo pravdepodobné, že by sa zmena podarila.

Dědina a Odcházal (2007) popisujú štyri hlavné dôvody odporu voči zmenám v organizácii:

Vlastné záujmy – behom času si jednotliviec vytvára vzťahy, postavenie a väzby. Zmena znamená stratu moci, prestíže, rešpektu, stavu a pocitu bezpečia.

Nepochopenie a nedostatok dôvery – v ľudskej prirodzenosti je odmietanie zmien, ktorým nerozumieme, nechápeme ich podstatu a možné súvislosti.

Protichodné záujmy – čo je prínosom pre jedného človeka, môže byť pre iného človeka stratou.

Nízka tolerancia voči zmenám – všetci máme určitú mienku o vlastných schopnostiach a silných stránkach. Odozvou na zmenu sú pochybnosti či sa nové úlohy zvládnu.

Ako Dědina a Odcházal (2007) ďalej uvádzajú, že najlepším spôsobom, ako čo najviac znížiť odpor voči zmenám, je venovať pozornosť všetkým zúčastneným stranám (patria sem napríklad zamestnanci, dodávatelia, zákazníci a pod.). Po identifikácii zúčastnených strán je dôležité použiť správne techniky na prekonanie ich odporu voči zmenám v organizácii. Autori uvádzajú šesť základných techník na prekonanie tohto odporu:

1. Vzdelanie a informovanosť – predať zúčastneným stranám, čo najväčší počet relevantných informácií o plánovaných zmenách.
2. Vtiahnutie účastníkov do deja – spolupráca a účasť na rozhodovaní vedie vo väčšine prípadov k zníženiu odporu a pomáha to znižovať strach zo zmeny.
3. Pomoc a podpora – poskytnúť zamestnancom potrebné konzultácie na prekonanie obáv.
4. Vyjednávanie a dohody – niekedy je nevyhnutné ustúpiť v určitých veciach, aby došlo k ľahšiemu presadeniu zmeny.
5. Manipulácie – pokus o nepriame ovplyvňovanie postojov jednotlivcov.
6. Implicitný a explicitný nátlak – v prípade nízkych šancí na presadenie zmeny, môže dôjsť i k pokusom o určitý druh donútenia.

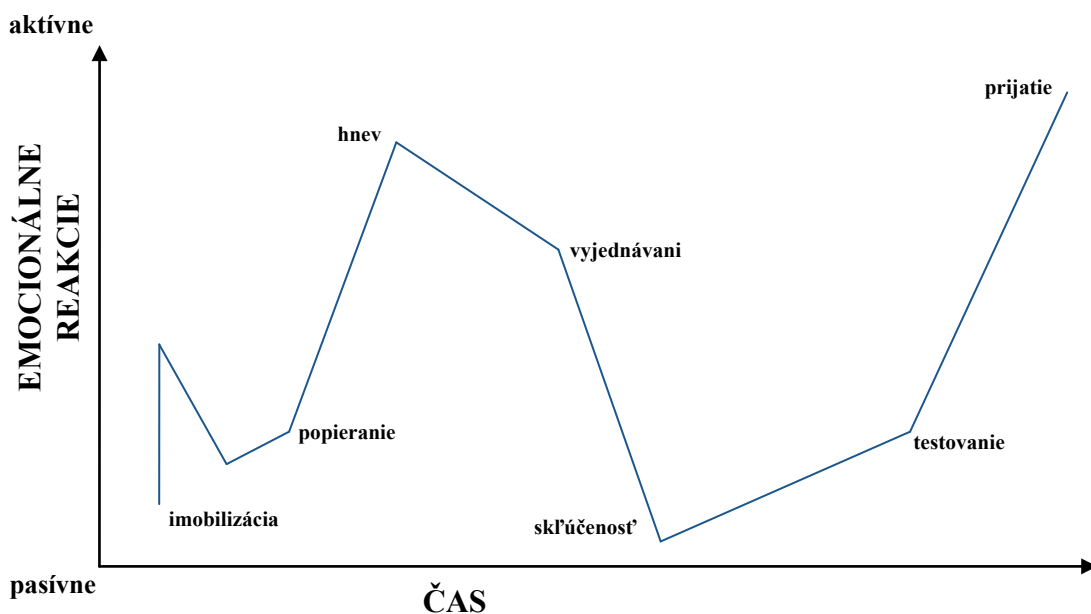
Prečo ľudia reagujú negatívne na zmenu? Objasňuje Russem-Jones (2006) nasledovne:

- nevidia zmysel zmeny,
- sú príliš zaneprázdnení,
- cítia s zmenou priamo alebo nepriamo ohrození,

- sú zmenou ohrození,
- sú zásadnými odporcami zmeny,
- existujú kultúrne rozdiely.

Mnoho ľudí je proti zmene iba z princípu, aj keď na nich nemá akýkoľvek negatívny vplyv. Menovaný autor zoradil emocionálne reakcie ľudí na zmenu do niekoľkých štádií a dodáva: „*Negatívna reakcia na zmenu sa podobá trúchleniu nad stratou milovanej osoby. Rozdiel je iba v časovom hľadisku a ťažkosti s akou túto zmenu prijímame.*“ (Russel-Jones, 2006, s. 59).

Graf 1: Negatívne reakcie na zmenu



Zdroj: Russel-Jones, *Management zmeny*. 2006, s. 58

Negatívne reakcie na zmenu

- imobilizácia
- hnev
- skľúčenosť
- prijatie
- popieranie
- vyjednávanie
- testovanie

Pozitívne reakcie na zmenu sa budú v každej fáze meniť.

Neinformovaný optimizmus:

- ľudia sú plný sebadôvery a pozitívne naladení na zmenu.

Informovaný pesimizmus:

- ľudia začínajú prejavovať negatívne reakcie na zmenu a strácajú sebadôveru.

Optimistický realizmus:

- ľudia začínajú vidieť možnosť dosiahnutia zmeny a ich sebadôvera rastie.

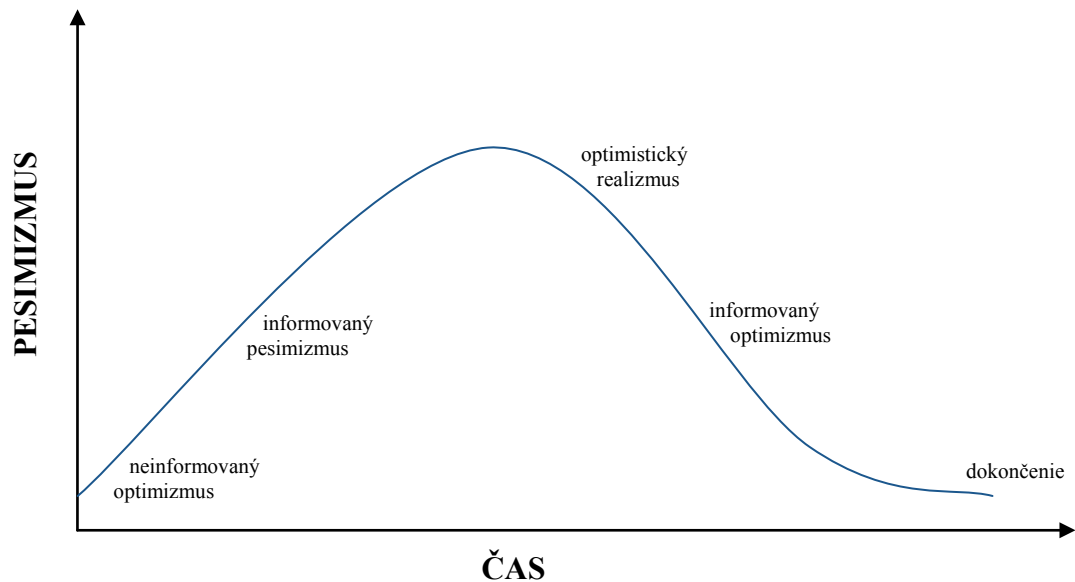
Informovaný optimizmus:

- návrat sebadôvery, ľudia sa projektu začínajú venovať naplno.

Dokončenie:

- z ľudí vyžaruje sebadôvera a pomáhajú ostatným v spoločnosti.

Graf 2: Pozitívne reakcie na zmenu



Zdroj: Russem-Jones, *Management změny*. 2006, s. 60

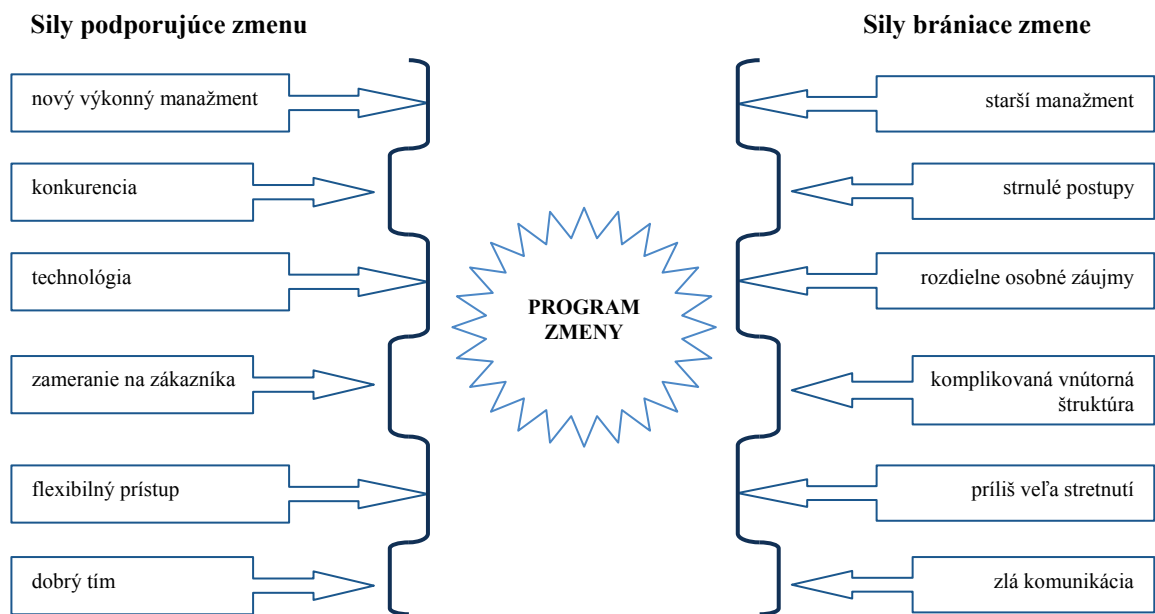
Zmena je veľmi náročná a než začneme projekt realizovať je vhodné zhodnotiť do akej miery to bude náročné:

- na schopnosť a rýchlosť prijať zmenu bude mať vplyv podniková kultúra, pretože vyjadruje spôsob, akým sa spoločnosť prejavuje,

- zmena spoločnosti vyžaduje zmenu názorov a postojov ľudí a tiež spôsobu ich práce, hlavne ak je spoločnosť úspešná,
- je nevyhnutné pochopiť mieru pripravenosti podniku a vedúcich manažérov na zmenu,
- urobiť analýzu síl podporujúcich zmenu a brániacich zmenu.

Na základe nasledujúcej analýzy môžeme vidieť, že ako prvé na oboch stranách podporujúcich i brániacich zmene uvádzame manažment, čiže ľudský faktor ako najdôležitejší determinant zmeny. Hýbateľom zmeny je ľudský zdroj. Dôležitá je jeho príprava na zmenu. Postupné plánovanie a rozvoj ľudských zdrojov v prípravnej fáze na zmenu, zvyšuje reálnu šancu uskutočnenia zmien.

Obrázok 1: Analýza síl pôsobiacich na zmenu



Zdroj: Russem-Jones, *Management zmeny*. 2006, s. 64

Pokiaľ skúmame zavádzanie zmeny je potrebné sa uistiť, že nové praktiky a procedúry tvoria s organizáciou jednotný celok, že sú do nej integrované. Takisto sa musíme presvedčiť, že plány sú jasné na všetkých úrovniach. Požiadavky na pružnú reakciu firiem na zmeny v podnikateľskom prostredí vyvolávajú požiadavky zmien a nového formovania pracovných schopností personálu. Toto prispôbovanie pracovných schopností zamestnancov meniacim sa požiadavkám znamená zaistenie

vertikálnej a horizontálnej flexibility zamestnancov. Vertikálna flexibilita predstavuje rozvoj pracovných schopností pre plnenie úloh na rovnakom pracovisku, horizontálna flexibilita znamená rozvoj výkonu pracovných činností na príbuzných pracovných miestach. (Vodák, Kucharčíková, 2011). Môžeme konštatovať, že vplyvom rozvoja ľudských zdrojov v každej etape zmeny dosiahneme zmenu v myslení, konaní a postojoch zamestnancov. Ich ústretovosť, aktívny prístup a spoluprácu pri zavádzaní zmien v organizácii. Týmto súvislostiam venujeme nasledujúcu kapitolu i podkapitoly.

3. RIADENIE ZMIEN A ROZVOJ ZAMESTNANCOV

„Základným zákonom podnikania súčasnosti je flexibilita a pripravenosť na zmeny. A flexibilná a pripravená na zmeny musí byť v prvom rade podniková pracovná sila“. (Koubek, 1998, s. 206). Ako sme už uvádzali, jedným z najdôležitejších faktorov pri riadení zmien sú ľudia. Obavy zamestnancov zo zmien a niečoho nového sú prirodzené. Pre firmu je dôležité tieto obavy a prípadný odpor k zmenám eliminovať. Organizácia potrebuje inteligenciu a spokojnosť každého zamestnanca, aby mohla fungovať a rozvíjať sa. Tento záujem sprevádzajú doplňujúce záujmy. Každý si praje, aby s ním firma zaobchádzala inteligentne. Kým vedenie chce preniesť zodpovednosť na pracovníkov tak, aby zodpovedali náročným požiadavkám zákazníkov, tí naopak očakávajú, že sa s nimi nebude zaobchádzať direktívnym spôsobom a upustí sa od slepej poslušnosti. Spôsob, ako môže firma pripraviť ľudí na zmeny, resp. mať ľudí pripravených na zmeny je rozvoj ľudských zdrojov. Faktor rozvoja ľudského potenciálu nám zaručuje, že sa môžeme v každom okamžiku prispôbiť potrebám trhu.

Politika rozvoja ľudských zdrojov je podľa Armstronga (2002) úzko spojená s tou stránkou riadenia ľudských zdrojov, ktorá sa týka investovania do ľudí a rozvíjania ľudského kapitálu organizácie. Ako autor ďalej uvádza rozvoj ľudských zdrojov spočíva v poskytovaní príležitostí k učeniu, rozvoju a odbornému vzdelávaniu za účelom zlepšenia výkonu jedinca a tým aj organizácie.

Hroník (2007) tieto tri aspekty rozvoja ľudských zdrojov definuje nasledovne:

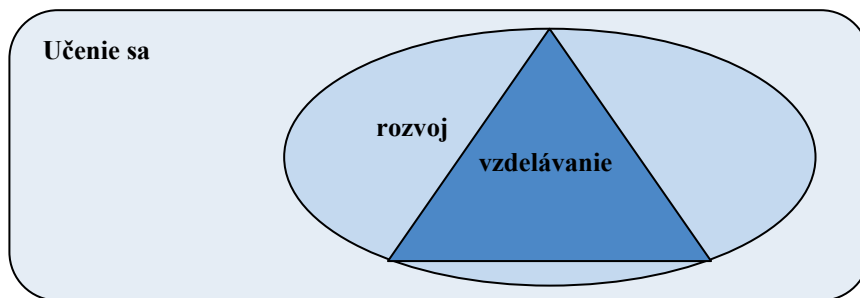
Učenie (sa) – proces zmeny, ktorý zahŕňa nové poznanie i nové konanie.

Rozvoj – dosiahnutie žiadanej zmeny pomocou učenia sa.

Vzdelávanie – jeden zo spôsobov učenia sa, organizovaný a inštitucionalizovaný spôsob učenia.

Pridáva nasledovné zobrazenie vzťahu učenia sa, rozvoja a vzdelávania

Obrázok 2: Vzťah učenia, rozvoja a vzdelávania



Zdroj: Hroník, *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*. 2007, s. 31

Podľa tohto vzťahu sa učíme i keď sa nevzdelávame a učíme sa aj nežiaducim veciam, ktoré nemôžeme považovať za rozvoj. „*Učenie je zmena, ktorá má dve rôzne kvality: prispôbiť sa a prispôbiť si*“ (Hroník, 2007, s. 30).

Rozvoj ľudských zdrojov je v podstate na podnik a podnikanie orientovaný prístup k rozvoju ľudí, ktorý zodpovedá určitej stratégii. Ako ďalej uvádza Armstrong (2005) filozofia rozvoja ľudských zdrojov by mohla byť vyjadrená nasledujúcim spôsobom:

- Rozvoj ľudských zdrojov predstavuje významný príspevok k úspešnému dosahovaniu cieľov organizácie a investície do neho prospievajú všetkých zainteresovaných stranám.
- Plány a programy rozvoja ľudských zdrojov by mali byť prepojené so stratégiami podniku a stratégiami ľudských zdrojov a mali by napomáhať dosiahnutiu ich cieľov.
- Rozvoj ľudských zdrojov by mal byť vždy orientovaný na výkon. Jeho podoba by mala byť taká, aby to viedlo ku konkrétnym zlepšeniam výkonu celého podniku, jeho jednotlivých funkcií, tímov aj jednotlivcov tak, aby to významne prispelo k podnikovým finančným výsledkom.
- Každý vo firme by mal byť podnecovaný a mal by mať potrebné príležitosti k maximálnemu možnému rozvoju svojich schopností a znalostí v súlade s jeho možnosťami.
- Rámec pre učenie a vzdelávanie poskytujú formálne aktivity zamerané na osobný rozvoj pracovníkov.

Prikláňame sa k názoru Vodáka a Kucharčíkovej (2011), ktorí uvádzajú, že záleží predovšetkým na prístupe k rozvoju ľudských zdrojov, ktorý je v podniku zvolený. Ten závisí od toho, ako podnik chápe význam a prínosy rozvoja ľudských zdrojov pre svoju výkonnosť. Na najnižšej úrovni je prístup, keď za rozvoj ľudských zdrojov zodpovedá jednotlivec a vedúci pracovník. Ich činnosť sa väčšinou vzťahuje k prevádzkovým potrebám oddelení a jednotlivých pracovníkov. V rámci tohto prístupu sa vytvárajú sporadické a neštruktúrované vzdelávacie aktivity, ktoré nie sú vzájomne zladené a neprinášajú tak podniku možné pozitívne efekty. Na vyššej úrovni ide o taký prístup k rozvoju ľudských zdrojov, pri ktorom vybraný zamestnanec za podnik informuje o vzdelávacích aktivitách a prezentuje vedeniu jednotlivé rozvojové programy. Na ešte vyššej úrovni je používaný sofistikovanejší prístup, pri ktorom je zdôrazňované priebežné učenie, rozvojové a vzdelávacie ciele vznikajú z reálnych organizačných problémov a jednotlivci môžu sami ovplyvňovať obsah vzdelávacích aktivít.

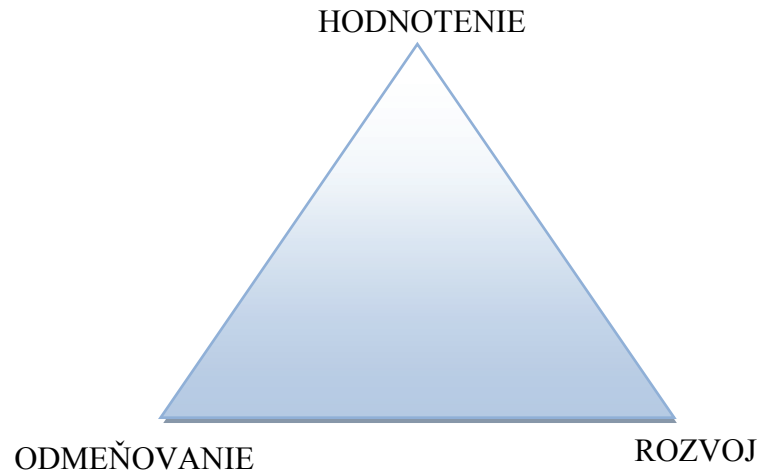
Aj keď uznávame potrebu investovať do vzdelávania a rozvoja a poskytovať vhodné príležitosti a zariadenie potrebné k učeniu a vzdelávaniu, hlavnú zodpovednosť za rozvoj ostáva na zamestnancovi, ktorému sa však dostane podpory a vedenia od jeho nadriadeného a v prípade potreby aj od pracovníkov personálneho útvaru.

3.1 Stratégie rozvoja ľudských zdrojov

Rozvoj je pohľadom do budúcnosti – čo chceme a čo potrebujeme. Je veľmi spätý s hodnotením a odmeňovaním. V mnohých firmách je ponímaný ako benefit pre vlastných zamestnancov, nie ako vynútená samozrejmosť.

Hroník (2007) uvádza, že výkonnosť firmy je daná výkonnosťou procesu a výkonnosťou ľudí, ktoré sú na sebe závislé. Je ťažké si predstaviť, že by výkonné procesy mohli riadiť nevýkonní ľudia. Vysoká výkonnosť nie je možná bez sebariadenia a kompetencií. Výkonnosť zamestnancov riadime nielen hodnotením a odmeňovaním, ale aj ich rozvojom. Autor túto kombináciu faktorov nazýva: Triáda riadenia výkonnosti.

Obrázok 3: Triáda riadenia výkonnosti



Zdroj: Hroník, *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*. 2007, s. 14

Riadenie výkonnosti pomocou rozvoja je otázkou niekoľkých rokov, ide o plány nástupníctva, talent manažmentu. Dosiachnutie horizontálneho súladu týchto troch zložiek (hodnotenie, odmeňovanie a rozvoj) závisí od podmienok špecifických pre každú firmu. Toto špecifikum je tvorené predovšetkým:

- organizačnou kultúrou
- organizačnou stratégiou
- organizačnou štruktúrou (tzv. Organizačnou triádou)

Vzdelávanie a rozvoj vo firme musí byť v súlade s organizačnou triádou. Takýto súlad sa nazýva vertikálny, pretože organizačná triáda je v hierarchii vyššie ako rozvoj a vzdelávanie.

Obrázok 4: Organizačná triáda



Zdroj: Hroník, *Rozvoj a vzdelávaní pracovníků*. 2007 s. 15

Stratégia rozvoja a vzdelávania je závislá na stratégiách, ktoré sú jej nadriadené a to personálna a podniková stratégia. Všetky sú vytvárané na dobu niekoľkých rokov. Niektoré organizácie sa orientujú na získanie hotových ľudí a investujú iba do vstupných školení a zácvikov. Snažia sa o rýchly výnos s najnižšími nákladmi. Stredné a väčšie firmy si vytvárajú stratégiu rozvoja a vzdelávania svojich zamestnancov a svoju pozornosť venujú ľuďom na kľúčových pozíciách, ktorí sa ťažko hľadajú na trhu práce a ich náhrada nie je vôbec jednoduchá.

Hroník (2007) načrtáva nasledovné osi rozvoja a vzdelávania v organizácii.

- **Os Stratégie organizačného rozvoja a jedinca**

Rozvoj organizácie a jej ľudí vedie k vyššej výkonnosti celej firmy. Obe sú rovnako dôležité, ale zvyčajne sa na niektorú časť kladie väčší dôraz. V súčasnosti veľké firmy presadzujú organizačné učenie a organizačný rozvoj, lebo prostredie v organizácii je dôležité pre uplatnenie i rozvoj kvalít jednotlivcov.

Stratégia organizačného rozvoja (od organizácie k jedincovi)

Organizačný rozvoj je charakteristický spoločnou prácou na konkrétnych problémoch počas chodu firmy zahŕňa zmenu fungovania celej organizácie aj jej častí. Vzdelávacie aktivity majú podpornú úlohu pri zvyšovaní výkonnosti celej organizácie.

Stratégia rozvoja jednotlivcov (od jedinca k organizácii)

Úroveň organizácie je daná odbornosťou a personálnou pripravenosťou jedincov. Vhodný kompetenčný profil je výsledkom kompetenčného modelu, ktorý zahŕňa tri

skupiny kompetencií: riešenia problémov, interpersonálne a sebariadiace. Vzdelávacie aktivity sú mimo chodu organizácie a majú za úlohu zvýšiť výkon ľudí.

- **Os Stratégie diferenciácie a integrácie**

Diferencujeme, rozdeľujeme ľudí podľa nejakého kľúča alebo ich integrujeme, dávame spolu. Oba prístupy sa zdajú nezlučiteľné, ale účinnou stratégiou rozvoja a vzdelávania sa dajú tieto paradoxy spojiť v sociálnom systéme so vstupnou nerovnosťou, rovnosťou šancí a príležitostí v bezbariérovom prístupe k vzdelávaniu. Ten ponúka rovnakú príležitosť každému, kto prejaví aktivitu. Ide predovšetkým o e-learning.

- **Os Stratégie veľkého skoku a plynulého zlepšovania**

Prvú z nich je vhodné uplatniť, ak je potrebné urobiť veľké zmeny v krátkom čase. Vyvoláva ju tlak z vonku a na jej realizáciu je potrebné mobilizovať veľa rôznych síl pôsobiacich v jednom smere. Je energeticky veľmi náročný a v rozvoji a vzdelávaní má charakter prepracovanej kampane.

Vnútorňý tlak vedie k plynulému zlepšovaniu, ktoré je výsledkom nie len prirodzeného vývoja, ale aj zámerného a nepretržitého procesu. Praxou je kombinovanie oboch stratégií.

V malej firme zodpovedá za rozvoj ľudských zdrojov manažér, ktorý pozná svojich ľudí, vie aké školenia potrebujú v nadväznosti na prax a nepotrebuje personalistu. V stredných firmách je malé personálne oddelenie (jeden pracovník), ktorý spolupracuje s manažérmi, ktorí sú priamo zodpovední za rozvoj svojich pracovníkov. Vo veľkých podnikoch je model riadenia ľudských zdrojov rozčlenený do útvarov, ktoré viac či menej spolupracujú s manažérom. Riziko takto centralizovaného riadenia spočíva v jednotnosti rozvoja a vzdelávania celej firmy, ktoré je produktom personálnej politiky. Jeho snahou je vychádzať z reálnych potrieb, no často nemá jasnú predstavu a znalosť konkrétneho prostredia. Tým dochádza k realizácii vzdelávania a tréningov, ktoré sú neefektívne a nemajú cieľené vyústenie do praxe.

Riešením je trojzložkový model činnosti personálneho oddelenia, ktorý postupne nahrádza tradičné modely. *„Partnerský trojzložkový model umožňuje predovšetkým tesnejšie napojenie na vlastný predmet podnikania cez business partnerov. Prekonáva hlavné nevýhody tradičného prístupu“.* (Hroník, 2007, s. 27)

Autor popisuje tieto zložky personálneho riadenia a tiež ich hlavné činnosti takto:

1 zložka – Centers of Excellence – Kompetenčné centrá sú personalisti špecialisti, ktorých hlavnou pracovnou činnosťou je personálny marketing, nábor a výber, hodnotenie a odmeňovanie, rozvoj a vzdelávanie.

Ich úlohou v oblasti rozvoja a vzdelávania je predovšetkým zabezpečenie a realizácia rozvojových a vzdelávacích aktivít.

2 zložka – HR Business Partners – Front Office sú „pravé ruky“ poradcovia manažérov v oblasti rozvoja ľudských zdrojov. Ich úlohou je identifikácia vzdelávacích potrieb, medzier a možností.

3 zložka – HR Service Center – Back Office poskytujú administratívne zabezpečenie personálnej činnosti, mzdy, správu benefitov, informačný systém ľudských zdrojov.

Túto zložku možno nahradiť externou firmou (outsourcovať).

Predchádzajúce podkapitoly sledovali tri zložky organizačnej triády. V nasledujúcej podkapitole upriamujeme pozornosť k vzdelávaniu ľudí, ako poslednému z troch článkov vytvárajúcich vzťah medzi učením, rozvojom a vzdelávaním.

3.2 Vzdelávanie ľudských zdrojov

Pre každú organizáciu je dôležité si uvedomiť nutnosť investovania do vzdelávania svojich zamestnancov. Pokiaľ chce byť firma dynamická, neustále rásť a pružne reagovať na zmeny nevyhne sa vzdelávaniu a rozvoju svojich zamestnancov. Organizácie by sa mali zameriavať predovšetkým na odborné vzdelávanie zamestnancov. To definuje Armstrong (2005, s. 491) ako „*systematické prispôsobovanie správania učením, ku ktorému dochádza v dôsledku vzdelávania, inštruktáží, rozvoja a plánovaného získavania skúseností.*“ Podľa Koubeka (1998) sa vzdelávanie pracovníkov zameriava na formovanie pracovných schopností v širšom slova zmysle (vrátane formovania sociálnych vlastností, ktoré sú potrebné na vytváranie zdravých medziľudských vzťahov na pracovisku) u osôb, ktoré sú v organizácii v pracovnom pomere. Základným cieľom vzdelávania pracovníkov je pomôcť organizácii dosiahnuť jej ciele prostredníctvom ľudí, ktorých zamestnáva. Popri tom konkrétnymi cieľmi vzdelávania, ako ich uvádza Armstrong (2005) sú:

- Rozvinúť znalosti a schopnosti pracovníkov a zlepšiť tak ich výkon.
- Pomôcť ľuďom k tomu, aby v organizácii rástli a rozvíjali sa tak, aby budúcu potrebu ľudských zdrojov mohla organizácia v maximálnej miere uspokojiť z vlastných zdrojov.
- Znížiť množstvo času potrebného k zácvičku a adaptácii pracovníkov.

Efektívne vzdelávanie prináša množstvo výhod. Armstrong (2005) vyzdvihuje najmä tieto:

- minimalizujú sa náklady na osvojenie znalostí, zručností a schopností,
- zlepši sa individuálny, tímový a podnikový výkon z hľadiska celkovej produktivity a rýchlosti práce,
- zlepši sa prevádzková flexibilita,
- prilákajú sa vysoko kvalitní pracovníci tým, že sa im ponúkne príležitosť k vzdelávaniu a rozvoju,
- zvýši sa oddanosť a angažovanosť pracovníkov,
- napomáha sa tým pri vytváraní pozitívnej kultúry v organizácii,
- zákazníkovi sa poskytne vyššia úroveň služieb.

Pre organizáciu je dôležité, ako špecifikuje Armstrong (2002), aby mala vytvorenú filozofiu vzdelávania predstavujúcu určitú základňu, od ktorej sa odvíjajú princípy a politika vzdelávania. Filozofia vzdelávania vyjadruje dôležitosť, ktorú táto organizácia vzdelávaniu prikladá. Firmy s pozitívnou filozofiou vzdelávania chápu, že dosiahnuť konkurenčné výhody môžu predovšetkým pomocou vysokej kvality ľudí, ktorých zamestnávajú a túto výhodu môžu dosiahnuť iba prostredníctvom investícií do rozvoja schopností a zručností svojich ľudí. Takéto firmy si uvedomujú, že súčasné alebo potenciálne nedostatky v kvalifikácii zamestnancov môžu ohroziť ich budúcu prosperitu a rast. Rovnako chápu, že je obtiažne vyčíslit' návratnosť investícií do vzdelávania, ale výhody takejto filozofie pre nich náklady na vzdelávanie viac než ospravedlňujú.

Tureckiová (2004) pracujúca s pojmom podnikové vzdelávanie ho považuje za hlavný nástroj rozvoja zamestnancov v zmysle zdokonaľovania, rozširovania, prehlbovania alebo zmeny štruktúry a obsahu ich profesijných spôsobilostí a tým vlastne aj príspevok k vyššej výkonnosti pracovníkov aj firmy ako celku. Autorka rozlišuje tri prístupy k vzdelávaniu zamestnancov:

- **Organizovanie jednotlivých vzdelávacích akcií**, ktoré reagujú na momentálne potreby jednotlivcov alebo firmy, vedú k odstráneniu rozdielov medzi aktuálnou reálnou a požadovanou kvalifikáciou, a ktoré pre svoju náhodnosť (nesystematickosť) nemôžu mať ani skutočný vzdelávací, či rozvojový efekt.
- **Systematický prístup**, ktorý prepája firemné a personálne stratégie so systémom podnikového vzdelávania, ako jedným zo systémov personálnej práce. Podnikové vzdelávanie je z hľadiska tohto prístupu systematickým procesom, v ktorom okrem zmien v štruktúre znalostí a schopností, respektíve ich prostredníctvom, dochádza k zmenám v pracovnom správaní. Dotýka sa tak aj motivácie a spôsobu motivovania zamestnancov.
- **Koncepcia učiacej sa organizácie**, ktorá je komplexným modelom rozvoja ľudí v rámci organizácií najrôznejšieho typu. V takejto organizácii sa pracovníci učia priebežne (kontinuálny rozvoj) a predovšetkým z každodennej skúsenosti. Jedná sa o cielene a uvedomele riadený proces, ktorý umožňuje, aby učenie prebiehalo rýchlejšie než zmeny vynútené okolím.

Vodák a Kucharčíková (2011) zvolili iný pohľad na vzdelávanie a rozlišujú nasledujúce tri prístupy k realizácii podnikového vzdelávania:

Musí sa realizovať – ide o základné požiadavky na vzdelávanie, často dané legislatívou a potrebou zručností, bez ktorých nie je možné, aby pracovníci vykonávali požadované práce.

Malo by sa realizovať – ide o schopnosti prinášajúce pravdepodobne podniku úžitok.

Podnik chce realizovať – pričom prínosy nemusia byť okamžite viditeľné, ale sú zrejme v dlhodobom horizonte (napr. podpora vytvárania požadovanej podnikovej kultúry).

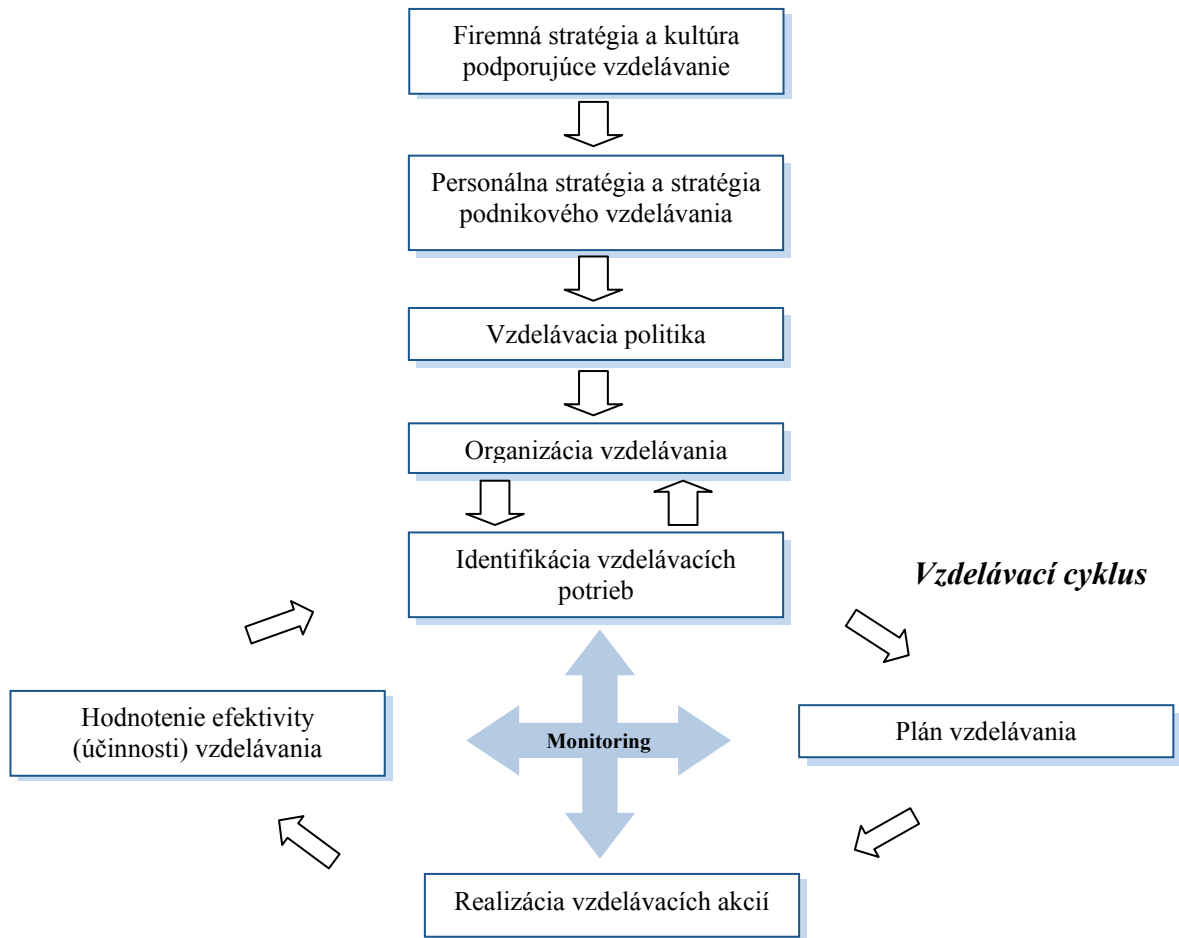
Tureckiová (2004) zdôrazňuje, aby základným cieľom podnikového vzdelávania nebol iba rozvoj alebo zmena spôsobilostí v zmysle osvojovania si nových znalostí a zručností, ale predovšetkým dosiahnutie zmien v myslení a správaní pracovníkov, ktoré sú rozhodujúce pre ďalší rozvoj firmy. Pre dosiahnutie cieľov podnikového vzdelávania je dôležité vzájomné prepojenie:

1. Ochoty (motivácie) k vynaloženiu určitého úsilia, nutného k tomu, aby pracovník získal nové znalosti a osvojil si a rozvinul zručnosti.

2. Schopnosť k osvojovaniu si nových pracovných postupov, ktoré sú rozhodujúce pre úspešnú implementáciu zmeny.
3. Možnosti zúčastniť sa podnikového vzdelávania a uplatniť nové formy správania v pracovných činnostiach.

Najrozšírenejším variantom strategického prístupu k vzdelávaniu je v praxi súčasných firiem systém podnikového vzdelávania. Vodák a Kucharčíková (2011) ho popisujú ako opakujúci sa cyklus, ktorý vychádza zo zásad podnikovej vzdelávacej politiky, sleduje ciele podnikovej stratégie vzdelávania a opiera sa o organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania. Do systému podnikového vzdelávania patrí orientácia na pracovníka, doškolenie, preškolenie a rozvoj iniciované a financované zo strany podniku. Výhody systematického prístupu k podnikovému vzdelávaniu, ako ich uvádza M. Tureckiová (2004) sú predovšetkým možnosť získať konkurenčnú výhodu prostredníctvom zamestnancov a podpora všetkých manažérskych procesov vo firme. Základné komponenty tohto systému zobrazuje nasledujúca schéma:

Obrázok 5: Schéma komponentov systému podnikového vzdelávania



Zdroj: Tureckiová, *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004, s. 90

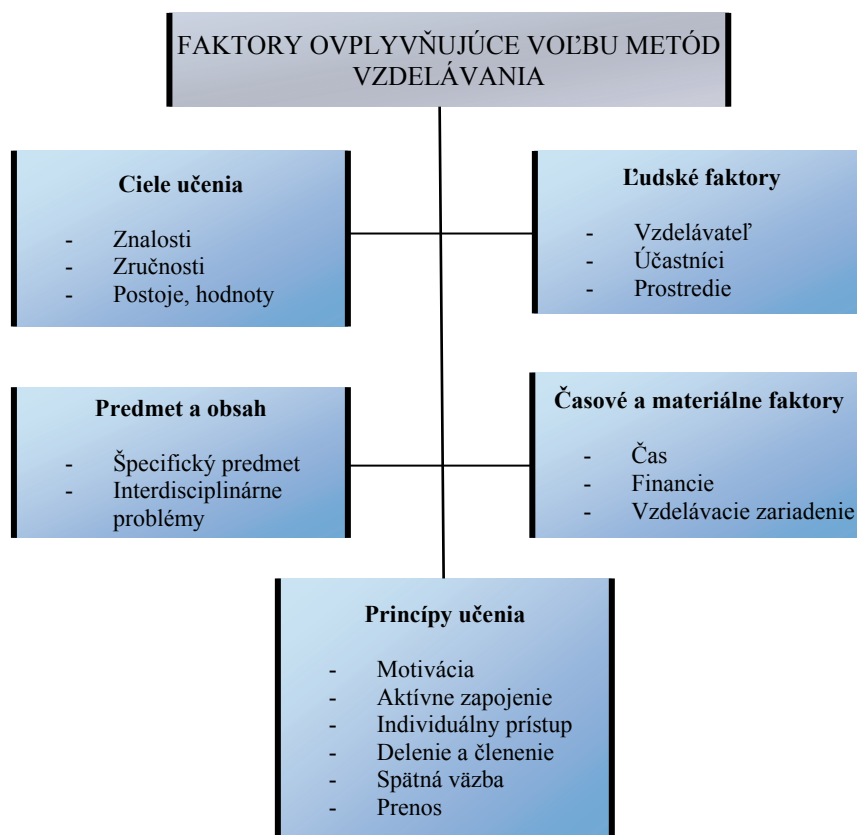
System podnikového vzdelávania ako to popisuje Tureckiová (2004) by mal byť súčasťou systému personálnej práce vo firme a mal by prepojsť jednotlivé oblasti personálnej práce. Jedná sa predovšetkým o systém získavania a výberu zamestnancov, kedy správny výber pracovníkov do značnej miery umožňuje splniť nároky podniku na úroveň pracovných schopností. Ďalej sú to systém formovania pracovnej sily, predovšetkým jej stabilizácia a motivácia, systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov a systém hodnotenia a odmeňovania. Účinné uplatňovanie systému podnikového vzdelávania vedie v optimálnom prípade k silnému prepojeniu pracovníkov s firmou, ktoré sa prejaví zvýšením pracovnej spokojnosti, motivácie, angažovanosti a lojality voči firme. Pri nesprávnej implementácii stráca systém podnikového vzdelávania všetky

svoje výhody a prostriedky, ktoré firma vynakladá do rozvoja sú bezúčelné, pretože k rozvoju pracovníkov buď nedochádza vôbec alebo ho zúročia v inom zamestnaní.

3.3 Metódy a formy vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov

Zhodujeme sa s názorom Vodáka a Kucharčíkovej (2011), že metódy vzdelávania sú dôležitým nástrojom zaisťujúcim vzdelávací proces. K výberu najvhodnejších a najúčinnějších vzdelávacích metód však neexistuje jednoznačný návod. Výber vzdelávacích aktivít ako to popisujú Prokopenko a Kubr (1996) ovplyvňuje mnoho faktorov. K najdôležitejším patria ciele učenia, obsah a predmetná oblasť vzdelávania, počet vzdelávaných, čas ktorý je k dispozícii, financie a ostatné zdroje, vrátane schopností a motivácie vzdelávateľov. Ako autori ďalej uvádzajú možno tieto faktory rozdeliť do piatich hlavných skupín, ktoré znázorňuje nasledujúca schéma:

Obrázok 6: Faktory ovplyvňujúce voľbu vzdelávacích metód



Zdroj: Prokopenko, Kubr, *Vzdelávaní a rozvoj manažéru*. 1996, s. 378

Ako uvádzajú Vodák a Kucharčíková „výber a vhodné použitie metód vzdelávania by mal odrážať individuálne potreby a požiadavky podniku, mali by ale takisto reagovať na súčasné celosvetové trendy technického a ekonomického vývoja.“ (2011, s. 112). Ako autori ďalej popisujú, súčasné vzdelávacie metódy by mali podporovať rozvoj tvorivosti a flexibility, ochotu prijímať zmeny a reagovať na nich.

Koubek (1998) rozdeľuje metódy vzdelávania do dvoch veľkých skupín pričom by sa dalo povedať, že prvá skupina metód je vhodnejšia na vzdelávanie výkonných pracovníkov a druhá skupina na vzdelávanie manažérov a špecialistov. V praxi sa však používajú obe skupiny metód k vzdelávaniu všetkých kategórií pracovníkov. Dochádza však k určitým modifikáciám s ohľadom na pracovnú náplň školených zamestnancov.

Metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku („on the job“) – ide o metódy používané pri vykonávaní bežných pracovných úloh, na konkrétnom pracovnom mieste. K týmto metódam môžeme zaradiť:

- *Inštruktáž pri výkone práce* – jedná sa o najčastejšie používanú metódu používanú predovšetkým pri zácviaku nového prípadne menej skúseného pracovníka. Pri tejto metóde skúsený pracovník alebo priamy nadriadený predvedie pracovný postup a školený si pozorovaním a napodobňovaním tento postup osvojí pri plnení svojich vlastných pracovných úloh.
- *Koučing* – predstavuje metódu dlhodobejšieho inštruovania, vysvetľovania a pripomienkovania ako aj periodickú kontrolu výkonu pracovníka zo strany nadriadeného, resp. školiteľa. Ide o sústavné podnecovanie a smerovanie školeného k žiaducemu výkonu práce a vlastnej iniciatíve.
- *Mentoring* – je to obdoba koučingu, pri ktorej však určitá iniciatíva a zodpovednosť spočíva na samotnom školenom pracovníkovi, ktorý si sám vyberá mentora (určitého „radcu“). Ten mu radí, stimuluje ho a usmerňuje. Táto metóda do procesu formovania pracovných schopností pracovníka vnáša prvok vlastnej iniciatívy a určitý neformálny vzťah.
- *Counselling* – patrí k najnovším metódam formovania pracovných schopností pracovníkov. Jedná sa o vzájomné konzultovanie a vzájomné ovplyvňovanie medzi školeným a školiteľom. Školený pracovník vnáša do vzťahu svoju aktivitu a iniciatívu tým, že sa vyjadruje ku všetkým problémom svojej práce i k procesu samotného školenia.

- *Asistovanie* – je to tradičná a často používaná metóda formovania pracovných schopností. Školený pracovník je pridelený ako pomocník ku skúsenejšiemu zamestnancovi, ktorému pomáha pri plnení jeho úloh a zároveň sa od neho učí pracovné postupy. Postupne sa na práci podieľa stále väčšou mierou a stále samostatnejšie, až je nakoniec schopný prácu vykonávať samostatne. Negatívom tejto metódy býva, že školený sa môže naučiť aj niektoré nežiadúce praktiky a nie príliš vhodné návyky.
- *Poverenie úlohou* – predstavuje rozvinutie záverečnej fázy asistovania. Školený pracovník je svojim školiteľom poverený splniť určitú úlohu pričom je jeho práca sledovaná. Táto metóda na najčastejšie používa pri formovaní pracovných schopností riadiacich pracovníkov.
- *Pracovná rotácia* – pre tejto metóde je školený pracovník postupne na určité obdobie poverovaný pracovnými úlohami v rôznych častiach podniku. Túto metódu je možné aplikovať pri riadiacich pracovníkoch ako aj pri radových zamestnancoch. Hlavným prínosom je rozšírenie skúseností a schopností školeného pracovníka, rozvíja sa jeho flexibilita a schopnosť vidieť problémy podniku komplexnejšie.
- *Pracovné porady* – počas nich sa účastníci zoznamujú s problémami a faktami nielen vlastného pracoviska, ale aj celej organizácie či inej oblasti záujmu. Výmena skúseností, prezentácia názorov a zaujímanie postojov k pracovným problémom zvyšujú informovanosť pracovníkov a takisto ich pocit súdržnosti s pracovným kolektívom či organizáciou. Jedná sa o neformálnu metódu, ktorá môže účinne prispieť k rozšíreniu znalostí nových či menej skúsených pracovníkov.

Metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska („off the job“) – ide o metódy často realizované v režime podobnom školskému režimu, v špecializovaných školiacich zariadeniach, na vývojových pracoviskách, trenažerových alebo počítačových učebniach a pod. Medzi tieto metódy patria:

- *Prednáška* – býva obvykle zameraná na sprostredkovanie faktických informácií alebo teoretických znalostí. Nevýhodou je jednostranný tok informácií, ktorý je pasívne prijímaný školenými.

- *Prednáška spojená s diskusiou* – je to metóda sprostredkujúca znalosti. Výhodou je, že sa pri diskusii objavujú nápady a riešenia problémov a účastníci sú stimulovaný k aktivite.
- *Praktické, názorné vyučovanie (demonštrovanie)* – sprostredkúva znalosti a zručnosti názorným spôsobom za použitia audiovizuálnej techniky, počítačov, тренаžérov, predvádzania pracovných postupov prípadne obsluhy jednotlivých zariadení vo výukových dielňach a pod. Táto metóda vnáša do školenia dôraz na praktické využívanie sprostredkovaných znalostí a zručností.
- *Prípadové štúdie* – používajú sa väčšinou pri vzdelávaní manažérov. Jedná sa o skutočné alebo vymyslené opísanie nejakého organizačného problému. Účastníci vzdelávacieho kurzu ho študujú, snažia sa diagnostikovať situáciu a navrhnúť riešenie problému. Táto metóda pomáha rozvíjať analytické myslenie i schopnosť nájsť riešenie problému.
- *Workshop* – je to variant prípadovej štúdie. Praktické problémy sa pri tejto metóde riešia tímovo a z komplexnejšieho hľadiska. Výhodou je, že poskytuje príležitosť podeliť sa o nápady pri riešení každodenných reálnych problémov a posúdiť problémy z rôznych aspektov.
- *Brainstorming* – predstavuje tiež istú variantu prípadovej štúdie. Pri tejto metóde je skupina účastníkov vzdelávania vyzvaná, aby každý z nich navrhol spôsob riešenia zadaného problému. Po predložení návrhov sa koná diskusia o navrhovaných riešeniach a hľadá sa optimálny návrh resp. kombinácia návrhov.
- *Simulácia* – táto metóda je ešte viac zameraná na prax a aktívnu účasť školených. Účastníci dostanú dostatočne podrobný scenár a sú požiadaní, aby počas určitej doby uskutočnili rad rozhodnutí. Obvykle sa ide o riešenie bežných životných situácií vyskytujúcich sa v práci vedúcich pracovníkov. Postupne v priebehu školenia sa prechádza od jednoduchých k zložitejším problémom.
- *Hranie rolí* – jedná sa o metódu výhradne orientovanú na rozvoj praktických schopností účastníkov, od ktorých sa vyžaduje značná aktivita a samostatnosť. Účastníci na seba berú určitú rolu a v nej poznávajú povahu medziľudských vzťahov, stretov a vyjednávania. Metóda je zameraná na osvojenie si určitej sociálnej role a žiaducich sociálnych vlastností predovšetkým u vedúcich pracovníkov.

- *Assessment centre* – jedná sa o určitý diagnosticko-výcvikový program, pri ktorom školená osoba plní rôzne úlohy a rieši problémy tvoriace každodennú pracovnú náplň manažéra. Úlohy a problémy sú často náhodne generované počítačom pričom je možné meniť ich frekvenciu a vytvárať tak rôznu úroveň stresu. Počítačom bývajú vyhodnocované riešenia problémov a uskutočnené rozhodnutia, prípadne existujú optimálne, dopredu pripravené riešenia a rozhodnutia. Školený pracovník tak môže svoje riešenia konfrontovať s optimálnymi a tým sa učí.

Neexistuje žiadna najlepšia vzdelávacia metóda. Rôzne metódy majú rôzny stupeň účinnosti, ktorá závisí od cieľov vzdelávania, príprave vzdelávaného, jeho motivácii k učeniu a takisto aj v schopnostiach vzdelávateľa. V každom vzdelávacom prípade je možné použiť viacero vzdelávacích metód, nakoľko väčšina vzdelávacích programov má viacero cieľov. Jedna lekcia tak môže vyžadovať kombináciu niekoľkých metód. Rôznorodosť metód a ich kombinácia zvyšuje motiváciu vzdelávaných pracovníkov k efektívnejšiemu učeniu a znamenajú pre nich rôzne stimuly (Prokopenko, Kubr, 1996).

Prikláňame sa k názoru Vodáka a Kucharčíkovej (2011), že pre budúcnosť vzdelávania bude dôležitá tvorba účinnejších kombinácií spomínaných vzdelávacích metód a schopnosť navrhovať nové inovatívne metódy. V súčasnej dobe sú najväčšie inovácie v oblasti vzdelávania spojené predovšetkým s využitím informačno-komunikačných technológií. Programy, ktoré budú založené na tomto základe zaistia široký rozsah príležitostí výuky k napĺňovaniu rôznorodých potrieb. Niektoré moderné systémy umožňujú diagnostikovaním účastníka posúdiť jeho úroveň a navrhnúť program, ktorý by naplňoval jeho konkrétne potreby. Nové technológie otvárajú vo vzdelávaní nové možnosti a príležitosti. Pri ich využívaní však treba klásť dôraz na to, aby dokázali naplniť očakávania jednotlivých účastníkov a zabezpečenie dostatočnej efektivity vzdelávania.

4. CIEĽ A PREDPOKLADY VÝSKUMU

Spoločnosť, ktorá bola predmetom prieskumu k praktickej časti diplomovej práce, prešla v priebehu svojho vývoja zmenami, ktoré boli dôsledkom vonkajších a vnútorných vplyvov.

Zmenou majiteľov firmy odkúpením Belgickou korporáciou sa koncepčne zmenil pohľad na rozvoj ľudských zdrojov, zmenou sídla spoločnosti z Košíc na vidiek sa zmenila demografická základňa uchádzačov o zamestnanie vo firme, zmena vedenia spoločnosti dvakrát v krátkom časovom slede sa odrazila v postoji akú dôležitosť vedenie organizácie prikladá rozvoju a vzdelávaniu ľudských zdrojov v organizácii, či zmena organizačnej kultúry vplyvom nového majiteľa a nového vedenia organizácie.

Vplyv na rozvoj ľudských zdrojov a celkový rozvoj organizácie mala svetová kríza, ktorej dôsledky sa v organizácii prejavili hlavne v roku 2011 zvýšením ceny ropy, ktorá priamo ovplyvňuje cenu vstupnej výrobnéj suroviny - polyetylénu a tiež cenu pohonných hmôt, ktoré majú dopad na náklady spojené s dopravou výrobkov zákazníčkovi a cenou výrobkov.

Hlavným cieľom diplomovej práce je analýza vplyvu riadenia zmien na rozvoj ľudských zdrojov v organizácii.

Aby sme mohli identifikovať a analyzovať aký vplyv mali zmeny v organizácii na rozvoj jej ľudských zdrojov, ktoré sú významným determinantom akýchkoľvek zmien, stanovili sme si **parciálne (čiastkové) ciele**, ktoré budeme počas vypracovania diplomovej práce, zberu informácii a prieskumu v organizácii sledovať.

Parciálne ciele

1. Získanie teoretických poznatkov z dostupnej literatúry
2. Oboznámenie sa s vybranou spoločnosťou a a jej stratégiou rozvoja ľudských zdrojov.
3. Spracovanie dotazníkov s cieľom zistenia, aké formy rozvoja ľudských zdrojov firma uplatňuje.
4. Vyhodnotenie získaných výsledkov prieskumu a vytvorenie záveru.

Predpoklady

Predpoklad č. 1

Predpokladáme, že pripravenosť zamestnancov na zmeny, organizácia zabezpečuje prijímaním zamestnancov na určitej kvalifikačnej úrovni:

- výkonné pozície: 80% zamestnancov s úplným stredoškolským vzdelaním,
- stredný manažment: 80% zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním.

Pravdivosť predpokladu overíme kvalitatívnou prieskumnou metódou – analýzou dokumentov.

Predpoklad č. 2

Predpokladáme, že vplyvom obmedzených finančných možností organizácie, sa aktivity v oblasti vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov v roku 2011 zmrazili.

Pravdivosť nášho predpokladu overíme na základe výsledkov dotazníka.

Predpoklad č. 3

Predpokladáme, že aj napriek nedostatku voľných finančných zdrojov firma vytvára podmienky rozvoja zamestnancov, ale používa dostupné formy.

Pravdivosť predpokladu č. 3 overíme kvantitatívnou prieskumnou metódou - formou dotazníka.

4.1 Charakteristika výskumnej vzorky

Firma, v ktorej bol prieskum realizovaný je medzinárodnou spoločnosťou, ktorá sa zaoberá výrobou izolačných a obalových materiálov z penového polyetylénu, bublinkovej fólie a extrudovaného polystyrénu. Spoločnosť pôsobí na trhu od roku 1985, kedy bola založená v Belgickom Anzegeme. Postupne získala silné postavenie na európskom obalovom trhu a trhu izolácií a vybuodovala si pevnú základňu pre svoj medzinárodný rozmach. V súčasnosti firma disponuje šiestimi výrobnými závodmi v Belgicku, Francúzsku, Slovensku, Poľsku, Rumunsku a Ukrajine a rozsiahlymi skladovými priestormi v Českej republike.

Slovenská pobočka vznikla v rámci plánovanej expanzie do strednej a východnej Európy odkúpením výrobného podniku v Košiciach, ktorého výrobný charakter mal rovnaké zamerania. Pôvodná firma bola založená koncom deväťdesiatych rokov, ako prvá na Slovensku v danom odvetví. Jednalo sa o strednú firmu s približne 70 zamestnancami, ktorú Belgická korporácia prevzala v roku 2006 s výrobnou technológiou, trhom i zamestnancami.

V roku 2008 boli zakúpené nové výrobné priestory 25 km od Košíc, kde začal postupný presun strojov i zamestnancov. Realizáciou tohto projektu bol poverený nový výkonný riaditeľ.

Ako z danej charakteristiky vyplýva v prezentovanej firme prebiehali a naďalej prebiehajú zmeny rôzneho charakteru, ktoré dynamicky ovplyvňujú možnosti a formy rozvoja a vzdelávania zamestnancov.

Súčasná štruktúra skúmanej spoločnosti

Organizácia má líniovú organizačnú štruktúru, ktorej grafické znázornenie tvorí Prílohu A. K vrcholovému manažmentu patrí iba výkonný riaditeľ spoločnosti, ktorému sú podriadení línioví manažéri, vedúci výrobných častí organizácie a tiež obchodní a administratívni pracovníci, ktorí spolu tvoria stredný manažment na jednej úrovni. Línioví manažéri a vedúci jednotlivých sekcií sú nadriadení zamestnancom v robotníckych profesiách. Výrobná časť podniku je rozdelená do dvoch častí. Prvá

vyrábajúca základný sortiment výrobkov – prvovýroba a druhá časť spracúvajúca polovýrobky – druhovýroba (konverzia).

Celkový počet zamestnancov organizácie tvorilo k 31.12.2011 šesťdesiatjeden aktívnych zamestnancov v trvalom pracovnom pomere. Zloženie v jednotlivých sekciách sme pre jednoduchšiu orientáciu zobrazili v tabuľkách:

Tab. 1: Personálne zloženie organizácie

SEKCIA	Počet zamestnancov
Manažéri	6
Obchodný zástupcovia	2
Administratíva	7
Prvovýroba	20
Druhovýroba	16
Sklad	6
Údržba a recyklácia	4

Zdroj: vlastné spracovanie na základe podnikovej dokumentácie

Firma obsadzuje pracovné miesta podľa jednotného štruktúrneho modelu pracovných pozícií. Pri výbere a prijímaní zamestnancov organizácia preferuje stupňovitý systém výberu pracovníkov, ktorého podstatou je postupné vylučovanie uchádzačov o zamestnanie na základe sprísnovania metód výberu.

Tab. 2: Pracovné pozície stredného manažmentu

MANAŽMENT
Výkonný riaditeľ spoločnosti
Manažér výroby
Regionálny manažér výroby – kouč
Manažér kvality
Manažér pre prvovýrobu
Manažér pre druhovýrobu
ADMINISTRATÍVA
Plánovač výroby
Kalkulant výroby
Fakturant
Logistik
Ekonom
Personalista

Zdroj: vlastné spracovanie na základe podnikovej dokumentácie

Manažéri a administratívni pracovníci sú zodpovední za celkové vedenie spoločnosti a činnosti spojené s hladkým a bezproblémovým chodom organizácie.

Tab. 3: Pracovné pozície prvovýroby a druhovýroby

PRVOVÝROBA	DRUHOVÝROBA	Popis pracovnej pozície
Majster	Predák	samostatný, zodpovedný pracovník poverený riadením pracovnej zmeny
Zástupca majstra	Zástupca predáka	výkonný pracovník zastupujúci riadiaceho pracovníka
Operátor	Operátor	výkonný pracovník po skúšobnej dobe
Manipulant	Manipulant	pracovník v skúšobnej dobe

Zdroj: vlastné spracovanie na základe podnikovej dokumentácie

Zamestnanci prvovýroby pracujú v štyroch zmenách nepretržitej prevádzky, konverzia pracuje v trojzmennej prevádzke. Súčasťou výrobnjej časti podniku je aj oddelenie údržby a recyklácie, kde sa nezhodné výrobky a vyrobený odpad v procese regranulácie spracujú na vstupnú surovinu.

Tab. 4: Pracovné pozície v údržbe

ÚDRŽBA	Popis pracovnej pozície
Vedúci údržby	Samostatný riadiaci pracovník
Údržbár elektroinštalačných zariadení	Pracovník údržby so špeciálnymi školeniami v oblasti elektroinštalácií
Údržbár strojov a strojných zariadení	Pracovník údržby
Obsluha recyklačnej linky	Pracovník zabezpečujúci chod a údržbu recyklačnej linky

Zdroj: vlastné spracovanie na základe podnikovej dokumentácie

Následným procesom je skladové hospodárstvo a expedícia tovaru. Všetky zložky výrobnjej i riadiacej časti organizácie sú súčasťou nášho prieskumu, ako aj druhy zmien, ktoré ovplyvňujú formy a celkový rozvoj zamestnancov.

Tab. 5: Pracovné pozície v sklade

SKLAD	Popis pracovnej pozície
Vedúci skladu	Samostatný riadiaci pracovník
skladník	Výkonný pracovník v sklade

Zdroj: vlastné spracovanie na základe podnikovej dokumentácie

Požiadavky na dosiahnutú úroveň vzdelania, vedomosti, zručnosti a schopnosti sa u riadiacich a výkonných pracovníkov líšia. Zároveň sa líšia aj formy a metódy rozvoja. Vedenie organizácie má otvorený pozitívny prístup k rozvoju a vzdelávaniu svojich zamestnancov a jeho realizácie zabezpečuje podľa svojich možností voľných finančných zdrojov.

4.2 Metódy výskumu

Pri koncipovaní prieskumnej časti diplomovej práce a overení našich predpokladov sme v empirickej časti diplomovej práce použili kvalitatívnu i kvantitatívnu prieskumnú metódu. Overenie predpokladu č. 1 sme realizovali kvalitatívnou metódou – analýzou dokumentov.

Ako popisuje Miovský (2006, s. 98) „*pod termínom analýza dokumentov chápeme výskumnú stratégiu založenú na analýze už existujúceho materiálu, prípadne materiálu, ktorý vznikol interakciou medzi výskumníkom a účastníkmi výskumu*“. V širšom poňatí sa jedná o kvalitatívno-interpretáčnú analýzu akýchkoľvek materiálov, ktoré sú zdrojom informácií relevantných cieľom štúdie. Podľa Miovského (2006) dôležitou časťou pri plánovaní analýzy dokumentov je identifikácia relevantných dokumentov a popis spôsobu ich získania. Ešte pred samotným výskumom si musíme určiť, aké typy dokumentov sú dôležité pre skúmané otázky a ciele. Pri analýze dokumentov pracujeme s materiálom, ktorý už existuje, preto je vhodné si stanoviť a dodržať postup pri ich spracovaní:

- jasne formulovať či definovať cieľ alebo problém, prípadne otázky výskumu,
- definovať, čo v danom výskume považujeme za dokument.

Pri zbere informácii k overeniu nášho predpokladu č. 1 sme postupovali v spolupráci s vedením organizácie a personálnym oddelením. Použité informácie sú súčasťou podnikovej dokumentácie - kariet osobných údajov. Nakoľko karty osobných údajov obsahujú všetky osobné údaje zamestnancov, pri ich analýze sme postupovali v súlade so Zákonom č. 428/2002 o ochrane osobných údajov a použili iba údaje súvisiace s našim prieskumom a to údaj o dosiahnutej výške vzdelania zamestnanca a pracovné zaradenie – pracovnú pozíciu zamestnanca. Analýzu dokumentov sme realizovali v decembri 2011.

Predpoklad č.2 a č.3 sme overili kvantitatívnou metódou prieskumu – dotazníkom, ktorý tvorí (Prílohu B) diplomovej práce.

Dotazník predstavuje veľmi frekventovanú metódu získavania dát. Ako uvádza (Gavora In: Chráska, 2007) jedná sa o spôsob písomného kladenia otázok a získavanie písomných odpovedí. „Dotazník je sústava dopredu pripravených a starostlivo formulovaných otázok, ktoré sú premyslene zoradené a na ktoré dotazovaná osoba (respondent) odpovedá písomne“. (Chráska, 2007, s. 163). Otázky dotazníka možno triediť podľa rôznych kritérií. Najčastejšie sa uvádzajú: cieľ, pre ktorý je otázka určená, forma požadovanej odpovede a obsah, ktorý položka zaisťuje. Reichel (2009) rozlišuje tri typy dotazníkov:

- Voľný (neštruktúrovaný) dotazník – predstavuje v podstate otázky na určitú tému a priestor, na ktorý sa má respondent „rozpísať“. Otázky v tomto type dotazníka nenavrhujú respondentovi žiadne hotové odpovede. Otvorený typ otázok je najvhodnejšie použiť v predvýskume.
- Pološtruktúrovaný dotazník – predstavuje súbor otázok resp. tém, na ktoré môže respondent odpovedať v ľubovoľnom poradí.
- Štruktúrovaný dotazník – v tomto type dotazníka otázky v ňom obsiahnuté predkladajú vždy určitý počet dopredu pripravených odpovedí. Hlavnou výhodou tohto typu dotazníka je zjednodušené vyhodnocovanie.

Pre náš prieskum sme použili štruktúrovaný dotazník, ktorý obsahuje v záhlaví názov dotazníka. Úvod, v ktorom zdôrazňujeme potrebu informácii od respondentov a garanciu anonymity. Inštrukciu, ako majú respondenti označiť svoju odpoveď. Jadro tvorí deväť uzatvorených a polozatvorených položiek. Prvé dve položky sú kategorizačné, tretia otázka je viazaná na náš predpoklad č.2. Štvrtá až deviata otázka

monitorujú metódy rozvoja a vzdelávania zamestnancov v organizácii, zabezpečené vlastnými zamestnancami, externými lektormi a samovzdelávaním. Zároveň zisťujú názory zamestnancov na použité formy vzdelávania a rozvoja. Dotazník obsahuje:

- zatvorenú položku formou jednoduchého výberu č.1
- zatvorené položky formou dichotomickej ponuky č.2,5,7,9
- zatvorenú položku formou viacnásobného výberu č.3
- polouzavreté položky č.4,6,8.

V závere sme respondentom poďakovali za ich čas a námahu.

Prieskum diplomovej práce bol realizovaný vo vybranej organizácii v priebehu mesiaca február 2012. Celkový počet rozdанных dotazníkov bol 61 ks, každému zamestnancovi firmy. Tie boli doručené osobne a obratom vyplnené respondentmi, ktorí boli ochotní spolupracovať na prieskume. Tento spôsob sme zvolili pre zabezpečenie kontroly, či dotazník vyplnil oslovený respondent a zároveň ak respondent nerozumel niektorej otázke, mohol sa autora na nejasnosti opýtať.

4.3 Zber a spracovanie údajov

Prieskum k praktickej časti diplomovej práce sme realizovali v organizácii, ktorá si neželá byť menovaná. Pri zbere údajov sme postupovali v súlade s vytýčenými čiastkovými cieľmi a zvolenými metódami prieskumu.

Organizácia, tak ako aj iné spoločnosti je ovplyvňovaná turbulentnou ekonomikou, ktorá v podstatnej miere ovplyvňuje finančné možnosti vložené do rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Vedenie organizácie sa aj napriek týmto vplyvom nikdy nepriklonilo k názoru, že firemné vzdelávanie a rozvoj ľudských zdrojov je iba nákladovou položkou. No nemožno nespomenúť fakt, že v čase finančných obmedzení sa hľadajú všetky možnosti ušetrenia. Často sú to položky finančných prostriedkov vytvorených v súlade s plánom rozvoja zamestnancov a ich prípravu na zvládanie a pozitívny priebeh zmien.

Firma nemá vytvorený systém strategického podnikového vzdelávania zamestnancov, ktorý by zahŕňal všetky jeho časti, no napriek tomu vždy aktuálne

zaraďuje také vzdelávacie a rozvojové aktivity, ktoré priebežne podporia individualizovaný rozvoj cieľových skupín alebo členov organizácie pri zvládaní zmien. Aby si vedenie spoločnosti zabezpečilo kvalitný potenciál v ľudských zdrojoch, ktorý je hýbateľom všetkých ostatných zdrojov ktorými disponuje, kladie veľký dôraz pri výbere budúcich zamestnancov. Hlavne na ich kvalifikačnú úroveň a dosiahnutú výšku vzdelania. Zdôrazňujúc, že výška dosiahnutého vzdelania je predpokladom skrátenia adaptačného procesu u novoprijatých zamestnancov a ich ochote ďalšieho rozvoja, vzdelávania a sebavzdelávania. Čím predstavujú pre organizáciu tvárnu a otvorenú časť organizmu, schopnú na zmeny pozitívne reagovať, prijať ich a prispôbiť sa im. Ba čo viac, túto zmenu pretransformovať na prínos pre organizáciu. Firma, ktorá má vzdelaných a flexibilných zamestnancov je zároveň flexibilná voči zmenám.

Na zistenie kvalifikačnej úrovne zamestnancov a ich dosiahnutého vzdelania bola použitá kvalitatívna prieskumná metóda – analýza dokumentov. Pred začatím analýzy dokumentov sme si stanovili postup spracovania tejto dokumentácie a formulovali zameranie.

Kvalifikačné zloženie organizácie sme skúmali najprv celkovo v celej organizácii podľa jednotlivých stupňov vzdelania platných v SR.

- Základné vzdelanie
- Stredné odborné vzdelanie ukončené výučným listom
- Úplné stredné vzdelanie všeobecného alebo odborného charakteru ukončené maturitnou skúškou
- Vysokoškolské vzdelanie I. stupňa
- Vysokoškolské vzdelanie II. stupňa

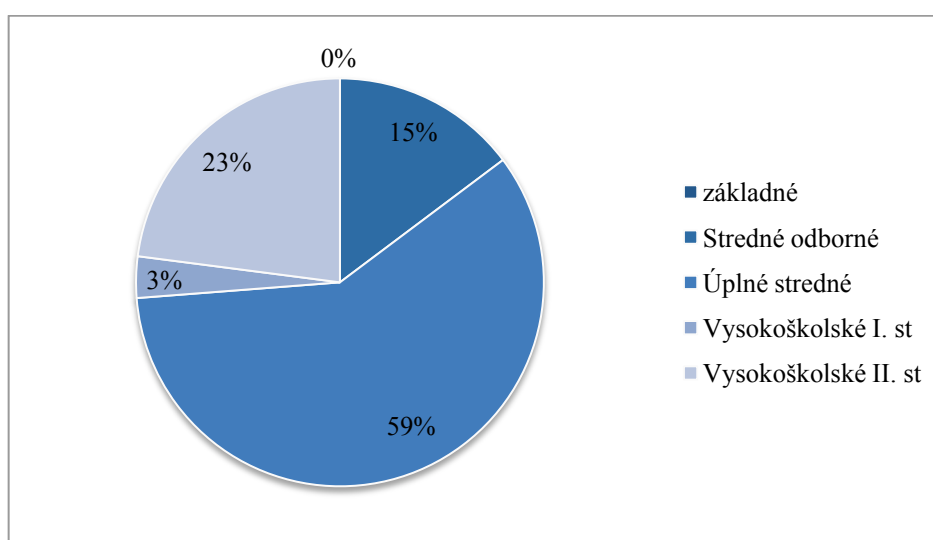
Pri spracovaní nášho prieskumu do grafickej podoby sme nerozlišovali medzi všeobecným úplným stredným vzdelaním a odborným úplným stredným vzdelaním. Následne sme celkové údaje hlbšie rozanalyzovali v kvalifikačnej úrovni zamestnancov vzhľadom na pracovnú pozíciu, ktorú v organizácii zastupujú. Ako doplňujúci údaj sme použili kvalifikačnú úroveň u mužov a žien.

Tab. 6: Kvalifikačná štruktúra organizácie

Dosiahnuté vzdelanie	Počet zamestnancov	%
Základné	0	0%
Stredné odborné	9	15%
Úplné stredné	36	59%
Vysokoškolské I. st	2	3%
Vysokoškolské II. st	14	23%

Zdroj: vlastné spracovanie na základe podnikovej dokumentácie

Graf 3: Kvalifikačná štruktúra organizácie



Zdroj: vlastné spracovanie na základe podnikovej dokumentácie

Z tabuliek a grafického zobrazenia vyplýva, že z celkového počtu dosiahlo tridsaťšesť zamestnancov úplné stredoškolské vzdelanie ukončené maturitnou skúškou, čo tvorí 59%. Štrnásť vysokoškolské vzdelanie II. stupňa čiže 23%, deväť pracovníkov stredné odborné vzdelanie 15%, dvaja vysokoškolské vzdelanie I. stupňa, čo tvorí 3%. Zamestnancov so základným vzdelaním firma nemá.

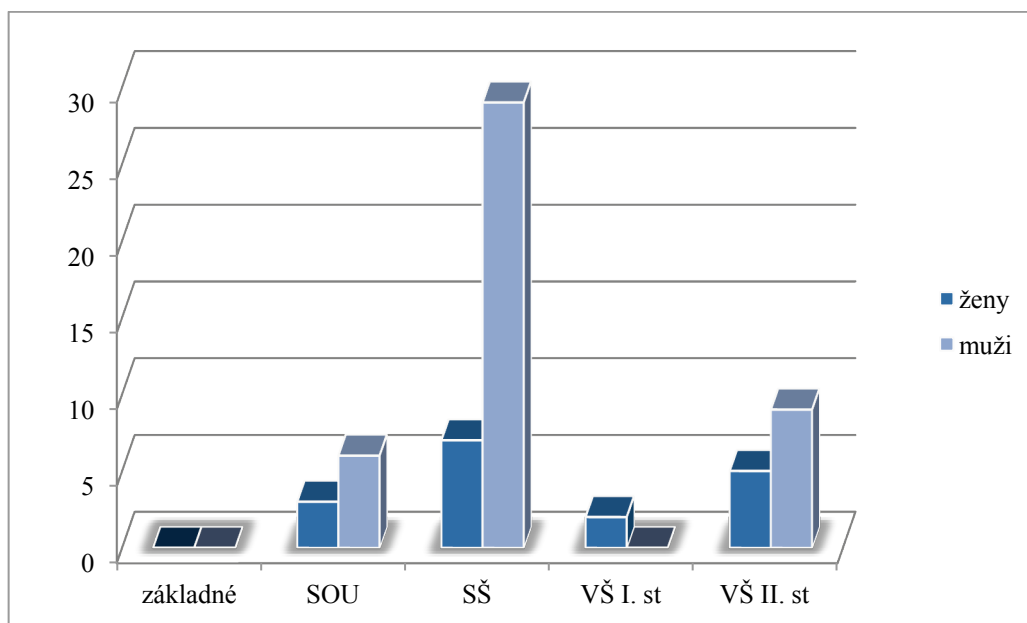
Analýza vzdelania u mužov a žien nemá podstatný vplyv na náš prieskum a uvádzame ju ako doplňujúci údaj o celkovom obraze organizácie. Vo firme pracuje sedemnášť žien a štyridsať štyri mužov na pracovných pozíciách, ktoré sme uviedli pri prezentácii skúmanej spoločnosti. Z celkového počtu zamestnancov tvoria ženy 28% a muži 72% v skladbe organizácie.

Tab. 7: Dosiahnuté vzdelanie u mužov a žien v organizácii

Dosiahnuté vzdelanie	Ženy	muži
Základné	0	0
Stredné odborné	3	6
Úplné stredné	7	29
Vysokoškolské I. st	2	0
Vysokoškolské II. st	5	9

Zdroj: vlastné spracovanie na základe podnikovej dokumentácie

Graf 4: Dosiahnuté vzdelanie u mužov a žien v organizácii



Zdroj: autor

Z prehľadu môžeme konštatovať, že z celkového počtu sedemnástich žien zamestnaných v organizácii, má sedem žien vysokoškolské vzdelanie, sedem úplné stredoškolské vzdelanie a tri stredné odborné vzdelanie. Ak uvedieme tento údaj percentuálne, záverom bude 41% vysokoškolsky vzdelaných žien, 41% úplne stredoškolsky vzdelaných a 18% zamestnaných žien v organizácii má stredné odborné vzdelanie. Dosiahnutá úroveň vzdelania u mužov tvorí 20% zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním, 66% mužov zamestnaných v organizácii dosahuje úplné stredoškolské vzdelanie a 6 pracovníkov ukončilo stredné odborné vzdelanie, čo tvorí 14% z ich celkového počtu.

Kvalifikačnú štruktúru zamestnancov na jednotlivých pracovných pozíciách sme uviedli v tabuľke č. 8. Vzhľadom na plochú líniovú organizačnú štruktúru organizácie sme pre potreby nášho prieskumu pracovné pozície rozdelili na:

- *Stredný manažment*: manažéri, riadiaci pracovníci, administratívni pracovníci
- *Výkonní zamestnanci*: vo výrobe, údržbe a sklade

Tab. 8: Kvalifikačná štruktúra na pracovných pozíciách

Dosiahnuté vzdelanie	Pracovná pozícia	
	Stredný manažment	Výkonní zamestnanci
Základné	0	0
Stredné odborné	0	9
Úplné stredné	1	35
Vysokoškolské I. st	2	0
Vysokoškolské II. st	14	0

Zdroj: vlastné spracovanie na základe podnikovej dokumentácie

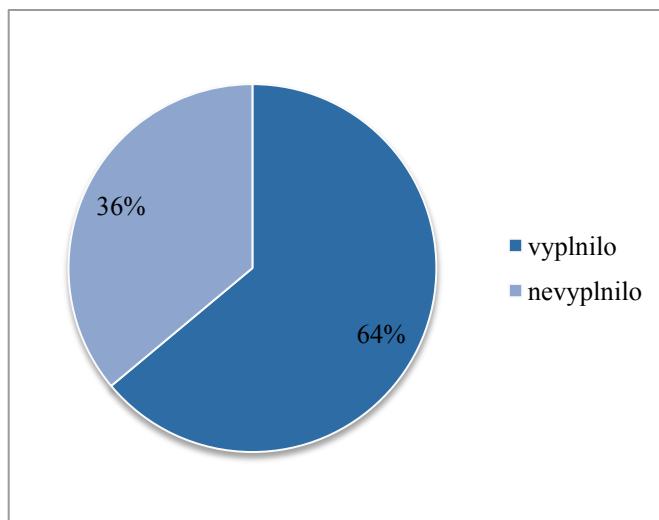
Z výsledkov prieskumu vidíme, že organizácia zamestnáva na **riadiacich pozíciách** sedemnášť zamestnancov, ktorí majú v **94%** vysokoškolské vzdelania prvého a druhého stupňa, 6 % tvorí zamestnanec s úplným stredoškolským vzdelaním. Pre doplnenie údajov môžeme rozšíriť túto analýzu o informáciu, že v manažmente pracuje sedem žien, ktoré majú vysokoškolské vzdelanie a desať mužov, ktorí ukončili inžinierske štúdium na vysokej škole. Vedúci jednej sekcie má stredoškolské vzdelanie. Vo **výkonných pozíciách** pracuje desať žien a tridsaťštyri mužov, spolu štyridsaťštyri zamestnancov, ktorých zloženie kvalifikačnej úrovne je:

- deväť zamestnancov má ukončené stredoškolské odborné vzdelanie, čo tvorí 20% z celkového množstva zamestnancov vo výkonných pozíciách,
- a tridsaťpäť zamestnancov dosialo **úplné stredoškolské vzdelanie** ukončené maturitnou skúškou, čo predstavuje **80%** z celkového počtu zamestnancov vo výkonných pozíciách.

Predpoklad, že vplyvom obmedzených finančných možností organizácie, sa aktivity v oblasti vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov v roku 2011 zmrazili alebo aj napriek nedostatku voľných finančných zdrojov firma vytvára podmienky rozvoja zamestnancov, ale používa dostupné formy, sme overili dotazníkom.

Z celkovej vzorky šesťdesiatjeden oslovených respondentov sa zapojilo do prieskumu a reagovalo na našu žiadosť o spoluprácu tridsaťdeväť zamestnancov organizácie, čo je 64%. Získané výsledky sú vyhodnotené slovne v tabuľkách i grafoch.

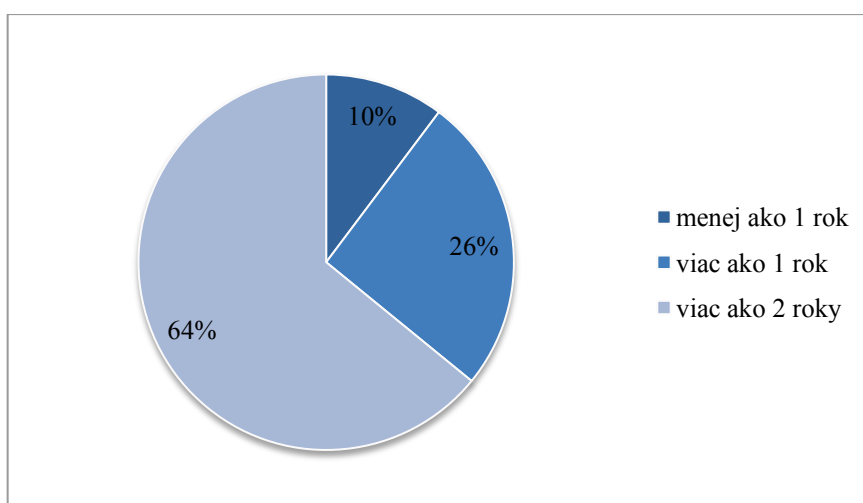
Graf 5: Návratnosť dotazníkov



Zdroj: autor

Na prvú položku v dotazníku o dĺžke pracovného pomeru v organizácii odpovedali: menej ako jeden rok - štyria zamestnanci, viac ako jeden rok – desať zamestnancov a dvadsaťpäť pracovníkov organizácie uviedlo, že pracuje v organizácii viac ako dva roky.

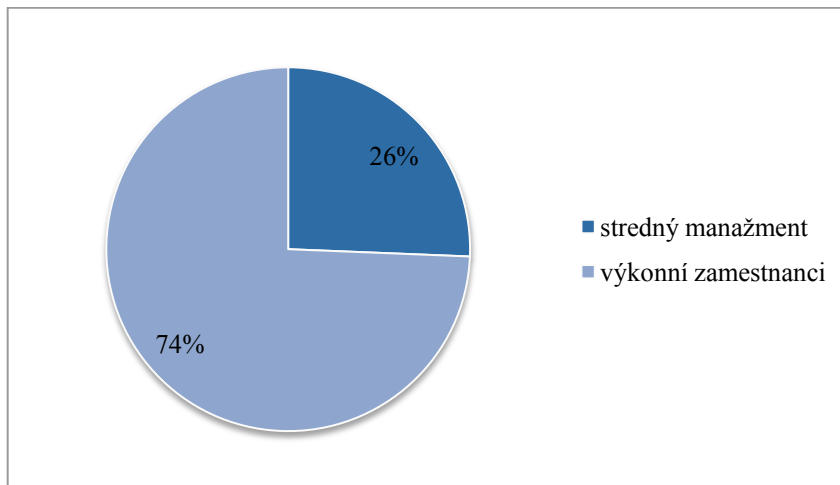
Graf 6: Dĺžka pracovného pomeru



Zdroj: autor

Druhá položka, v ktorej sa sme pýtali na pracovné zaradenie bola označená zamestnancami manažmentu desať krát a výkonnými pracovníkmi dvadsať deväť krát.

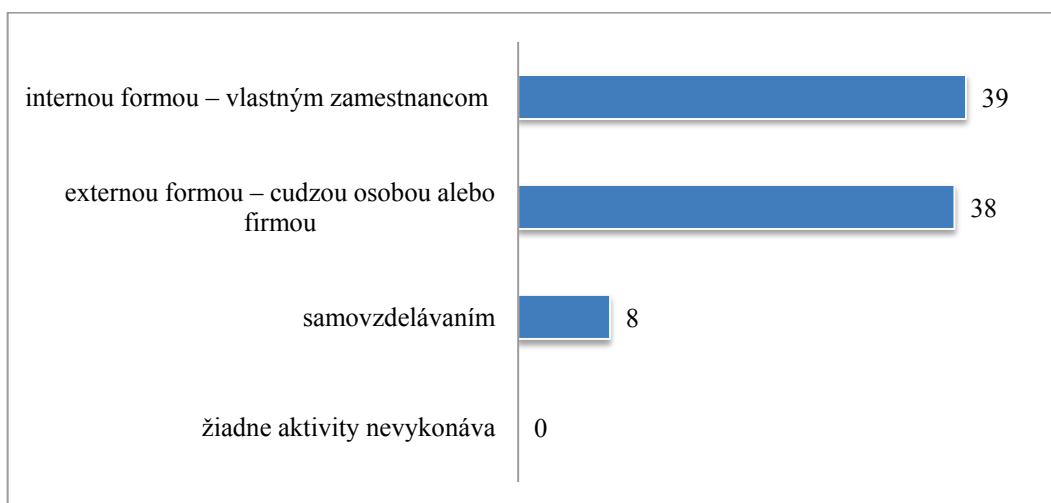
Graf 7: Pracovné zaradenie



Zdroj: autor

V tretej položke, ktorá bola viazaná na náš predpoklad č.2 sme sa dotazovali, či organizácia vykonávala v roku 2011 rozvojové a vzdelávacie aktivity. Táto položka bola pre náš prieskum kľúčová. Respondenti možnosť žiadnej vzdelávacej a rozvojovej aktivity organizácie neoznačili ani v jednom prípade. Vzdelávacie aktivity internou formou označilo tridsaťdeväť zamestnancov, externou formou tridsaťosem a samoštúdiom osem zamestnancov.

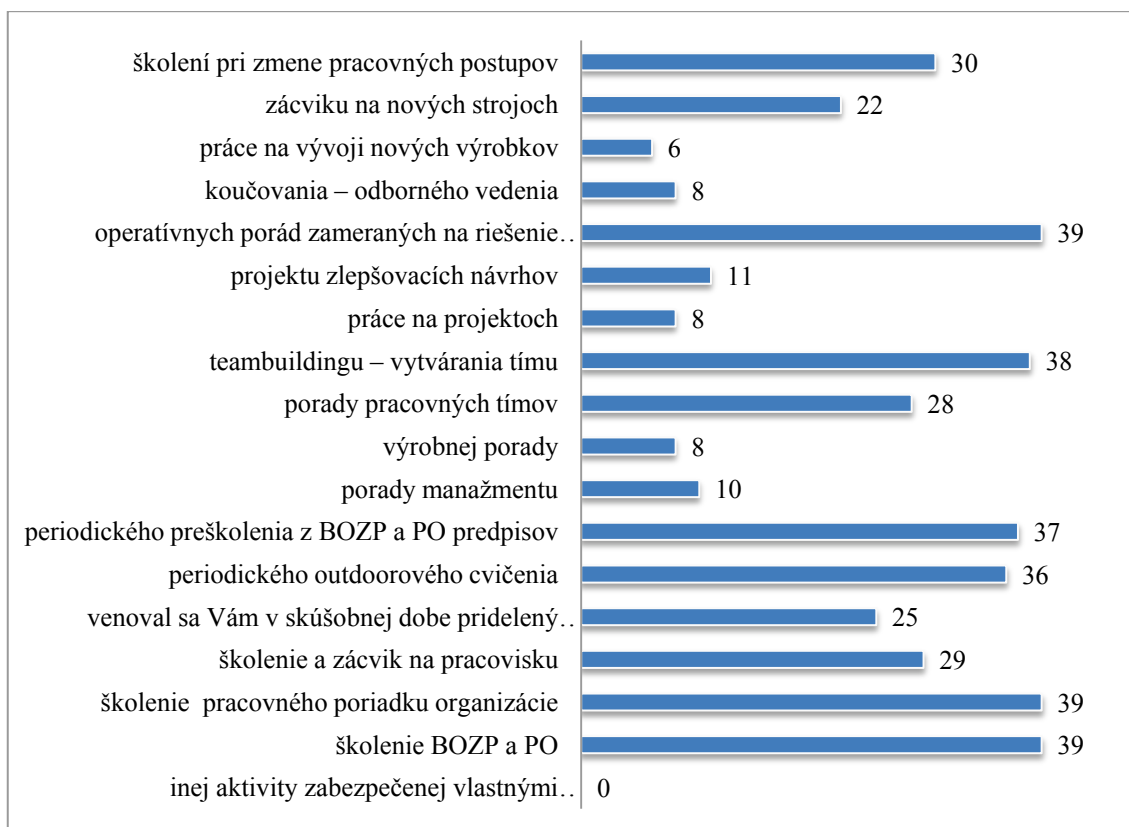
Graf 8: Rozvojové a vzdelávacie aktivity v roku 2011



Zdroj: autor

Štvrtou položkou sme zisťovali u našich respondentov, akých vzdelávacích a rozvojových aktivít, zabezpečených internou formou sa zúčastnili v roku 2011. Každý zamestnanec mal označiť všetky aktivity, ktorých bol aktívnym účastníkom. Výsledky sú znázornené v grafe.

Graf 9: Vzdelávacie a rozvojové aktivity zabezpečené internou formou



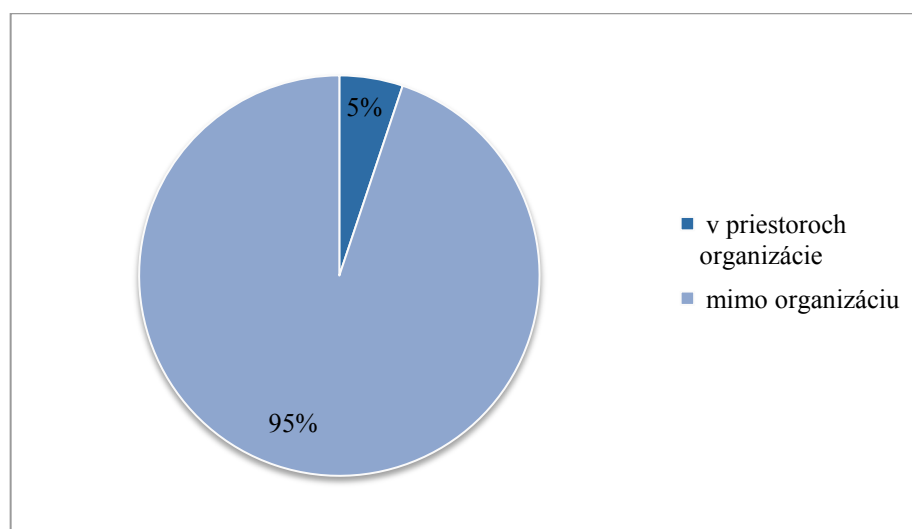
Zdroj: autor

Všetci respondenti označili tieto rozvojové a vzdelávacie aktivity: operatívne porady zamerané na riešenie problémov, školenie pracovného poriadku organizácie, školenie BOZP a PO, teambuildingu – vytvárania tímu sa zúčastnilo tridsaťosem opýtaných, periodického preškolenia z BOZP a PO predpisov tridsaťsedem, outdoorového cvičenia tridsať šesť zamestnancov. Tridsať respondentov označilo školenie pri zmene pracovných postupov, dvadsaťdeväť školenie a zácvik na pracovisku. Dvadsaťosem opýtaných porady tímov, dvadsaťpäť ľudí uvádza, že sa mu počas skúšobnej doby venoval mentor, alebo osoba pridelená na tento účel. Dvadsaťdva zamestnancov sa aktívne zúčastnilo zácviku na nových strojoch, jedenásť sa zapojilo do

projektu zlepšovacích návrhov, pre desať ľudí sú porady manažmentu súčasťou ich pracovnej náplne. Osem respondentov označilo výrobné porady, koučing a prácu na projektoch. Spolupráca na vývoji nových výrobkov je súčasťou práce a rozvoja šiestich zamestnancov.

V piatej položke nás zaujímalo, či zamestnancom vyhovujú vzdelávacie aktivity realizované v priestoroch organizácie, alebo mimo organizáciu. Aktivity v organizácii označili iba dvaja respondenti a dvadsaťsedem opýtaných uvíta akúkoľvek vzdelávaciu a rozvojovú aktivitu mimo priestorov organizácie.

Graf 10: Výber miesta vzdelávacích aktivít

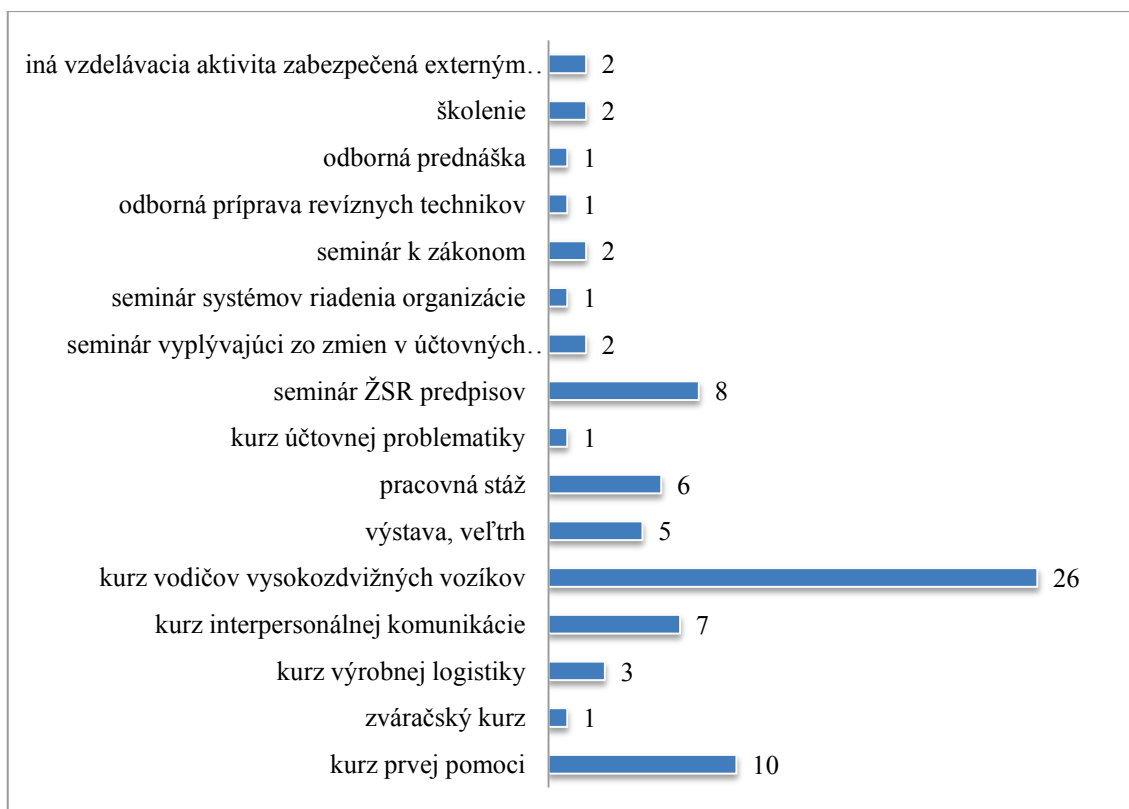


Zdroj: autor

Záujem o vzdelávacie a rozvojové aktivity zabezpečené externým školiteľom sme preniesli do položky číslo šesť nášho dotazníka. Z ponúknutých možností označilo najviac respondentov – kurz vodičov vysokozdvížných vozíkov.

Výsledky komplexných odpovedí uvádzame v prehľadnom grafe.

Graf 11: Aktivity zabezpečené externou formou

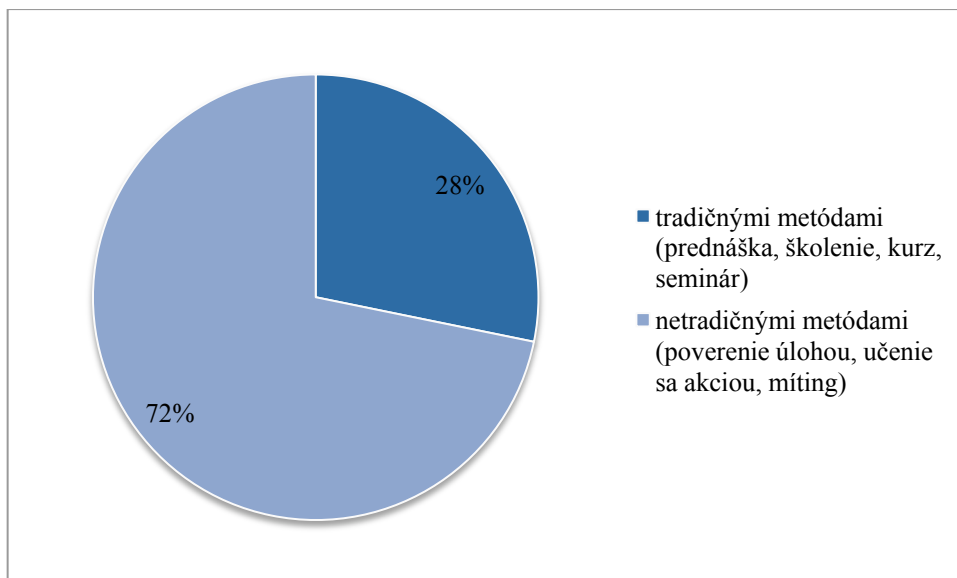


Zdroj: autor

Desať zamestnancov uviedlo, že sa zúčastnilo kurzu prvej pomoci, osem seminárov z predpisov ŽSR, sedem respondentov zaškrtilo kurz interpersonálnej komunikácie, šiesti absolvovali pracovnú stáž a piati sa zúčastnili výstavy alebo veľtrhu. Traja účastníci prieskumu boli na kurze výrobnjej logistiky a školenie, seminár k zákonom, seminár vyplývajúci zo zmien v účtovných zákonoch označili dvaja respondenti. Inú vzdelávaciu aktivitu zabezpečenú externou formou označili tiež dvaja účastníci, no nenapísali akej. Kurz účtovnej problematiky, seminár systémov riadenia organizácie, odbornú prípravu revíznych technikov, odbornú prednášku a zväračský kurz označili každú možnosť jedenkrát.

Siedmou položkou sme sledovali v akej forme respondenti preferujú rozvojové a vzdelávacie aktivity v organizácii. Možnosť tradičnými metódami označili jedenásti a netradičnými metódami dvadsať osem respondentov.

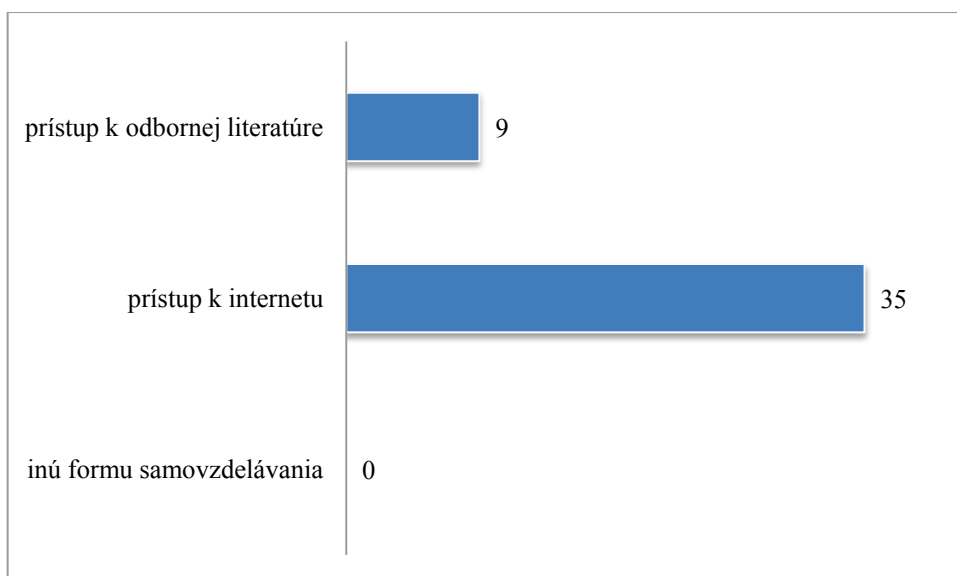
Graf 12: Výber vzdelávacích a rozvojových aktivít



Zdroj: autor

V položke číslo osem sme náš záujem upriamili na formy samovzdelávania, ktoré zamestnávateľ umožňuje svojim zamestnancom. Prístup k internetu označilo tridsaťpäť respondentov a prístup k odbornej literatúre deviatimi zamestnancami. Možnosť: Iná forma samovzdelávania nebola označené ani jedným zo zamestnancov.

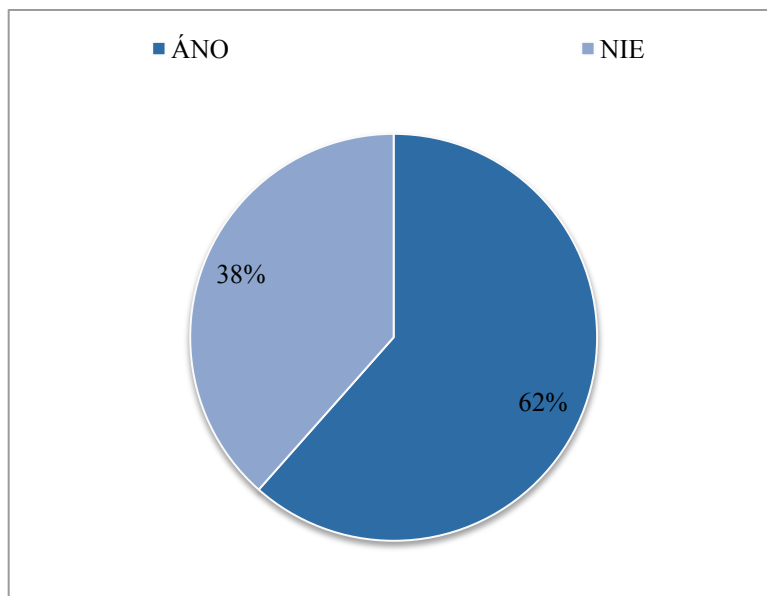
Graf 13: Formy samovzdelávania



Zdroj: autor

Poslednou položkou v dotazníku sme sa pýtali na názor respondentov, či sú formy rozvoja a vzdelávania, ktoré zamestnávateľ používa efektívne. Kladne odpovedalo dvadsaťštyri respondentov, záporne pätnásť.

Graf 14: Efektivita foriem rozvoja a vzdelávania



Zdroj: autor

4.4 Interpretácia údajov

V tejto časti práce sa budeme venovať interpretácii údajov, ktoré sme získali ich empirickým zberom. V parciálnych cieľoch na začiatku práce sme si stanovili oboznámiť sa s vybranou spoločnosťou a jej stratégiou rozvoja ľudských zdrojov. Zároveň sme vyslovili predpoklad, že pripravenosť zamestnancov na zmeny organizácia zabezpečuje prijímaním zamestnancov na určitej kvalifikačnej úrovni. Náš predpoklad sme overili analýzou dokumentov, aby sme zistili akú kvalifikačnú a vzdelanostnú úroveň považuje vedenie organizácie za odrazový mostík pre ďalší rozvoj a vzdelávanie zamestnancov v organizácii.

Výsledkom prieskumu sme zistili, že firma zamestnáva na pozíciách stredného manažmentu, to znamená nie len manažérov, ale aj administratívnych pracovníkov a vedúcich sekcií, zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním, ktorí disponujú širokým

záberom vedomostí, zručností a schopností, čím zabezpečujú svoju zastupiteľnosť a flexibilitu pri komunikácii a riešení problémov smerom do vnútra organizácie i smerom od organizácie k vonkajšiemu prostrediu. Zo sedemnástich zamestnancov tvoriacich stredný manažment organizácie má šesťnásť vysokoškolské vzdelanie a jeden úplné stredoškolské vzdelanie. Z čoho vyplýva, že v strednom manažmente organizácia zamestnáva v 94% zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním.

Vo výkonných pozíciách pracuje štyridsať štyri zamestnancov, ktorí pracujú vo výrobe, sklade a údržbe. Pričom kvalifikačná úroveň týchto zamestnancov je podľa výsledkov analýzy vysoká v tom zmysle, že prevyšuje kvalifikačné predpoklady bežne požadované nadané pozície. Z celkového počtu zamestnancov vo výkonných pozíciách dosiahlo tridsaťpäť zamestnancov úplné stredoškolské vzdelanie s maturitou (80%) a deväť stredné odborné vzdelanie (20%). Vzhľadom na personálnu stratégiu organizácie objasňujeme, že pre organizáciu je každý zamestnanec prijímaný na pozíciu manipulanta potenciálnym predákom či majstrom. Základom jeho profesijného rastu je jeho vzdelanie a iniciatíva z akou pristupuje k svojmu osobnému rozvoju.

Aby sme overili naše ďalšie dva predpoklady rozhodli sme sa spracovať dotazník, ktorého cieľom bolo zistiť, či vplyvom obmedzených finančných možností v roku 2011 organizácia aktivity v oblasti vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov úplne zmrazila alebo aj napriek nedostatku voľných finančných zdrojov hľadala možnosti ako podporiť rozvoj svojich zamestnancov a použila na to jej dostupné metódy a formy. Dotazník bol vyhotovený v počte zamestnancov organizácie (61 ks). Rozdaný osobne jeho autorom vo februári 2012 a obratom vyplnený respondentmi, ktorí boli ochotní venovať svoj čas a námahu pri spolupráci. Návratnosť vyplnených dotazníkov bola 64%.

Prvou položkou sme zisťovali ako dlho respondenti v skúmanej organizácii pracujú, pričom mali vybrať z troch uvedených možností. Dĺžku pracovného pomeru menej ako jeden rok uviedli štyria zamestnanci, ktorí mohli no nemuseli byť ešte v skúšobnej dobe. Desať zamestnancov zaškrtilo dĺžku pracovného pomeru viac ako jeden rok. Možnosť viac ako dva roky uviedlo dvadsaťdva respondentov, čo tvorí 64% z celkového počtu skúmanej vzorky. Môžeme teda predpokladať, že cieľom organizácie nie je neustála výmena zamestnancov a možnosť rozvoja a ďalšieho vzdelávania je jedným zo stabilizačných prvkov personálnej politiky organizácie.

Druhú položku v ktorej sme sa pýtali na pracovné zaradenie respondentov označilo dvadsaťdeväť výkonných zamestnancov pracujúcich vo výrobe, v sklade a údržbe a desať zamestnancov stredného manažmentu. Z čoho vyplýva, že do nášho prieskumu sa aktívne zapojilo 74% výkonných zamestnancov a 26% pracovníkov stredného manažmentu.

Tretia položka bola pre náš výskum kľúčová. Zaujímalo nás, či organizácia vykonávala v roku 2011 rozvojové a vzdelávacie aktivity. Výber bol zo štyroch možností. Vzdelávacie a rozvojové aktivity zabezpečené internou, externou formou, samoštúdiom prípadne, že organizácia žiadne vzdelávacie a rozvojové aktivity nevykonávala. Ak by všetci respondenti označili štvrtú možnosť náš prieskum by sme museli ukončiť. Z výsledkov prieskumu ale vyplýva, že vedenie firmy vyvíjalo aktivity zabezpečené internou, externou formou i samoštúdiom. Konštatujeme teda, že organizácia napriek obmedzeným finančným zdrojom aktivity na rozvoj a vzdelávanie zamestnancov nezmrazila. V akom zastúpení boli aktivity zo spomenutých možností uvedieme v nasledujúcej interpretácii výsledkov prieskumu.

Zaujímalo nás, aké formy a metódy teda organizácia v svojej ekonomickej situácii použila na rozvoj a vzdelávanie zamestnancov.

Na aktivity zabezpečené internou formou sme sa dotazovali v štvrtej otázke dotazníka. Požiadali sme respondentov, aby v položke označili všetky aktivity ktorých sa zúčastnili. Z navrhnutých možností tridsať deväť respondentov označili aktívnu účasť na aktivitách zabezpečených internou formou 413 krát. Čo v priemere na jedného zamestnanca pripadlo 10,5 aktivity. Najviac, až 39 krát označili respondenti školenia BOZP a PO, školenia pracovného poriadku organizácie a operatívne porady zamerané na riešenie pracovných problémov. Tridsaťosem respondentov sa zúčastnilo teambuildingu, čiže vytvárania tímov ktoré sa koná každoročne v decembri a je spojené s vyhodnotením hospodárskych výsledkov firmy. Periodického preškolenia z BOZP a PO predpisov označilo tridsaťsedem respondentov a periodické outdoorové cvičenie tridsať šesť opýtaných. Z uvedených výsledkov vyplýva, že vedenie organizácie kladie veľký dôraz na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci. Zabezpečuje vstupné i pravidelné školenia z predpisov BOZP a PO ktorého sa zúčastňujú všetci zamestnanci. Zároveň dbá, aby všetci zamestnanci poznali pracovný poriadok organizácie, svoje práva a povinnosti. Pri jeho doplnení a zmenách sú opakovane školení všetci

zamestnanci. Otvorený prístup k zamestnancom vidíme v organizovaní operatívnych porád zameraných na riešenie pracovných problémov (reklamácie výrobkov) na ktorých účasť označili všetci zamestnanci. Súčasťou vzdelávania a rozvoja sú školenia a zácvik na pracovisku, školenia pri zmene pracovných postupov, zácvik na nových strojoch a porady pracovných tímov. Oblúbené sú periodické outdoorové cvičenia a vytváranie tímov – teambuilding formou tímových súťaží mimo priestorov organizácie. Manažéri sa zúčastňujú práce na vývoji nových výrobkov, prácach na projektoch, výrobných porád a pravidelných porád manažmentu, ktoré slúžia na výmenu informácií a koordináciu všetkých článkov organizácie. Porád manažmentu sa zúčastňujú výkonný riaditeľ, manažéri výroby, plánovač výroby, logistik, vedúci skladu, vedúci údržby a personalista.

V piatej položke nás zaujímal výber miesta vzdelávacích a rozvojových aktivít. Zamestnanci uprednostňujú aktivity, ktoré sú organizované mimo priestory organizácie. Tento výsledok je podmienený percentuálne väčšou účasťou na prieskume zamestnancov vo výkonných pozíciách pre ktorých sú outdoorové aktivity predovšetkým určené.

Výsledok prieskumu šiestej položky nás informuje o aktivitách zabezpečených externou formou. Najviac zamestnancov označilo kurz vodičov vysokozdvížných vozíkov, ktorý firma zabezpečuje v súlade s rozvojom nových zručností zamestnancov, ktoré nesúvisia priamo s ich pracovnou pozíciou v organizácii, ale sú zamerané do budúcnosti a zamestnanec ich môže využiť aj u iného zamestnávateľa. Desať respondentov uviedlo kurz prvej pomoci a osem seminár z predpisov ŽSR, ktorý súvisí s pracovnou náplňou zamestnancov skladu a vedúcich sekcií pri prácach spojených s nakladaním tovaru do prepravných vagónov ŽSR a pohybe v priestoroch železničnej nákladnej vlečky. Odborné kurzy, prednášky a semináre boli určené pre stredný manažment a administratívnych pracovníkov len v obmedzenom počte účastníkov a prevažne súvisia so zákonmi a predpismi. Výnimku tvoril kurz interpersonálnej komunikácie určený pre manažérov, majstrov, vedúcich sekcií a zamestnancov prvého kontaktu ktorý bol určený na rozvoj ich mäkkých schopností.

Siedma položka bolo smerovaná na tradičné a netradičné metódy rozvoja a vzdelávania zamestnancov. Respondenti mohli z dvoch možností a označiť, ktorá metóda im vyhovuje najviac. Dvadsaťosem respondentov uviedlo ako preferované

netradičné metódy medzi ktoré zaraďujeme míting, poverenie úlohou, učenie sa akciou. Jedenásť zamestnancov prevažne stredného manažmentu uviedlo vo výbere tradičné metódy ako sú semináre, prednášky, školenia a kurzy.

V položke číslo osem sme záujem upriamili na formy samovzdelávania, ktoré zamestnávateľ umožňuje svojim zamestnancom. Respondenti vyberali z troch možností a najviac ich označilo prístup na internet až v tridsiatich piatich prípadoch. Štúdium odbornej literatúry ako formy samovzdelávania preferujú hlavne zamestnanci stredného manažmentu.

Deviatu položku v ktorej sme sa pýtali respondentov na ich názor, či sú používané formy rozvoja a vzdelávania efektívne môžeme vyhodnotiť nasledovne: z tridsiatich deviatich respondentov 62 % čiže dvadsaťštyri respondentov odpovedalo kladne a 38% pätnásť malo iný názor a odpovedalo záporne. Ako vidíme zamestnanci podporili vedenie organizácie vo výbere foriem a metód vzdelávania a rozvoja zamestnancov.

Na základe predpokladov, ktoré sme definovali na začiatku prieskumu, môžeme vzhľadom na zistené skutočnosti konštatovať nasledovné:

Predpoklad č. 1

Predpoklad, že pripravenosť zamestnancov na zmeny, organizácia zabezpečuje prijímaním zamestnancov na určitej kvalifikačnej úrovni:

- výkonné pozície: 80% zamestnancov s úplným stredoškolským vzdelaním,
 - stredný manažment: 80% zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním
- sa potvrdil, podľa analýzy personálnej dokumentácie na výkonných (robotníckych) pozíciách pracuje 94% zamestnancov s úplným stredoškolským vzdelaním ukončeným maturitnou skúškou.

Predpoklad č. 2

Predpoklad, že vplyvom obmedzených finančných možností organizácie v roku 2011 aktivity v oblasti vzdelávania a rozvoja ľudských zdrojov zmrazila sa nepotvrdil, každý z respondentov označil minimálne jednu formu vzdelávacej a rozvojovej aktivity v organizácii.

Predpoklad č. 3

Predpoklad, že aj napriek nedostatku voľných finančných zdrojov firma vytvára podmienky rozvoja zamestnancov, ale používa dostupné formy, sa potvrdil, porovnaním šiestej a štvrtej položky v dotazníku. Kým pri vzdelávacích a rozvojových aktivitách externou formou, ktoré sú finančne a časovo náročnejšie pripadli v priemere na jedného respondenta dve aktivity u aktivít zabezpečených internou formou pripadlo na jedného respondenta priemerne desať a pol aktivít zo všetkých označených možností. Pričom 62% respondentov uviedlo, že im zamestnávateľ vytvára podmienky na samoštúdium formou prístupu na internet.

4.5 Zhrnutie a odporúčania

Personálna stratégia rozvoja ľudských zdrojov v organizácii je v súlade s podnikovou stratégiou prijímania zamestnancov na takej kvalifikačnej úrovni, aby minimalizovala finančné náklady na zvyšovanie ich kvalifikačnej úrovne požadovanej na vykonávanie jednotlivých pracovných pozícií. Odrazový mostík položený na hornú hranicu rámca kvalifikačných predpokladov zabezpečuje organizácii kvalitný potenciál v ľudských zdrojoch, ktorí dokáže samostatne a flexibilne reagovať na prípadné zmeny, ktoré činnosť organizácie sprevádzajú a nedajú sa eliminovať. Organizácia využíva možnosť prijímania „hotových“ zamestnancov a ušetrené finančné náklady vkladá do individuálneho zaisťovania prístupov k novým zdrojom kompetencií a usmerňovaniu ich pracovných postojov v súlade s organizačnou stratégiou. Prijatím zamestnancov na určitej kvalifikačnej úrovni si zabezpečuje čo najvyššiu adaptívnu kapacitu.

Berúc do úvahy ekonomickú situáciu firmy, považujeme zvolenú stratégiu za správnu. Prijatím zamestnancov na určitej kvalifikačnej úrovni, následným vzdelávaním a rozvojom ich vedomostí, zručností, schopností a hlavne postojov, vytvorila tím pripravený flexibilne reagovať na zmeny. Nevyklučujúc aj radikálne zmeny čiže prípravu na prepúšťanie.

Možnosti organizácie v oblasti rozvoja a vzdelávania ľudských zdrojov, ktoré ovplyvňujú zmeny sme monitorovali formou dotazníka a striedavo sa dotazovali na

rozvojové aktivity ktoré vyvíja organizácia a názory respondentov na formy rozvoja ktoré pre ne predstavujú najväčší efektívny výber. Náš záujem sme smerovali na aktivity ktoré firma zabezpečuje internou formou, externou formou i samovzdelávaním. Môžeme konštatovať, že vedenie organizácie nemá voľné finančných zdroje na vytvorenie systému podnikového vzdelávania a jeho financovania.

Silnú stránku organizácie vidíme v jej prístupe k riešeniu vzniknutých problémov. Vytvorením možnosti realizácie sa zamestnancov, prenesením spoluzodpovednosti za prijaté rozhodnutia, a tímového spolurozhodovania, ktoré vidíme vo vyhodnotení položky č. 4 dotazníka, kde účasť na operatívnych poradách zameraných na riešenie pracovných problémov označili všetci zamestnanci. Porady tímov na všetkých úrovniach, výrobné porady a manažérske mítingy naznačujú smerovanie rozvojových aktivít na využitie vedomostí, zručností a schopností všetkých zamestnancov. Oceňujeme vytvorenie pracovnej pozície regionálneho manažéra výroby – kouča, ktorého úlohou je spolupráca a odborné vedenie práce manažérov výroby a majstrov a tiež spolupráca na vývoji nových výrobkov a technických zariadení. Čím si chce organizácia zvýšiť svoju konkurencieschopnosť na trhu výrobkov danej komodity. Rozvoj výkonných zamestnancov zapojením do projektu mentoringu. Zaškolením mentorov z radov zamestnancov, vytvára vhodné podmienky adaptácie sa nových zamestnancov počas skúšobnej doby. Vplyvom mentora sa urýchľuje a skracuje adaptačný proces, mentorovaný preberá pracovné návyky a postoje od prideleného zamestnanca, ktorý sa mu venuje a odovzdáva svoje vedomosti.

V čase keď organizácia čelí reálnej hrozbe znižovania počtu zamestnancov vidíme riešenie vo využití rozvoja zamestnancov formou rotácie. Rozšíria sa možnosti využitia ľudských zdrojov, zvýši sa miera zastupiteľnosti aj vo výkonných pozíciách a aktívnou podporou samovzdelávania a osobného rozvoja zamestnancov si vedenie organizácie zabezpečí kvalitný potenciál v ľudských zdrojoch za minimálne náklady

ZÁVER

Zmena predstavuje element, ktorý je v súčasnej spoločnosti, ale zároveň aj svetovej ekonomike veľmi skloňovaným prvkom. Je to spôsobené tým, že globalizácia a súčasné turbulentné prostredie vedie, v snahe zachovať konkurencieschopnosť, k zmenám malého, individuálneho, ale aj komplexného, veľkého rozsahu.

Práca vychádza z parciálnych cieľov a predpokladov, ktoré sme si určili ako základ diplomovej práce. Hlavným cieľom bola analýza vplyvu riadenia zmien na rozvoj ľudských zdrojov v organizácii. Výsledky práce zhrnieme v nasledovných riadkoch.

V prvej kapitole sa venujeme vniknutiu do problematiky riadenia zmien definovaním kľúčových pojmov, ako je zmena a jej riadenie v podmienkach organizácie. Stotožňujeme sa s názorom autorov v použitej literatúre, že je to proces nezvratný, podmienený vývojom a globálnymi premenami. Uvádzané typy, modely a prístupy k riadeniu zmien, ktoré obsahujú spoločný prvok - ľudské zdroje a ich vplyv na uskutočnenie akejkoľvek zmeny. Jednou z tém, ktorú popisujeme v tejto kapitole je štruktúrovaný prístup k riadeniu zmien, ktorý podstatne prispieva k odstráneniu organizačných bariér a prekonávaniu odporu voči týmto zmenám. Zároveň načrtávame postupy v ôsmich krokoch podľa J. P. Kottera pri uskutočňovaní zásadných zmien vo firme. Následne popisujeme niekoľko faktorov, ktoré sú považované za najčastejšie nedostatky pri riadení zmien. Pripájame sa k názoru, že plánovanie zmien, dôkladná analýza súčasného stavu firmy a dobrá stratégia zmeny sú predpokladom k jej úspešnej implementácii. V nadväznosti na ľudské zdroje, ako ďalej uvádzame, je nevyhnutnosťou správny tok informácií a komunikácia so všetkými zainteresovanými zložkami, tvoriaca hlavný predpoklad v niektorých prístupoch k riadeniu ľudských zdrojov, ako sú reengineering, metamorphing a organizačný rozvoj.

Druhá kapitola sa zaoberá riadením ľudských zdrojov, ktoré považujeme za dôležitý faktor riadenia zmien. Prikláňame sa k názoru, že ľudia sú to najcennejšie, čo organizácia má. Riadenie ľudských zdrojov popisujeme, ako systém vzájomne spätých činností, ktorý zahŕňa vyhľadávanie, výber, prijímanie, adaptáciu a prepúšťanie, v neposlednom rade odborný a osobný rozvoj, motiváciu a odmeňovanie. Pričom

personálna činnosť a prax je ovplyvnená vonkajšími a vnútornými vplyvmi pôsobiacimi na riadenie ľudských zdrojov. Ako ďalej uvádzame, na ich riadení sa zúčastňuje personálny útvar a riadiaci pracovníci pričom je dôležité, aby si všetci kompetentní pracovníci osvojili znalosti a schopnosti potrebné pre personálnu prácu. Následne sa dotýkame prístupov a postojov ľudí k zmenám. Negatívne a pozitívne reakcie znázorňujeme graficky. Sme presvedčení, že hýbateľom zmeny v organizácii sú ľudské zdroje a ich vplyv na jej realizáciu je rozhodujúci. Preto ďalej predkladáme názornú analýzu síl pôsobiacich na zmenu. Medzi tieto sily patria znalosti a schopnosti, sebavedomie a napríklad aj odolnosť voči neistote. Vplyvom rozvoja ľudských zdrojov v každej etape zmeny usilujeme o zmenu v myslení, konaní a postojoch zamestnancov. Týmto súvislostiam sa venujeme v nasledujúcej tretej kapitole.

V záverečnej kapitole teoretickej časti zvyrazňujeme dôležitosť aktívneho zapájania zamestnancov pri zavádzaní zmien v organizácii. Ich pripravenosť na zmenu realizovať formou rozvoja a vzdelávania ľudského potenciálu. Do pozornosti dávame jednoduché a prehľadné znázornenie vzťahu medzi učením sa, rozvojom a vzdelávaním podľa F. Hroníka a tiež filozofiu rozvoja ľudských zdrojov M. Armstronga. V podkapitole tretej kapitoly sa zaoberáme organizačnou triádou, ktorú tvoria tri zložky: organizačná kultúra, štruktúra a stratégia, ktoré následne rozoberáme a porovnávame. Posledná podkapitola je zameraná na vzdelávanie ľudských zdrojov, kde zdôrazňujeme dôležitosť správneho výberu foriem a metód rozvoja a vzdelávania zamestnancov v čase nedostatku voľných finančných zdrojov na rozvoj zamestnancov. A tiež ochotu zo strany zamestnancov pracovať na svojom osobnom rozvoji. Podkapitola je ukončená popisom jednotlivých metód vzdelávania a rozvoja zamestnancov v podmienkach organizácie.

Empirická časť je analýzou stratégie vybranej spoločnosti v oblasti rozvoja a vzdelávania zamestnancov v čase zmien, ktoré priamo ovplyvňujú finančné možnosti a voľné ekonomické zdroje vynaložené na rozvoj a vzdelávanie zamestnancov v organizácii. Monitoruje prístup a výber jednotlivých foriem a metód rozvoja a vzdelávania ľudských zdrojov tak, aby boli čo najefektívnejšie s vynaložením, čo najnižších nákladov.

Zhrnutie: Globálnymi zmenami v ekonomickej a výrobnjej oblasti dochádza k zmenám v organizáciách, ktoré musia reagovať na zmenu v požiadavkách trhu a tiež požiadavkám

na vedomosti, zručnosti a schopnosti svojich zamestnancov. Dôležitý je hlavne postoj vedenia organizácii pri vytváraní foriem a metód vzdelávania a rozvoja svojich zamestnancov. Ako príklad môžeme uviesť prístup vybranej spoločnosti, ktorá sa aj v čase nedostatku finančných zdrojov na rozvoj a vzdelávanie snaží nájsť primerané metódy a formy rozvoja zamestnancov a podporiť ich v takých formách ktoré sú pre každého jednotlivca najefektívnejšie.

ZOZNAM POUŽITEJ ČESKEJ LITERATURY A PRAMĚŇOV

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s.
ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2005, 856 s.
ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, 856 s.
ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada
Publishing, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, 344 s.
ISBN 80-85839-09-1.
- BIELCZYK, Antonín. *Řízení lidských zdrojů*. Karviná: Slezská univerzita, 2005, 316 s.
ISBN 80-7248-304-8.
- BRIDGES, William. *Typologie Organizace: Využití osobnostních typů v procesu
rozvoje organizace*. Praha: Management Press, 2006, 165 s. ISBN 8072611372.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha:
Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DRUCKER, Peter F. *Management. Budoucnost začíná dnes*. Praha: Management
Press, 1992, 128 s. ISBN 8085603004.
- HAMMER, Michael a James CHAMPY. *Reengineering - radikální proměna firmy*.
Praha: Management Press, 2000, 214 s. ISBN 8072610287.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007,
240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- CHARVÁT, Jaroslav. *Firemni strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006,
200s. ISBN 80-247-1389-6.
- KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v
turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2000, 191 s. ISBN 80-7261-
015-5.

- KOTTER, John P. *Vedení procesu změny*. Praha: Management press, 2004, 195 s. ISBN 978-80-7261-015-0.
- KOUBEK, Jozef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1998, 351 s. ISBN 80-85943-51-4.
- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996, 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- RUSSELL-JONES, Neil. *Management změny*. Praha: Portál, 2006, 112 s. ISBN 80-7367-142-5.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006, 360 s. ISBN 80-247-1501-5.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- TYSON, Shaun a Tony JACKSON, *Organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 1997, 232 s. ISBN 80-7169-296-4.
- VACULÍK, Jozef. *Řízení změn I. díl*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 141 s. ISBN 80-7194-833-0.
- VACULÍK, Jozef. *Řízení změn II. díl*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 89 s. ISBN 80-7194-834-9.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV

- BECKHARD, Richard. *Organization Development: Strategies and Models*. Reading: Addison-Wesley, 1969, 128 s. ISBN 0201004488.
- BOROVSKÝ, Juraj. *Manažment zmien: cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava: EUROUNION, 2005, 142 s. ISBN 80-88984-66-1.
- CHAPMAN, Alan. Change management. In: *Http://www.businessballs.com* [online]. [cit. 2011-06-15]. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/changemanagement.htm>
- CHORVÁTOVÁ, Daniela. Riadenie Zmien. *Transfer Inovácií* [online]. Košice: Technická Univerzita, 2007, 10/2007 [cit. 2011-09-20]. ISSN 1337-7094. Dostupné z: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/10-2007/pdf/179-183.pdf>
- CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitatívneho výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007, 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- KAČMÁROVÁ, Denisa. Reinžiniering ako cesta k radikálnej premene podniku. *Transfer Inovácií* [online]. Košice: Technická Univerzita, 2002, 4/2002 [cit. 2011-09-18]. ISSN 1337-7094. Dostupné z: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/4-2002/pdf/47-49.pdf>
- KOTTER, John P. *Leading Change: Why transformation Efforts Fail*. In Harvard Business Review, March-April 1995, p. 61.
- KUBLER-ROSS, Elisabeth a David KESSLER, *On Grief and Grieving*. New York : Scribner, 2005, 256 s. ISBN 0743266285.
- MAHER, Hilary a Pauline HALL. *Agents of change*. Cork: Oak Tree Press, 1998, 220 s. ISBN 978-1860760907.
- NICKOLS, Fred. Four Change Management Strategies. In: *Www.nickols.us* [online]. 2010 [cit. 2011-05-12]. Dostupné z: http://www.nickols.us/four_strategies.pdf

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Analýza síl pôsobiacich na zmenu	33
Obrázok 2: Vzťah učenia, rozvoja a vzdelávania	36
Obrázok 3: Triáda riadenia výkonnosti	38
Obrázok 4: Organizačná triáda	39
Obrázok 5: Schéma komponentov systému podnikového vzdelávania.....	45
Obrázok 6: Faktory ovplyvňujúce voľbu vzdelávacích metód.....	46

Zoznam tabuliek

Tab. 1: Personálne zloženie organizácie.....	54
Tab. 2: Pracovné pozície stredného manažmentu.....	54
Tab. 3: Pracovné pozície prvovýroby a druhovýroby.....	55
Tab. 4: Pracovné pozície v údržbe.....	55
Tab. 5: Pracovné pozície v sklade	56
Tab. 6: Kvalifikačná štruktúra organizácie.....	60
Tab. 7: Dosiahnuté vzdelanie u mužov a žien v organizácii	61
Tab. 8: Kvalifikačná štruktúra na pracovných pozíciách	62

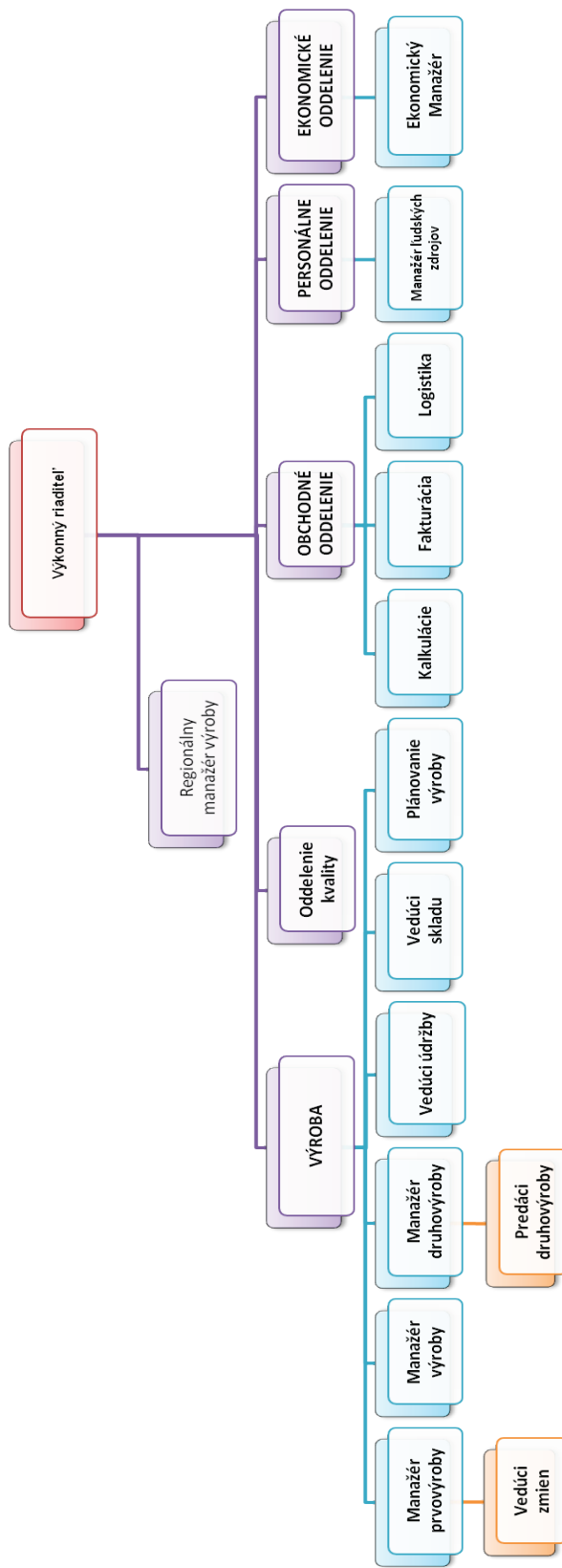
Zoznam grafov

Graf 1: Negatívne reakcie na zmenu.....	31
Graf 2: Pozitívne reakcie na zmenu.....	32
Graf 3: Kvalifikačná štruktúra organizácie.....	60
Graf 4: Dosiahnuté vzdelanie u mužov a žien v organizácii	61
Graf 5: Návratnosť dotazníkov	63
Graf 6: Dĺžka pracovného pomeru.....	63
Graf 7: Pracovné zaradenie.....	64
Graf 8: Rozvojové a vzdelávacie aktivity v roku 2011	64
Graf 9: Vzdelávacie a rozvojové aktivity zabezpečené internou formou.....	65
Graf 10: Výber miesta vzdelávacích aktivít	66
Graf 11: Aktivity zabezpečené externou formou.....	67
Graf 12: Výber vzdelávacích a rozvojových aktivít	68
Graf 13: Formy samovzdelávania.....	68
Graf 14: Efektivita foriem rozvoja a vzdelávania.....	69

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Organizačná štruktúra	I
Príloha B – Dotazník	II

Príloha A – Organizačná štruktúra



**DOTAZNÍK
ROZVOJA A VZDELÁVANIA ZAMESTNANCOV**

Vážený pán/i,

chcem Vás požiadať o spoluprácu pri vyplnení anonymného dotazníka k empirickej časti diplomovej práce, ktorej cieľom je získať informácie z oblasti rozvoja a vzdelávania zamestnancov vo Vašej organizácii. Získané výsledky prieskumu budú použité výlučne pre potreby diplomovej práce.

Za spoluprácu Vám vopred ďakujem.

Pravdivú odpoveď prosím označte krížikom ☒

1. Ako dlho pracujete v organizácii ?

- menej ako 1 rok
- viac ako 1 rok
- viac ako 2 roky

2. Vaše pracovné zaradenie je:

- výkonný pracovník (vo výrobe, v sklade, v údržbe)
- pracovník stredného manažmentu
(manažér, administratívny pracovník, vedúci sekcie)

3. V roku 2011 organizácia vykonáva rozvojové a vzdelávacie aktivity:

- internou formou – vlastným zamestnancom
- externou formou – cudzou osobou alebo firmou
- samovzdelávaním
- žiadne aktivity nevykonáva

4. Označte, ktorých rozvojových alebo vzdelávacích aktivít ste sa v roku 2011 v organizácii zúčastnili:

- školenie BOZP a PO
- školenie pracovného poriadku organizácie
- školenie a zácvik na pracovisku
- venoval sa Vám v skúšobnej dobe pridelený zamestnanec (mentor)
- periodického outdoorového cvičenia
- periodického preškolenia z BOZP a PO predpisov
- porady manažmentu
- výrobnej porady
- porady pracovných tímov
- teambuildingu – stmelovania pracovného kolektívu
- práce na projektoch
- projektu zlepšovacích návrhov
- operatívnych porád zameraných na riešenie problému
- koučovania – odborného vedenia koučom
- práce na vývoji nových výrobkov
- zácviku na nových strojoch
- školení pri zmene pracovných postupov
- inej aktivity zabezpečenej zamestnancom organizácie

akej:

5. Viac Vám vyhovujú vzdelávacie a rozvojové aktivity realizované:

- v priestoroch organizácie
- mimo organizáciu

6. Zúčastnili ste v roku 2011 niektorej z týchto vzdelávacích aktivít?

- kurz prvej pomoci
- zvaračský kurz
- kurz výrobnjej logistiky
- kurz interpersonálnej komunikácie
- kurz vodičov vysokozdvížných vozíkov
- výstava, veľtrh
- pracovná stáž
- kurz účtovnej problematiky
- seminár ŽSR predpisov
- seminár vyplývajúci zo zmien v účtovných zákonoch
- seminár systémov riadenia organizácie
- seminár k zákonom
- odborná príprava
- odborná prednáška
- školenie
- iná vzdelávacia aktivita zabezpečená externým lektorom alebo firmou, uveďte akej:

7. Vyhovujú Vám vzdelávacie a rozvojové aktivity zabezpečené:

- tradičnými metódami (prednáška, školenie, kurz, seminár)
- netradičnými metódami (poverenie úlohou, učenie sa akciou, míting)

8. Aké formy samovzdelávania Vám zamestnávateľ umožňuje

- prístup k internetu
- prístup k odbornej literatúre
- inú formu samovzdelávania
uveďte akú:

9. Myslíte si, že Váš zamestnávateľ používa efektívne formy rozvoja svojich zamestnancov?

- ÁNO
- NIE

Ďakujem za Váš čas a námahu pri spolupráci a prajem Vám veľa pracovných a osobných úspechov.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Jana Kyseřová

Odbor: Andragogika

Forma štúdia: Kombinovaná

Názov práce: Riadenie zmien a rozvoj ľudských zdrojov

Rok: 2012

Počet strán textu bez príloh: 71

Celkový počet strán príloh: 3

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 25

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 6

Počet internetových zdrojov: 4

Vedúci práce: PaedDr. Vladimír Ušák