

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTÚRNEJ
ANTROPOLÓGIE

Vzdelávanie a rozvoj manažérov v organizácii.

Magisterská diplomová práca

Odbor štúdia: Andragogika

Autor: Bc. Soňa Lásiková

Vedúca práce: PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.

Olomouc 2020

Prehlasujem, že som magisterskú diplomovú prácu na tému „*Vzdelávanie a rozvoj manažérov v organizácii*“ vypracovala samostatne a uviedla som v nej akúkoľvek literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Olomouci, dňa 24.03.2020

Podpis

Anotácia

Meno a priezvisko:	<i>Bc. Soňa Lásiková</i>
Katedra:	Katedra sociológie, andragogiky a kultúrnej antropológie
Odbor štúdia:	<i>Andragogika</i>
Odbor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedúca práce:	PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2020

Názov práce:	Vzdelávanie a rozvoj manažérov v organizácii.
Anotácia práce:	<p>V tejto práci je pozornosť venovaná systému vzdelávania a rozvoja manažérov Obchodnej služby v medzinárodnej poisťovni, pôsobiacej aj na Slovensku. V teoretickej časti sú objasnené základné pojmy súvisiace s oblasťou ľudských zdrojov a vzdelávaním. Téma strategického riadenia ľudských zdrojov je v súčasnosti u nás veľmi aktuálna a to najmä z dôvodu klesajúceho trendu miery nezamestnanosti, a narastajúcej fluktuácie zamestnancov. Cieľom organizácií sa teda čoraz viac stáva zvyšovanie motivácie vlastných zamestnancov, rozvoj ich kompetencií a retencia. Empirickú časť tvorí deskriptívna prípadová štúdia, ktorej cieľom bolo prostredníctvom štúdia interných dokumentov organizácie a uskutočnením pološtruktúrovaných rozhovorov analyzovať, či je existujúci program vzdelávania manažérov v skúmanej organizácii zostavený tak, že rozvíja kompetencie potrebné pre nábor Finančných poradcov, riadenie vlastného tímu a napĺňanie stanovených predajných plánov. Diskusia k empirickým zisteniam sumarizuje závery z prípadovej štúdie, ktorými sa potvrdilo, že súčasný vzdelávací program pre manažérov v organizácii je nadštandardný a rozvíja kľúčové</p>

	manažérske zručnosti. Zároveň obsahuje zopár odporúčení, ktoré vyplynuli najmä z uskutočnených rozhovorov.
Kľúčové slová:	ľudské zdroje; vzdelávanie a rozvoj manažérov; kompetencie
Title of Thesis:	Training and development of managers in organisation.
Annotation:	This thesis deals with the system of training and development for sales channel managers at an international insurance company operating in Slovakia. The theoretical part clarifies basic terms relating to human resources and education. Due to decreasing trend of unemployment rate and increasing employee turnover in our country, strategic human resources management is nowadays a very relevant topic. Organisations are therefore focusing their goals to motivate employees, develop their competencies and to retain them. In empirical part there is a descriptive case study, which aim is by studying of internal documents and realization of half-structured interviews to explore, whether the existing training program for managers develops competencies needed for hiring Financial advisors, leading their teams and achieving sales goals. Discussion to empirical findings summarizes the data obtained in case study, which confirmed that current managerial trainings exceeds the standards and develop key managerial skills. It also contains several recommendations resulting mostly from the interviews.
Keywords:	human resources; managerial training and development; competency
Názvy príloh viazaných v práci:	Príloha č. 1: Otázky pre polo-štruktúrovaný rozhovor k prípadovej štúdií. Príloha č. 2: Vybrané štatistické ukazovatele o ekonomickej situácií na Slovensku.
Počet literatúry a zdrojov:	30
Rozsah práce:	87 s. (126.871 znakov s medzerami)

Obsah	5
Úvod	7
Teoretická časť	9
1. Ľudské zdroje	9
1.1. Vymedzenie základných pojmov	9
1.2. Strategické riadenie ľudských zdrojov	12
2. Vzdelávanie	18
2.1. Charakteristika vzdelávania	18
2.2. Celoživotné vzdelávanie	20
2.3. Učenie	22
2.4. Štýly učenia	23
2.5. Firemné vzdelávanie	27
2.6. Identifikácia vzdelávacích a rozvojových potrieb zamestnancov	31
2.7. Plánovanie vzdelávania zamestnancov	33
2.8. Vybrané metódy pri realizácii vzdelávania zamestnancov	35
2.9. Vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania	39
3. Rozvoj ľudských zdrojov	44
3.1. Rozvoj potenciálu zamestnancov v organizácii	45
3.2. Zložky rozvoja zamestnancov	46
3.3. Kompetencie a ich význam pri riadení ľudských zdrojov	48
3.4. Rozvoj kompetencií u manažérov	50
3.5. Riadenie talentov	53
Empirická časť	56
4. Cieľ práce a metodológia	56
4.1. Predstavenie organizácie	58
4.2. Analýza vzdelávacieho programu pre manažérov	59
4.3. Interpretácia rozhovorov	66

4.4. Diskusia k empirickým zisteniam	73
Záver	78
Zoznam použitej literatúry	80
Zoznam použitých skratiek	84
Prílohy	85

Úvod

V súčasnosti, kedy je spoločným menovateľom pre všetky oblasti spoločnosti slovo dynamika, narastá nevyhnutnosť celoživotného vzdelávania viac ako kedykoľvek predtým. Pracovný trh ponúka síce množstvo príležitostí, no zároveň neustále zvyšuje odborné požiadavky na uchádzačov o zamestnanie vo väčšine odvetví. Posúvanie veku odchodu do dôchodku taktiež vytvára tlak na potrebu neustáleho vzdelávania u ľudí, ktorí sa nachádzajú uprostred svojej kariérnej dráhy. V opačnom prípade, ak by neudržiavali krok s meniacimi sa požiadavkami na ich pracovnú pozíciu, strácali by možnosť udržať si súčasné zamestnanie, či nájsť si nové, pretože konkurencia na pracovnom trhu je vysoká. Dôkazom toho je aj klesajúci trend miery nezamestnanosti.

Poisťovníctvo na Slovensku až do konca 20. storočia nemalo nejak významnú tradíciu. Zmenou sociálnej politiky a vznikom dôchodkového sporenia v druhom a treťom pilieri však začiatkom 21. storočia vznikla dovedy u nás takmer nepoznaná pracovná pozícia a to Finančný alebo Poistný poradca. Dnes obľuba tejto práce narastá, pretože poradcovia pracujú zväčša na živnosť a majú istú časovú flexibilitu a voľnosť.

Témou mojej Diplomovej práce je jedna z najrozsiahlejších a zároveň kľúčových personálnych činností pri riadení ľudských zdrojov a to vzdelávanie a rozvoj.

Teoretická časť je rozdelená do troch kapitol, ktoré tvoria poznatky z odbornej literatúry s témou Ľudské zdroje, Vzdelávanie a Rozvoj. Tieto oblasti spolu úzko súvisia, preto som sa rozhodla upriamiť pozornosť práve na ne a venovať sa im viac. Následne som sa v empirickej časti opierala o uvedené teoretické poznatky a pri uskutočnenom skúmaní som niektoré z nich overovala.

Prvá kapitola je o ľudských zdrojoch ako takých – čo predstavujú pre organizácie; z akých cieľov organizácie vychádza stratégia ich riadenia a ktoré podmienky ich ovplyvňujú. Keďže s touto problematikou súvisí aj oblasť vzdelávania a rozvoja, v druhej kapitole je bližšie popisovaná oblasť celoživotného vzdelávania, firemného vzdelávania, štýly učenia, spôsoby identifikácie vzdelávacích potrieb a následné plánovanie a vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania. Podrobnejšie sú tiež rozpísané rozličné formy vzdelávania, ako inštruktáž, mentoring, koučing, rolové hry, a iné, ktoré sa v súčasnosti najčastejšie využívajú vo firemnom vzdelávaní. Tretia kapitola sa týka oblasti kompetencii, Kompetenčnému modelu a spôsobom rozvoja zamestnancov.

Empirickú časť tvorí deskriptívna prípadová štúdia, ktorej cieľom je analyzovať, či je existujúci program vzdelávania manažérov v skúmanej organizácii zostavený tak, že rozvíja kompetencie potrebné pre nábor Finančných poradcov, riadenie vlastného tímu a napĺňanie stanovených predajných plánov. Prípadová štúdia pozostáva z analýzy vzdelávacích materiálov a existujúceho vzdelávacieho programu pre manažérov, ako aj otvoreného kódovania uskutočnených polo-štruktúrovaných rozhovorov so štyrmi manažérmi Obchodnej služby. Diskusia k empirickým zisteniam obsahuje vyhodnotenie uskutočneného skúmania, ako aj odporúčenie týkajúce sa vzdelávacieho programu pre manažérov skúmanej poisťovne do budúcnosti.

V prílohe sa nachádza sumár vybraných štatistických údajov o súčasnej ekonomickej situácii a trhu práce na Slovensku, ktoré podporujú niektoré tvrdenia uvedené v teoretickej časti, o vplyve vonkajšieho prostredia na organizácie.

Teoretická časť

1. Ľudské zdroje

1.1. Vymedzenie základných pojmov

Ľudské zdroje sú, popri prírodných zdrojoch a kapitále, jeden zo základných výrobných faktorov ekonomiky a tiež jedným zo základných a spravidla jedným z najdrahších podnikových zdrojov, popri zdrojoch materiálnych, finančných a informačných. Zaistenie a koordinované využívanie jednotlivých zdrojov, vrátane ľudských zdrojov, je základnou úlohou manažmentu. Pri riadení ľudských zdrojov musí organizácia zohľadňovať nielen množstvo odborných aspektov (psychologických, etických, právnych a pod.), ktoré sa u ostatných zdrojov nevyskytujú, ale disponovať i ďalšími špecifickými predpokladmi, ktoré si riadenie ľudí v organizácii vyžaduje a to riadiacimi schopnosťami manažérov. Dôležitým predpokladom konkurencieschopnosti organizácie sa stáva rozvoj ľudských zdrojov, ku ktorému dochádza zvyšovaním ich znalostí a schopností, formovaním pracovných postojov a zvyšovaním motivácie (Urban 2004, s. 90).

Terminologický a výkladový slovník rozlišuje pojmy ľudské zdroje a pracovná sila. Kým pracovná sila už sémanticky navodzuje postavenie človeka ako pasívneho vykonávateľa zadanej činnosti, pojem ľudské zdroje predstavuje človeka schopného realizovať činnosť na základe vlastného rozhodnutia. Ľudské zdroje sú nepostrádateľné, základné zdroje ako predpoklad fungovania akejkoľvek organizácie. Zabezpečujú koordinované pôsobenie, zhromažďovanie a využívanie ďalších zdrojov – materiálnych a finančných. Dôležitou úlohou v každom podnikovom manažmente je ich

efektívne riadenie a skvalitňovanie predovšetkým vzdelávaním (Výchova a vzdelávanie dospelých: andragogika 2000, s. 228).

Podnik, či iná organizácia môže fungovať jedine vtedy, ak disponuje materiálnymi, finančnými, informačnými a ľudskými zdrojmi. Ľudské zdroje uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a determinujú ich využívanie. Pre podniky predstavujú ľudské zdroje najcennejší a v rozvinutých trhových podmienkach i najdrahší zdroj, ktorý do značnej miery rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti. Ľudské zdroje sú sami jedinci v pracovnom procese. Títo ľudia sú schopní seberealizácie v činnosti, ktorú vykonávajú na základe vlastného rozhodnutia v kontexte podnikovej stratégie a plánu (Průcha, J., Veteška, J., 2014, s. 173).

S pojmom ľudské zdroje úzko súvisí pojem ľudský potenciál. V praxi sa však často zamieňa s pojmom ľudský kapitál. Rôzni autori uvádzajú rozdielne vymedzenia týchto pojmov.

Výkladový slovník Ľudských zdrojov definuje ľudský potenciál ako štruktúrovaný súbor dispozícií a predpokladov človeka k výkonu činností. Ako sa v ňom uvádza, zložky ľudského potenciálu bývajú členené nasledovne: potenciál zdatnostný; kvalifikačný; hodnotovo orientačný; socializačný a kreatívny. Kvalita a kvantita ľudského potenciálu býva považovaná za základnú zložku spoločenského bohatstva. Ľudský kapitál je potom zásobou vedomostí a zručností stelesnených v pracovnej sile, ktoré sú výsledkom vzdelania a praxe (Palán 2002, s. 113).

Vetráková taktiež objasňuje rozdiel medzi týmito pojmi a rovnako uvádza, že ľudský potenciál je sústava dispozícií a sklonov človeka na vykonávanie činností. Rozširuje túto definíciu o tvrdenie, že ľudský potenciál je predpokladom životných činností ľudí, ktorými sa ako jednotlivci i sociálne skupiny uplatňujú v spoločnosti, pričom menia spoločnosť aj seba. Jednotlivé zložky ľudského potenciálu sú medzi sebou prepojené, sú v neustálej interakcii a spolupôsobia pri každej činnosti človeka. Predstavujú otvorený

system, pretože reagujú na podnety z vonkajšieho prostredia a toto prostredie aj ovplyvňujú. Ľudský potenciál je dynamickou veličinou, je schopný rozvoja (kultivácie), ale zároveň podlieha degradácii. Ľudský kapitál je súčasťou ľudského potenciálu alebo jednou z javových foriem, viazanou na funkciu človeka. Ľudský kapitál predstavuje nehmotné zdroje, ktoré zamestnanci poskytujú svojim zamestnávateľom (Vetráková a kol. 2011, s. 9-10).

Plamínek dopĺňa, že práve učením a vzdelávaním sa rozširuje potenciál človeka – vznikajú alebo sa rozvíjajú ľudské zdroje. Ľudské zdroje nie sú ľudia, ale práve ten potenciál, ktorý ľudia majú a ktorý môžu využívať k výkonu – teda vykonávaniu práce. Ľudia sú nositeľmi ľudských zdrojov. Sú tiež správcami svojich vlastných zdrojov a môžu ich za určitých podmienok ponúkať a poskytovať svojmu okoliu, napríklad firmám. Z pohľadu učenia – a najmä vzdelávania – je dôležité, že niektoré ľudské zdroje sú zvonku neovplyvniteľné, ale na zámernú kultiváciu iných prostredníctvom vzdelávania naopak pomýšľať môžeme (Plamínek 2014, s. 18-19).

Podľa Armstronga tvoria ľudský kapitál organizácie všetci ľudia, ktorí v nej pracujú a na ktorých závisí úspešnosť podnikania (Armstrong 2007, s. 31).

Urban uvádza, že základom ľudského kapitálu sú vrodené schopnosti, formy chovania a osobnej energie. Vyššia zásoba ľudského kapitálu vedie k vyššej produktivite práce, vyšším výnosom zamestnávateľa i vyššej mzde. Zároveň k rozvoju ľudského kapitálu dochádza na základe investícií pracovníkov i zamestnávateľa, ktorých návratnosť možno prirovnať k návratnosti investícií vložených do fyzického kapitálu. Ako ďalej uvádza, pre pracovníka tvorí očakávaná návratnosť investícií do ľudského kapitálu vyšší zárobok, pracovnú spokojnosť, pracovnú perspektívu, pracovnú stabilitu, či zamestnateľnosť. Pre organizáciu táto investícia predstavuje zvýšenie výkonu zamestnanca, jeho produktivity, flexibility a inovačnej

schopnosti. Preto ľudský kapitál firmy môže byť chápaný aj ako kľúčová zložka trhovej hodnoty firmy (Urban 2004, s. 90-91).

Ako vyplýva z uvedených ponímaní ľudských zdrojov, ľudského potenciálu a ľudského kapitálu, napriek tomu, že sa v určitých perspektívach líšia, ich spoločným menovateľom je ich nenahraditeľný význam pre každú organizáciu a jej úspešnosť.

1.2. Strategické riadenie ľudských zdrojov

Armstrong považuje riadenie ľudských zdrojov za strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne i kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie. Riadenie ľudských zdrojov funguje prostredníctvom systémov ľudských zdrojov, ktoré logickým a premysleným spôsobom prepojujú:

- **Filozofie ľudských zdrojov** popisujúce kľúčové a zastrešujúce hodnoty a základné princípy uplatňované v riadení ľudí.
- **Stratégie ľudských zdrojov** definujúce smer, ktorým chce riadenie ľudských zdrojov ísť.
- **Politiky ľudských zdrojov**, čo sú zásady definujúce, ako by mali byť tieto hodnoty, princípy a stratégie uplatňované a realizované v jednotlivých oblastiach riadenia ľudských zdrojov.
- **Procesy v oblasti ľudských zdrojov** obsahujúce formálne postupy a metódy používané k uskutočňovaniu strategických plánov a politík ľudských zdrojov.
- **Prax v oblasti ľudských zdrojov** zahrňujúcu neformálne prístupy používané k riadeniu ľudí.

- **Programy v oblasti ľudských zdrojov** umožňujúce, aby sa stratégie, politika a prax v oblasti ľudských zdrojov realizovali podľa plánu (Armstrong 2007, s. 27).

Cieľom riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť, aby si organizácia získala a udržala potrebné kvalifikované, oddané a dobre motivované pracovné sily. Znamená to podnikať kroky smerujúce k predvídaní budúcej potreby pracovníkov a ich uspokojovaniu a k zvyšovaniu a rozvíjaniu schopností ľudí – ich príspevku k cieľom organizácie, ich potenciálu a zamestnateľnosti – tým, že sa im budú ponúkať príležitosti k učeniu a sústavnému rozvoju (Armstrong 2007, s. 31).

Koubek zdôrazňuje, že strategické riadenie sa musí dôkladne zaoberať nielen vnútornými podmienkami organizácie, ale predovšetkým podmienkami vonkajšími. Tie určujú mantinely, v ktorých sa môžu pohybovať strategické úvahy a koniec koncov – riešenie bežných úloh personálnej práce. Sú to predovšetkým nasledujúce vonkajšie podmienky:

- **Populačný vývoj** a jeho dopad na reprodukciu pracovných zdrojov a pracovných síl.
- **Vývoj trhu práce**, predovšetkým vývoj vzťahu medzi ponukou pracovných síl a dopytom po nich, a to nielen čo do množstva, ale aj štruktúry.
- **Zmeny techniky a technológie** využívané alebo využiteľné v organizácii.
- **Zmeny hodnotových orientácií ľudí**, predovšetkým zmeny profesijne kvalifikačných orientácií, orientácií týkajúcich sa vzdelania, rodiny, voľného času, sociálnych potrieb a pod. Dôležité je predovšetkým rozpoznať mieru stability a obľuby určitých povolání, typov vzdelania, príp. modelov rodiny a rodinných orientácií žien.

- **Priestorová mobilita obyvateľstva**, pracovných zdrojov a pracovných síl – vrátane medzištátnej mobility, prekážky brániace voľnej mobilite (administratívne, bytové, sociálno-psychologické a iné), migračná atraktivita jednotlivých sídiel či regiónov a jej územná diferenciácia, rezidenčná orientácia (preferencia) ľudí (miera obľuby bývania v rôznych typoch sídiel, napr. príťažlivosť veľkomiest či území vyznačujúcich sa určitou kvalitou životného prostredia).
- **Pracovná a sociálna legislatíva a politika zamestnanosti** (európska, štátna či lokálna), miera ich stability.

Medzi ďalšie vonkajšie podmienky je potrebné zaradiť: priebeh tzv. priemyslového cyklu; možné zmeny v dopyte po výrobkoch či službách organizácie a zmeny v miere otvorenosti národnej ekonomiky.

V prípade vnútorných podmienok zas podľa Koubeka ide o tri základné skupiny, ktoré súvisia s:

- **Organizáciou** - veľkosť organizácie, organizačná štruktúra, priestorová štruktúra, technika a technológie, produkcia, personálna politika, kultúra a iné
- **Prácou** - charakter a obsah, podnetnosť, rozmanitosť, autonómia, náročnosť, rizikovosť, úroveň a formy organizácie práce, individuálny alebo tímový charakter a iné
- **Pracovníkmi** - počet, demografická, ekonomická, sociálna i priestorová štruktúra, ich vedomosti a zručnosti, rozvojový potenciál, mobilita (fluktuácia), osobnosť, hodnotové orientácie, očakávania, rodinné zázemie, bytové a iné životné podmienky (Koubek 2007, s. 25-26).

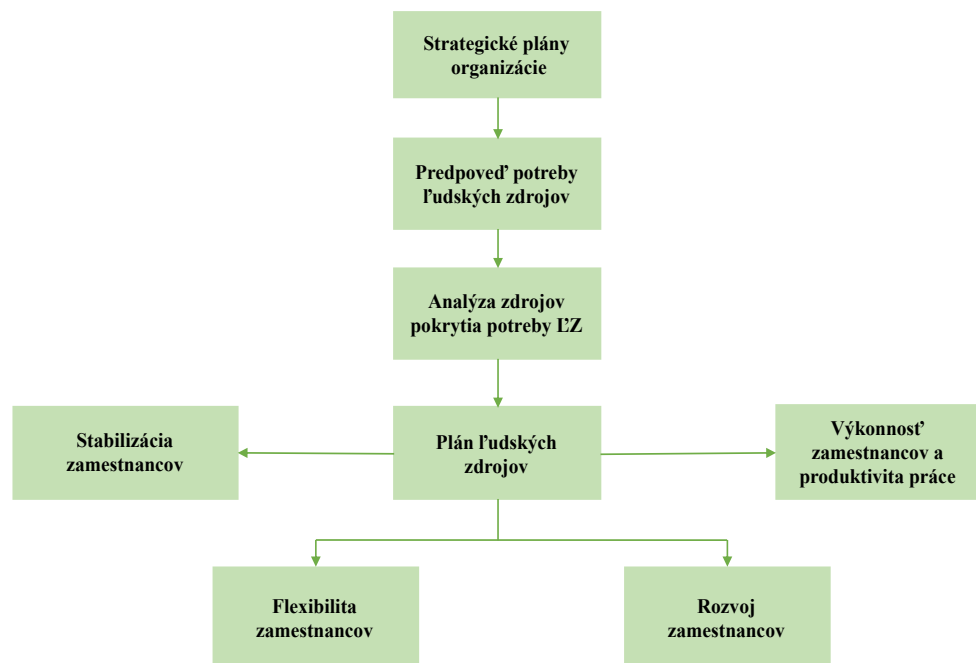
V súvislosti so strategickým riadením ľudských zdrojov sa stretávame tiež s pojmom personálna politika. Vetráková a kol. uvádzajú, že personálna politika poskytuje návod na realizáciu personálnej stratégie a na vykonávanie personálnych činností – ako, podľa akých zásad, princípov a hodnôt sa pri realizácii stratégie bude vo vzťahu k zamestnancom postupovať. Slúži ako odporúčenie pri vytváraní praktických postupov riadenia ľudských zdrojov a pri rozhodovaní o zamestnancoch.

Zámerom personálnej politiky je dosiahnuť súlad medzi záujmami zamestnancov a stratégiou organizácie, získať a stabilizovať výkonných a oddaných zamestnancov, usporiadať sociálnu a personálnu oblasť, zapojiť ich do diania v organizácii a motivovať zamestnancov k tvorbe žiadúcej podnikovej kultúry. Celková personálna politika vyjadruje súhrnnú deklaráciu filozofie organizácie a jej hodnôt a obsahuje množstvo čiastkových personálnych politík, napr. politiky zamestnávania, rozvoja zamestnancov, odmeňovania, pracovných vzťahov, ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci atď. (Vetráková a kol. 2011, s. 71).

Rovnako ako Armstrong (2007), tak aj Vetráková a kol. podporujú tvrdenie, že ľudské zdroje sú tými najdôležitejšími zdrojmi každej organizácie. Preto stanovenie správneho počtu zamestnancov, identifikácia požiadaviek na držiteľa pracovného miesta a vhodné rozmiestnenie zamestnancov, ako aj riadenie ich výkonnosti patria medzi kľúčové charakteristiky, ktoré spôsobujú rozdiely medzi organizáciami. Z týchto rozdielov vznikajú konkurenčné výhody organizácie na trhu tovarov a služieb, ale aj na trhu práce. Plánovanie ľudských zdrojov je proces predvídania a realizácie opatrení v oblasti pohybu zamestnancov, ich vstupu do organizácie, výstupu z organizácie a pohybu vnútri organizácie. Hlavným cieľom

plánovania ľudských zdrojov je, aby v blízkej a vzdialenej perspektíve bolo plnenie cieľov organizácie zabezpečené potrebným množstvom a štruktúrou zamestnancov, aby pracovné schopnosti ľudí boli optimálne využívané, aby ciele organizácie boli zladené s individuálnymi cieľmi zamestnancov v procese ich personálneho rozvoja (Vetráková a kol. 2011, s. 74-75).

Skutočnosť, že plánovanie ľudských zdrojov je odvodené od strategických cieľov organizácie zobrazuje nasledujúca schéma:



Obrázok č. 1: vlastné spracovanie (zdroj: Vetráková a kol. 2011, s. 77).

Ak hovoríme o strategickom riadení ľudských zdrojov, musíme si ešte objasniť dva kľúčové momenty, ktoré je potrebné v organizácii neustále monitorovať: retenciu a fluktuáciu. McKeown ich prirovnáva k dvom stranám mince. Retencia je podľa neho zotrvanie a pokračovanie zamestnancov v súčasnej organizácii a súvisí so systematickým úsilím zamestnávateľov vytvárať a starať sa

o prostredie, ktoré povzbudzuje súčasných zamestnancov zotrvať v danej organizácii tým, že má vytvorené vnútorné politiky a procesy, ktoré naplňajú ich potreby. Fluktuácia je naopak pohyb jednotlivcov a striedanie pracovných pozícií medzi jednotlivými organizáciami a podnikmi. Fluktuácia môže byť dobrovoľná, súvisiaca s dobrovoľným odchodom zamestnanca napríklad do dôchodku; jeho nespokojnosťou s prácou u súčasného zamestnávateľa a pod., alebo nedobrovoľná, ku ktorej dochádza trebárs z dôvodu nadbytočnosti, reštrukturalizácii alebo systemizácii podniku. Nie každá fluktuácia je však negatívna – určitá úroveň sa považuje za normálnu a to najmä v závislosti od oblasti priemyslu a prostredia. Sledujeme najmä to, aký dopad na podnikanie a plnenie cieľov má. Príliš nízka fluktuácia môže byť rovnaký problém ako príliš vysoká, pretože pokiaľ organizácie nemajú prirodzený pohyb zamestnancov, riskujú stagnáciu. Noví zamestnanci prinášajú novú perspektívu a pomáhajú upraviť jednostranný pohľad súčasných zamestnancov na určité veci. Neustále preto treba sledovať mieru fluktuácie v pomere k výkonnosti organizácie (McKeown 2002, s. 297).

Strategické riadenie ľudských zdrojov a neustále sledovanie vývoja fluktuácie a retencie zamestnancov sú veľmi dôležité najmä kvôli predvídaníu rizík súvisiacich s chýbajúcou kvalifikovanou pracovnou silou v organizácii, ktorá môže zapríčiniť pokles profitability, stratu trhovej výhody, či konkurencieschopnosti. Zároveň sa tak predchádza navyšovaniu finančných nákladov súvisiacich s neplánovaným náborom a vzdelávaním nových zamestnancov.

2. Vzdelávanie

Vzdelávanie predstavuje v súčasnom dynamicky sa meniacom svete jednu z najdôležitejších personálnych činností. Napriek tomu ešte aj dnes v našich podmienkach existuje istá nedôvera v jeho účinnosť, resp. návratnosť investícií do vzdelávania zamestnancov. Tu je však dôležité uviesť, že na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov by sa organizácie nemali pozeráť iba jednostranne, ako na nevyhnutné finančné náklady, či výhodu pre firmu, ale aj z pohľadu zamestnancov, ako na formu ich sebarealizácie. Možnosť neustále si zvyšovať kvalifikáciu, rozširovať znalosti a zručnosti je pre väčšinu zamestnancov dôležitý faktor motivácie. Navyše prispieva k spokojnosti zamestnancov a tým zvyšuje ich angažovanosť.

2.1. Charakteristika vzdelávania

Andragogický slovník definuje vzdelávanie ako to, čo sa označuje termínom edukácia, teda proces riadeného učenia a vyučovania, ku ktorému dochádza typicky v edukačnom prostredí školy alebo v inom edukačnom prostredí, napr. v prostredí podnikového vzdelávania, záujmového vzdelávania dospelých a iných (Průcha, J., Veteška, J., 2014, s. 301).

Vymedzenie pojmov vzdelávanie a vzdelanie môžeme nájsť aj v Terminologickom a výkladovom slovníku kde sa zároveň uvádza, že tieto pojmy sú od seba neoddeliteľné. Vzdelanie predstavuje výsledok a produkt výchovy. Vzdelávanie je nepretržitý, permanentný a kontinuálny proces, ktorým sa tento výsledok dosahuje. Zameranie, obsah a rozsah vzdelávania úzko súvisí s potrebami spoločensko - ekonomického, technického a kultúrneho rozvoja spoločnosti v určitej

historickej etape. Vzdelávaním si človek osvojuje systematické poznatky a vedomosti a s nimi spojené intelektuálne a pracovné schopnosti a návyky. Je to nevyhnutná podmienka prípravy človeka na život, nadobudnutá na školách, sebavzdelávaním, v mimoškolských zariadeniach a inštitúciách, ako aj v každodennej činnosti. Andragogika však nechápe vzdelávanie len v medziach intelektuálneho vývoja, ale aj ako faktor všestranného rozvoja osobnosti, teda aj s výsledkami výchovnej zložky tohto procesu. Vzdelávanie je súčasťou celoživotného poznávania a štúdia v najdlhšej etape života človeka. Vzdelanie vyjadruje určité normy komplexu poznatkov a požiadaviek na vzdelanostnú úroveň človeka a spoločnosti (Výchova a vzdelávanie dospelých: andragogika 2000, s. 499-500).

Ako vyplýva z uvedených odborných ponímaní, vzdelávanie nesúvisí len so samotným učením a rozširovaním si vedomostí, ale je celoživotným procesom rozvoja osobnosti.

Podľa Armstronga má byť v organizácii cieľom politiky a programov vzdelávania zabezpečiť kvalifikovaných, vzdelaných a schopných ľudí potrebných k uspokojeniu súčasných i budúcich potrieb organizácie. K dosiahnutiu tohto cieľa je nutné zabezpečiť, aby ľudia boli pripravení a ochotní sa vzdelávať, chápali čo musia poznať a byť schopní robiť a dokázali prevziať zodpovednosť za svoje vzdelávanie tým, že budú naplno využívať existujúce zdroje vzdelávania, vrátane pomoci a vedenia zo strany svojich líniových manažérov (Armstrong 2007, s. 461).

Práve vôľa zamestnancov neustále sa vzdelávať, aby mohli byť plnohodnotným zdrojom potrebným pre plnenie strategických cieľov, je nevyhnutným predpokladom pre napredovanie každej organizácie.

Zamestnanci by však mali vnímať vzdelávanie predovšetkým ako významný prostriedok pre ich vlastný osobnostný rast.

2.2. Celoživotné vzdelávanie

Cieľom celoživotného vzdelávania je vytvoriť také sociálne, politické a ekonomické prostredie, ktoré umožní každému človeku bez výnimky v plnom rozsahu rozvinúť svoj talent a umožní mu, aby realizoval svoj tvorivý potenciál s výrazným akcentovaním zodpovednosti za vlastný život a dosiahnutie osobných cieľov. Ide teda o kontinuálne prebiehajúci permanentný proces formovania človeka zameraný na rozvoj vedomostí, schopností, spôsobilostí a na získavanie skúseností, ktoré mu umožnia spoznať včas svoje sily a možnosti zapojiť ich do kultivovania seba samého; svojho sociálneho a profesijného prostredia, ale aby pritom aj porozumel zmenám, ktoré prebiehajú v jeho makroprostredí (Výchova a vzdelávanie dospelých: andragogika 2000, s. 64-65).

Vo vzdelávaní dospelých je žiadúce upriamiť pozornosť na rozvojové úlohy. Rozumejú sa tým výchovné a vzdelávacie úlohy, na ktorých aktívne participuje samotný dospelý účastník vzdelávania. Mechanizmom ich plnenia je učenie sa. Rozvojové úlohy môžu byť prostriedkom dosahovania psychickej dospelosti, cestou k seberealizácii, spôsobom identifikácie a kultivácie individuálneho potenciálu. Celoživotné učenie je na medzinárodnej úrovni chápané ako súbor všetkých príležitostí, ktoré jedinec dostáva v priebehu svojho života a jeho súčasťou je pochopiteľne i počiatočné vzdelávanie. Celoživotným učením sa rozumie akékoľvek účelné formalizované i neformálne činnosti súvisiace s učením, ktoré sa priebežne realizujú

s cieľom dosiahnuť zdokonalenie znalostí, zručností a odborných predpokladov (Veteška, J., Vacínová, T. a kol. 2011, s. 50).

Ako vyplýva z uvedeného vymedzenia, pri celoživotnom vzdelávaní nejde len o proces zameraný na získavanie nových vedomostí a zručností, ale aj formovanie postojov a hodnotových orientácií.

V krajinách Európy sa dnes filozofia samotného vzdelávania mení. Prioritou je podpora celoživotného učenia a permanentného vzdelávania. Pripravenosť a psychická pohotovosť dospelých učiť sa, vzdelávať sa, je záležitosť prvoradého významu. Subjektívnym základom celoživotného vzdelávania je individuálny potenciál. Vzdelávanie dospelých má vychádzať z jasnej filozofie. To znamená – v programoch vzdelávania zakódovať zmysluplné, t.j. pre oblasti života významné ciele. Myslí sa tým transmisia systému hodnôt spoločnosti a jednotlivcov do teórie a praxe vzdelávania dospelých, t.j. hodnotovým orientáciám, resp. interiorizovaným hodnotovým systémom jednotlivcov (Machalová 2009, s.19).

Dynamika spoločnosti a s ňou súvisiaci technický a technologický pokrok sa stali prirodzeným hnacím motorom zmien, ktoré sa dejú v jednotlivých organizáciách. Každá sa snaží uspieť a byť inovatívna, snaží sa preto držať krok a pružne reagovať na akékoľvek zmeny vo vonkajšom prostredí. K tomu rozhodne potrebuje zamestnancov, ktorí sú flexibilní a uvedomujú si nevyhnutnosť sústavného vzdelávania. Investíciu do vzdelávania by teda obe strany – organizácie aj ich zamestnanci – mali považovať za vysoko návratnú investíciu.

2.3. Učenie

Ako bolo uvedené v predchádzajúcom texte, učenie v organizácii predstavuje významný spôsob zvyšovania výkonnosti a udržiavania konkurencieschopnosti v neustále sa meniacich podmienkach na trhu. Systematickým a dobre nastaveným vzdelávaním môže organizácia dosiahnuť výrazne lepšie výsledky a naplňať tak stanovené strategické ciele.

Palán definuje učenie ako proces zámerného navodzovania činností alebo výsledok nadobudnutých skúseností, vedúci k získavaniu a rozširovaniu poznatkov vedúcich k pomerne trvalým zmenám štruktúry osobnosti vzdelávaného (alebo vzdelávajúceho sa); k zmenám vedenia; chovania a prežívania; znalostí; zručností; postojov; hodnôt a pracovného chovania. Učenie sa spravidla člení na:

- **senzomotorické** - vytváranie motorických schopností, koordinácia medzi vnemovou, senzoricou, kognitívnou a motorickou oblasťou;
- **pamätné/pojmové** - abstraktné myslenie, generalizácia, vzťahy, myšlienkové operácie, vytváranie štruktúr;
- **sociálne učenie** - socializačný proces, sociálna adaptácia, učenie sa roliam (Palán 2002, s. 221).

Keďže často dochádza k prelínaniu a zámene pojmov učenie, rozvoj a vzdelávanie, pre potreby tejto diplomovej práce je taktiež potrebné objasniť rozdiel medzi nimi. Veľmi jasné vymedzenie uvádza Hroník.

Učenie vymedzuje Hroník ako rozvoj, ktorý vedie k pretrvávajúcej a efektívnej zmene v duševnej činnosti a konaní. Učenie teda zahŕňa nielen vedenie, ale aj konanie. Učenie zabezpečuje interakciu medzi človekom a jeho permanentne sa meniacim

prostredím. Učenie ďalej predstavuje proces zmeny, ktorý zahŕňa nové vedenie i nové konanie. Učíme sa nielen organizovane, ale i spontánne – bez toho, aby sme o tom vedeli. Rozvoj predstavuje dosiahnutie žiadúcej zmeny pomocou učenia. Obsahuje zámer, ktorý je podstatnou časťou ohraničených (diskrétnych) a neohraničených (difúzných) rozvojových programov. Vzdelávanie je potom jeden zo spôsobov učenia, teda organizovaný a inštitucionalizovaný spôsob učenia. Vzdelávacie aktivity sú ohraničené (diskrétne) – majú svoj začiatok a koniec. Pri koncipovaní vzdelávania vo firme sa postupuje systematicky.

Ako ďalej Hroník uvádza, v zásade môžeme rozlíšiť dva druhy učenia: spontánne a zámerné (organizované). Jedno vytvára príležitosť pre druhé, možno však tiež konštatovať, že pozornosť je sústredená predovšetkým na organizované učenie, ktoré je reprezentované vzdelávaním (Hroník 2007, s. 30-31).

Keďže pojem učenie a vzdelávanie je pre túto prácu kľúčový, nasledujúca kapitola je venovaná bližšiemu vymedzeniu niektorých konkrétnych štýlov učenia.

2.4. Štýly učenia

Individuálne odlišné štýly učenia sú faktorom, ktorý ovplyvňuje samotný výsledok učebného procesu. Štýly učenia súvisia so štýlmi poznávania, ponímaním učenia, učiva a prístupom k učeniu.

Podľa Oravcovej štýly učenia súvisia so schopnosťami jednotlivca. Zdá sa, že zatiaľ čo schopnosti predstavujú skôr základ pre učenie, štýly učenia sa predstavujú spôsob, akým sú schopnosti

používané. V tejto súvislosti tiež spomína Gardnerovu (1985) teóriu multiplexnej inteligencie ako súboru zručností, ktoré človeku umožňujú vyriešiť úlohy, problémy, ťažkosti a situácie, s ktorými sa stretáva. Táto teória mnohopočetnej inteligencie vychádza zo zistení, že ľudia rôzne reagujú na rôzne typy obsahov a rôzne sociálne situácie. Pre spracovanie niektorých typov obsahov sú lepšie vybavení ako pre spracovanie iných obsahov, čiže disponujú rozličnou mierou rozličných typov inteligencie alebo inak povedané, preferujú rôzne štýly poznávania a učenia sa.

Jednotlivci s prevahou logicko-matematickej inteligencie spracúvajú informácie najmä na základe vnímania štruktúry logických a matematických vzťahov, usporadúvaní a triedení predmetov, chápania číselných symbolov a operácii. Jednotlivci s prevahou jazykovej (verbálnej) inteligencie sú nadaní v oblasti používaní rôznych stránok jazyka, chápania významu slov a pojmov. Jednotlivci s prevahou priestorovej (zrakovej) inteligencie sa vyznačujú schopnosťou presne vnímať vizuálnu stránku sveta, spracúvať vnemy a využívať predstavivosť. Zrakové a priestorové predstavy sú primárnymi zdrojmi ich myslenia. Jednotlivci s prevahou kinetickej (pohybovej) inteligencie sú schopní vysoko diferencovane a obratne používať svoje telo tak na sebvýjadrenie, ako aj na činnosti vedúce k cieľu, zručne zaobchádzajú s predmetmi. Hudobná inteligencia sa prejavuje v schopnosti správne intonovať a pamätať si melódie, rytmus, tóny. Obsah prijímaných informácií je prevádzaný do podoby rytmických a intonačných vzorcov, text prevedený do tejto formy je pre jedinca ľahšie zvládnuteľný. Interpersonálna inteligencia sa prejavuje ako schopnosť chápať druhých, vnímať a rozlišovať emócie, motiváciu, nálady, temperament, zámery a ciele iných ľudí. Títo jednotlivci sa zameriavajú na vnímanie informácií prichádzajúcich od iných, pri

riešení problému je pre nich dôležité spolupracovať, oboznamovať sa navzájom so stanoviskami a porovnávať ich s inými. Jednotlivci nadaní intrapersonálnou inteligenciou, nazývanou tiež megakognitívnou, sú schopní sebareflexie, skúmania a uvedomovania si vlastných vnútorných procesov (myslenia, cítenia, motivácie, aspirácii, sebaobrazu, atď.).

Vymedzenie siedmich typov inteligencie samotný H. Gardner považoval neskôr za zjednodušujúce. Mnohostrannosť ľudského nadania nie je podľa neho možné postihnúť žiadnym číslom. So svojimi spolupracovníkmi rozšíril sedem typov inteligencie na dvadsať. Jeho nesmiernym prínosom však je hlavne poukázanie na to, že inteligenciu nemožno chápať ako jeden, dokonca v priebehu života viac-menej nemenný faktor, ale že existuje obrovská individuálna rozmanitosť schopností a nadania človeka, ktorú je nutné rešpektovať aj v procese učenia a vyučovania (In Vašašová 2007, s. 116-117).

Podľa Armstronga sú dve najznámejšie klasifikácie štýlov učenia tie, ktoré vytvorili jednak Kolb, jednak Honey a Mumford (Armstrong 2007, s. 455-456):

1. Kolbove štýly učenia: Kolb a kol. (1974) zistili, že existuje cyklus učenia, ktorý tvoria štyri fázy:

- **Konkrétna skúsenosť (zážitok)** – môže byť plánovaná alebo náhodná;
- **Reflexné pozorovanie** – týka sa aktívneho premýšľania o skúsenosti (zážitku) a jej význame;
- **Abstraktné vytváranie poňatia (vytváranie teórii)** – generalizovanie na základe skúsenosti (zážitku) za účelom vytvorenia rôznych poňatí a myšlienok, ktoré možno aplikovať v prípade, že sa človek ocitne v podobných situáciách;

- **Aktívne experimentovanie** – testovanie poňatia alebo myšlienok v nových situáciách. To poskytuje východisko pre novú konkrétnu skúsenosť a celý cyklus začína odznovu.

Kľúčom ku Kolbovmu modelu je to, že je to jednoduchý popis toho, ako sa skúsenosť (zážitok) transformuje do poňatia, ktoré je potom použité ako návod v nových situáciách. Aby sa jedinci učili efektívne, je potrebné aby sa presunuli z role pozorovateľov do role účastníkov, od priameho zapojenia k objektívnejšiemu analytickému nadhľadu.

Každý človek má svoj vlastný štýl učenia a jedno z najdôležitejších umení, ktoré musia vzdelávatelia neustále rozvíjať, je prispôbovať svoje prístupy štýlu učenia vzdelávaných osôb.



Obrázok č. 2: Kolbov cyklus učenia (vlastné spracovanie, zdroj: Armstrong 2007, s. 455).

2. Honeyho a Mumfordove štýly učenia: Honey a Mumford (1996) uskutočnili inú analýzu učenia a rozoznávajú tieto štyri typy učiacich sa osôb a teda štyri štýly učenia:

- **Aktivisti**, ktorí sa plne a bez predsudkov zapoja do nových skúseností a zážitkov a majú radi nové úlohy.
- **Pozorovatelia**, ktorí stoja v pozadí a pozorujú nové skúsenosti a zážitky z rôznych uhlov. Zhromažďujú údaje, skúmajú ich a potom dochádzajú k záverom.
- **Teoretici**, ktorí upravujú a aplikujú svoje pozorovanie vo forme logických teórii. Majú sklón k perfekcionizmu.
- **Pragmatici**, ktorí dychtia po skúšaní nových myšlienok, prístupov a poňatí, aby videli, či fungujú.

Pri vzdelávaní dospelých ľudí, ktorým sa Andragogika zaoberá, je dôležité zohľadňovať osobnosť človeka, jeho pripravenosť na zmenu a osobnostný rast. Uvedené štýly učenia rovnako potvrdzujú, že pri plánovaní a realizácii vzdelávacích aktivít v organizáciách, ktorým sa venuje nasledujúci text, je potrebné využívať také formy vzdelávania, pri ktorých sú účastníci do vzdelávania zapojení, sú pre nich zaujímavé, obohacujúce a získané poznatky dokážu okamžite aplikovať v praxi.

2.5. Firemné vzdelávanie

Ako už bolo uvedené, požiadavky na znalosti a zručnosti človeka v modernej spoločnosti sa neustále menia. Človek, aby mohol fungovať ako pracovná sila a bol zamestnateľný, musí svoje znalosti a zručnosti neustále prehĺbovať a rozširovať. Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností sa preto v modernej spoločnosti stáva celoživotným procesom.

Podľa Vetrákovej sa myšlienka o nevyhnutnosti celoživotného vzdelávania sa objavovala už v antike a opakuje sa vo viacerých variantoch v celých dejinách európskej kultúry. Ľudia celý život nadobúdajú vedomosti a skúsenosti, učia sa konať, spolunažívať a existovať. Zamestnávateľia podporujú vzdelávanie, ktoré je v súlade s ich potrebami, cieľmi a filozofiou. Ťažisko vzdelávania je v rozvoji ľudského potenciálu, aby bol schopný prispôbiť sa meniacim podmienkam práce a podával vysoký a kvalitný pracovný výkon. Motivácia personálu, ktorý sa systematicky vzdeláva a atraktivnosť organizácie na trhu práce sa tým zvyšujú a rastú aj výhody organizácie oproti konkurencii (Vetráková a kol. 2011, s. 127-128).

Armstrong dopĺňa, že vzdelávanie je nepretržitý proces, ktorý nielen že zvyšuje existujúce schopnosti, ale tiež vedie k rozvíjaniu zručností, vedomostí a postojov, ktoré pripravujú ľudí na budúce širšie náročnejšie a z hľadiska úrovne i vyššie úlohy (Armstrong 2007, s. 462).

Plamínek zas poukazuje v tejto súvislosti aj na sekundárny efekt vzdelávania a to budovanie návykov, pretože vzdelávanie nielen že je zámerné, organizované učenie, ktoré je výsledkom vedomého úsilia vzdelávateľa, ale na strane účastníka môže prebiehať na úrovni vedomia i nevedomia. Najlepšie vzdelávacie programy skrývajú pod vrstvou vedomého učenia – napríklad pod hľadaním riešenia určitého problému alebo sporu – i nevedomú vrstvu vytvárania a rozvíjania určitých tendencií, ktoré môžu neskôr viesť k vzniku návykov. Tak môžu napríklad naštartovať návyk premýšľať v súvislostiach (u uvedeného riešenia problémov) alebo vidieť kauzu tiež očami protistrany, napríklad tiež u zmieneného riešenia sporov (Plamínek 2014, s. 35).

Autori Buckley a Caple vnímajú vzdelávanie ako proces a skupinu aktivít, ktoré sú zamerané na pomoc jedincovi vstrebať

a vyvinúť znalosti, zručnosti, hodnoty a porozumenie, ktoré sa jednoducho netýkajú len jednej činnosti, no umožňujú, aby bola definovaná, analyzovaná a vyriešená široká škála problémov (Buckley, R., Caple, J., 2004, s. 5).

Ako bolo uvedené v predchádzajúcom texte, riadenie ľudských zdrojov by malo vychádzať zo samotnej stratégie organizácie. S tým úzko súvisí aj strategické plánovanie vzdelávania zamestnancov.

Podľa Bartoňkovej, jedným z hlavných nástrojov realizácie a implementácie strategického prístupu k firemnému vzdelávaniu je náhľad na vzdelávanie pracovníkov ako na systém, čiže uplatnenie systematického, prípadne systémového a plánovaného prístupu k firemnému vzdelávaniu. To v praxi umožní zostaviť projekt vzdelávacej akcie zodpovedajúcej požiadavkám firmy, jej manažmentu, samotných pracovníkov a možnostiam vonkajšieho i vnútorného prostredia firmy (Bartoňková 2010, s. 108).

V tejto súvislosti sa opäť vrátim k dvojici autorov Buckley a Caple, ktorí prostredníctvom Atkinsa (1993) objasňujú rozdiel medzi často používanými termínmi systémový a systematický prístup, zvyčajne sa viažúcimi k firemnému vzdelávaniu. Systémový prístup môže byť vnímaný ako prístup, ktorý vzdelávanie vo firme vidí ako subsystém spolupracujúci s ostatnými subsystémami, na ktorých závisí postup a prežitie organizácie. Toto vnímanie ponúka širší pohľad na faktory, vplyvy, problémy a spôsoby, ktoré ovplyvňujú nielen vzdelávanie, ale všetky ďalšie časti systému. Ako systematický prístup potom môžeme vnímať logický vzťah medzi následnými štádiami v procese analýzy a identifikácie vzdelávacích potrieb, plánovania, realizácie a hodnotenia vzdelávania. Každé z týchto štádií je možné ešte rozpracovať pre potreby konkrétnej firmy a konkrétnych

vzdelávacích aktivít do ďalších dielčích krokov (Buckley, R., Caple, J., 2004, s. 23).

Podľa Bartoňkovej sa v podstate každá organizácia snaží pretrvať v prostredí a udržať sa v ňom, pričom toto prostredie neurčuje iba vzdelávacie potreby, ale tiež cieľ a dizajn príslušnej organizácie. Charakter vonkajšieho a vnútorného prostredia organizácie ovplyvňuje i podobu stratégie vzdelávania a rozvoja pracovníkov danej organizácie.

Do vonkajšieho prostredia zaraďujeme:

- Sociálne a demografické prostredie
- Technologické prostredie
- Ekonomické prostredie
- Legislatívne prostredie

Do vnútorného prostredia organizácie spadajú rôzne interné procesy, ich podmienky a prostriedky ich fungovania.

Čo sa týka firemného vzdelávania, existujú dve základné východiská pre jeho efektívne fungovanie vo firemnom prostredí. Vo všeobecnosti sú to:

- existencia a previazanosť podnikovej politiky, podnikovej stratégie, stratégie riadenia ľudských zdrojov a stratégie vzdelávania pracovníkov, vrátane nadväznosti na ďalšie kroky (tvorba koncepcie vzdelávania, systému, plánu vzdelávania zamestnancov, atď.)
- vytvorenie organizačných a inštitucionálnych predpokladov vzdelávania (Bartoňková 2010, s. 23-27).

Z uvedeného vyplýva, že firemné vzdelávanie je veľmi dôležitá oblasť v procese riadenia ľudských zdrojov. Pokiaľ by organizácia nemala vypracovanú vzdelávaciu stratégiu, nebola by jednoducho schopná

pružne reagovať na spomínané zmeny vo vonkajšom prostredí, ale ani naplňovať svoje ciele. Nasledovný text je preto zameraný na identifikáciu potrieb vzdelávania, jeho plánovanie a realizáciu.

2.6. Identifikácia vzdelávacích a rozvojových potrieb zamestnancov

Podľa Koubeka je vo všeobecnosti potreba v oblasti kvalifikácie a vzdelania predstavovaná akoukoľvek disproporciou medzi znalosťami, zručnosťami, prístupom, porozumením problému na strane pracovníka a tým, čo vyžaduje pracovné miesto alebo čo vyplýva z organizačných či iných zmien. Ako však zároveň dodáva, fáza identifikácie potrieb organizácie v oblasti kvalifikácie a vzdelania jej zamestnancov je založená na odhadoch a aproximatívnych postupoch. Je tomu tak preto, lebo kvalifikácia a vzdelanie sú ťažko kvantifikovateľné vlastnosti človeka. Ťažko sa stanovujú kvalifikačné požiadavky jednotlivých pracovných miest, ťažko sa meria a stanovuje súlad medzi požiadavkami pracovného miesta a pracovnými schopnosťami pracovníka a nemenej obtiažne je rozpoznávať a kvantifikovať vzťah medzi kvalifikáciou zamestnancov a výsledkami ich práce (Koubek 2009, s. 261).

Urban má za to, že pri analýze vzdelávacích potrieb ide o systematické rozpoznávanie potrieb tréningu a rozvoja, slúžiace k zvýšeniu produktivity, či k príprave na nové pracovné povinnosti a zodpovednosti. Jej výsledkom je plán vzdelávania (Urban 2004, s. 35).

Hroník uvádza, že pri identifikácii medzery, rozvojových potrieb a možností máme k dispozícii dva základné vstupy: hodnotenie pracovného výkonu a kompetencii a zároveň rozpracovanú biznis

stratégiu do cieľov a spôsobov ich naplnenia. Dá sa teda povedať, že identifikujeme jednak individuálne potreby, ako aj potreby organizácie. Individuálne rozvojové a vzdelávacie potreby môžeme podľa Hroníka identifikovať z troch rôznych uhlov pohľadu:

- **subjektu vzdelávania** (individuálne potreby a prania);
- **požiadaviek vyplývajúcich z funkcie** (hodnotenie, nesúlad medzi nárokmi práce a reálnymi spôsobilosťami – medzera);
- **budúcnosti** (očakávaní, plánovaného profesijného a kariérneho rastu).

Využiť pritom môžeme metódy subjektívnej identifikácie rozvojových potrieb, ako napr. korektívnu metódu umožňujúcu zmenu – autofeedback, resp. retrospektívny autofeedback, ktorý sa vykonáva s určitým časovým odstupom.

Z metód objektívnej identifikácie rozvojových a vzdelávacích potrieb Hroník uvádza: identifikáciu rozvojových potrieb nadriadeným; development centre; rozvojový plán, ktorý nadväzuje na dohodu o rozvoji v rámci hodnotenia pracovnej výkonnosti; či 360° spätnú väzbu.

Medzeru a potreby organizácie identifikujeme v konfrontácii týchto dvoch hľadísk:

- Kde sme a kam smerujeme (stratégia)
- Akých máme ľudí a akých potrebujeme, aby sme naplnili obchodnú stratégiu.

Základnou metódou pre identifikáciu medzery a potrieb organizácie je predovšetkým benchmarking, ktorého autormi sú najmä nadriadení. Jeho podstata spočíva v porovnaní výsledkov organizačných jednotiek a hodnotení kompetenčnej úrovne. Získava sa tak porovnanie na úrovni jednotlivých častí firmy, no môže sa vykonávať aj porovnávanie s inými firmami. Ďalšou metódou je podobne ako pri identifikácii

individuálnych potrieb, metóda development centre (Hroník 2007, s. 135-142).

Pri identifikácii potrieb vzdelávania by teda organizácie nemali brať do úvahy iba vlastné záujmy a podľa nich plánovať vzdelávacie aktivity, ale aj potreby sebarealizácie a kariérneho rastu vlastných zamestnancov. Napĺňanie týchto potrieb má významný vplyv na ich pracovnú spokojnosť a angažovanosť. Tie zas majú nezanedbateľný vplyv na kvalitu podávaného pracovného výkonu.

2.7. Plánovanie vzdelávania zamestnancov

Na základe všetkých informácií získaných pri analýze vzdelávacích potrieb dochádza k formulácii cieľov a zamerania. Podľa Hroníka tu musíme rozlišovať účel a prostriedok, pracovný a rozvojový cieľ – rozvojový cieľ je prostriedkom k dosiahnutiu pracovného cieľa, oba však musia byť jasne previazané (Hroník 2007, s. 144).

Prusáková uvádza, že základnou kategóriou vzdelávania sú ciele. Sú konkrétne sformulovanou predstavou o forme správania účastníka vzdelávania alebo o jeho dispozíciách k určitému správaniu, získaných prostredníctvom výučby. Ciele sú dôležité, pretože nám pomáhajú vytvárať jasné programy a sledovať ich plnenie. Ako ďalej uvádza, dôležité je rozlišovať medzi cieľom a zámerom. Zámer je to, čo mieni lektor v priebehu lekcie robiť, cieľ naopak zdôrazňuje to, čo bude schopný účastník robiť na konci lekcie. Možno teda povedať, že ciele vymedzujú jednak zámer (účel) výučby a jednak výstup (výsledok) výučby. Pri stanovovaní cieľov vzdelávania by sme sa mali sústrediť na osobnosť vzdelávaného, na to, čo by mal poznať, čo by mal vedieť

vykonávať a aké postoje a správanie by mal získať. Na tomto základe stanovujeme nasledovné ciele:

- **poznávacie (kognitívne)** – zdokonalenie vedomostí;
- **postojové (afektívne)** – emocionálna stránka, zmena postoja;
- **výcvikové (psychomotorické)** – praktický výkon, činnosť.

Až po jasnom stanovení cieľov môže nasledovať príprava učebného plánu, pričom v tejto etape ide o výber; spracovanie; stanovenie poradia a určenie metodiky jednotlivých obsahových celkov tak, aby boli splnené stanovené programové ciele (Prusáková 2000, s. 60-67).

Bartoňková do plánu vzdelávania zahrňuje prehľad všetkých vzdelávacích aktivít firmy určených k realizácii v určitom období. Tento sa zostavuje na základe identifikovaných rozdielov medzi požadovanou a skutočnou výkonnosťou pracovníkov, ktoré je možné riešiť vzdelávaním a zahrňujú sa do neho v ideálnom prípade i všetky predvídateľné limitujúce bariéry (Bartoňková 2010, s. 112).

Príprava plánu vzdelávania nie je jednoduchý proces a pokiaľ má byť vzdelávanie kvalitné, je potrebné zodpovedať si už v tejto prvotnej fáze niekoľko otázok. Koubek zhrnul jednotlivé fázy prípravy plánu vzdelávania do nasledujúcich ôsmich krokov (Koubek 2009, s. 265):

1. **Aké vzdelávanie má byť zabezpečené?** (obsah)
2. **Komu?** (jednotlivci, skupiny, zamestnanie, povolanie, kategórie, kritériá výberu účastníkov)
3. **Akým spôsobom?** (na pracovisku pri výkone práce, mimo pracoviska, metódy vzdelávania, didaktické pomôcky, učebné texty, režim vzdelávania)
4. **Kým?** (interný či externí vzdelávatelia, organizácia sama, vzdelávacie inštitúcie, organizačné zabezpečenie)
5. **Kedy?** (termín, časový plán)

6. **Kde?** (miesto konania, napr. konkrétna organizačná jednotka organizácie, vzdelávacie zariadenie organizácie, prenajaté vzdelávacie zariadenie, vzdelávacie zariadenie inej organizácie, konkrétna verejná či súkromná vzdelávacia inštitúcia, zaistenie ubytovania, stravovania, dopravy a iné)
7. **Za akú cenu?** (rozpočtová stránka plánu)
8. **Ako sa budú hodnotiť výsledky vzdelávania a účinnosť jednotlivých vzdelávacích programov?** (metódy hodnotenia, kto bude hodnotiť, kedy sa bude hodnotiť).

Opäť platí, že aj pri plánovaní vzdelávania sa musia zohľadňovať individuálne potreby účastníkov, teda vo firemnom vzdelávaní, potreby zamestnancov. Zároveň ich vôľa, predpoklady a časové možnosti vzdelávať sa. Touto oblasťou sa preto bude zaoberať nasledujúci text, ktorý predstavuje najčastejšie a v súčasnosti najviac využívané metódy vzdelávania.

2.8. Vybrané metódy pri realizácii vzdelávania zamestnancov

Koubek rozdeľuje metódy vzdelávania do nasledujúcich dvoch veľkých skupín (Koubek 2009, s. 265-273):

1. Metódy používané k vzdelávaniu na pracovisku pri výkone práce – čiže na konkrétnom pracovnom mieste, pri vykonávaní bežných pracovných úloh – metódy „on the job“. Patrí sem:

- **Inštruktáž pri výkone práce** – najčastejšie používaná metóda, kedy skúsený pracovník alebo bezprostredný nadriadený predvedie pracovný postup a vzdelávaný pracovník si pozorovaním tento pracovný postup osvojí pri plnení svojich vlastných úloh.

- **Koučing** – dlhodobejšie inštruovanie, vysvetľovanie a zdieľanie pripomienok i periodickú kontrolu výkonu pracovníka nadriadeným či vzdelávateľom. Ide vlastne o sústavné podnecovanie a smerovanie vzdelávaného k žiadúcemu výkonu práce a k vlastnej iniciatíve, pričom sa berie do úvahy jeho individualita.
- **Mentoring** – je obdobou koučingu, určitá iniciatíva a zodpovednosť však v tomto prípade spočíva na samotnom vzdelávanom pracovníkovi, ktorý si sám vyberá akéhosi radcu (mentora), svoj osobný vzor. Ten - v prípade, že je ochotný fungovať ako mentor – mu radí, stimuluje ho a usmerňuje, pomáha mu však i v jeho kariére, presadzuje ho a stáva sa jeho patrónom.
- **Counselling** – vzájomné konzultovanie a ovplyvňovanie, ktoré prekonáva jednosmernosť medzi vzdelávaným a vzdelávateľom, podriadeným a nadriadeným.
- **Asistovanie** – vzdelávaný pracovník je pridelený ako pomocník ku skúsenému pracovníkovi, pomáha mu pri plnení jeho úloh a učí sa od neho pracovným postupom. Postupne sa podieľa na práci väčšou mierou samostatne, až konečne získa také znalosti a zručnosti, že je schopný vykonávať prácu úplne samostatne.
- **Poverenie úlohou** – je rozvinutím, príp. záverečnou fázou predchádzajúcej metódy. Vzdelávaný pracovník je svojim vzdelávateľom poverený splniť určitú úlohu, pričom má vytvorené všetky potrebné podmienky a je vybavený príslušnými právomocami. Jeho práca je sledovaná.
- **Rotácia práce** – vzdelávaný pracovník je postupne, vždy na určité obdobie, poverovaný pracovnými úlohami v rôznych častiach organizácie (pracovných miestach, pracoviskách, úsekoch).

- **Pracovné porady**- považujú sa za vhodnú metódu formovania pracovných schopností pracovníkov. Počas nich sa účastníci zoznamujú s problémami a faktmi týkajúcimi sa nielen vlastného pracoviska, ale i celej organizácie, či inej oblasti záujmu.

2. **Metódy používané k vzdelávaniu mimo pracoviska** – či už v organizácii alebo mimo nej – metódy „off the job“.

- **Prednáška** – zameraná obvykle na sprostredkovanie faktických informácií, či teoretických znalostí.
- **Prednáška spojená s diskusiou (skupinovou diskusiou)** – alebo tiež seminár, je metódou sprostredkovávajúcou skôr znalosti.
- **Demonštrovanie** (praktické, názorné vyučovanie) – sprostredkováva znalosti a zručnosti názorným spôsobom za použitia audiovizuálnej techniky, počítačov, trenažérov, predvádzania pracovných postupov či funkčných vlastností a obsluhy jednotlivých zariadení vo výukových dielňach, vývojových pracoviskách a pod. Táto metóda kladie dôraz na praktické využívanie sprostredkovaných znalostí a oproti predchádzajúcim metódam sa viac orientuje na zručnosti.
- **Prípadové štúdie** – používajú sa najmä pri vzdelávaní manažérov a tvorivých pracovníkov. Sú to skutočné alebo vymyslené opisy nejakého organizačného problému alebo komplexu organizačných problémov. Jednotliví účastníci vzdelávania alebo ich malé skupinky ich študujú, snažia sa diagnostikovať situáciu a navrhnuť riešenie problému.
- **Workshop** – je variantom prípadových štúdií. Praktické problémy sa v tomto prípade riešia tímovo a z komplexnejšieho hľadiska.
- **Brainstorming** - je taktiež variantom prípadových štúdií, skupina účastníkov vzdelávania je vyzvaná, aby každý z nich navrhol

spôsob riešenia zadaného problému. Po predložení návrhov je usporiadaná diskusia o navrhovaných riešeniach a hľadá sa optimálny návrh či optimálna kombinácia návrhov.

- **Simulácia** – je metóda ešte viac zameraná na prax a aktívnu účasť vzdelávaných. Účastníci vzdelávania dostanú podobný scenár a sú požiadaní, aby behom určitej doby vykonali radu rozhodnutí. Zvyčajne ide o riešenie bežnej životnej situácie vyskytujúcej sa v práci vedúcich pracovníkov. V priebehu vzdelávania sa prechádza od jednoduchších problémov k zložitejším.
- **Hranie rolí (manažérske hry)** – je metóda zameraná vyslovene na rozvoj praktických schopností účastníkov, od ktorých sa vyžaduje značná aktivita a samostatnosť, bez ohľadu na potrebnú dávku hravosti. Zameraná je na osvojenie si určitej sociálnej role a žiadúcich sociálnych vlastností (charakteristík osobnosti), skôr u vedúcich pracovníkov.
- **Assessment centre** – je vysoko hodnotená metóda nielen výberu ale i vzdelávania manažérov. Účastník vzdelávania plní rôzne úlohy a rieši problémy, tvoriace každodennú náplň práce manažéra. Táto metóda je vlastne k istej dokonalosti dotiahnutá metóda prípadových štúdií, simulácie a hrania rolí.
- **Outdoor training/learning** – je taktiež metódou používanou pre vzdelávanie manažérov. Ide tu o hry spojené so športovými výkonmi, ktoré učia manažérov manažérskym zručnostiam, napr. hľadaniu optimálneho riešenia nejakej úlohy; umeniu koordinovať nejakú činnosť; umeniu komunikovať so spolupracovníkmi a poverovať ich úlohami; viesť spolupracovníkov; spolupracovať v tíme; orientovať sa a mnohé iné. Po splnení úlohy sa diskutuje o tom, aké manažérske zručnosti boli k splneniu úlohy potrebné, ako sa uplatnili a čo by sa dalo vylepšiť.

- **E-learning (vzdelávanie pomocou počítačov)** – počítače umožňujú simulovať pracovnú situáciu, zjednodušujú učenie pomocou schém, grafov a obrázkov, poskytujú vzdelávajúcim sa osobám množstvo informácii, ponúkajú im rôzne testy a cvičenia, umožňujú kontakt so vzdelávateľom či ostatnými účastníkmi vzdelávania.

2.9. Vyhodnocovanie výsledkov vzdelávania

Záverečnou fázou procesu vzdelávania je samotné hodnotenie výsledkov vzdelávania. Je to dôležitá fáza, ktorá prinesie odpovede na otázky, či vzdelávacia aktivita vôbec naplnila stanovený cieľ a či bola prínosom pre firmu i zamestnancov. Hodnotenie sa uskutočňuje meraním, ale aj pozorovaním zmien v pracovnom výkone, ku ktorým došlo účasťou na vzdelávacej aktivite, získaním nových vedomostí a zručností.

Ako uvádza Nešporová, pri realizácii vzdelávania musíme premýšľať nielen o finančnej stránke, ale i o tom, čo všetko môže vzdelávanie ovplyvniť. Je nutné si uvedomiť, že rôzne faktory môžu v konečnom dôsledku ovplyvniť kvalitu vzdelávania a preto by sa s nimi malo už pri jeho príprave počítať. K základným faktorom ovplyvňujúcim efektivitu vzdelávania tak Nešporová zaraďuje nasledovné:

- Forma – organizačný rámec vyučovania
- Miera osobného kontaktu lektora so študentmi – prezenčné, diaľkové, kombinované vyučovanie
- Metódy vyučovania – problémové, diskusné, výcvikové
- Pomôcky použité počas vyučovacieho procesu
- Kvalita vzdelávacieho projektu
- Určenie vzdelávacích cieľov

- Výber a diagnóza účastníkov
- Motivácia účastníkov vzdelávať sa
- Miera vzťahu ku vzdelávaniu v rámci podniku
- Kvalifikácia a miera skúseností pracovníkov
- Vyhodnotenie priebehu a overovanie výsledkov vzdelávania
- Dôvody návštevy samotného kurzu zo strany účastníkov (Nešporová 2008, s. 27).

K dvom najznámejším a najviac používaným systémom, ktoré sa zaoberajú hodnotením efektivity vzdelávania patrí jednoznačne Kirkpatrickov štvorúrovňový model a metóda Balanced Scorecard (BSC). V oboch prípadoch ide o komplexný nástroj, ktorý prechádza všetkými vrstvami podniku a možno z nich získať relevantné údaje pre manažérske rozhodovanie (Evangelu, J.E., Bommel, F. van, Juříčka, O. 2013, s.119).

Prvý model vytvoril v roku 1959 Donald L. Kirkpatrick a jeho podstatou je, že úspešnosť vzdelávacieho programu možno merať podľa reakcie účastníkov; stupňa, v ktorom účastníci kurzu získali znalosti; úrovne zmeny chovania a miery dosiahnutia výsledkov rozvojového programu. K jeho úspešnej aplikácii je potrebné dodržiavať nasledujúce princípy:

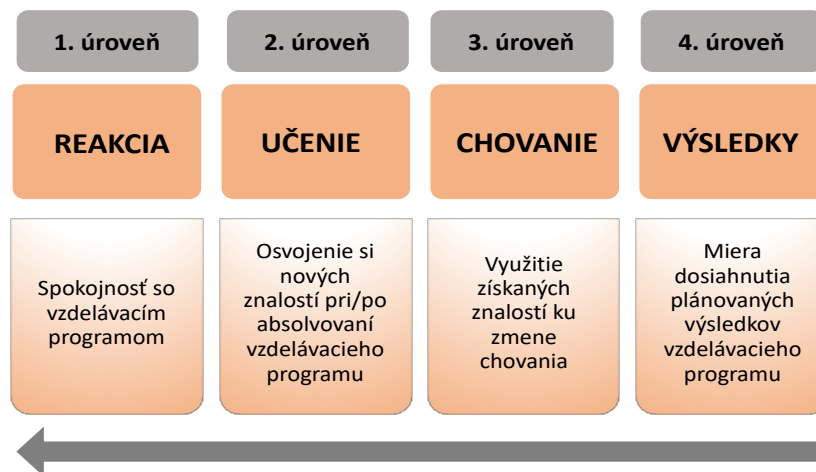
a) Výsledky až na prvom mieste – pri realizácii vzdelávacieho programu sa vyžaduje postupovať od konca. Personalisti spolu s garantom programu, lektormi a vedúcim pracovníkom vzdelávania stanovujú najprv výsledky vzdelávacieho programu – kompetencie, ktorých má byť dosiahnuté. Až potom pristupujú k chovaniu, ktorého zmena pomáha k dosiahnutiu výsledkov. Nakoniec sa stanovujú zručnosti a znalosti, ktoré sú úzko spojené s chovaním.

b) Návratnosť očakávaní (Return of expectations) – miera návratnosti očakávaní je úzko spojená so skupinou „investorov“, t.j. top

manažment firmy, vedúce oddelenie, ktoré schvaľujú výdavky na vzdelávaciu aktivitu. Jedine správnou definíciou kritérií „úspechu“ pred zahájením programu možno zistiť, nakoľko bol úspešný, resp. do akej miery sa očakávanie vrátilo.

c) **Business partnering** – vymedzenie úspechu projektu a tiež spolupráce v celom procese, otvorená komunikácia manažéra voči členom tímu, prezentovanie jeho očakávaní, výsledkov vzdelávacieho programu, následné overenie vedomostí v praxi, monitorovanie a hodnotenie prejavov chovania.

d) **Prezentácia výsledkov vzdelávacej aktivity investorom** – obhájenie prínosu vzdelávacieho programu samotným investorom.



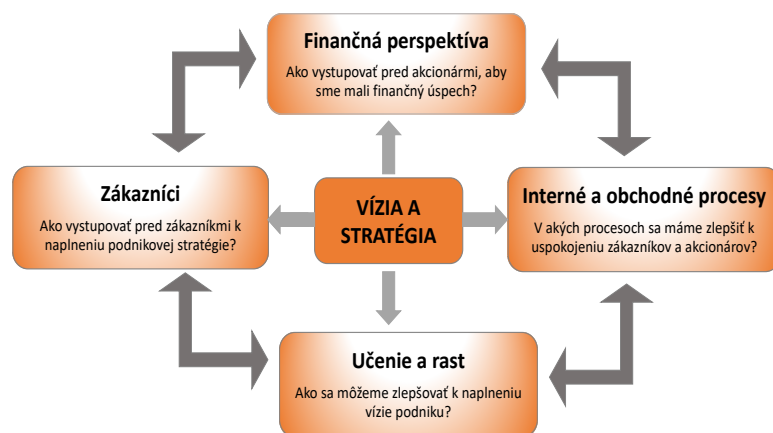
Obrázok č. 3: Kirkpatrickov štvorúrovňový model (vlastné spracovanie podľa Evangelu, J.E., Bommel, F. van, Juříčka, O. 2013, s.120).

Autorom druhej metódy, Balanced Scorecard (BSC), je spoločnosť Nolan Norton Institute. Jedná sa o nástroj strategického riadenia, ktorý slúži k meraniu posunu smerom k zvyšovaniu výkonu a kvality. Dosiaľ

nebola vymyslená metodika, ktorá by dokázala lepšie implementovať podnikovú stratégiu. Pre jej úspešné použitie je treba zdefinovať:

- smer, ktorým sa má firma uberať;
- ciele, rozpracované ciele, dielčie kroky k dosiahnutiu cieľov;
- kritériá/metriky ako zmerať ciele (kľúčové ukazovatele).

Metóda stojí na štyroch pilieroch: financie; interné obchodné procesy (smerom ku zákazníkom); zákazníci; učenie a rast.



Obrázok č. 4: Model Balanced Scorecard (zdroj: Evangelu, J.E., Bommel, F. van, Juříčka, O. 2013, s.127).

Veľkou výhodou tejto metódy je prepojenosť jednotlivých cieľov podniku – od vízie top manažmentu po rozpracovanú stratégiu až na taktické úrovne na najnižších jednotkách riadenia. BSC navyše podnikom napomáha k vyjasneniu vízii a strategických cieľov, zjednocuje pracovníkov na všetkých stupňoch riadenia, definuje odchýlky od vopred stanovených cieľov, vedie zamestnancov k ich učeniu a zlepšovaniu výkonu, zdokonaľuje spätnú väzbu o merateľné kritériá. Firmy pomocou BSC sledujú svoju celkovú výkonnosť a pre

meranie vynaložených prostriedkov na vzdelávacie aktivity majú personalisti v rukách silný nástroj (Evangelu, J.E., Bommel, F. van, Juříčka, O. 2013, s. 125-127).

Pri vyhodnocovaní výsledkov vzdelávania sa nikdy nesmie zabúdať na získanie otvorenej spätnej väzby od samotných účastníkov vzdelávania. Práve tá môže významne prispieť k lepšiemu plánovaniu nasledujúcich vzdelávacích aktivít. Zároveň je dôležité sústavne sledovať posun v podávanom pracovnom výkone zamestnancov.

3. Rozvoj ľudských zdrojov

Dôvodom potreby neustáleho vzdelávania dospelých sú prebiehajúce zmeny vo vonkajšom i vnútornom prostredí organizácie. Manažéri i zamestnanci musia sledovať a akceptovať zmeny vyvolané konkurenčným tlakom, vplyvom globalizácie a internacionalizácie, vývojom nových technológií a techniky, zavádzaním informačných a komunikačných systémov, meniacou sa legislatívou, rozširovaním trhov a pod. Vonkajšie zmeny sa premietajú do vnútorného prostredia a ochoty manažmentu i zamestnancov investovať do rozvoja a vzdelávania (Vetráková a kol. 2011, s. 133).

Ako uvádza Urban, súčasťou rozvoja ľudských zdrojov podniku je i riadenie kariéry zamestnancov usilujúce o dosiahnutie súladu medzi potenciálom a motiváciou pracovníkov a potrebami podniku. Predpokladom riadenia rozvoja je rozumieť požiadavkám, pred ktoré zamestnancov budúci vývoj organizácie postaví a na tieto požiadavky ich včas pripravovať. Tým sa rozvoj líši od tréningu, ktorý je zameraný na vytváranie pracovných zručností nevyhnutných k správneému výkonu súčasných pracovných úloh (Urban 2004, s. 156-162).

Táto kapitola je venovaná práve ďalšiemu rozvoju zamestnancov. Predpokladá sa, že zamestnanci prijímaní do firmy už spĺňajú základné odborné aj osobnostné požiadavky na danú pracovnú pozíciu. Zároveň však zväčša majú aj predstavu o svojej dlhodobej kariérnej ceste. Spokojných zamestnancov z nich robí práve to, že ich nadriadení poznajú ich súčasné schopnosti, ale tiež potenciál. Nielen že sledujú ich pracovný výkon a dávajú im priebežnú spätnú väzbu v otvorenej komunikácii, ale ponúkajú im aj možnosti ďalšieho vzdelávania a rozvoja, čím udržiavajú ich motiváciu pre rozvoj potenciálu.

3.1. Rozvoj potenciálu zamestnancov v organizácii

Rozvoj ľudského potenciálu i možnosti jeho uplatnenia závisia od stupňa rozvoja spoločnosti. Ľudský potenciál je zároveň výsledkom životných činností ľudí, pretože iba v činnom uplatnení sa môžu tieto sklony a dispozície rozvíjať (Potůček 1990, s. 26).

Pojem ľudský potenciál vyjadruje spôsobilosť - predpoklady človeka na vykonávanie činností. Človek môže i nemusí tieto dispozície rozvíjať a vo svojej činnosti ich aj efektívne, či neefektívne využívať. Tvorba ľudského potenciálu a jeho využívanie môžu byť časovo i priestorovo oddelené. Z tohto aspektu je možné posudzovať mieru využívania ľudského potenciálu pri vykonávaní určitých činností v pracovnom procese a vyjadriť jeho relatívnu hodnotu (Vetráková a kol., 2011, s. 9).

Podľa Machalovej je potrebné pojem potenciál ďalej špecifikovať a to na individuálny a psychický. Individuálny potenciál chápeme ako komplexnú pripravenosť, čiže psychickú spôsobilosť a pohotovosť jednotlivca k správaniu – k vnútornej a vonkajšej činnosti. Sú v ňom zjednotené dva aspekty:

- **Aspekt potenciality** – celok dispozícií jednotlivca
- **Aspekt realizácie** – psychická spôsobilosť jednotlivca

V individuálnom potenciáli je implicitne psychický potenciál, čiže súbor takých dispozícií jednotlivca, ktoré sú v priebehu života premenené na psychické vlastnosti (schopnosti, temperament a emócie, motívy, hodnotové orientácie).

Individuálny potenciál sa prejaví prostredníctvom psychických vlastností v činnosti a v sociálnych rolách. V tejto súvislosti si ešte môžeme pripomenúť pojem ľudský potenciál, ktorý sa vymedzuje dvoma dimenziami: osobnostným potenciálom, viažucim sa na

individuálne charakteristiky a sociálnym potenciálom, viažucim sa na spoločnosť, skupiny. Individuálny potenciál je v podstate osobnostným potenciálom (Machalová 2009, s. 20).

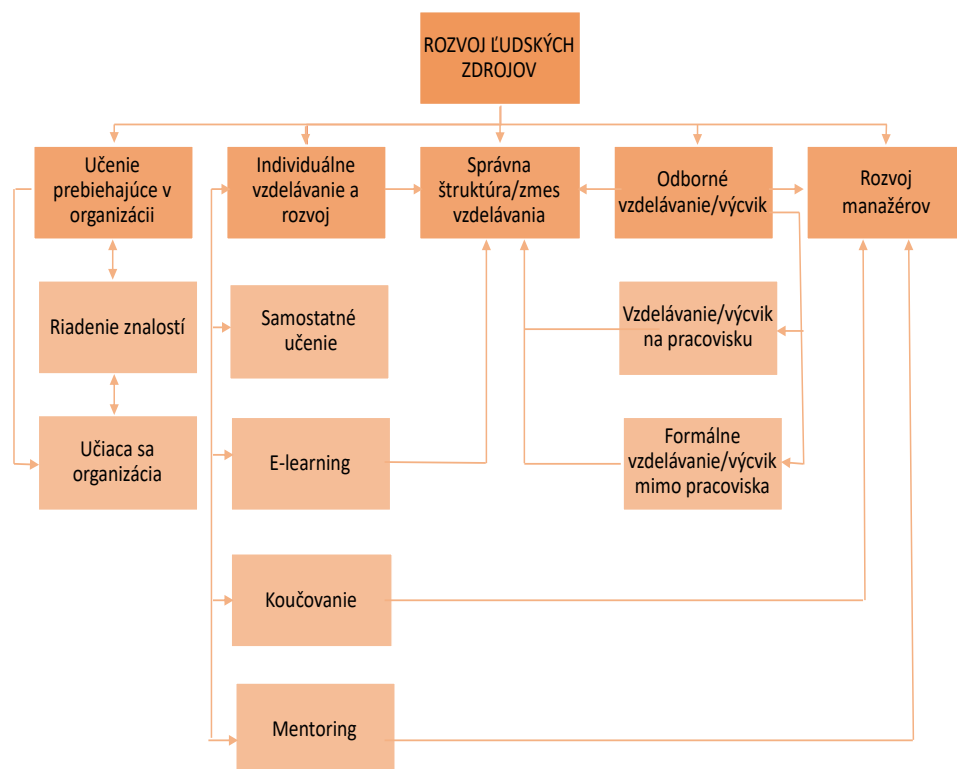
Každopádne by organizácie mali poznať potenciál svojich zamestnancov a neustále ho rozvíjať rozširovaním vedomostí a získavaním nových zručností. Mali by vytvárať zaujímavé pracovné prostredie, ktoré im navyše ponúka možnosti kariérneho rastu. Práve tým sa vrátia investície vložené do vzdelávania vlastných zamestnancov, pretože sa podporí sa ich retencia. V opačnom prípade môže dochádzať k pocitom stagnácie, znižovaniu motivácie a zvyšovaniu nespokojnosti pre nenaplnené očakávania z práce.

3.2. Zložky rozvoja zamestnancov

Armstrong sa pri zložkách procesu pri učení, vzdelávaní a rozvoji opiera o definíciu britského Chartered Institute of Personnel and Development z roku 2001, ktorá znie: „Proces rozvíjajúci ľudí v organizácii, ktorý v sebe integruje procesy, aktivity a vzťahy učenia/vzdelávania a rozvoja. Jeho najvýznamnejšími výsledkami pre podnik a podnikanie sú zvýšená efektívnosť a udržateľnosť organizácie. V prípade jednotlivcov sú výsledkom zvýšená schopnosť, adaptabilita a zamestnateľnosť. Ide teda o rozhodujúci podnikový proces ako v ziskových, tak v neziskových organizáciách“. Ako ďalej pokračuje Armstrong, zložkami tohto procesu sú:

- **Učenie** – Bass a Vaughan (1966) ho definovali ako „relatívne permanentnú zmenu v chovaní, ku ktorej dochádza v dôsledku praxe alebo skúseností“.

- **Vzdelávanie** – rozvoj znalostí, hodnôt a vedomostí požadovaných skôr všeobecne vo všetkých oblastiach života, než aby išlo o znalosti a zručnosti vzťahujúce sa k nejakým konkrétnym oblastiam pracovnej činnosti.
- **Rozvoj** – rast alebo realizácia osobných schopností a potenciálu prostredníctvom ponúkaných vzdelávacích akcií a praxe.
- **Odborné vzdelávanie (výcvik)** – plánované a systematické formovanie chovania pomocou príležitostí k učeniu, vzdelávacích akcií, programov a inštrukcii, ktoré jedincom umožňujú dosiahnuť takej úrovne znalostí, zručností a schopností, aby mohli svoju prácu vykonávať efektívne (Armstrong 2007, s. 444-445).



Obrázok č. 5: Zložky rozvoja ľudských zdrojov (vlastné spracovanie, zdroj: Armstrong 2007, s. 444).

3.3. Kompetencie a ich význam pri riadení ľudských zdrojov

Súčasná spoločnosť kladie vysoké a do budúcnosti bude klásť stále vyššie nároky na rozvoj tzv. generických, kľúčových (hlavne psychosociálnych) a profesných kompetencií svojich členov. Zároveň sa tým trvale a priebežne zvyšujú nároky na rozvoj, využívanie a uznávanie profesijných spôsobilostí (Veteška 2010, s. 33).

Podľa Urbana je termín kompetencia v súčasnom personálnom riadení často používaný namiesto staršieho pojmu kvalifikácia. Kompetencia predstavuje súhrn právomocí spojených s určitým pracovným miestom. Je to tiež schopnosť vykonávať určitú činnosť a dosahovať v nej očakávaného výkonu. Založená je na schopnostiach a zručnostiach, osobných vlastnostiach a skúsenostiach. Jej súčasťou môže byť napríklad schopnosť vyrovnávať sa s novými situáciami; schopnosť rozhodovať a niesť riziko rozhodovania; osobná iniciatíva a motivácia a pod. Súhrn kompetencií k zastávaniu určitých typových pracovných miest tvorí tzv. model kompetencií tvoriaci základ pre výber a rozvoj zamestnancov (Urban 2004, s. 83-84).

V súčasnosti celkom určite najpokrokovejším systémom personálnej práce, ako uvádza Veteška, je koncepcia riadenia podľa kompetencií (Competency-based management, ďalej len CBM). Pri zostavovaní pracovných tímov je zavedenie CBM určite tým najvhodnejším nástrojom. Práve analýzou potrebných kompetencií v tíme sa zistí jednak súčasný stav, jednak absencia potrebných kompetencií. V súlade s týmito informáciami môže organizácia nasmerovať svoje aktivity žiadúcim smerom. Preto ako uvádza Veteška, prostredníctvom Tureckiovej (2008a) a Tureckiovej (2000a), CBM sa orientuje predovšetkým na tieto personálne procesy:

- získavanie a výber pracovníkov

- vzdelávanie a rozvoj pracovníkov
- hodnotenie pracovníkov
- odmeňovanie pracovníkov

Tieto procesy, ktorých obsahom je už CBM, majú za cieľ získať, rozvinúť a udržať v organizácii práve tých pracovníkov, ktorí sú ako odborne zdatní, tak aj disponujú práve žiadúcimi kompetenciami, ktoré sú pre organizáciu dlhodobo prínosné. Cieľom riadenia podľa kompetencii je vychádzať zároveň z tvrdých dát a súčasne zohľadňovať mäkké faktory úspechu organizácie. Jedná sa napríklad o schopnosti, motívy a ciele jednotlivcov (Veteška 2010, s. 137-138).

V súvislosti s Riadením podľa kompetencii (CBM) a rozvojom zamestnancov vysvetľuje Veteška aj prístup k vzdelávaniu založený na osvojovaní a rozvoji kompetencii (Competency Based Approach, ďalej len CBA), ktorý sa prvý raz objavil v poslednej tretine 20. storočia v Amerike. CBA je spôsobom, v ktorom je učenie organizované skôr podľa toho, aké kompetencie majú byť rozvinuté u učiacich sa jedincov, než podľa toho, čo je obsahom (učivom) konkrétneho predmetu alebo súboru podobných predmetov. Úlohou vzdelávateľa nie je predávať informácie alebo hotové znalosti, či súbory poznatkov, ale predovšetkým nedirektívnym spôsobom optimalizovať a facilitovať proces získavania a rozvoja kompetencii. Cieľom CBA je, aby učiaci sa jedinec bol schopný efektívne zvládať situácie a úlohy, ktoré bude aktuálne či vo vzdialenejšej budúcnosti riešiť a aby sa postupne stával autonómnejším pri dosahovaní rôznych osobných i spoločenských cieľov (Veteška 2010, s. 129).

Existencia Kompetenčného modelu, ktorý vychádza zo strategického riadenia ľudských zdrojov je nevyhnutný jednak pre správny výber zamestnancov na pracovné pozície, ale aj pre následné

plánovanie a realizáciu vzdelávacích aktivít. Kompetenčný model by mal vychádzať z popisu pracovných pozícií a požadované kompetencie by mali byť špecifikované pre každú z nich zvlášť, bez ohľadu na jej zaradenie v hierarchii organizácie. Rozlíšený by mal byť Kompetenčný model pre manažérov a pre zamestnancov, s prihliadnutím na požadovanú úroveň rozvinutia jednotlivých kompetencií. Popisy pracovných pozícií a požadované kompetencie je potrebné pravidelne aktualizovať v súvislosti so stratégiou organizácie a tiež zmenami na pracovnom trhu.

3.4. Rozvoj kompetencií u manažérov

Keďže témou tejto diplomovej práce je vzdelávanie a rozvoj manažérov v organizácii, je potrebné zamerať sa na teoretické vymedzenie rozvoja manažérov.

Pojem manažér je v Terminologickom a výkladovom slovníku definovaný ako profesionálny riadiaci pracovník, ktorý vykonáva činnosti zamerané na sústredenie ľudských a materiálnych zdrojov, na ich koordináciu v priestore a čase tak, aby sa dosiahli ciele organizácie alebo určitého projektu. Hlavným poslaním manažéra je riadiť, zabezpečovať plynulý chod riadeného úseku, organizovať prácu, ovplyvňovať, motivovať, kontrolovať a viesť spolupracovníkov. Ako sa ďalej uvádza, komplexne možno vymedziť a špecifikovať činnosti manažéra do týchto skupín: výkonné, strategické, koncepčné, plánovacie, odborné, reprezentatívne, vnútroskupinové, modelové, sprostredkovacie, motivačné, výchovno-vzdelávacie, hodnotiace a kontrolné. Je žiadúce, aby vo všetkých predmetných aktivitách mal manažér určitú úroveň „vybavenosti“ ako súčasť manažérskej

spôsobilosti, teda súborné zvládnutie nových požiadaviek v oblasti manažmentu (Výchova a vzdelávanie dospelých: andragogika 2000, s. 229).

Ako uvádza Koubek, základným zákonom podnikania a úspešnosti akejkoľvek organizácie je flexibilita a pripravenosť na zmeny. Flexibilitu organizácie však vytvárajú flexibilní ľudia, ktorí sú nielen že pripravení na zmenu, ale zmenu aj akceptujú a podporujú ju. A tak sa zákonite starostlivosť o formovanie pracovných schopností pracovníkov organizácie v súčasnej dobe stáva zrejme najdôležitejšou úlohou personálnej práce. Je potrebné zaistiť, aby dynamika a štruktúra rozvoja pracovných schopností boli neustále s určitým predstihom v súlade s dynamikou a štruktúrou rozvoja techniky využívanej alebo využiteľnej v organizácii a aby pracovníci organizácie boli schopní pružne reagovať na požiadavky a potenciálne možnosti trhu i na potrebu neustáleho zdokonaľovania systému riadenia organizácie. Súčasný charakter práce v organizáciách a najnovšie metódy riadenia však vyžadujú nielen pracovníkov náležite odborne pripravených a schopných si osvojovať nové odborné znalosti a zručnosti, ale aj pracovníkov so žiadúcimi rysmi osobnosti, so žiadúcim chovaním. Preto už nestačia tradičné spôsoby vzdelávania pracovníkov, akými je napríklad zácvik, doškolenie či preškolenie, ale stále viac ide o rozvojové aktivity zamerané na formovanie širšieho registra znalostí a zručností, než aký vyžaduje momentálne zastávané pracovné miesto a v neposlednom rade i na formovanie osobnosti pracovníkov, formovanie ich hodnotových orientácií, prispôbovanie ich kultúry kultúre organizácie. Práve tieto rozvojové aktivity formujú flexibilitu pracovníkov a ich pripravenosť na zmenu (Koubek 2007, s. 252).

Termín manažérske kompetencie býva definovaný rôzne. Z časti ich tvorí funkčná spôsobilosť manažéra a z časti rešpektuje premenlivé

a vyvíjajúce sa podmienky vnútorného i vonkajšieho ekonomicko-sociálneho prostredia. Kompetenciou manažéra sa rozumie jeho schopnosť vykonávať úspešne nejakú funkciu alebo súbor funkcií (Veteška 2010, s. 132).

Podľa Urbana zameranie programov rozvoja manažérov závisí od úrovni ich pôsobenia. Rozdeľuje ich nasledovne:

1. Nižšia úroveň riadenia:

a) programy zamerané na schopnosti a nástroje efektívneho riadenia pracovníkov (plánovanie, zadávanie a kontrola pracovných úloh, delegovanie, hodnotenie pracovného výkonu, sociálne zručnosti v jednaní s podriadenými, motivácia a podpora zamestnancov, rozvoj a koučovanie zamestnancov, vedenie ľudí a pod.)

b) tréning osobnej efektivity (riadenie času, stanovovanie priorít, rozhodovanie, asertivita, komunikácia, počúvanie a schopnosť presvedčať, zásady presvedčivej komunikácie a pod.)

2. Stredný manažment: potreba porozumieť princípom riadenia zmien a organizačného chovania (jednanie a motivácia osôb v organizácii)

3. Vyšší a vrcholový manažment: porozumenie významu vodcovstva či interkulturálnemu manažmentu.

Ako ďalej Urban uvádza, k úspešnému zvládnutiu manažérskej profesie spravidla nestačí iba účasť v krátkodobých kurzoch. Dôležitú rolu hrajú predovšetkým formalizované a dlhodobejšie kurzy a špeciálne tréningové programy založené na aktívnom učení – prípadové štúdie, manažérske hry, písomné štúdie a pod. (Urban 2004, s. 156-157).

Manažér by mal byť svojimi schopnosťami a zručnosťami pozitívnym vzorom pre svojich podriadených zamestnancov. Mal by disponovať všetkými potrebnými manažérskymi kompetenciami

a neustále ich rozvíjať. Zároveň by Kompetenčné modely v organizáciách mali byť zostavené tak, aby od manažérskych kompetencií boli odvodené kompetencie zamestnancov. Dosiahne sa tým, že v organizácii budú pracovať takí zamestnanci, ktorí majú všetky predpoklady naplňovať tímové, ale aj organizačné ciele a zároveň budú v súlade s hodnotami a organizačnou kultúrou.

3.5 Riadenie talentov

Rozvoj schopností zamestnancov prináša pozitívne výsledky ako pre organizáciu, tak pre samotných zamestnancov. Mnohé organizácie vytvorili zrozumiteľné školiace programy, aby zaistili svojim zamestnancom príležitosti k zvýšeniu kvalifikácie a pripravili ich na kariérny postup v organizácii (Nelson 2009, s. 173).

Samotný talent považuje Palán za prirodzenú schopnosť, dispozíciu na výkon určitej činnosti, resp. schopnosť riešiť problémy istého druhu na špičkovej úrovni. Môžeme ho definovať aj ako prejavované nadanie (Palán 2002, s. 210).

V organizácii možno teda za talent považovať zamestnanca, ktorý vyniká svojimi schopnosťami voči ostatným a má predpoklad dosiahnuť kariérny postup. Títo zamestnanci by mali byť prioritne zaraďovaní do vzdelávacích a rozvojových programov.

Armstrong uvádza, že riadenie talentov je relatívne nová koncepcia, ktorá sa objavila až v roku 2000. Cieľom tohto prístupu je vytváranie „najlepšieho/skvelého pracoviska“. V podstate ide o získanie, udržanie (stabilizáciu), motiváciu a angažovanosť, rozvoj a plánovanie nástupníctva. Všetky tieto aktivity sú vzájomne prepojené tak, aby tvorili súdržnejší celok, ktorý môže byť prostriedkom k vytváraniu a realizácii koordinovaných a navzájom sa podporujúcich

prístupov, pomáhajúcich organizácii získať, udržať si potrebných talentovaných ľudí.

V súvislosti s riadením talentov je ešte potrebné spomenúť aj plánovanie pracovnej kariéry, pričom Koubek má za to, že ide o individualizovaný plán spracovaný pre konkrétneho pracovníka. V súčasnosti sa tento typ plánovania používa prevažne u nevýrobných kategórii pracovníkov, a to najmä manažérov a vysoko kvalifikovaných špecialistov. Prípravu plánu pracovnej kariéry rozdelil Koubek do týchto štyroch krokov:

1. Pracovník sám hodnotí svoje individuálne schopnosti, zvažuje svoje záujmy a stanovuje svoje pracovné ciele.
2. Organizácia hodnotí individuálne schopnosti a rozvojový potenciál každého pracovníka.
3. Pracovník je informovaný o tom, aké sa mu ponúkajú možnosti a akú kariéru môže v organizácii dosiahnuť.
4. Pracovník, jeho nadriadený/í a personalista sa spoločne poradia, ako realisticky stanoviť ciele kariéry pracovníka a spracovať plány smerujúce k ich dosiahnutiu.

Výsledkom tejto procedúry je plán kariéry (plán osobného rozvoja), s ktorým je úzko spojený aj proces plánovania následníctva. Ide vlastne o plánovanie pokrytia potreby pracovníkov v určitých funkciách (spravidla hierarchicky usporiadaných) z vnútorných zdrojov. Je rovnako individualizovaný, no spracováva sa pre konkrétnu funkciu (Koubek 2009, s. 119-120).

Poznanie potenciálu vlastných zamestnancov má v súčasnosti pre organizácie veľký význam jednak z hľadiska plánovania ľudských zdrojov, no zároveň pre udržiavanie celkovej miery motivácie. Patríť do programu Talent manažmentu alebo byť potenciálnym nástupcom

určitého manažéra alebo manažérov v rámci Plánu nástupníctva je silným motivačným prvkom a zvyšuje istú prestíž. Zaraďovanie zamestnancov s vysokým potenciálom do týchto programov je však zároveň citlivá záležitosť. Je nevyhnutné zabezpečiť, aby uprednostňovanie vybraných zamestnancov, ktorí disponujú určitými výnimočnými schopnosťami nepôsobilo demotivačne na ostatných zamestnancov organizácie. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov by mali byť spravodlivé, vyvážené a rovnako dostupné pre všetkých. Tak ako neustále dochádza k zmenám vo vonkajšom a vnútornom prostredí organizácie, tak sa menia aj potreby a kariérne ambície jednotlivcov. Tieto je potrebné pozorovať a zamestnancom dávať dostatočný priestor na vyjadrenie vlastných očakávaní v otvorenej komunikácii so svojim manažérom, či oddelením Ľudske zdroje.

Empirická časť

4. Cieľ práce a metodológia

Cieľom práce bolo preštudovanie a uskutočnenie analýzy existujúceho programu vzdelávania a možností rozvoja Manažérov pobočiek Obchodnej služby (OS) v skúmanej poisťovni. Prípadovou štúdiou som overovala nasledovnú výskumnú otázku:

Je existujúci program vzdelávania Manažérov pobočiek Obchodnej služby zostavený tak, že rozvíja kompetencie potrebné pre nábor Finančných poradcov, riadenie vlastného tímu a napĺňanie stanovených predajných plánov v skúmanej poisťovni?

Ako uvádza Hendl, metodológia sa zaoberá systematizáciou, posudzovaním a navrhovaním stratégií a metód výskumu (Hendl 2005, s. 34).

Uskutočneniu akéhokoľvek vedeckého výskumu predchádza rozhodnutie o voľbe najvhodnejšej metodológie. Jednou z mnohých kvalitatívnych metód výskumu, ktorá je zároveň aj metódou použitou v tejto diplomovej práci, je prípadová štúdia.

Hendl sa pri vymedzení pojmu prípadová štúdia opiera o definíciu autorov Hitchcock a Hughers (1995), ktorí ju definujú ako hĺbkovú štúdiu jednej alebo niekoľkých inštancií javu v jeho reálnom kontexte, ktorá reflektuje perspektívy participantov. Prípadová štúdia sa vyznačuje zameraním na určité subjekty/objekty. Podľa týchto autorov sú jej hlavnými vlastnosťami:

- zaoberá sa bohatým a všestranným popisom udalostí s väzbou na prípad;

- podáva chronologické rozprávanie o udalostiach relevantných k prípadu;
- mieša popis udalostí s ich analýzou;
- zameriava sa na jednotlivých aktérov alebo skupiny aktérov a snaží sa porozumieť ich vnímaniu udalosti;
- výskumník je osobne angažovaný na prípade a štúdia môže byť spojená s jeho osobou;
- pokúša sa v správe vykresliť bohatosť prípadu (Hendl, J., Remr, J. 2017, s. 201).

Bližšie vymedzenie prípadovej štúdie uvádza nasledujúce typy dokumentov, ktoré je možné pri jej uskutočnení analyzovať: osobné dokumenty; oficiálne dokumenty; predmetné dokumenty; archivované a dodatočné dáta (Hendl, J., Remr, J. 2017, s. 87-88).

Pred samotným rozhodnutím o metóde výskumu pre účely tejto práce som si zvolila postup, kedy som hneď na začiatku zmapovala štruktúru zamestnancov v skúmanej organizácii a zistila som si základné informácie o programe vzdelávania manažérov. Vychádzajúc z týchto poznatkov som zvolila metódu prípadovej štúdie a zadefinovala som si výskumnú otázku. Prvú fázu môjho výskumu tvorila analýza dokumentov súvisiacich s existujúcim programom manažérskeho vzdelávania; štúdium popisu pracovného miesta Manažéra OS; Kompetenčného modelu pre manažérov a štúdium vzdelávacích materiálov. Z vyššie uvedených typov dokumentov, ktoré je možné podľa Hendla analyzovať, uvádzam v kapitole 4.2. poznatky získané zo štúdia predmetných dokumentov.

V druhej fáze som sformulovala 12 otázok (viď. Príloha č. 1) a zvolila som si tri kritériá výberu respondentov, ktorých som následne oslovila

na rozhovor. Uskutočnené rozhovory som analyzovala formou otvoreného kódovania v kapitole 4.3.

Vhodnosť mojej voľby metódy skúmania rozhovorom podporuje aj teoretické vymedzenie polo-štruktúrovaného rozhovoru podľa Reichela a síce, že sa vyznačuje tým, že výskumník má pripravených niekoľko alebo súbor otázok. Tieto nemusia byť kladené v rovnakom poradí, dôležité je, aby boli položené všetky a aby prípadne pýtajúci sa kládol doplňujúce otázky a mal voľnosť v ďalších oblastiach. Veľkou výhodou polo-štruktúrovaného rozhovoru je jednak možnosť pýtania sa v jednotlivých oblastiach rozhovoru; možnosť rozvedenia témy v prípade potreby alebo upresnenie otázky; ako aj osobná účasť výskumníka a možnosť zodpovedať akúkoľvek otázku respondentovi. K nevýhode však môže patriť možné ovplyvňovanie respondenta vlastnými názormi výskumníka alebo preberanie jeho postojov. Veľký význam má vlastná skúsenosť, teoretická citlivosť výskumníka, sústredená práca a nevstupovanie respondentovi do odpovedí. Správny vplyv a používanie techník výskumníka ovplyvňuje úspech celého rozhovoru a zber kvalitných dát (Reichel 2009, s. 111).

V Diskusii k empirickým zisteniam som potom vyhodnotila všetky svoje zistenia z uskutočnej prípadovej štúdie a navrhla som odporúčania a možnosti pre program vzdelávania a rozvoja manažérov v tejto poisťovni.

4.1 Predstavenie organizácie

Výskum som uskutočnila v medzinárodnej spoločnosti s dlhoročnou tradíciou na svetovom finančnom a poisťovacom trhu. V súčasnosti sa zaoberá prevažne poisťovníctvom a správou investícií, jej súčasťou však je i banková časť, ktorá slúži ako interná zaistovňa.

Na Slovensku je základným predmetom činnosti poskytovanie životného poistenia a dôchodkového sporenia. Počet zamestnancov slovenskej Centrály poisťovne je 320, v Obchodnej službe pracuje zhruba 450 zamestnancov. Všetci, ktorí vykonávajú obchodné činnosti pre poisťovňu na pozícii Finančný poradca, ako aj Manažéri pobočiek pracujú na živnosť. I táto skutočnosť je jedným z dôvodov, prečo je miera fluktuácie v OS vyššia ako na Centrále spoločnosti. Oddelenia na Centrále sú usporiadané líniovo. Pozície a vzťahy nadriadenosti a podriadenosti sú teda usporiadané a orientované vertikálne.

Všetky činnosti poisťovne podliehajú prísnemu dohľadu Národnej banky Slovenska (NBS). Z tohto dôvodu je kladený veľký dôraz práve na Osobitné finančné vzdelávanie (ďalej len OFV) všetkých zamestnancov a Finančných poradcov. Zároveň je to i základná zákonná požiadavka, ukotvená v zákone č. 186/2009 Z.z. o finančnom sprostredkovaní a finančnom poradenstve a v zmene a doplnení niektorých zákonov a Vyhláske Ministerstva financií SR 39/2018 Z.z. o osobitnom finančnom vzdelávaní osôb vykonávajúcich finančné sprostredkovanie a finančné poradenstvo. Na to, aby vôbec mohol Finančný poradca vykonávať činnosti v oblasti finančného sprostredkovania, musí preukázať splnenie podmienky odbornej spôsobilosti ešte pred podaním návrhu na zápis do príslušného podregistra NBS.

4.2. Analýza vzdelávacieho programu pre manažérov

Ako som v úvode uviedla, v prípadovej štúdii som sa zamerala na vzdelávanie a rozvoj Manažérov pobočiek OS skúmanej poisťovne. Jedná sa celkovo o 82 manažérov pracujúcich v rôznych mestách na Slovensku, ktorých, ak by som sa opierala o rozdelenie programov

rozvoja manažérov podľa Urbana, uvádzaných v kapitole 3.4. teoretickej časti tejto diplomovej práce, by som mohla zaradiť do kategórie nižšej úrovne riadenia. Urban uvádza, že v tomto prípade ide predovšetkým o vzdelávacie programy, zamerané na schopnosti a nástroje efektívneho riadenia pracovníkov a tréningy osobnej efektivity. Ako som neskôr skúmaním zistila, tieto zručnosti sú u manažérov OS rozvíjané postupne a to hlavne po skončení adaptačnej doby.

Z popisu pracovnej náplne Manažéra OS, ktorú som mala k dispozícii vyplýva, že dôležitou súčasťou jeho práce je navyiac, mimo dosahovania samotných obchodných cieľov, aj zodpovednosť za nábor, adaptáciu a retenciu Finančných poradcov vo svojom tíme. Oproti Centrále tu teda pozorujeme významný rozdiel, kedy oblasť získavania zamestnancov nie je výlučne úlohou úseku Ľudských zdrojov, ale samotných manažérov zodpovedajúcich za výberový proces a zabezpečovanie ľudských zdrojov. Tento fakt ma viedol k tomu, aby som svoju pozornosť pri analýze vzdelávacieho programu manažérov upriamila aj na to, ako má poisťovňa nastavený rozvoj manažérskeho kompetencii potrebných pre realizáciu náboru a vedenie tímu.

Ďalej som sa vykonávala štúdium Plánu adaptačnej doby pre manažérov OS a plánov príslušných školení. Tieto materiály má poisťovňa veľmi prehľadne spracované v elektronickej podobe. Manažér má navyše ako pomôcku k dispozícii príručku, obsahujúcu nielen kalendár školení, ale aj Adaptačný formulár, do ktorého si priebežne zaznamenáva svoje postrehy zo školení, identifikované vlastné slabé stránky a ním vnímaný priestor na rozvoj, o ktorých priebežne diskutuje so svojim nadriadeným a HR BP, najmä v rámci koučingu. Podľa toho sa následne nastavuje ďalší manažérskeho rozvoj po skončení adaptácie.

Z Plánu adaptačnej doby ďalej vyplýva, že prvý mesiac pozostáva najmä z inštruktáží, čiže vzdelávacích aktivít zameraných na získavanie informácií o krokoch, procesoch a aktivitách, ktoré vykonáva Manažér pobočky. Prvú inštruktáž poskytuje Regionálny manažér, teda jeho priamy nadriadený a zameriava sa na: zoznámenie sa s pracovným prostredím; predstavenie adaptačného plánu a spôsobu odmeňovania; prípravy na Úvodné školenie a pridelenie mentora.

Druhú inštruktáž poskytuje HR BP a jej cieľom je: oboznámenie sa so štruktúrou HR v poisťovni; základná orientácia v e-learningovej aplikácii a systéme vzdelávania; predstavenie monitoringu náborových aktivít; oboznámenie sa s výberovým procesom.

Nasleduje týždňové Úvodné školenie, ktorého cieľom je, aby manažér dôkladne spoznal prácu Finančných poradcov, ktorých bude riadiť a zároveň svoju manažérsku rolu a zodpovednosť, teda:

- porozumel predajnému procesu a spoznal konkrétne aktivity Finančných poradcov;
- vedel, ako má poradca pracovať s databázou a vedel ako si má poradca pýtať odporúčania;
- vedel ako si má poradca dohodnúť stretnutie s klientom a vedel viesť štruktúrovaný obchodný rozhovor;
- vedel urobiť Analýzu potrieb klienta (ďalej len APK) - papierovú i elektronickú v internej aplikácii;
- vedel, akým spôsobom sa riešia najčastejšie námietky klientov;
- poznal kroky ako uzavrieť obchod;
- spoznal základnú štruktúru produktového portfólia poisťovne.

Ešte v prvom mesiaci adaptácie sa manažér, rovnako ako Finančný poradca, zúčastní Tréningu obchodného rozhovoru. Jeho cieľom je získanie zručností pre praktické zvládnutie štruktúry telefonátu,

reagovanie na námietky, zacielenie sa na dohodnutie obchodného stretnutia a tiež návod, ako zanechať dobrý dojem a tým vytvárať vzťah s klientom.

Nasledujú prezenčné Produktové školenia poskytované lektormi, kde manažéri získavajú vedomosti o parametroch produktov a pripoistení, podmienkach zdravotného a finančného upisovania. Navyše sa učia hľadať riešenia pre klientov na základe vopred vykonanej APK. Získané vedomosti sa overujú riešením modelových situácií a e-learningovým testom. Záver prvého mesiaca, kedy si manažér priebežne vyplní vlastný rozvojový plán, je vyhodnocovaný na spoločnom stretnutí s Regionálnym manažérom a HR BP.

Druhý mesiac adaptácie je obdobný s predchádzajúcim, no obsahuje nadstavbu k Tréningu obchodného rozhovoru, zameranú na argumentáciu a uzatváranie obchodu. Druhé Produktové školenie je navyše orientované na poskytovanie poradenstva v oblasti investovania do finančných fondov. Taktiež sa koná druhá inštruktáž s Regionálnym manažérom, týkajúca sa hlavne obchodných prezentačných zručností, ale aj obchodného reportingu.

Keďže významnou zodpovednosťou manažéra je oblasť náboru, v tomto mesiaci sa uskutočňuje inštruktáž k získavaniu nových Finančných poradcov a samotný nácvik kontaktovania kandidáta, ktorý poskytuje HR BP. Na ňom sa manažér zoznami s takzvaným call scriptom; štruktúrou navolávania kandidátov; najčastejšími námietkami pri telefonovaní a sám si tiež vyskúša reálne volania kandidátom, pričom získava spätnú väzbu od HR BP.

V druhej fáze sa koná tzv. Tieňovanie zamerané na oblasť výberových pohovorov. V praxi to znamená pozorovanie manažéra priamo pri práci, v reálnej situácii a reálnom prostredí, s cieľom poskytnúť mu okamžitú spätnú väzbu a zamerať sa na individuálne potreby rozvoja

v konkrétnej oblasti. Tieňovanie realizuje Regionálny manažér a HR BP. Manažér sa súbežne rozvíja formou mentoringu, teda neformálnym spôsobom od prideleného mentora. Zvyčajne ním býva skúsenejší kolega alebo pobočkový školiteľ. Mentoring sa zameriava na poradenstvo a podporu pri riešení praktických otázok a nejasností, najmä súvisiacich so stretnutiami s klientmi. Manažér sa naďalej aktívne vzdeláva v oblasti parametrov produktov a to hlavne formou e-learningu.

Úlohou Manažéra pobočky je aj príprava a adaptácia nováčikov. Zručnosti v tejto oblasti získava v treťom mesiaci svojej adaptácie a to inštruktážou od nadriadeného a HR BP, ktorí následne tieňovaním pozorujú priestor pre rozvoj manažéra v oblasti prípravy nováčikov. Praktickou pomôckou pre manažérov je aj účasť na Tréningu výberových zručností, kde si zdokonalia schopnosť viesť výberové pohovory, upevnia si svoje silné stránky a taktiež, prostredníctvom kamerového záznamu,vidia svoje slabé stránky pri vedení pohovorov.

Vo štvrtom mesiaci pokračuje mentoring a tieňovanie, najmä v oblasti vedenia pracovných porád a individuálnych rozhovorov s Finančnými poradcami, pri nastavovaní a vyhodnocovaní ich individuálnych cieľov a rozvojových potrieb. Táto fáza posilňuje najmä komunikačné a prezentačné zručnosti. Manažér sa tiež zúčastní na prezenčnom školení Uzatváracie techniky, kde získa zručnosti potrebné pre uzatváranie obchodov a riešenie neštandardných obchodných prípadov.

K úspešnému napĺňaniu cieľov je nevyhnutný pro-klientský prístup a servis pre klienta, ktoré sú obsahom školenia v piatom mesiaci adaptácie.

Dôležitým medzníkom v procese adaptácie je príprava na Kvalifikačnú skúšku, kedy manažér musí uspieť v súhrnnom certifikačnom teste pozostávajúcom z 55 otázok z oblasti produktov a zároveň ústnej časti, ktorú predstavujú rolové hry, v prítomnosti priameho nadriadeného a pobočkového školiteľa. Získanie certifikátu zároveň znamená ukončenie adaptácie. V nasledujúcich mesiacoch pokračuje intenzívne zdokonaľovanie získaných vedomostí a rozvoj zručností v praxi.

Ako som uviedla vyššie, už v procese adaptácie sa vďaka tieňovaniu identifikujú rozvojové potreby Manažérov pobočiek. Podporuje sa tiež sebavzdelávanie, potreby ktorého zas pomáha odhaľovať pravidelný koučing poskytovaný HR Biznis partnerom. Posilňujú sa ním prípadné slabé stránky, aby bol manažér schopný rozvíjať nasledovné požadované kompetencie, ktoré má skúmaná poisťovňa v Kompetenčnom modeli pre Manažérov OS rozdelené do troch kategórii:

A. Orientácia na svoj tím:

- Stanovovanie a jasné komunikovanie cieľov, motivácia jednotlivcov a tímu k ich napĺňaniu a kontrola plnenia.
- Poznanie členov tímu, aktívne využívanie ich potenciálu a práca s ich silnými stránkami a oblasťami pre rozvoj.
- Aktívne vyhľadávanie členov tímu s využitím všetkých dostupných zdrojov, adaptácia, rozvoj, motivácia a riadenie ich výkonu.
- Vytváranie tímového ducha a atmosféry, získavanie spätnej väzby od nadriadených i podriadených.

B. Orientácia na zákazníka:

- Budovanie vzťahu so zákazníkmi.
- Znalosť lokálneho trhu a konkurencie, sledovanie trendov a vyhľadávanie príležitostí.
- Odborná spôsobilosť.

- Práca na zvyšovaní spokojnosti zákazníkov.

C. Orientácia na seba:

- Schopnosť sebareflexie a regulovanie vlastného správania.

Rovnako ako na Centrále poisťovne, aj v OS sa podporuje identifikácia a rozvoj talentov. V tomto prípade sa za talenty považujú Finanční poradcovia a manažéri s nadpriemerne rozvinutými vyššie uvedenými kompetenciami a zároveň výnimočnými obchodnými výsledkami. Títo sú zvyčajne oceňovaní a motivovaní k ďalšiemu rozvoju účasťou na zahraničných incentívnych programoch spoločnosti. Zamestnanci s vysokým potenciálom, ktorí sú považovaní za talenty, patria samozrejme k ostatnými kolegami najviac vyhľadávaným mentorom. Pravidelne sa tiež zúčastňujú na motivačných stretnutiach a na interných školeniach Finančných agentov, kde mávajú motivačné prednášky.

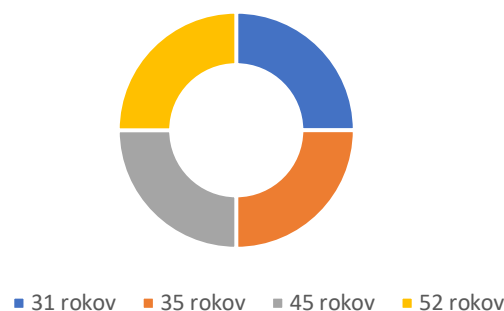
V rámci zvýšenia znalosti zamestnávateľskej značky vykonáva poisťovňa rôzne marketingové aktivity zamerané na nábor Finančných poradcov. Jednou z nich je aj vzdelávanie študentov na univerzitách počas Dní kariéry. Tohto podujatia sa pravidelne zúčastňujú najtalentovanejší, skúsení manažéri, ale aj noví manažéri OS, ktorí tak majú možnosť vyskúšať si svoje prezentačné zručnosti na verejných odborných seminároch k témam z oblasti poisťovníctva, či účasťou v panelových diskusiách. Pri týchto aktivitách si nielenže upevňujú komunikačné a prezentačné zručnosti, no navyše vďaka účasti na externých podujatiach nadväzujú aj nové kontakty a veľakrát získavajú čerstvých absolventov pre prácu vo svojich tímoch.

4.3. Interpretácia rozhovorov

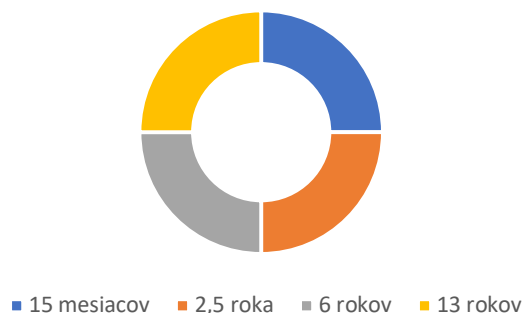
Na overenie poznatkov získaných z analýzy materiálov súvisiacich s existujúcim vzdelávacím programom som následne uskutočnila štyri polo-štruktúrované rozhovory. Výstupy z nich popisujem otvoreným kódovaním v tejto kapitole. Aby som zaistila získanie rozdielnych pohľadov na súčasný program manažérskeho vzdelávania a rozvoja, pre rozhovory som oslovila štyroch účastníkov, vybraných podľa nasledovných troch základných kritérií:

- **pracovná pozícia** (musel to byť manažér)
- **vek** (zvolila som manažérov rôzneho veku)
- **počet odpracovaných rokov na danej manažérskej pozícii v organizácii.**

Vychádzajúc z poznania, že jednotlivci uprednostňujú v rôznom veku rozdielne štýly učenia, pre účely prípadovej štúdie som oslovila manažérov vo veku od 31 do 52 rokov, pričom títo v danej poisťovni pracujú na pozícii manažéra od 1 do 13 rokov.



Obrázok č. 6: Znázornenie veku Manažérov pobočiek.



Obrázok č. 7: Znázornenie počtu odpracovaných rokov na pozícii Manažéra pobočky.

Zároveň ma zaujímalo, či oslovení manažéri majú predchádzajúcu skúsenosť s prácou v oblasti poisťovníctva. Všetci sa vyjadrili kladne, avšak iba dvaja z nich už pracovali aj na pozícii obchodného manažéra. Túto skutočnosť som si overovala preto, aby som získala ešte presnejší obraz o úrovni už existujúcich odborných vedomostí, nadobudnutých počas pôsobenia na predchádzajúcich pozíciách v iných poisťovniach.

V tretej otázke som sa zamerala na to, ako by zhodnotili obdobie adaptácie na pozíciu manažéra, pričom na škále 1-10 znamenala jednotka najnižšie (negatívne) hodnotenie a naopak desiatka najvyššie (pozitívne). Napriek tomu, že dvaja z oslovených manažérov majú priebeh vlastnej adaptácie dávno za sebou, naďalej sú to oni, ktorí podporujú adaptačný proces svojich kolegov - ich názor má teda svoju výpovednú hodnotu. Všetci oslovení zvolili hodnotenie číslicou 7 a 8, čo znamená, že priebeh adaptácie hodnotia skôr pozitívne. Z rozhovorov vyplynulo ako veľmi oceňujú, že poisťovňa si uvedomuje význam a náročnosť prvých 6 mesiacov. Štruktúrovaný program adaptačnej doby, kedy mali plnú podporu HR BP a svojho nadriadeného, mali k dispozícii dostatok študijných materiálov a mali prideleného mentora hodnotili veľmi pozitívne. Ocenili tiež detailný

Adaptačný plán, mesačné (teda priebežné) hodnotenia a spätnú väzbu, ktorú pravidelne dostávali od nadriadených.

Manažéri však negatívne hodnotili zvýšený stres, ktorý v tomto období vnímali, nakoľko popri intenzívnomu a časovo náročnému vzdelávaní a účasti na školeniach, museli súbežne budovať vzťahy, viesť a motivovať svoj tím k plneniu obchodných plánov a tiež zabezpečovať nábor poradcov. Dvaja manažéri, ktorí mali predchádzajúcu skúsenosť na podobnej pozícii uviedli, že väčšina zo školení mäkkých zručností v rámci adaptačnej doby v tejto poisťovni bola pre nich v podstate zbytočná a nič nové sa na nich nenaučili. Napriek tomu, že rovnaké školenia už absolvovali v minulosti, i keď u iného zamestnávateľa, museli sa ich zúčastniť, pretože boli povinnou súčasťou ich adaptácie.

Pri štvrtej otázke som zisťovala, nakoľko pridelený HR BP podporuje rozvoj manažérov v oblasti náboru a riadenia Finančných poradcov v ich tíme. Opäť mali k dispozícii škálu 1-10 bodov, ako pri predchádzajúcej otázke.

Z rozhovorov vyplynulo, že u HR Biznis Partnerov najviac oceňujú odbornosť v oblasti ľudských zdrojov, ale hlavne ich znalosť poisťovníctva a predchádzajúce obchodné skúsenosti. Môžu tak spolupracovať a komunikovať na rovnocennej partnerskej úrovni, reagovať na potreby trhu a nezaostávať za konkurenciou. Dvaja z manažérov ohodnotili podporu zo strany HR BP na 9 bodov a uviedli, že vďaka nim mali možnosť prednášať študentom druhého stupňa na vysokých školách, čím nielenže podporili znalosť zamestnávateľskej značky a zatriktívniili pozíciu Finančného poradcu v danom regióne, ale hneď získali aj nových kolegov do svojho tímu. Nakoľko mladší z oslovených manažérov nemajú v oblasti náboru dostatočné skúsenosti, podpora zo strany HR BP je pre nich kľúčová pre

dosahovanie plnenia stanoveného obchodného plánu, keďže k tomu potrebujú dostatok Finančných poradcov. Podporu zo strany HR BP ohodnotili na 10 bodov.

Piata otázka sa týkala Kompetenčného modelu pre Manažérov OS. Ako som uviedla v kapitole 4.2., Kompetenčný model poisťovne pozostáva z troch oblastí, a to: Orientácia na svoj tím, Orientácia na zákazníka a Orientácia na seba. Konkrétne som sa oslovených pýtala, ktorú z kompetencií považujú za najdôležitejšiu pre Manažéra pobočky. V tejto otázke sa však nezhodli. Kým manažéri, ktorí sú vo svojej roli menej ako tri roky uviedli, že najdôležitejšie je, aby manažér pracoval na vlastnom sebarozvoji a vzdelávaní; naopak manažéri, ktorí sú vo svojej roli viac ako tri roky považujú za najdôležitejšiu manažérsku kompetenciu práve orientáciu na svoj tím. Podľa nich jedine neustálou motiváciou vlastného tímu poradcov dokážu naplňovať obchodné ciele a očakávania spoločnosti.

Šiestou otázkou som skúmala, nakoľko je súčasný program vzdelávania postačujúci pre rozvoj požadovaných manažérskych kompetencií. Pri tejto otázke opäť došlo k rozkolu v postojoch. Mladší z manažérov pociťujú dostatočný priestor na vzdelávanie a vnímajú dostatok možností a príležitostí pre vlastný rozvoj. Počas rozhovoru s nimi som mala pocit prílevu energie, entuziazmu a nadšenia pre prácu v tejto poisťovni.

Manažéri, ktorí pracujú v tejto spoločnosti viac ako päť rokov však pociťujú skôr profesijnú stagnáciu. Napriek tomu však ich pobočka plní obchodné ciele a majú stabilný tím poradcov. Vnímajú to teda skôr tak, že ďalší rozvoj v oblasti manažérskych zručností už nepotrebujú, a rovnaký názor podľa nich má aj ich nadriadený.

Zhodne však všetci manažéri uviedli, že čo sa týka produktových školení, či školení v oblasti legislatívnych zmien, tie sú v poisťovni

nadštandardné. Zvlášť oceňujú prítomnosť pobočkových školiteľov, ktorí sú neustále k dispozícii a promptne reagujú na akékoľvek nové vzdelávacie potreby. Rovnako sa vyjadrili o podpore HR BP pri rozvoji kompetencii a to najmä prostredníctvom nimi často organizovanými školení a soft skills workshopov ako napr. workshop výberových zručností; školenie vedenia tímových porád; školenie na tému Time management a podobne.

Pri siedmej otázke došlo opäť k zhode a slovné spojenie, ktoré najviac vystihovalo či sú možnosti vzdelávania potrebné k získaniu certifikátu na konci adaptačnej doby poskytované poisťovňou dostatočné, bolo „rozhodne áno“. Obzvlášť všetci oslovení ocenili formu e-learningového vzdelávania, pretože pri časovej náročnosti ich práce im zabezpečovalo flexibilitu – vzdelávať sa mohli mimo svojich každodenných manažérskych povinností, pretože šetrili čas strávený účasťou na prezenčných školeniach.

V ôsmej otázke som sa zaujímala o to, ktorá z poskytovaných foriem vzdelávania (účasť na školeniach, inštruktáž, mentoring, koučing, e-learning, rolové hry) manažérom vyhovuje najviac. Mladším manažérom vyhovujú zážitkové formy učenia ako napríklad rolové hry, pretože ich považujú za praktické, dostávajú pri nich okamžitú spätnú väzbu a získané zručnosti dokážu ihneď použiť v praxi. Za obohacujúci považujú tiež mentoring, pri ktorom sa učia z praktických skúseností seniornejších kolegov. Ďalší dvaja oslovení kolegovia, ktorí pracujú v poisťovni viac ako päť rokov naopak zhodne uviedli, že uprednostňujú prezenčné školenia, na ktorých majú možnosť nadväzovať nové kontakty a spoznávať kolegov. Jednoznačná zhoda u všetkých štyroch oslovených bola pri forme e-learningu a individuálnom vzdelávaní štúdiom vzdelávacích materiálov, ktoré považujú za veľmi pohodlné. Taktiež všetkým opýtaným vyhovuje

koučing, ktorý na pravidelnej báze mávajú s HR Biznis Partnerom alebo pobočkovým školiteľom.

Deviatou otázkou som sa zisťovala, či manažéri majú k dispozícii dostatok odborných zdrojov pre samoštúdium v oblasti produktov poisťovne. Spoločne opätovne pochválili prítomnosť pobočkových školiteľov, ktorí podľa potreby operatívne zorganizujú akékoľvek školenie a tiež im poskytnú vzdelávacie materiály pre samoštúdium. Navyše má podľa nich poisťovňa každú zmenu, či novinku v oblasti produktov a legislatívy publikovanú na intranete, čiže sa nestáva, že by manažéri alebo poradcovia nemali prístup k aktuálnym informáciám. Tieto sú taktiež predmetom diskusie na pravidelných poradách pobočiek.

Pri desiatej otázke som sa pýtala na možnosti kariérneho rastu. Iba najstarší z manažérov uviedol, že už nevidí perspektívu svojho ďalšieho rastu, nakoľko na súčasnú pozíciu manažéra postúpil po štyroch rokoch vykonávania práce Finančného poradcu. Z jeho pohľadu by teda mohol ešte postúpiť na pozíciu Regionálneho manažéra, no zároveň vníma, že vo svojom okolí má mladších kolegov, ktorí majú vyššie ambície a predpoklady získať túto pozíciu. Vek teda považuje za svoj handicap, napriek tomu sa ale cíti spokojný na súčasnej pozícii.

Ostatní traja kolegovia sa vyjadrili, že poisťovňa ponúka možnosti kariérneho rastu a pre talentovaných zamestnancov má navyše vypracovaný zvláštny rozvojový program. Jedna z oslovených manažérok patrí sama do skupiny Talentov. V rozhovoroch dvaja z oslovených spomenuli dokonca niekoľko konkrétnych prípadov z obdobia ich pôsobenia v poisťovni, kedy sa Finančný poradca posunul na pozíciu manažéra, resp. manažér na pozíciu Regionálneho manažéra.

Všetci štyria súhlasne uviedli, že kariéru v poisťovni si môže vybudovať každý sám, pretože vnímajú dostatok príležitostí pre rast. Záleží to hlavne na jeho motivácii a ambíciách.

Pri jedenástej otázke som dala priestor osloveným na navrhnutie prípadných zmien v súčasnom systéme manažérskeho vzdelávania. Manažér, ktorý v poisťovni pracoval v čase rozhovoru zatiaľ len 15 mesiacov považoval súčasný systém za vyhovujúci a dostatočný. Opäť vyzdvihol štruktúrovaný priebeh vzdelávania počas adaptácie. Ďalší dvaja manažéri, ktorí pracujú v poisťovni 2,5 a 6 rokov pociľujú menšie nedostatky v oblasti samostatného manažérskeho rozhodovania, dávania spätnej väzby, či vedenia kritických rozhovorov. Chýbajú im aj nadstavbové rozvojové školenia v oblasti koučingu, ale aj prezentačných zručností. Rozvoj v týchto oblastiach by im pomohol k posilneniu ich pozície a získaniu väčšej sebaistoty. Taktiež navrhli, aby program vzdelávania manažérov zohľadňoval ich predchádzajúce skúsenosti a teda neboli zaraďovaní do všetkých povinných školení, pokiaľ pre nich nie sú relevantné. Uprednostnili by školenia šité na mieru manažérom a nie „šablónový“ model vzdelávania, povinný pre všetkých. Najstarší z manažérov uviedol, že by uvítal častejšiu účasť na odborných konferenciách a seminároch, ktoré sú organizované externými spoločnosťami alebo asociáciami.

Na záver rozhovoru som každého z manažérov požiadala, aby jedným slovom zhodnotil celkové možnosti vzdelávania poskytované poisťovňou. Všetky štyri odpovede boli pozitívne - vyjadrené v rôznych obdobiach - slovom „super“.

4.4. Diskusia k empirickým zisteniam

Pri analýze súčasného programu vzdelávania som sa opierala o odborné poznatky z oblasti ľudských zdrojov, vzdelávania a rozvoja zamestnancov, ktoré som uvádzala v teoretickej časti práce. Za pozitívum považujem, že už pri analýze materiálov súvisiacich so vzdelávacím programom sa ukázalo, že skúmaná poisťovňa využíva hneď niekoľko metód vzdelávania z oboch teoreticky vymedzených skupín vzdelávania podľa Koubeka, teda „on the job“ aj „off the job“ tréningy.

Ako som hneď na začiatku skúmania zistila, rozvoj manažérov OS v oblasti náboru, odmeňovania a koučingu, je zastrešovaný oddelením Ľudské zdroje, ktoré prostredníctvom vlastných HR Biznis partnerov a lektorov poskytuje manažérom odbornú podporu. Uskutočňuje sa to nielen ich intenzívnym vzdelávaním, ale najmä rozvojom potrebných kompetencií a získavaním mäkkých zručností.

Pre rýchlu adaptáciu nového zamestnanca je potrebný dôkladne prepracovaný plán adaptácie a vzdelávania hneď od prvého dňa. Práve obdobie prvých týždňov od nástupu do zamestnania býva zvyčajne rozhodujúce a má zásadný vplyv na udržanie motivácie a tiež samotnú retenciu. Tento fakt si skúmaná poisťovňa uvedomuje. V tomto období preto prechádzajú manažéri školeniami, ktoré im dávajú jednak ucelený pohľad na portfólio produktov, ale ukážu im aj cestu, ako sa stať úspešnými v oblasti financií, vedenia a sústavného motivovania obchodnej skupiny. Adaptačná doba v skúmanej poisťovni je dostatočne dlhá a má logickú štruktúru. Taktiež rozvojový Plán vzdelávania manažérov OS v prvom roku je do detailov systematicky prepracovaný. Školenia sú vhodne usporiadané tak, aby zohľadňovali priority, ktoré sú manažérovi stanovené jeho nadriadeným hneď pri

nástupe do zamestnania. Manažér OS tak má vytvorené všetky podmienky na to, aby sa dokázal v priebehu prvých piatich mesiacov odborne adaptovať.

Dostupné materiály k vzdelávaciemu programu, ktoré som mala k dispozícii sú prevažne v elektronickej forme a sú jednoducho, kedykoľvek dostupné každému manažérovi OS. Pôsobivý je aj moderný, interaktívny vizuál, ktorý je v súlade s korporátnym dizajnom spoločnosti. Súčasťou materiálov bola tiež príručka o poisťovni, ktorú každý manažér OS obdrží pri nástupe do zamestnania. Dozvie sa z nej viac o histórii poisťovne, oboznámi sa s jej víziou, základným portfóliom ponúkaných produktov, ale aj s jej hodnotami. Význam tejto príručky vidím navyše v tom, že prispieva k prijatiu firemnej kultúry natoľko, aby sa manažér stal jej nositeľom a reprezentoval ju vo vzťahu ku klientom a svojmu tímu.

Z uskutočnených rozhovorov vyplynulo jednoznačne pozitívne vnímanie existujúceho programu vzdelávania. Všetci oslovení ho zhodne považujú za postačujúci a celkovo veľmi dobrý. Najviac osvedčenou metódou rozvoja manažérov, ktorá je navyše obľúbená, je mentoring a koučing. Z hľadiska získavania okamžitej spätnej väzby manažéri zas vítajú rolové hry, ktoré sú zamerané najmä na vedenie obchodného rozhovoru s klientom, ale aj nácvik výberového pohovoru na pozíciu Finančného poradcu. Rolové hry sa realizujú zvyčajne v úzkom kruhu, vedené sú HR Biznis Partnerom ako aj nadriadeným regionálnym manažérom. Potvrdilo sa teda, že zážitkové formy vzdelávania vyhovujú širokému spektru účastníkov.

Odporúčania zo strany manažérov boli skôr pre úpravu Plánu vzdelávania tak, aby zohľadňoval ich predchádzajúce skúsenosti, aktuálnu úroveň vedomostí a zručností, teda aby vzdelávacie aktivity boli viac „šité na mieru“. Keďže v poisťovni pracuje dostatok

odborných školiteľov a skúsených HR Biznis Partnerov, rozdelenie Plánu vzdelávania do niekoľkých úrovní by podľa mňa nemal byť problém. Súčasný obsah školení mäkkých zručností by sa potom mohol rozdeliť do dvoch kategórií a to pre manažérov s manažérskymi skúsenosťami menej ako 2 roky a pre skúsených manažérov. Pri prvej skupine je z môjho pohľadu potrebné intenzívnejšie rozvíjať základné manažérske zručnosti v oblasti riadenia tímu, dávania spätnej väzby, vedenia kritických rozhovorov, komunikačných a prezentačných zručností. U druhej skupiny manažérov by bol vhodnou voľbou skôr koučing, ktorý vedie manažéra k hľadaniu vlastných riešení pracovných problémov a vzniknutých situácií. Myslím si tiež, že do procesu plánovania vzdelávania Finančných poradcov by mali byť aktívnejšie zapájaní ich Manažéri OS. Sú to práve oni, ktorí najlepšie poznajú potreby svojho tímu a vedia, ktoré z kompetencií u svojich Finančných poradcov potrebujú rozvíjať najviac. Pre manažérov, najmä pre tých, ktorí pôsobia na svojej pozícii už dlhšie, by práve takáto možnosť prispela k pocitu zadosťučinenia a uznania ich seniority.

Za ďalšie pozitívum považujem, že manažéri vidia možnosti svojho kariérneho rastu v tejto poisťovni a oceňujú existujúci program Talent manažmentu. V záujme toho, aby všetci manažéri vnímali možnosti nielen kariérneho, ale aj osobnostného rastu, by som odporučila častejšie zapájanie profesne skúsenejších kolegov do mentoringu, interných aj externých školiacich aktivít a koučingu. Udržiavalo by to mieru ich motivácie.

Obzvlášť oceňujem, že v poisťovni je štandardom, že každý manažér (nielen v Obchodnej službe, ale aj na Centrále), musí prejsť v rámci výberového konania povinným Assessment centrom (AC). Odporučila by som, aby sa s výsledkami AC ďalej pracovalo, teda aby identifikované slabé stránky manažéra boli rozvíjané už v rámci

adaptácie. V tejto súvislosti by som navrhovala, aby manažéri mali vždy k dispozícii aktuálnu ponuku vzdelávacích aktivít, z ktorých by si mohli vyberať podľa vlastnej potreby, preferencii a záujmu, teda ich účasť na školeniach či tréningoch by nevychádzala iba z potrieb poisťovne.

Navrhovala by som ešte viac zintenzívniť účasť manažérov na externých vzdelávacích aktivitách, prípadne naopak na niektoré zo školení alebo workshopov prizvať externého hosťa, ktorý by svojimi skúsenosťami mohol taktiež zapôsobiť motivačne a obohacujúco.

Vysoko hodnotím externé aktivity súvisiace s budovaním zamestnávateľskej značky poisťovne. V súčasnosti však tieto aktivity zastrešuje prevažne oddelenie Ľudské zdroje, spoločne s oddelením Marketing. Ako istú formu rozvoja by som navrhla ponechať na Manažéroch OS organizáciu vlastných aktivít podujatí zameraných na podporu značky, samozrejme s podporou uvedených oddelení. Iniciatíva by však mala prichádzať prioritne od samotných Manažérov OS. Význam by to malo predovšetkým pre rozvoj ich komunikačných, organizačných a prezentačných zručností, navyše by tým získavali i nové kontakty a rozširovali si obzory. Samozrejme, že si uvedomujem časovú náročnosť a zodpovednosť, ktorú manažérska práca obnáša a organizácia takýchto aktivít by bola opäť niečo navyše. Dôležité by preto bolo, aby koučing manažérov bol zameraný aj na to, že sami nájdu a pochopia význam takýchto aktivít. Nebudú ich brať len ako ďalšiu povinnosť, ale budú vidieť prínos pre seba a svoj tím vo forme nových skúseností, ktoré tím získajú.

Dovolila by som si uzavrieť empirickú časť tejto práce tým, že uskutočnením oboch častí prípadovej štúdie sa potvrdilo, že poisťovňa prikladá náležitý význam vzdelávaniu a rozvoju manažérov. Nasleduje

moderné trendy vo vzdelávaní a vytvára všetky predpoklady pre ich osobnostný, ale aj kariérny rast.

Záver

V posledných rokoch sa v dôsledku rôznych vplyvov stáva fluktuácia zamestnancov jedným z najzávažnejších problémov, ktorým musí personálny manažment v organizácii čeliť. Znižovanie fluktuácie a zároveň retencia vlastných zamestnancov si vyžadujú prijímať také opatrenia, ktoré zvyšujú angažovanosť a motiváciu zamestnancov, aby sa títo cítili spokojní a nemali dôvod meniť zamestnávateľa. Snahou organizácii by malo byť sústavné udržiavanie si konkurenčnej výhody na pracovnom trhu a to najmä tým, že budú vytvárať svojim zamestnancom také pracovné prostredie, v ktorom sa budú cítiť spokojní, docenení, motivovaní, budú mať možnosť kariérne rásť a rozvíjať sa. Práve vzdelávanie a rozvoj je jedným z nástrojov, ktorými to možno dosiahnuť a zároveň tiež udržať primeranú mieru retencie zamestnancov.

Nepochybne každý, či už v pozícii zamestnanca alebo manažéra, v určitom bode svojho profesného života pociťuje potrebu vzdelávať sa. Či už ide o vnútorný podnet, alebo podnet prichádzajúci z vonkajšieho prostredia, dôležité je na každý z nich reagovať a nepripúšťať si stagnáciu. V súčasnosti existuje nespočetné množstvo možností vzdelávania a to nielen účasťou na prezenčných školeniach či kurzoch, ale aj online kurzy a webináre, ktoré človek môže absolvovať v pohodlí domova, kedykoľvek mu to vyhovuje. Nedostatok času alebo chýbajúce možnosti vzdelávania preto v 21. storočí už nie sú prijateľnou výhovorkou. Sústavné, celoživotné vzdelávanie by sa malo stať prirodzenou súčasťou života každého človeka. Tak ako sa menia vonkajšie podmienky, menia sa aj životné situácie a okolnosti každého z nás. Rozhodujeme sa podľa toho, čo v danej chvíli považujeme za určitých dôvodov za to najlepšie. Či už pri rozhodovaní o voľbe

medzi štúdiom alebo nástupom do zamestnania, či medzi voľbou profesie alebo organizácie, v ktorej sa zamestnáme. Súčasná doba nám našťastie ponúka množstvo príležitostí, kedykoľvek svoje rozhodnutia zmeniť.

Práve preto som sa rozhodla vo svojej Diplomovej práci preskúmať, aké sú očakávania organizácie od svojich manažérov a naopak, aké prostriedky a možnosti manažérom organizácia ponúka na to, aby boli schopní uspieť a naplňovať jej očakávania.

Ako bolo potvrdené aj uskutočnením prípadovej štúdie, sústavné, systematické vzdelávanie a rozvoj zamestnancov skutočne je nevyhnutnou požiadavkou naplňovania strategických a obchodných cieľov každej organizácie. Kľúčové pre kvalitu výkonu manažérov je najmä obdobie adaptácie, kedy manažéri potrebujú získať také vedomosti a zručnosti, aby boli čo najskôr sami schopní získavať ľudí do svojich tímov, aby ich dokázali neustále motivovať a upevňovať natoľko silný a jednotný tím, ktorý bude následne plniť stanovené obchodné plány. Zároveň sa od nich očakáva, že budú navonok reprezentovať organizáciu a budú nositeľmi jej firemných hodnôt nielen vo vzťahu ku klientom, ale aj voči svojim kolegom.

Vzdelávací program v poisťovni, ktorý som skúmala považujem za postačujúci a navyše motivujúci. Jednak dostatočne rozvíja potrebné kompetencie u manažérov, a zároveň naplňa aj ich potrebu seberealizácie a osobnostného rastu.

Zoznam použitej literatúry

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0358-7.

EVANGELU, Jaroslava Ester, Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-197-9.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HENDL, Jan a Jiří REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHALOVÁ, Mária, 2009. Celoživotné vzdelávanie a individuálny potenciál. *Vzdelávanie dospelých: časopis pre teóriu a prax výchovy a vzdelávania dospelých*. Bratislava: AIVD, 2009, 2/2008. ISSN 1335-2350.

MCKEOWN, J. Leslie. *Retaining top employees*. New York: McGraw-Hill, c2002. ISBN 978-0071387569.

MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. ISBN 80-7238-220-9.

NBS. *Vybrané ukazovatele hospodárskeho a menového vývoja SR*. Mesačný Bulletin Národnej banky Slovenska 12/2019 [online]. NBS: 2019 [cit. 28.12.2019]. Dostupné na:
<https://www.nbs.sk/img/Documents/MesacnyBulletin/2019/protected/StatistikaMB1219.xls>

NBS. *Stanovisko Bankovej Rady NBS k P4Q-2019* [online]. NBS: 2019 [cit. 28.12.2019]. Dostupné na:
<http://www.nbs.sk/img/Documents/Publikacie/PREDIK/2019/protected/P4Q-2019s.pdf>

NEŠPOROVÁ, Michaela, 2009. Faktory ovplyvňujúce efektivitu vzdelávania. *Vzdelávanie dospelých: časopis pre teóriu a prax výchovy a vzdelávania dospelých*. Bratislava: AIVD, 2009, 2/2008. ISSN 1335-2350.

NELSON, Bob. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2009. ISBN 978-80-7205-776-4.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

POTŮČEK, Martin a kol. *Úloha odvětví rozvoje člověka v kultivaci a uplatnění lidského potenciálu ve společenském reprodukčním procesu*. Výzkumná práce č. 39. Brno: Ústav ekonomiky a řízení nevýrobní sféry, Univerzita J. E. Purkyně, 1990.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

PRUSÁKOVÁ, Viera. *Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu*. Bratislava: Inštitút pre verejnú správu, 2000. ISBN 80-968308-2-1.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

URBAN, Jan. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-019-x.

ÚPSVaR. *Miera evidovanej nezamestnanosti na Slovensku* [online]. ÚPSVaR: 2019 [cit. 28.12.2019]. Dostupné na:
https://www.upsvr.gov.sk/media/medialne-spravy/miera-evidovanej-nezamestnanosti-v-novembri-na-urovni-4-92.html?page_id=956081

V AŠAŠOVÁ, Zlata, ed. *Človek v spoločnosti: monografický zborník*. 2. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2007. ISBN 978-80-8083-408-1.

VETEŠKA, Jaroslav. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.

VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: andragogika na prahu 21. století*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-012-9.

VETRÁKOVÁ, Milota. *Ludské zdroje a ich riadenie*. 2. preprac. a rozš. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2011. ISBN 978-80-557-0149-3.

Vyhláška Ministerstva financií SR. *Vyhláška 39/2018 Z.z. o osobitnom finančnom vzdelávaní osôb vykonávajúcich finančné sprostredkovanie a finančné poradenstvo*. Bratislava: Ministerstvo financií SR, 2018. Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2018/39/>

Výchova a vzdelávanie dospelých: andragogika. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2000. Terminologický a výkladový slovník. ISBN 80-08-02814-9.

Zákon č. 186/2009 Z. z. *Zákon o finančnom sprostredkovaní a finančnom poradenstve a o zmene a doplnení niektorých zákonov*. Bratislava: Národná rada SR, 2009. Dostupné na: <https://www.epi.sk/zz/2009-186>

Zoznam použitých skratiek

AC	Assessment centrum
APK	Analýza potrieb klienta
HR BP	Biznis partner pre Ľudské zdroje
NBS	Národná banka Slovenska
OFV	Osobitné finančné vzdelávanie
OS	Obchodná služba

Príloha č. 1

Otázky pre polo-štruktúrovaný rozhovor k prípadovej štúdií.

1. Ako dlho pracujete v poisťovni na pozícii Manažéra pobočky?
2. Máte predchádzajúce skúsenosti z oblasti poisťovníctva?
3. Ako by ste na škále od 1 (najmenej) do 10 (najviac) ohodnotili priebeh Vašej adaptácie na túto pozíciu? Popíšte Vašu voľbu hodnotenia.
4. Ako by ste na škále od 1 (najmenej) do 10 (najviac) ohodnotili odbornú podporu HR BP pre Váš rozvoj v oblasti náboru a riadenia Finančných poradcov vo svojom tíme?
5. Ktoré z manažérskeho kompetencií považujete Vy osobne za kľúčové u Manažéra pobočky?
6. Je podľa Vás súčasný systém vzdelávania manažérov OS postačujúci pre rozvoj kompetencií požadovaných poisťovňou?
7. Bola pre Vás účasť na školeniach a materiály v e-learningu postačujúce na to, aby ste dokázali uspieť v teste, ktorý bol podmienkou získania certifikátu na konci adaptačnej doby?
8. Ktorá z foriem vzdelávania, s ktorou ste sa doposiaľ stretli Vám vyhovuje najviac? (účasť na školeniach, inštruktáž, mentoring, e-learning, rolové hry)?
9. Máte k dispozícii dostatok odborných zdrojov pre samoštúdium v oblasti produktov poisťovne?
10. Vidíte priestor pre Váš kariérny rast v tejto poisťovni?
11. Čo by ste navrhovali zmeniť v súčasnom systéme manažérskeho vzdelávania?
12. Ak by ste mali jedným slovom zhodnotiť celkové možnosti vzdelávania a rozvoja manažérov Obchodnej služby poisťovne, aké by to slovo bolo?

Príloha č. 2

Vybrané štatistické ukazovatele o ekonomickej situácii na Slovensku

Podľa posledného stanoviska Bankovej rady Národnej banky Slovenska z decembra 2019, bol aktuálny vývoj slovenskej ekonomiky v 3. štvrtroku 2019 slabší v porovnaní s očakávaniami, a to najmä na strane exportu, ktorého dynamika je najnižšia od krízy. Naopak, domáci dopyt sa aktuálne vyvíja priaznivejšie, čo súvisí aj s pravidelnou veľkou revíziou štruktúry HDP. Strednodobá prognóza však predpokladá mierne negatívny vplyv slabšej ekonomickej aktivity nielen na investície, ale aj na spotrebu. Naopak, priaznivo by malo pôsobiť očakávané zrýchlenie čerpania eurofondov. V strednodobom horizonte sa predpokladá mierne oživenie zahraničného dopytu a zdroje rastu by tak mali byť približne rovnomerne rozložené medzi domácu časť ekonomiky a exportnú výkonnosť. Slovenská ekonomika by mala postupne zrýchľovať svoj rast z 2,3% v roku 2019, na 2,2% v roku 2020, na 2,5% v roku 2021 a 2,6% v roku 2022.

Trh práce je zatiaľ stále v dobrej kondícii. Zamestnanosť by mala podľa prognózy NBS v roku 2020 vzrásť o 1,3%. V ďalších rokoch by sa mala tvorba pracovných miest výraznejšie spomaliť na 0,1% v roku 2022. Súvisí to s demografickým vývojom, nedostatkom pracovnej sily v niektorých odvetviach, snahou firiem zefektívňovať výrobu, ale predovšetkým s ochladzovaním ekonomického rastu. Vzhľadom na to, že tieto faktory je zatiaľ možné korigovať prílevom zahraničnej pracovnej sily, nedochádza k výraznému dopadu na mieru nezamestnanosti, ktorá sa stále nachádza na nízkej úrovni okolo 6%. Mzdový vývoj je naďalej dynamický, a to aj vplyvom administratívnych opatrení. V horizonte predikcie však bude ovplyvňovaný slabším ekonomickým rastom. V dôsledku toho by malo dôjsť aj k spomaleniu disponibilného príjmu domácností (NBS, 2019).

Ako sa ďalej uvádza v štatistikách NBS, miera nezamestnanosti na Slovensku má za posledných päť rokov klesajúci charakter. Z pohľadu demografie žilo v roku 2019 na Slovensku 3718,1 tis. obyvateľov v produktívnom veku (15-64 rokov), ekonomicky aktívnych obyvateľov bolo 2739,3 tis. obyvateľov.

Väčší detail k miere evidovanej nezamestnanosti poskytuje štatistika Úradu práce, sociálnych vecí a rodiny SR (ďalej len UPSVR), podľa ktorej bola miera nezamestnanosti v novembri 2019 na úrovni 4,92%. Pre porovnanie spomeniem, že ešte v roku 2014 bola nezamestnanosť u nás na úrovni 13,2%. Stav celkového počtu uchádzačov o zamestnanie v novembri 2019 dosiahol 165.562 osôb, čo je znamená medzoročný pokles oproti novembru 2018 o 3,67%. Zo štatistiky UPSVR ďalej vyplýva, že v rovnakom mesiaci evidoval úrad v Bratislavskom kraji mieru nezamestnanosti na úrovni 2,87%, čo je hneď po Trnavskom, kraj s druhou najnižšou nezamestnanosťou v SR. V Bratislavskom kraji bolo v uvedenom období 28.196 voľných pracovných miest, z toho 13.017 z nich bolo vhodných aj pre absolventov škôl bez pracovných skúseností (ÚPSVaR, 2019).