

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra sociologie a andragogiky

štúdijný rok 2009/2010



Efektívny manažér

**System vzdelávania manažérov v Allianz – Slovenskej
poisťovni, a.s.**

Effective Manager

**Training System of Managers in Allianz – Slovenská
poisťovňa, a.s.**

Záverečná bakalárska práca

Ružena Kánovská

Vedúci bakalárskej práce: PhDr. Gabriel Zala, PhD.
Olomouc 2010

Prehlasujem, že som túto záverečnú bakalársku prácu vypracovala samostatne a uviedla som v nej kompletnú literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

.....
Ružena Kánovská

V Bratislave dňa

Pod'akovanie

patrí všetkým tým, ktorí prispeli k napísaniu tejto práce. Najmä doktorovi Gabrielovi Zalovi a Dane Jurčovej, lektorke ASP Campus, za ich ochotu a neoceniteľné rady. A v neposlednom rade aj môjmu zamestnávateľovi Allianz – Slovenskej poisťovni, ktorý mi umožnil nahliadnuť aj do „zákulisia“.

OBSAH

Úvod.....	6
TEORETICKÁ ČASŤ.....	7
1 Firemné vzdelávanie.....	7
1.1 Oblasť firemného vzdelávania.....	9
1.2 Stratégia rozvoja a vzdelávania pracovníkov.....	10
1.3 Systém vzdelávania.....	11
2 Manažment a manažéri.....	16
2.1 Definícia pojmu „manažment“ a „manažér“.....	16
2.2 Manažéri a ich prostredie.....	17
2.3 Úrovne manažmentu.....	19
2.4 Manažérske funkcie.....	21
2.5 Manažérske zručnosti, role a kompetencie.....	23
3 Rozvoj manažérov.....	33
3.1 Proces rozvoja manažérov.....	34
3.2 Povaha rozvoja manažérov.....	36
3.3 Stratégia rozvoja manažérov.....	36
3.4 Zodpovednosť za rozvoj manažérov.....	37
3.5 Prístupy k rozvoju manažérov.....	39
PRAKTICKÁ ČASŤ.....	46
1 Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s.....	46
1.1 ASP a vzdelávanie.....	46
1.2 Vzdelávanie manažérov v ASP.....	47
1.3 Kompetenčný model v ASP.....	49

2 „Efektívny manažér“	50
2.1 Identifikácia potreby rozvoja.....	50
2.2 Popis rozvojového programu.....	52
2.3 Hodnotenie rozvojového programu.....	54
2.4 Porovnanie výsledkov výstupných DC jednotlivých ročníkov Efektívneho manažéra.....	57
ZÁVER.....	63
Anotácia.....	65
Zoznam použitej literatúry.....	66
Zoznam použitých obrázkov.....	68
Zoznam použitých tabuliek.....	69
Príloha č. 1 – Dotazník – hodnotenie tréningu.....	70
Príloha č. 2 – Individuálne výsledky z DC absolventov Efektívneho manažéra v roku 2006 (1. ročník).....	71
Príloha č. 3 – Individuálne výsledky z DC absolventov Efektívneho manažéra v roku 2007 (2. ročník).....	72
Príloha č. 4 – Individuálne výsledky z DC absolventov Efektívneho manažéra v roku 2008 (3. ročník).....	73

ÚVOD

Expert-špecialista nahrádza, v dnešnej spoločnosti, manažéra na pozícii rozhodujúceho človeka pre organizáciu. Napriek tomu manažéri naďalej zauímajú veľmi dôležité miesto v štruktúre organizácie. Na to, aby bola organizácia v dnešnej dobe úspešná, musí byť flexibilná a pripravená na zmeny. To vyžaduje flexibilných a kreatívnych zamestnancov, ktorých budú viesť kompetentní manažéri. Schopných manažérov nie je možné kúpiť v obchode, je potrebné si ich vychovať. Preto sa problematika rozvoja a vzdelávania manažérov v organizácii dostáva stále viac do popredia. Čas a financie vložené do rozvoja a vzdelávania manažérov sa prenášajú do konkurenčných výhod, ktoré následne zvyšujú zisk organizácie. „Je to veľký biznis“ hovorí Milkovich a Boudreau (1991, s. 407).

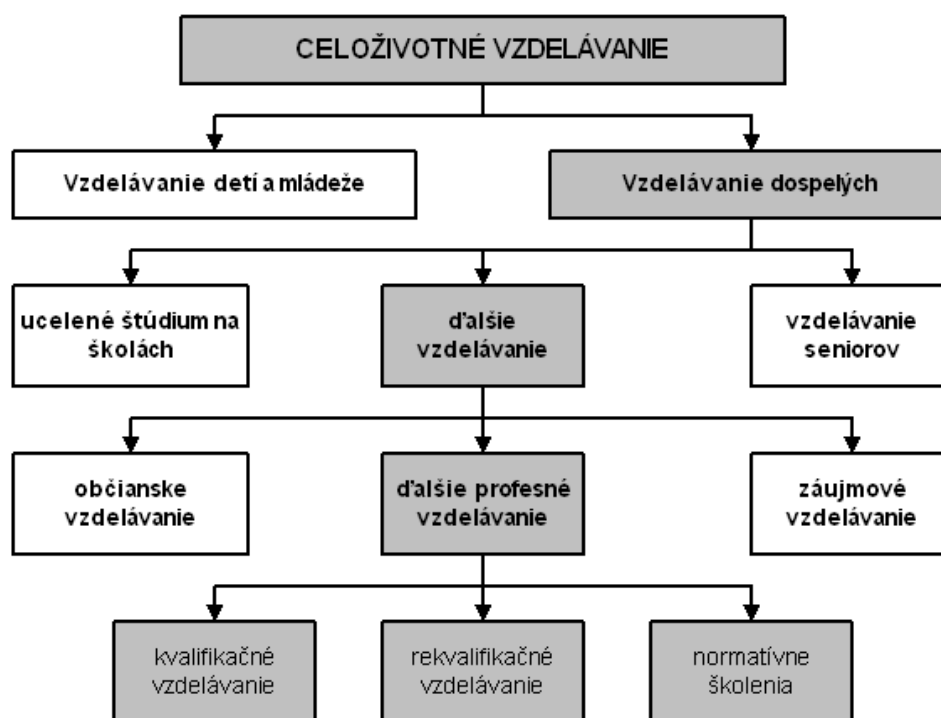
Práca je zameraná na rozvoj a vzdelávanie manažérov v rámci firemného vzdelávania v Allianz - Slovenskej poisťovni, a.s. (ďalej len ASP). Predmetom jej skúmania je rozvojový program Efektívny manažér. Cieľom práce je komplexne zanalyzovať rozvojový program Efektívny manažér a na základe tejto analýzy zhodnotiť jeho efektívnosť a funkčnosť. Práca je členená na dve časti – teoretickú a praktickú. Prvá, teoretická časť práce je koncipovaná tak, aby slovami teoretikov priblížila čitateľom základné informácie z troch tematických okruhov – firemného vzdelávania, manažmentu a rozvoja manažérov, potrebných pre získanie uceleného pohľadu na problematiku rozvoja a vzdelávania manažérov v organizácii. V druhej časti si najskôr predstavíme vnútrofiremnú univerzitu ASP a jej vzdelávací systém. Hlavnú pozornosť v tejto časti práce zameriame na analýzu rozvojového programu Efektívny manažér. Zdrojom informácií k napísaniu tejto práce bola odborná literatúra zameraná na danú tematiku a analýza interných dokumentov spoločnosti.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 Firemné vzdelávanie

Vzdelávanie človeka je celoživotný proces, ktorý najskôr zahŕňa vzdelávanie detí a mládeže, neskôr vzdelávanie dospelých. Barták poukazuje na to, že vzdelávanie dospelých predstavuje proces, umožňujúci človeku „držať krok“ so zmenami v oblasti ekonomického, kultúrneho, spoločenského a politického života. Prepája záujmy jedinca so záujmami spoločnosti – primárne v ekonomickej oblasti. Hospodárska prosperita v období prehlbujúcej sa globalizácie je priamo závislá na tom, či sa jej členovia chcú, vedia a môžu vzdelávať (Barták 2008, s. 10).

V rámci celoživotného vzdelávania rozdeľujeme vzdelávanie dospelých na: ucelené štúdium na školách, vzdelávanie seniorov a ďalšie vzdelávanie, ktoré okrem občianskeho a záujmového vzdelávania zahŕňa aj ďalšie profesné vzdelávanie, t.z. aj firemné vzdelávanie.



Obr.č.1: Miesto vzdelávania dospelých v rámci celoživotného vzdelávania

(prameň: Bartoňková 2008, s. 10, upravené: Kánovská 2010)

Téma firemného vzdelávania nebola na začiatok práce zvolená náhodou. Cieľom práce je zanalyzovať a zhodnotiť rozvojový program Efektívny manažér, ktorý je realizovaný v rámci firemného vzdelávania v nadnárodnej poisťovacej spoločnosti. Informácie o firemnom vzdelávaní ako takom, jeho oblastiach a systéme poskytnú základný prehľad čitateľom, ktorí sa na danú oblasť nešpecializujú. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov sa v dnešnej dobe stalo neoddeliteľnou súčasťou každej organizácie, pre ktoré má stále väčší a väčší význam. Prínos rozvoja a vzdelávania zamestnancov vyzdvihli aj viacerí teoretici. Napr. Beneš poukazuje na to, že sa ťažisko vzdelávania posunulo od záujmového a všeobecného k vzdelávaniu zameranému na získavanie profesných kvalifikácií a kompetencií. Učenie sa stalo súčasťou konzumného spôsobu života a kultivácie vlastného životného štýlu. Rozmohli sa vzdelávacie formy zamerané na vnútorný svet osobnosti, ktoré našli cestu aj do ďalšieho odborného vzdelávania, vrátane manažérskeho (Beneš 2008, s. 27-28).

Bartoňková nazýva firemným vzdelávaním vzdelávací proces organizovaný firmou/podnikom. **Je to systematický proces zmeny pracovného správania, ktorým sa znižuje rozdiel medzi subjektívnou kvalifikáciou** (súbor schopností, zručností, návykov, skúseností, postojov, kľúčových kvalifikácií získaných v priebehu života s potenciálnou možnosťou využitia pre výkon určitej činnosti) **a objektívnou kvalifikáciou** (kvalifikovanosť práce, t.z. požiadavky na kvalifikáciu pracovníka vyplývajúce z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce). Zahŕňa vzdelávanie v podniku, ale aj mimo neho (Bartoňková 2008, s. 11).

V zmysle Armstrongovej definície je firemné vzdelávanie „plánovaný proces modifikácie postojov, znalostí a zručností učením smerujúcim k dosiahnutiu efektívneho výkonu v určitej činnosti či okruhu činností. Jeho cieľom je z hľadiska práce rozvinúť schopnosti jedinca a uspokojiť súčasné a budúce potreby organizácie týkajúce sa pracovnej sily“ (Armstrong 1999, s. 531).

Milkovich a Boudreau sa zhodli na tom, že spoločnosti berú vzdelávanie rovnako vážne ako strategické investície do prevádzky a zariadenia. Vzdelávanie je považované za účinný prostriedok dosiahnutia

konkurencieschopnosti organizácie. Ako hovoria: „Je to veľký biznis“ (Milkovich – Boudreau 1991, s. 407).

1.1 Oblasť firemného vzdelávania

V rámci firemného vzdelávania formujeme pracovné schopnosti pracovníkov konkrétnej organizácie. Koubek rozlišuje v systéme formovania pracovných schopností 3 oblasti (Koubek 2000, s. 208):

- **oblasť vzdelávania** formuje základné a všeobecné znalosti a zručnosti umožňujúce človeku žiť v spoločnosti. Je orientovaná prevažne na sociálny rozvoj jedinca, na jeho osobnosť. Neuplatňuje sa tu aktivita podniku.
- **oblasť kvalifikácie** alebo tiež odbornej/profesnej prípravy je orientovaná na zamestnanie a týka sa formovania kvalifikácie – zahŕňa základnú prípravu na povolanie a neskôr aj ďalšie činnosti vedúce k prehĺbovaniu alebo k zmene kvalifikácie. V tejto oblasti je smer formovania schopností pracovníkov ovplyvňovaný aktuálnymi potrebami organizácie – odborné vzdelávanie sa zameriava na zvýšenie pracovného výkonu organizácie.
- **oblasť rozvoja** formuje viac potenciál pracovníka, rozširovaním jeho kvalifikácie. Je orientovaná na získanie širšieho okruhu znalostí a zručností pracovníka, než aké sú nevyhnutné k vykonávaniu jeho súčasnej práce. Jedinec sa stáva flexibilným. Preto je rozvoju prikladaný mimoriadny význam, hlavne pokiaľ ide o riadiacich pracovníkov a špecialistov.

Hroník, na rozdiel od Koubka, rozdeľuje oblasti vzdelávania na (Hroník 2007, s. 128):

- **funkčné vzdelávanie** – má charakter odbornej prípravy a učenia do zásoby, naväzuje na popis práce
- **doplnkové funkčné vzdelávanie** – je to rozširujúce vzdelávanie, nazývané aj nadstavbová príprava
- **manažérske vzdelávanie** – od MBA po jednotlivé aktivity ako je nácvik skupinového, tímového riešenia problémov a rozvoj ďalších manažérskych zručností

- **jazykové vzdelávanie**
- **IT školenia**
- **účelové vzdelávanie** – má charakter rozvoja mäkkých zručností
- **školenie zo zákona**

Vodák s Kucharčíkovou sa na oblasti firemného vzdelávania pozerajú z iného uhla. V ich ponímaní sú rozlíšené 3 prístupy k realizácii firemného vzdelávania (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 63):

- **musí sa realizovať** – ide o základné požiadavky na vzdelávanie, často dané legislatívou a potrebou zručností, bez nich nie je možné, aby zamestnanci vykonávali požadované práce a dosahovali požadované ciele
- **malo by sa realizovať** – v tomto prípade ide o zručnosti prinášajúce pravdepodobne podniku úžitok, napríklad manažérske zručnosti
- **podnik ho chce realizovať** – prínosy nemusia byť okamžite viditeľné, ale sú zrejmé v dlhodobom horizonte, napríklad podpora vytvárania požadovanej podnikovej kultúry

1.2 Stratégia rozvoja a vzdelávania pracovníkov

Ak chcú byť dnešné firmy úspešné, musia byť ochotné učiť sa. To znamená, že si musia uvedomiť, že nie sú dokonalé. Každá úspešná firma si uvedomuje potreby neustáleho zlepšovania sa a hľadá možnosti čo najlepšieho sebaapresadzovania sa. V dnešnej dynamickej dobe potrebujú, podľa Vodáka a Kucharčíkovej, podniky kvalitnú stratégiu, ktorá im pomôže k úspechu na vysoko konkurenčných trhoch. Neoddeliteľnou súčasťou takejto stratégie je aj zaistenie zo strany ľudských zdrojov. Preto podniky do tejto oblasti investujú značné prostriedky. Z rovnakého dôvodu hľadajú aj vhodné prístupy k efektívnemu rozvoju potenciálu vlastných ľudí.

Ak má personálny manažment spĺňať náročné úlohy súvisiace so zaisťovaním potrebného počtu zamestnancov s požadovanou úrovňou schopností, musí vytvárať podmienky pre realizáciu individuálneho vzdelávania, neformálne organizované vzdelávanie a podnikový systém vzdelávania.

Krátkodobé a dlhodobé pozitívne vplyvy vzdelávania podnik pocíti, ak je vzdelávanie úzko prepojené s jeho poslaním, víziou a stratégiou a ak je zaisťované profesionálnym spôsobom (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 16).

Stratégia rozvoja a vzdelávania zamestnancov je priamo závislá na strategických plánoch organizácie. Podnikové plány definujú cieľ organizácie, zdroje a úroveň výkonu potrebného na dosiahnutie cieľov. Tieto plány podľa viacerých autorov vytvárajú základ pre plány ľudských zdrojov, ktoré stanovujú počty potrebných ľudí a znalosti, zručnosti a schopnosti, ktoré títo ľudia musia mať. Plány ľudských zdrojov vychádzajú z plánov podniku, ale zároveň do nich vstupujú a prispievajú k nim tým, že vyjadrujú to, čo je možné vyťažiť z investovania do ľudí a z lepšieho využívania ľudských zdrojov organizácie.

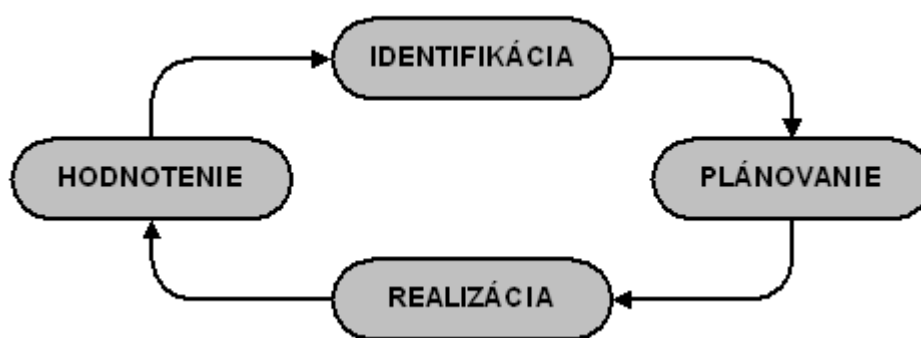
Stratégia rozvoja by mala byť formulovaná tak, aby priniesla úžitok všetkým zúčastneným stranám, t.z. nie len majiteľom a akcionárom, ale tiež aj zamestnancom, zákazníkom, dodávateľom, verejnosti a aj celej spoločnosti. To je dôvod prečo by mala byť pripravovaná v kontexte s podnikovou filozofiou rozvoja a vzdelávania pracovníkov, ktorá by mala byť definovaná na vrcholovej úrovni a mala by o nej byť dôkladne informovaná celá organizácia (Armstrong 1999, s. 510, Milkovich – Boudreau 1991, s. 407-408).

1.3 Systém firemného vzdelávania

Systém firemného vzdelávania je opakujúci sa cyklus, ktorý vychádza zo zásad firemnej vzdelávacej politiky, všeobecnej politiky firmy, sleduje ciele firemnej stratégie a opiera sa o organizačné a inštitucionálne predpoklady vzdelávania (Vodák – Kucharčíková 2007, s. 65). Koubek zaraďuje do systému firemného vzdelávania pracovníkov také vzdelávacie aktivity, akými sú orientácia a adaptácia, doškolenie (prehlbovanie kvalifikácie), preškolenie (rekvalifikácia) a rozvoj (rozširovanie kvalifikácie) iniciované podnikom. V tomto systéme sa neangažuje len personálny útvar, ale aj všetci vedúci pracovníci a odbory. Najefektívnejším podnikovým vzdelávaním pracovníkov je dobre organizované systematické vzdelávanie (Koubek 2000, s. 213).

Systematické vzdelávanie je založené na jednoduchom štvorfázovom modeli (Armstrong 1999, s. 535):

- definovanie (identifikácia) potrieb vzdelávania
- rozhodnutie o tom, aký druh vzdelávania je k uspokojeniu týchto potrieb potrebný (= plánovanie vzdelávania)
- využitie skúsených a školených vzdelávateľov pri plánovaní a realizácii vzdelávania (= realizácia vzdelávania)
- monitorovanie a vyhodnocovanie vzdelávania za účelom zistenia jeho efektívnosti



Obr.č.2: Proces systematického vzdelávania

(prameň: Bartoňková 2008, s. 103, upravené: Kánovská 2010)

Oproti jednoduchému Armstrongovému modelu popisuje Buckley a Caple rozšírený model, ktorý je možné využiť aj ako podklad pre prezentáciu manažérom, ako by mal byť efektívny tréning zostavený (Buckley – Caple 2004, s. 24):

1. **určenie podmienok doporučenia** – zadávateľ dokonale špecifikuje svoje podmienky
2. **d'alšie vyšetrowanie** – nutnosť potvrdiť predchádzajúce zistenia alebo urobiť nové analýzy
3. **analýza znalostí, zručností a stanovísk** – analýza popisov práce, úloh alebo chýb, odhaľujúca viac detailov a znakov daného zamestnania
4. **analýza cieľovej populácie** – tréning by mal ladiť s charakterom (vek, skúsenosti, znalosti, ...) cieľovej skupiny

5. **analýza tréningových potrieb a obsahu** – výsledkom je veľké množstvo dát, ktoré by malo pomôcť odhaliť nedostatky
6. **vytvorenie kritérií** – kvalita alebo úroveň výkonu očakávaná od kvalifikovaného zamestnanca musí byť jednoznačne stanovená
7. **príprava cieľov tréningu** – popisuje čo sa bude od účastníkov po skončení tréningu očakávať
8. **zváženie učebných princípov** – metódy, časový harmonogram, zdroje,...
9. **zváženie a vybranie tréningových alternatív** – výber najvhodnejšej formy tréningu
10. **navrhnutie a riadenie tréningu** – navrhnutie zahŕňa preloženie cieľov a stratégií do vyváženého programu pokynov a učenia, je potrebné zvážiť aj princípy a štýly učenia, predtréning, diagnostické testy a riadenie tréningu, vrátane administrácie, musí byť popísané do najmenších detailov
11. **uvedenie tréningu** – tréningové programy musia byť realizované poriadne, každý ocení technicky kompetentných lektorov prezentujúcich tréningový materiál
12. **interná validizácia** – proces merania výkonu absolventov, aby sme zistili, či sme dosiahli ciele tréningu
13. **aplikácia a externé sledovanie tréningu** – hodnotenie toho, či ciele tréningu naplnili potreby absolventov tak, aby boli schopní vykonávať špecifické úlohy podľa vopred stanovených štandardov.

Tréning je podľa Milkovicha a Boudreaua systematický proces, počas ktorého prichádza k zmene pracovného správania, znalostí a motivácie zamestnancov, ktorým sa znižuje rozdiel medzi charakteristikami zamestnancov a požiadavkami zamestnávateľa (Milkovich – Boudreau 1991, s. 407).

Každé pracovné miesto kladie na pracovníka určité požiadavky. Tieto požiadavky sa podľa Buckleyho a Capla menia z rôznych dôvodov a táto zmena môže vyvolať vzdelávaciu potrebu (rozdiel medzi skutočnosťou a požiadavkami organizácie). **Existujú dva druhy vzdelávacích potrieb v organizácii:**

- reaktívny – nastáva v prípade okamžitého poklesu výkonnosti pracovníkov alebo znížením produkcie, ide o prípady, keď bol zistený nedostatok vo vzdelaní
- proaktívny – má úzky vzťah k podnikovej stratégii organizácie a plánovaniu ľudských zdrojov, tento spôsob je orientovaný na budúcnosť a dôvodom je očakávaný technický vývoj, výsledky vývoja manažmentu, politika alebo kroky personálnej výmeny

Organizácie by mali brať ohľad na obidva druhy vzdelávacích potrieb. Nestačí zaisťovať vzdelávanie až v prípade zníženia pracovného výkonu, vhodnejšie je týmto poklesom predchádzať a tak zaisťovať flexibilitu celej firmy (Buckley – Caple 2004, s. 33).

Koubek poukazuje na to, že systematické firemné vzdelávanie pracovníkov je jeden z najvýznamnejších a najefektívnejších nástrojov plnenia všetkých štyroch hlavných úloh personálnej práce v podniku: uspokojovanie požiadaviek pracovných miest na pracovné schopnosti pracovníkov a zaraďovanie správnych pracovníkov na správne miesta, optimálne využívanie pracovníkov, formovanie tímov a pracovných vzťahov a v neposlednom rade personálny a sociálny rozvoj pracovníkov.

Medzi prednosti systematického podnikového vzdelávania patria (Koubek 2000, s. 216):

- neustále podniku dodáva odborne pripravených pracovníkov bez ich náročného hľadania na trhu práce
- umožňuje priebežné formovanie pracovných schopností pracovníkov podľa špecifických potrieb podniku
- sústavne zlepšuje kvalifikáciu, znalosti a zručnosti zamestnancov
- prispieva k zlepšovaniu pracovného výkonu, produktivity práce, kvality výrobkov a služieb výraznejšie ako iné spôsoby vzdelávania
- je jedným z najefektívnejších spôsobov nachádzania vnútorných zdrojov pokrytia dodatočnej potreby pracovných síl
- priemerné náklady na jedného školeného pracovníka bývajú nižšie ako pri inom spôsobe vzdelávania

- zvyšuje sociálne istoty zamestnancov podniku
- zlepšuje vzťah pracovníkov k podniku a zvyšuje ich motiváciu
- prispieva k zlepšovaniu pracovných aj medziľudských vzťahov

Prvá kapitola nás uviedla do problematiky firemného vzdelávania. Zistili sme, že firemné vzdelávanie má pre organizácie neoceniteľný význam. Dozvedeli sme sa v akých oblastiach sa firemné vzdelávanie realizuje. A aj to, že stratégia rozvoja a vzdelávania zamestnancov je priamo závislá na strategických plánoch organizácie. Nakoniec sme zistili, že systematické firemné vzdelávanie pracovníkov je jeden z najvýznamnejších a najefektívnejších nástrojov plnenia hlavných úloh personálnej práce v podniku. Keďže sa budeme v ďalšej časti práce venovať rozvoju manažérov v rámci firemného vzdelávania, musíme sa najskôr pozrieť na to, kto manažérom v skutočnosti je, v akom prostredí pracuje, čo robí a aký by mal byť dobrý manažér. Z uvedeného dôvodu sa v druhej kapitole budeme venovať oblasti manažmentu.

2 Manažment a manažéri

V predchádzajúcej kapitole sme si priblížili tému firemného vzdelávania. Vzhľadom na to, že sa v tejto práci budeme venovať najmä rozvoju a vzdelávaniu manažérov, musíme si doplniť naše informácie aj o oblasť manažmentu. Problematika riadenia predstavuje v súčasnej dobe značne špecializovanú činnosť, bez ktorej sa nezaobíde žiadny väčší organizačný celok. Nutnosť riadenia je pociťovaná nie len v podnikoch, ale aj v armáde, na univerzitách, v umení,... (Cimbalníková 2004, s. 9).

2.1 Definícia pojmu „manažment“ a „manažér“

Anglickému pojmu „management“ terminologicky najlepšie zodpovedá podľa Cimbalníkovej slovo „riadenie“. Obvykle to znamená riadenie podnikové, a to v zmysle cielene orientovaného zvládnutia celku a aj jeho jednotlivých častí.

V súčasnej odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s viacerými definíciami pojmu „management“:

- súbor názorov, skúseností, doporučení, prístupov a metód, ktoré vedúci pracovníci využívajú k zvládnutiu špecifických činností
- činnosti mobilizujúce ľudské a vecné činitele pri rešpektovaní noriem, nákladov, kvality a lehôt k uskutočneniu určitej akcie či projektu
- umenie dosiahnuť to, aby ľudia robili to, čo je potrebné
- proces systematického plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontrolovania, ktorý smeruje k dosiahnutiu cieľov organizácie
- **proces tvorby a udržovania prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú spoločne v skupinách a účinne dosahujú vybrané ciele**

Pojem „manažment“ sa používa aj v chápaní skupiny ľudí, vedúcich pracovníkov, vykonávateľov manažmentu. **Manažérmi označujeme skupinu riadiacich pracovníkov** (Cimbalníková 2004, s. 9).

Armstrong hovorí, že manažment je proces, ktorého účelom je dosahovanie výsledkov prostredníctvom čo najvýhodnejšieho využitia ľudských, finančných a materiálnych zdrojov, ktoré má organizácia a jednotliví manažéri k dispozícii. Je spojený s pridávaním hodnoty týmto zdrojom, ktorá závisí na odbornej spôsobilosti a záväzku ľudí, ktorí sú zodpovední za riadenie obchodu.

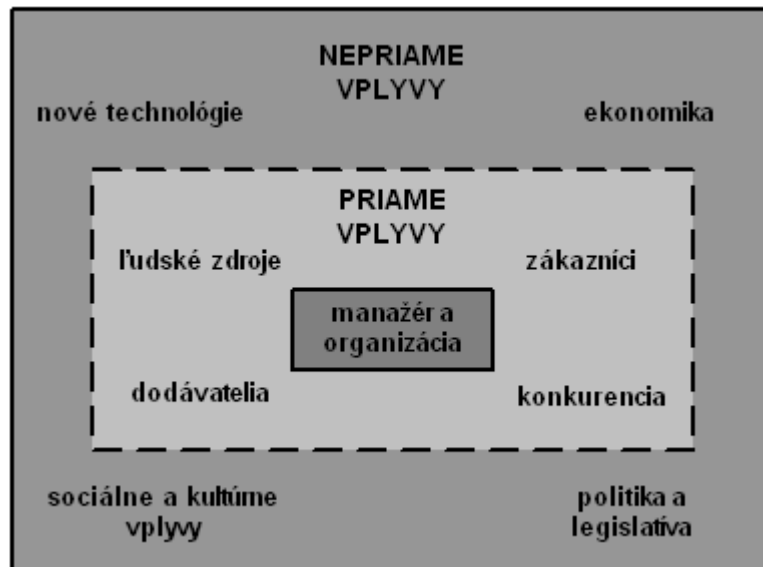
Podstatou manažmentu je rozhodovanie o tom, čo sa zrealizuje a následne zaistenie toho, aby sa to skutočne zrealizovalo prostredníctvom efektívneho využitia zdrojov, obvyčajne ľudí. Ľudia sú najdôležitejším zdrojom každého manažéra. Kľúčovým účelom manažmentu je udávať smer, podporovať zmeny a dosahovať výsledky prostredníctvom efektívneho, tvorivého a uvážlivého využitia zdrojov.

Úlohou manažérov je predovšetkým dosahovanie výsledkov. Aby sa to podarilo, musia vedieť riešiť rôzne udalosti a dôsledky. Môžu to realizovať prostredníctvom ľudí, avšak v manažérskych udalostiach musia byť sami osobne zapojení. Vedú seba rovnako ako ostatných, nemôžu však na nich preniesť celú svoju zodpovednosť. Musia sa spoliehať na svoje vlastné zdroje, ktoré sa skladajú zo skúseností, know-how, zručností, schopností, času, počas ktorého sa toto všetko rozvinulo – nie len z riadenia a motivovania ľudí, ale aj z porozumenia situáciám a konfliktom, z analýzy a definície problémov a z robenia rozhodnutí (Armstrong 2006, s. 17-18).

2.2 Manažéri a ich prostredie

Manažérsku výkonnosť ovplyvňuje podľa viacerých autorov veľa rôznych vnútorných a vonkajších činiteľov. Manažéri musia svoje funkcie vykonávať pri neustále sa meniacich podmienkach. Rovnako ako musia rešpektovať vplyv nie len vnútorného, ale aj vonkajšieho prostredia.

Vonkajšie prostredie zahŕňa všetky vplyvy pôsobiace na organizáciu z jej okolia. Tieto vplyvy rozdeľujeme na priame, ktoré priamo ovplyvňujú fungovanie organizácie, a na nepriame, ktoré ovplyvňujú klímu, v ktorej organizácia pôsobí. Nepriame vplyvy sa môžu za určitých okolností zmeniť na vplyvy priame (Cimbalníková 2004, s.13, Wright – Noe 1996, s. 47).



Obr.č.3: Priame a nepriame vplyvy vonkajšieho prostredia organizácie
(prameň: Wright – Noe 1996, upravené: Kánovská 2010)

Medzi najvýznamnejšie priame vplyvy Cimbalníková zaraďuje:

- zákazníci – ktorých požiadavky a prania musí organizácia uspokojovať
- konkurenti – voči ktorým potrebuje organizácia dosahovať konkurenčných výhod
- dodávateľia – ktorí dodávajú organizácii nevyhnutné zdroje
- ľudské zdroje – ľudia, ktorí predstavujú významný zdroj potrebných pracovných síl

Medzi nepriame vplyvy patria:

- nové technológie
- ekonomika – miera inflácie, hrubý domáci produkt, miera nezamestnanosti, výmenný kurz, štátny rozpočet, obchodný deficit
- politika a legislatíva – zákony, predpisy, zákonné opatrenia reprezentujúce politické a legislatívne sily (mzdy, výška dane, povinnosti a práva zamestnávateľov a zamestnancov, ochrana spotrebiteľa, ochrana ovzdušia, bezpečnostné opatrenia, ...)
- kultúrne a sociálne vplyvy – kultúrny a sociálny systém národov, zmeny v týchto systémoch
- medzinárodné vplyvy

Vnútorne prostredie zahŕňa každodenné pôsobenie faktorov, ktoré sú súčasťou organizácie a ktoré ovplyvňujú manažérsku činnosť. Charakter týchto faktorov závisí značne na stupni riadenia, na ktorom manažér pôsobí (Cimbalníková 2004, s. 14).

Medzi vnútorné faktory patria:

- finančné zabezpečenie
- zamestnanci
- know-how (znalosti, postupy, ...)
- technické zabezpečenie (priestory, stroje, zariadenie,...)

2.3 Úrovne manažmentu

Bedrnová s Novým radia medzi základné aktivity vrcholového vedenia podniku tie, ktoré vyplývajú z objektívnej potreby vymedziť v podniku okruhy profesne špecifických činností a ich kooperačných návazností tak, aby každý pracovník mal pokiaľ možno čo najpresnejšie definované svoje úlohy, povinnosti, práva a zodpovednosť.

Na vhodné rozdelenie práce, ktoré je prvým krokom a súčasne základom výstavby organizácie po formálnej stránke, t.z. z pohľadu potreby jej jedinečného formalizovaného zamerania, by mal nadväzovať daným podmienkam čo najlepšie zodpovedajúci systém hierarchie moci. V jeho rámci je treba presne vymedziť riadiacu štruktúru organizácie, a to formou určenia konkrétnych kompetencií zahŕňajúcich stanovenie úloh a povinností riadiacich pracovníkov na jednotlivých úrovniach riadenia, ich práv a zodpovednosti. Svoju riadiacu činnosť, ktorej prostredníctvom pôsobia na pracovníkov a pracovné skupiny, riadiaci pracovníci vždy realizujú na úplne konkrétnej, špecifickej úrovni riadenia (Bedrnová – Nový 2004, s. 129).

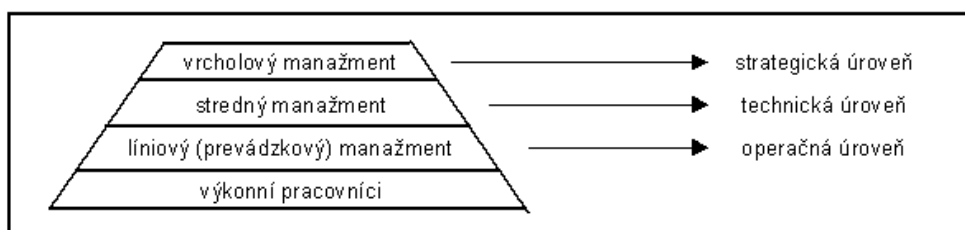
Cimbalníková poukazuje na to, že **väčšina aktivít organizácie sa realizuje na troch odlišných, ale do určitej miery sa prekrývajúcich úrovniach, ktoré vyžadujú rozdielne manažérske zručnosti.** Tieto úrovne sa nazývajú:

- operačná – je základom fungovania akejkoľvek organizácie, na jej úrovni sa pozornosť zameriava na efektívne vykonávanie všetkého čo organizácia produkuje alebo robí, t.z. na každodennú operatívu
- technická – od určitej veľkosti organizácie sa vyžaduje, aby niekto koordinoval činnosti, realizované na operačnej úrovni, a určoval, ktoré výrobky alebo služby majú byť produkované, t.z. orientácia na taktiku. Manažéri na tejto úrovni zabezpečujú: riadenie operačných činností a väzbu medzi tými, ktorí výrobky alebo služby produkujú a medzi tými, ktorí tieto produkty využívajú.
- strategická – každá organizácia funguje v širšom sociálnom prostredí, voči ktorému má aj určitú zodpovednosť. Táto úroveň určuje dlhodobé ciele a smery rozvoja organizácie tak, aby nenarušili jej vzťahy so sociálnym prostredím.

Manažéri zodpovedajú za plnenie takých úloh, ktoré vyžadujú riadenie ďalších členov organizácie. V rozsahu a obtiažnosti týchto úloh, rovnako ako v postavení manažérov v rámci organizácie, sú podstatné rozdiely. Tieto rozdiely umožňujú určenie požiadaviek a zručností, potrebných pre úspešné plnenie organizačných cieľov na danej úrovni, a pritom motivujú manažérov k osobnému rozvoju a sledovaniu kariérovej dráhy. **Manažéri sa delia podľa svojho postavenia v organizácii na** (Cimbalníková 2004, s. 15):

- líniových – nachádzajú sa na najnižšej úrovni manažérskej hierarchie, ich hlavnou činnosťou je vedenie zamestnancov pri plnení každodenných úloh, súčasne vykonávajú kontrolu, napravujú chyby alebo riešia problémy, ktoré sa vyskytujú v prevádzke
- stredných – zodpovedajú za riadenie manažérov líniových, niekedy aj radových zamestnancov, uskutočňujú plány a strategické ciele vedenia organizácie tým, že koordinujú vykonávané úlohy so zámerom dosiahnutia organizačných cieľov
- vrcholových – sú najmenšou manažérskou skupinou, zodpovedajú za celkovú výkonnosť organizácie, ich hlavnou úlohou je formulovať organizačné stratégie, pritom musia vykonávať aj ostatné manažérske činnosti – organizujú, vedú ľudí a kontrolujú plnenie cieľov

V tejto súvislosti sa obvykle stretávame s označením **riadiaca pyramída**, ktorá názorne ukazuje odlišné zastúpenie manažérov na jednotlivých úrovniach riadenia a prevažujúce zameranie ich činnosti. Medzi jednotlivými úrovňami riadenia pritom existujú dosť veľké rozdiely. To niekedy komplikuje komunikáciu medzi nimi a aj prechod riadiacich pracovníkov z nižších úrovní riadenia na vyššiu. Svoju rolu tiež zohráva opakovateľnosť jednotlivých riadiacich situácií, miera ich algoritmizácie, a tiež aj rozsah právomocí a zodpovednosti s každou riadiacou funkciou spätý (Bedrnová – Nový 2004, s. 129).



Obr.č.4: Riadiaca pyramída (Cimbalníková 2004, s.16)

Pracovníci vrcholového manažmentu riešia predovšetkým málo štrukturované problémy. So znižujúcou sa úrovňou riadenia sa znižuje rozsah právomocí, zodpovednosti a zvyšuje sa počet riadiacich pracovníkov. Na najnižšej úrovni riadenia sa riešia presne definované problémy, pri ktorých býva postup riešenia dopredu pomerne dobre známy.

JEDNOTLIVÉ ÚROVNE RIADENIA	STRATEGIE	TAKTIKA	OPERATÍVA
vrcholová úroveň riadenia	75%	20%	5%
stredná úroveň riadenia	20%	60%	20%
líniová úroveň riadenia	5%	20%	75%

Tab.č.1: Porovnanie úrovne manažmentu s činnosťami manažmentu (Bedrnová – Nový 2004, s. 130)

2.3 Manažérske funkcie

Manažérske funkcie sú podľa Cimbalníkovej typické činnosti, ktoré manažér vykonáva vo svojej práci. Vo svetovej manažérskej literatúre existujú rôzne výklady obsahovej náplne manažérskych funkcií, rovnako aj ich odlišné klasifikácie. **Najrozšírenejšia klasifikácia člení manažérske funkcie na: plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrolovanie.**

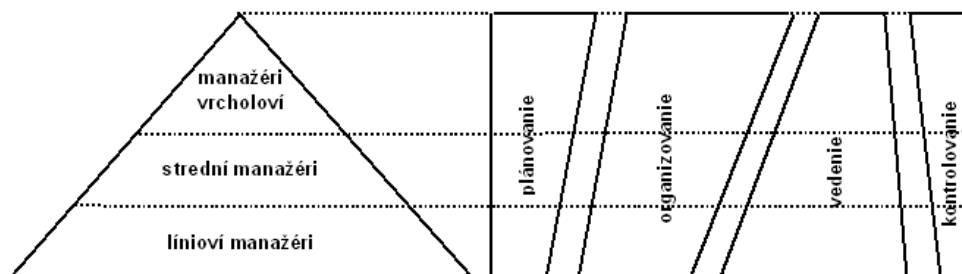
Plánovanie je zamerané na stanovenie budúcich stavov organizácie a ciest k ich dosiahnutiu. Určuje, čo má byť dosiahnuté a ako. Znamená to stanovenie cieľov a vhodných prostriedkov pre ich dosiahnutie. Výsledkom plánovacej funkcie je plán, t.z. písaný dokument, špecifikujúci akcie, ktoré musí organizácia uskutočniť.

Organizovanie stanovuje a usporiada úlohy (role) jednotlivcov a skupín ľudí, ktorí zaisťujú realizáciu plánu. Ide teda o vymedzenie potrebných činností, ich väzieb, stanovenie právomocí a zodpovednosti, príp. zdrojové, administratívne a ďalšie podmienky.

Vedenie je proces motivovania a ovplyvňovania ľudí tak, aby boli prospešní organizácii a napomáhali dosahovaniu organizačných cieľov. Zahŕňa spôsoby priameho a nepriameho ovplyvňovania a koordinácie jednotlivcov aj skupín tak, aby včas a efektívne plnili potrebné úlohy. Súčasťou vedenia je personalistika, ktorá zahŕňa zaplňovanie a udržiavanie zaplnenosti pozícií v organizácii.

Kontrolovanie zahŕňa všetky aktivity, pomocou ktorých manažéri zisťujú či dosahované výsledky zodpovedajú výsledkom plánovaným. Týka sa merania dosiahnutých výsledkov vzhľadom k cieľom a plánom, aby bolo možné zistiť výskyt odchýlok od štandardov a tak pomôcť k ich odstráneniu.

Jednotlivé funkcie na seba naväzujú, realizujú sa postupne, aj keď sa čiastočne prekrývajú. Súčasťou každej z uvedených funkcií sú aj paralelné funkcie, a to: analyzovanie riešených problémov, rozhodovanie a realizácia, resp. implementácia vrátane koordinácie (Cimbalníková 2004, s. 11).



Obr.č.5: Manažéri a štruktúra manažerských funkcií
(Cimbalníková 2004, s. 16)

2.4 Manažérske zručnosti, role a kompetencie

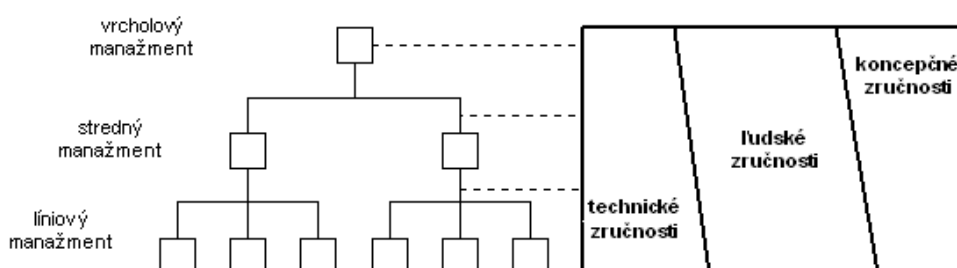
Každý manažér podľa Cimbalníkovej, bez ohľadu na to akú pozíciu zastáva v organizačnej štruktúre, **musí mať určité všeobecne použiteľné manažérske zručnosti**. Úroveň týchto zručností závisí na tom, na ktorom stupni manažmentu sa manažér nachádza.

Manažéri musia realizovať väčšinu práce, za ktorú zodpovedajú, prostredníctvom iných ľudí. Preto sú pre ne nevyhnutné **ľudské zručnosti**. K tomu, aby mohli viesť podriadených pracovníkov, musia byť predovšetkým schopní s nimi efektívne komunikovať a účinne ich motivovať.

Technické zručnosti predstavujú schopnosť používať špecifické vedomosti, techniku, metódy a postupy pre realizáciu výkonných činností a procesov.

Koncepčné zručnosti znamenajú schopnosť vidieť firmu ako systém, ktorý je potrebné usmerňovať tak, aby boli dosahované jeho strategické ciele. Manažéri s koncepčnými vedomosťami a zručnosťami musia poznať všetky podstatné aktivity organizácie a dokázať ich užitočne koordinovať.

Tieto druhy zručností je možné doplniť ešte štvrtou, a to **schopnosťou vytvárať podmienky** (Cimbalníková 2004, s. 17).



Obr.č.6: Premennivý význam zručností na rôznych úrovniach manažmentu (Cimbalníková 2004, s. 17)

Cimbalníková poukazuje na to, že Henry Mintzberg sa zaoberal analýzou činnosti vrcholových manažérov. Systematicky sledoval a zaznamenával ich správanie a aktivity a na základe týchto pozorovaní identifikoval **desať manažérskych rolí, v ktorých manažéri vystupujú voči nadriadeným,**

podriadeným, spolupracovníkom, klientom alebo verejnosti (Cimbalníková 2004, s. 17). Tieto manažérske role vytvárajú tri odlišné skupiny: interpersonálne role, informačné role a rozhodovacie role.

Interpersonálne role vyplývajú z formálnych právomocí, smerujú do oblasti medziľudských vzťahov. Patria medzi ne:

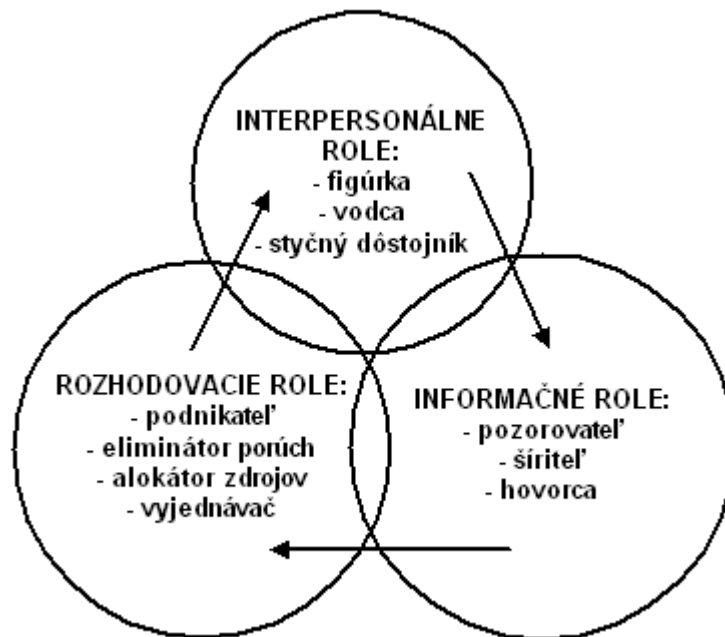
- figúrka – reprezentuje organizáciu pri ceremonióch
- vodca – snaží sa motivovať a usmerniť prácu podriadených
- styčný dôstojník – je v kontakte s inými manažérmi, aj mimo organizácie

Informačné role vyžadujú od manažéra, aby zabezpečoval prijímanie a odosielanie informácií, ktoré nemajú rutinný charakter. Pôsobí ako:

- pozorovateľ – vyhľadáva a zhromažďuje informácie o zmenách, príležitostiach a problémoch
- šíriteľ informácií – jeho rola zahŕňa poskytovanie dôležitých informácií podriadeným
- hovorca – reprezentuje organizáciu voči ostatným lídrom alebo útvaram

Rozhodovacie role – rozhodovanie manažéra znamená tvorbu strategických organizačných rozhodnutí na základe manažérovej autority a jeho prístupu k informáciám. Manažér rozhoduje v roli:

- **podnikateľa** – vymýšľa, podnecuje a projektuje zmeny, nachádza nové metódy, technológie a postupy pre zvýšenie efektivity organizácie
- **eliminátor porúch** – manažéri rozhodujú a uskutočňujú korektívne opatrenia ako reakciu na neočakávané skutočnosti, ktoré ohrozujú dosahovanie cieľov, hlavným cieľom je udržiavanie stability
- **alokátor zdrojov** – manažér rozhoduje o tom, ako pridelí obmedzené disponibilné zdroje, usiluje o optimálne nasadenie a maximálne využitie zdrojov
- **vyjednávač** – sa prejavuje v rôznych typoch jednaní s jednotlivcami, útvarmi a inými organizáciami



Obr.č.7: Manažérske role (Cimbalníková 2004, s. 17)

Na **základné kritérium** práce manažérov poukazuje Cimbalníková. Je to **dosahovanie cieľov organizácie** a to väčšinou znamená horspodárske ukazovatele pre výrobné organizácie (zisk, produktivita, odpadovosť, počet reklamácií,...) alebo **úroveň plnenia poslania** (počet občanov využívajúcich služby) pre neziskové organizácie. Ide teda o **kritéria výkonnosti** ukazujúce stupeň dosahovania cieľov organizácie a dávajúce organizácii aj manažérom najrýchlejšiu spätnú väzbu o tom ako organizácia plní stanovené ciele alebo že existujú problémy a bude treba podniknúť opatrenia k ich náprave.

Úspešnosť manažérov je možné posudzovať nie len podľa kritérií výkonnosti, ale tiež aj podľa toho, ako svoju prácu robia, **z hľadiska procesného** (Cimbalníková 2004, s. 19). Procesným kritériom tak môže byť:

- úroveň manažérskych zručností (orientácia na priority, riadenie času, delegovanie úloh, komunikačné zručnosti, tímová práca, ...)
- pracovné správanie (kreativita, inovačný potenciál, schopnosť rozhodovania, pracovná motivácia)

Riadiaci pracovník výkonom svojej riadiacej funkcie ovplyvňuje podľa Bedrnovej s Novým **pomerne veľa ľudí**, pôsobia pritom na jednotlivcov, ale aj na menšie či väčšie pracovné skupiny. **Mal by preto vedieť** (Bedrnová – Nový 2004, s. 141):

- vždy jasne a konkrétne vymedziť pracovníkom zámer a cieľ
- zreteľne vyjadrovať svoje prania, príkazy, pokyny, podnety,...
- presne formulovať svoje myšlienky
- rozhodovať aj v zložitých situáciách
- akceptovať jednanie pracovníkov, rozumieť im, tolerovať ich
- poskytovať pracovníkom spätnú väzbu a tiež ju prijímať
- ľahko sa orientovať aj v náročných problémoch
- tvorivo pristupovať k riešeniu odborných a riadiacich situácií
- dobre organizovať a kontrolovať prácu riadených pracovníkov
- pružne reagovať v nových situáciách
- zvládať aj náročnejšiu psychickú záťaž
- konať v zhode so svojim svedomím, byť dôsledný, zodpovedný

Armstrong upozorňuje, že oproti tomu Pedler a kol. (na základe intenzívneho výzkumu) rozlišujú 11 vlastností a rysov, ktoré sú vlastné úspešným manažérom (Armstrong 2006, s. 24):

- prehľad o základných skutočnostiach
- potrebné profesionálne znalosti
- neprestávajúca citlivosť na udalosti
- analytické schopnosti, schopnosť riešiť problémy a rozhodovanie, príp. usudzovanie
- sociálne zručnosti a schopnosti
- emocionálna prispôsobivosť
- proaktivita
- tvorivosť
- mentálna bystrosť
- vyvážené vzdelávacie návyky a zručnosti
- sebazvedelávanie

K tomu všetkému, podľa Armstronga, ešte Rosemary Stewart pripája pár vlastností úspešných vrcholových manažérov (Armstrong 2006, s. 35):

- ochota tvrdo pracovať
- vytrvalosť a odhodlanie
- ochota riskovať
- schopnosť vzbudzovať nadšenie
- húževnatosť

Vedľa osobnostných vlastností je podľa Bedrnovej s Novým potrebné zohľadňovať aj sociálne podmienky riadenia a vývoj situácie na pracovisku. V tejto súvislosti by mohla ideálna osobná kvalita predstavovať taký profil vlastností a prejavov jedinca, ktorý má relatívne úplnú a tiež aj určitú ideálne vyjadrujúcu podobu. **Charakteristikami vizitky takej osobnej kvality tak môžu byť** (Bedrnová – Nový 2004, s. 142):

- **pracovné a osobné kompetencie**, ktoré vyjadrujú spôsobilosť človeka uplatniť sa v konkrétnych podmienkach pracovného zaradenia (nie je nikdy možná bez dostatočnej sebadôvery, primeraného sebahodnotenia a tiež zodpovedajúceho hodnotenia vonkajšej situácie)
- **sociálne kompetencie** – spôsobilosti ľudí vhodne sa presadiť v sociálnych vzťahoch, a to ako medzi svojimi blízkymi, tak aj vo vzťahu k podmienkam (v rôznej miere formalizovaným) svojho zaradenia v spoločnosti
- **pozitívne uvažovanie a proaktívne konanie**, ktoré umožňuje interpretovať vlastnú životnú situáciu ako situáciu poskytujúcu príležitosti, ponúkané možnosti a pôsobiace ako výzva; nachádzať kladné stránky všetkých možných procesov a javov, vrátane kladných stránok ľudí; nečakať na vonkajšie podnety a vychádzať vo svojom konaní zo silných a sociálne žiaducich vnútorných podmienok
- **pracovná ochota a výkonová motivácia** – vyjadrené v záujme o prácu a v potrebe vysokého výkonu dosahovaného v žiaducej kvalite a kvantite

- **vyššia hladina ašpirácie a voľného úsilia** prejavujúce sa v celkovo vyššej úrovni nárokov na život, spätých s nárokmi na seba a s prirodzeným uplatňovaním voľného úsilia pri dosahovaní stále náročnejších životných cieľov, vrátane vytrvalosti a spôsobilosti prekonávať prípadné prekážky
- **schopnosť sebakontroly** v zmysle „mať sa v rukách“, konať racionálne, dospelo, vedieť primerane ovládať svoje prežívanie a svoj citový život, byť sociálne prijateľne spontánny
- **rozvinuté etické a estetické cítenie** – spôsobilosť citlivo registrovať a do svojho prežívania a následného konania premietat' hľadiská morálky a súčasne aj krásna (konať v súlade so svojím svedomím a mať zmysel pre estetické rozmery života)
- **tvorivosť** ako schopnosť vidieť veci v novom, nachádzať a uplatňovať nové prístupy a nové riešenia
- **pochopenie a tolerancia** v zmysle schopností a ochoty akceptovať druhých ľudí, úsilia porozumieť a rešpektovať ich aj v situácii značnej odlišnosti ich prístupov, prejavov a vlastností
- **zmysel pre humor** ako z určitého nadhľadu vyvierajúca schopnosť vidieť realitu aj seba samého odľahčene, s citom pre proporcie
- **spôsobilosť stále na sebe pracovať** v duchu vynakladania priebežného úsilia zameraného na odstraňovanie vlastných nedostatkov prostredníctvom sebvýchovy a sebvzdelávania

Určité indikátory osobnej kvality vyjadrujú najmä nasledujúce konkrétne prejavy jednotlivcov. **K dosiahnutiu ideálnej osobnej kvality sa blížia predovšetkým ľudia, ktorí** (Bedrnová – Nový 2004, s. 142-143):

- plnia svoje úlohy čo najlepšie
- vydávajú zo seba maximum
- sú zapálení pre vec
- pracujú dobre aj v prípade neprítomnosti nadriadeného
- si svoju prácu kontrolujú sami
- si sami vedia nájsť ďalšiu prácu
- sú ochotní pomáhať svojim spolupracovníkom, aj ďalším kolegom
- dodržujú sľuby, ktoré dali
- sú presní, vedia si vážiť svoj čas aj čas ostatných

- cítia zodpovednosť aj za chyby svojho pracoviska
- sú ochotní sa podieľať na odstraňovaní vzniknutých chýb
- sa učia z vlastných chýb, ktoré sa snažia neopakovať
- po sebe „upratujú“, aby pripravili podmienky pre ďalších
- neplýtvajú zdrojmi
- hovoria viac s ostatnými ako o sebe
- dokážu byť samostatní, ak potrebujú pomoc, požiadajú o ňu
- sa dokážu primerane presadiť
- sú väčšinou schopní dať ešte niečo navyše
- sa stále starajú o svoj ďalší rozvoj

Dá sa očakávať, že ľudia, ktorí v priebehu života nastupujú do riadiacich funkcií, budú vyberaní predovšetkým z tých jednotlivcov, ktorí majú lepšie profilovanú osobnú kvalitu, a to v dôsledku prevahy priaznivých vplyvov, ktoré sa podieľali na formovaní ich osobnosti. Neplatí to však absolútne. Za určitých okolností sa môžu v riadiacich funkciách uplatňovať aj ľudia, ktorí vynikajú napr. len svojím intelektom. Ostatné uvedené dôležité osobnostné charakteristiky sýtiace ideálnu osobnú kvalitu môžu viac či menej chýbať. Je však potrebné vedieť, že intelekt predstavuje len určitý nástroj, pričom spôsob jeho použitia závisí predovšetkým na ostatných uvedených dimenziách profilujúcich osobnú kvalitu riadiaceho pracovníka.

Z uvedeného vyplýva, že nie je jednoduché špecifikovať, aké konkrétne osobnostné charakteristiky by mali mať riadiaci pracovníci, akú aktuálnu úroveň ich osobnej kvality je možné ešte považovať za prijateľnú. Je tomu tak aj preto, že to hlavne záleží na konkrétnych vonkajších podmienkach, v rámci ktorých pôsobia. Dokonca sa zdá, že práve tieto podmienky najviac prispievajú k tomu, že sa môžu v riadiacich funkciách presadiť aj ľudia, ktorí majú len nízke celkové predpoklady pre riadenie, a hlavne pre jeho najdôležitejšiu súčasť – vedenie ľudí.

To súvisí napr. so skutočnosťou, ktorá sa v praxi dosť často vyskytuje: riadiaci pracovníci si k sebe podvedome alebo aj celkom zámerne vyberajú podobné typy ľudí, ako sú oni sami, bez ohľadu na to, či majú objektívne žiaduce parametre. A je len logické, že čím menej sami disponujú potrebnými vlastnosťami, tým je pravdepodobnejšie, že nimi budú v ešte

menšej miere obdarení ich podriadení na miestach nižších riadiacich pracovníkov. To, v niektorých prípadoch, značne znižuje celkovú kvalitu riadenia (Bedrnová – Nový 2004, s. 143-144).

Manažérske kompetencie sú podľa Vetešku s Tureckiovou tvorené z časti funkčnými spôsobilosťami manažéra a z časti rešpektujú premenlivé a vyvíjajúce sa podmienky vnútorného a vonkajšieho ekonomicko-sociálneho prostredia. Kompetenciou manažéra sa rozumie jeho schopnosť úspešne vykonávať nejakú funkciu alebo súbor funkcií (Veteška – Tureckiová 2008, s. 80).

Viacerí autori definujú kompetenciu ako množinu správania pracovníka, ktorú musí v danej pozícii použiť, aby úlohy vyplývajúce z tejto pozície kompetentne zvládol. Poukazujú však na rozdiel medzi competency (schopnosti a spôsobilosti jedinca, ktorými dosahuje výkon) a competence (kvalifikácia, odborná alebo prevádzková spôsobilosť potrebná na výkon v danej funkcii). Rozdiel vidia aj v tom, čo máme robiť a aké správanie potrebujeme, aby sme úlohu splnili excelentným spôsobom (Hroník 2007, s. 62-63, Woodruffe 2000, s. 87, Winterton 1999, s. 185).

Veteška s Tureckiovou hovoria, že v prípade kompetencií ide o schopnosť a nutnosť meniť sa, ktorá vyžaduje od jedinca, aby sa priebežne učil a rozvíjal tak svoj potenciál v súvislosti s požiadavkami na svoju osobnú a profesnú spôsobilosť. A tak jedine vďaka využívaniu schopnosti učiť sa efektívnym spôsobom sa individuálny potenciál, ktorým jedinec disponuje, môže stať konkurenčnou výhodou pre neho osobne, ale aj pre organizáciu, v ktorej pracuje. Táto „nadstavba“ – sprostredkovaná kompetenciami – umožňuje jednotlivcovi rozvíjať úspešnú profesnú kariéru. Kompetencie preto vnímame ako výnimočný a jedinečný zdroj organizácie a jednotlivcov, ktorí nimi disponujú. Kompetencie sa tak stávajú najvýznamnejšími hodnotami z hľadiska tvorivosti, myslenia, kapacít a zdrojov a tiež hlavnou zbraňou v konkurenčnom boji globalizovaného sveta (Veteška – Tureckiová 2008, s. 80).

Podľa Prokopenka a Kubra je potrebné manažérske kompetencie rozdeliť na jednotlivé zložky, aby sa dala jednoduchšie vysvetliť ich štruktúra

a dynamika a bolo možné sústrediť sa na ovplyvňovanie tých zložiek, ktoré je potrebné zdokonaľiť. Najobvyklejšia definícia kompetencie manažéra je vyjadrená popisom jeho znalostí, povahových rysov, postojov a zručností (Prokopenko – Kubr 1996, s. 23-25).

- **znalosti** – získané a v pamäti uchované informácie o určitých javoch, pojmoch a ich vzťahoch (súbor znalostí o ekonomickom, podnikateľskom a manažérskom prostredí, technológiach, konkrétnej organizácii, jej štruktúre a kultúre, manažérskych koncepciách, systémoch, zásadách a metódach,...)
- **povahové rysy** – určité povahové rysy sú nevyhnutné pre určitý druh práce, lebo určujú ako bude manažér reagovať na určitý súbor udalostí
- **postoje** – sa prejavujú v cítení a zaujímaní stanovísk pre a proti k rôznym otázkam, hodnoty a z nich vyplývajúce postoje sú formované celoživotnými skúsenosťami
- **zručnosti** – schopnosť robiť určité veci, aplikovať znalosti, osobné predpoklady a postoje v pracovnom prostredí, zručnosť odbornotechnická, všeobecná manažérska a organizačná, analytická a koncepčná, spoločensko-kultúrna, komunikačná, vodcovská a politická
- **skúsenosti** – sú niekedy považované za ukazovatele kompetencie, nie vždy platí, že sa kvalifikácia úmerne zvyšuje s dĺžkou praxe
- **kompetencie technické** – technické znalosti, talent a postoje, ktoré sa týkajú technologických, informačných, ekonomických a finančných aspektov práce
- **kompetencie v jednaní s ľuďmi** – oblasť správania a vystupovania, komunikatívnosť, asertívny štýl jednania

Veteška a Tureckiová uvádzajú, že podľa Mužíka sú manažérske kompetencie kombináciou troch aspektov, a to: analytického, interpersonálneho a emocionálneho. Požiadavky kladené na manažérov sa menia podľa odvetvia, typu organizácie, miery zodpovednosti (Veteška – Tureckiová 2008, s. 81).

Kompetencie vyžadované spoločnosťou od pracovníka na určitej pozícii sú podrobne definované v kompetenčnom modeli, ktorý prezentuje ako a čím je možné dosiahnuť určitého merateľného výsledku (Bartoňková 2008, s. 86).

Druhou kapitolou sme rozšírili naše informácie o firemnom vzdelávaní aj o problematiku manažmentu. Pomocou slov teoretikov sme si zadefinovali pojmy manažment a manažér. Pozreli sme sa na oblasti, ktoré najviac vplyvajú na prácu manažérov. Porovnali sme jednotlivé úrovne manažmentu a tiež sme vysvetlili základné manažérske funkcie. Poslednú časť druhej kapitoly tvoril prehľad zručností, rolí a kompetencií, ktoré by mali mať úspešní a schopní manažéri. Nájsť ideálneho manažéra pre organizáciu je takmer nemožné, preto si organizácie vychovávajú manažérov sami. Na to, ako to robia, sa pozrieme v ďalšej kapitole.

3 Rozvoj manažérov

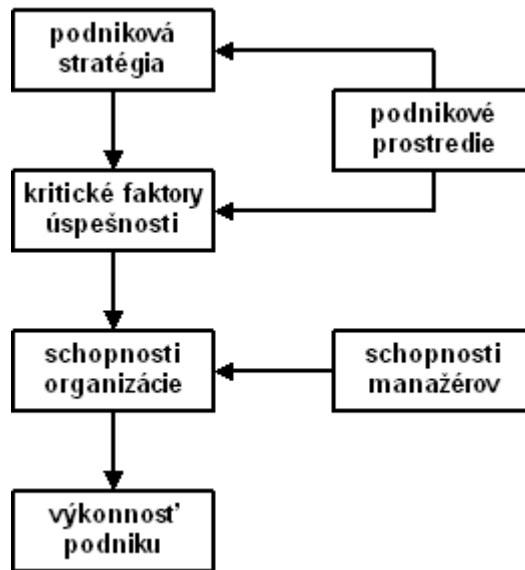
Po témach venovaných firemnému vzdelávaniu a manažmentu sa dostávame k najpodstatnejšej kapitole. Pozornosť zameriame na rozvoj manažérov, ktorý tematicky ukončí prvú časť tejto práce. Rozvoj manažérov podľa Armstronga prispieva k úspešnému plneniu úloh tým, že pomáha organizácii rozvíjať manažérov, ktorých potrebuje k uspokojeniu svojich súčasných a budúcich potrieb. Zlepšuje výkon manažérov, poskytuje im príležitosť k rozvoju a zabezpečuje následníctvo vo funkciách.

Ciele rozvoja manažérov sú:

- zabezpečiť, aby manažéri chápali to, čo sa od nich očakáva (je potrebné dohodnúť s nimi ciele, podľa ktorých bude posudzovaný ich výkon a oblasti, v ktorých je potrebné zlepšiť úroveň ich schopností)
- pomôcť rozpoznať manažérom ich potenciál, viesť ich k tomu, aby zpracovávali a realizovali plány svojho osobného rozvoja a zaistiť, aby sa im dostal potrebný rozvoj, vzdelanie a skúsenosti, ktoré by ich pripravili na náročnejšie povinnosti na ich pracovisku
- zabezpečiť následníctvo v manažérskych funkciách a vytvoriť systém, ktorý by toto následníctvo priebežne revidoval

Najdôležitejšou vecou, na ktorú je potrebné myslieť v súvislosti s rozvojom manažérov je to, že musí byť orientovaný na podnikové úlohy, a to dokonca aj vtedy, keď bude zameraný na rozvoj individuálneho výkonu a potenciálu. Podnik musí rozhodovať o tom, aký druh manažérov k dosiahnutiu svojich strategických cieľov potrebuje a musí tiež rozhodovať aj o tom, ako najlepšie týchto manažérov získať a rozvíjať (Armstrong 1999, s. 559).

Armstrong ďalej hovorí o tom, že schopnosť organizácie plniť svoju podnikovú stratégiu z hľadiska rozhodujúcich faktorov podnikového úspechu závisí predovšetkým na schopnostiach jej manažérov a na tom, ako sa v rámci organizácie, v záujme plnenia jej jednotlivých požiadaviek a vyrovnávania sa s danými podmienkami, títo manažéri rozvíjajú.



Obr.č.8: Strategické dôsledky rozvoja manažérov (Armstrong 1999, s. 560)

Fonda, podľa Armstronga, zdôrazňuje mnohostrannosť schopností vyžadovaných od manažérov a ponúka ich nasledujúci prehľad (Armstrong 1999, s. 560-561):

- vytyčovanie podnetných a provokujúcich cieľov
- rozvíjanie výrobných a tržných stratégií, ktoré zabezpečia konkurencieschopnosť podniku
- vytváranie funkčných stratégií, ktoré slúžia k dosiahnutiu strategických cieľov a realizácii výrobných a tržných stratégií
- rozvíjanie a efektívne využívanie systému riadenia podniku
- formovanie organizačnej kultúry pre budúcnosť
- štrukturovanie a reštrukturovanie podniku a jeho častí v súlade s objavujúcimi sa prioritami
- optimalizovanie zisku sústavným zlepšovaním predaja a služieb u existujúcich zákazníkov a existujúcich produktov

3.1 Proces rozvoja manažérov

Tak ako väčšina iných činností má aj rozvoj manažérov svoj proces, ktorý by podľa Armstronga mal byť:

- anticipujúci – tak, aby manažéri mohli prispievať k splneniu dlhodobých cieľov

- reagujúci – zameraný na vyriešenie alebo prevenciu problémov výkonu
- motivačný – zodpovedať individuálnym aspiráciám týkajúcich sa kariéry

Armstrong hovorí, že základnými činnosťami rozvoja manažérov podľa Harrisona sú (Armstrong 1999, s. 559 a 561):

- analýza súčasnej a budúcej potreby manažérov
- vyhodnotenie existujúcich a potenciálnych zručností a efektivity manažérov z hľadiska potreby zistenej počas analýzy
- formulovanie politiky, stratégie a plánov smerujúcich k zabezpečeniu týchto potrieb

Rozvoj manažérov zahŕňa rovnako aj plánovanie následníctva a riadenia kariéry manažérov.

Analýza budúcich potrieb manažérov sa realizuje v rámci procesu plánovania ľudských zdrojov. V súčasných premenlivých a chaotických podmienkach nie je ľahké predpovedať budúce potreby manažérov. Je však možné odhadnúť schopnosti a zručnosti, ktoré budú musieť manažéri mať, aby boli schopní sa vyrovnáť s budúcimi požiadavkami a úlohami vyplývajúcimi z konkurenčných tlakov, z nových stratégií a zo zavádzania nových technológií.

Vyhodnotenie zručností a schopností z hľadiska týchto potrieb je možné zrealizovať v rámci procesu riadenia výkonu, do ktorého budú zahrnuté nástroje identifikujúce špecifické potreby rozvoja a dohody o pláne rozvoja tak, aby bolo možné uspokojiť nie len súčasné potreby, ale aj predvídané budúce požiadavky.

Aby prišlo k **uspokojeniu potrieb**, je nevyhnutné (Armstrong 1999, s. 561-562):

- chápať povahu rozvoja manažérov a procesy s ním súvisiace
- formulovať stratégie rozvoja manažérov
- definovať zodpovednosť za rozvoj manažérov

- realizovať formálne a neformálne prístupy k rozvoju manažérov
- zabezpečiť využívanie, na schopnostiach založených, prístupov k rozvoju manažérov
- využiť rozvojové programy na báze assessment centra ako nástroje k rozpoznávaniu potenciálu a potrieb rozvoja

3.2 Povaha rozvoja manažérov

Mumford, podľa Armstronga, upozornil na to, že k tomu, aby dochádzalo k efektívnemu rozvoju manažérov, je potrebné prepojiť 3 prvky:

- sebarozvíjanie – uznanie toho, že jedinci sa môžu učiť, ale je im nepríjemné ak sú učení, a že iniciatíva k rozvoju je často na strane jedinca
- rozvoj pochádzajúci od organizácie – vytváranie systému formálneho rozvoja personalistami a špecialistami na rozvoj manažérov
- rozvoj pochádzajúci od šéfa – sú to akcie podnikané niektorým z vyšších vedúcich pracovníkov, najčastejšie v súvislosti s nejakým skutočným pracovným problémom

Tiež zdôrazňuje, že manažéri premýšľajú o činnostiach a nie o príležitostiach k učeniu, a tak: „Naším hlavným záujmom musí byť skôr uľahčovať učenie a poznávanie prostredníctvom našej znalosti a nášeho pochopenia skutočnej práce vyskytujúcej sa vo svete manažérov ako pokúšať sa nariaďovať separátne procesy rozvoja manažérov“. Upozorňuje na to, že formálne procesy rozvoja manažérov nie vždy fungujú tak efektívne, ako by sme chceli, pretože „sme kládli príliš veľký dôraz na plánovanie a nedostatočný dôraz na to, aby sme manažérom umožnili využívať a pochopiť svoje doterajšie skúsenosti a potom na nich stavať“ (Armstrong 1999, s. 562).

3.3 Stratégia rozvoja manažérov

Stratégia rozvoja manažérov sa, podľa viacerých autorov, týka toho, čo organizácia zamýšľa urobiť pre svoju budúcu potrebu manažérov vyplývajúcu z podnikových plánov. Stratégia sa sústreďuje na role

zúčastnených strán a na postupy, ktoré organizácia navrhuje používať pri rozvoji svojich manažérov.

Primárnym cieľom formulácií používaných pri rozvoji manažérov je rozpoznať rozhodujúce stránky činnosti procesu rozvoja manažérov. To poskytuje personalistom a líniovým manažérom nástroje k realizácii ich vlastného hodnotenia a analýzy stavu rozvoja manažérov v organizácii. Každá stránka v týchto formuláciach vytvára spojovací článok medzi rozvojom manažérov na jednej strane a podnikovou stratégiou, plánom rozvoja manažérov, zistením zodpovednosti a nájdením medzier v zručnostiach a poskytovaním primeraného a efektívneho vzdelávania a rozvoja na strane druhej (Armstrong 1999, s. 563, Milkovich – Boudreau 1991, s. 60).

Uvedené stránky činnosti procesu rozvoja manažérov Armstrong rozčleňuje do štyroch skupín:

- vedomie nevyhnutnosti rozvoja manažérov a angažovania sa v ňom
- preverenie súčasného stavu rozvoja manažérov
- realizácia rozvoja manažérov
- zdokonaľovanie rozvoja manažérov

Zdôrazňuje pritom, že „hlavným stĺpom podopierajúcim celú túto konštrukciu je predpoklad, že je dôležité prepojiť prvky stratégie rozvoja manažérov do integrovanejšieho celku“. Rôzne zložky jednoducho nemôžu existovať sami o sebe (Armstrong 1999, s. 563).

3.4 Zodpovednosť za rozvoj manažérov

Armstrong poukazuje na to, že rozvoj manažérov nie je žiadnou samostatnou činnosťou, ktorú by bolo možné dať do rúk špecialistom a potom na ňu zabudnúť alebo sa o ňu ani nestarať. Úspešnosť programu rozvoja manažérov závisí na tom, do akej miery sa v ňom budú angažovať všetky úrovne riadenia. Rozvoj podriadených je treba považovať za prirodzenú a podstatnú súčasť práce každého manažéra. Ale tón musí všetkému udávať vrcholové vedenie (Armstrong 1999, s. 563).

Podľa Armstronga Peter Drucker hovorí: „Rozvoj je vždy rozvojom samého seba. Nič by pre podnik nemalo byť absurdnejšie, ako prijať zodpovednosť za rozvoj človeka. Zodpovednosť závisí na jednotlivcovi, jeho schopnostiach, jeho úsilí. Každý manažér v podniku má príležitosť povzbudzovať individuálne sebarozvíjanie alebo ho dusiť, riadiť ho alebo ho nesprávne orientovať. Malo by mu byť vyslovene uložené pomáhať všetkým podriadeným v tom, aby orientovali, riadili a realizovali svoje úsilie o vlastný rozvoj produktívne. A každý podnik môže ponúkať svojim manažérom príležitosti pre systematický rozvoj“ (Armstrong 1999, s. 565).

Manažéri musia podľa Armstronga sami prevziať hlavnú zodpovednosť za svoj vlastný rozvoj. Organizácia môže pomôcť a nadriadený manažéra musí akceptovať určitú zodpovednosť za povzbudzovanie a podporu sebarozvíjania a za vedenie v tomto procese, pokiaľ je to nutné. Od jedincov by sa malo očakávať, že si vytvoria vlastné plány osobného rozvoja, ktorých obsah by mal vychádzať z odpovedí na nasledujúce otázky:

- aké znalosti a/alebo zručnosti chcete získať?
- aké úrovne kompetencií chcete dosiahnuť?
- aké sú vaše učebné ciele?
- ako chcete dosiahnuť svoje ciele?
- čo budete potrebovať – knihy, video, individuálne koučovanie,...?
- akým spôsobom preukážete svoje vzdelanie?

V rozvoji manažérov zohrávajú veľmi dôležitú úlohu personalisti a špecialisti na rozvoj (Armstrong 1999, s. 566):

- vysvetľujú potreby podniku a radia, akú rolu by mali hrať stratégie rozvoja manažérov v uspokojovaní týchto potrieb
- pôsobia ako obhajcovia významu rozvoja manažérov ako podnikovej aktivity
- navrhujú formálne a neformálne prístupy k rozvoju manažérov
- spoločne s líniovými manažérmi vytvárajú rámec, ktorý je možné použiť ako základňu pre rozvoj manažérov

- radia manažérom v tom, ako by mali realizovať svoje rozvojové aktivity
- pomáhajú manažérom a podporujú ich pri príprave a realizácii ich plánov osobného rozvoja, vrátane rád týkajúcich sa dosiahnutia odbornej alebo vysokoškolskej kvalifikácie
- poskytujú manažérom štúdijné materiály potrebné k splneniu ich vzdelávacích cieľov
- podľa potreby pôsobia pri jednotlivých manažéroch alebo skupinách manažérov ako konzultanti alebo mentori
- radia ako využívať externé programy manažérskeho vzdelávania a ako si z nich vyberať
- uľahčujú a podporujú projekty vzdelávania sa akciou
- plánujú a vedú špeciálne vzdelávacie a výcvikové programy (assessment centre)
- plánujú a vedú iné formálne vzdelávacie akcie, pokiaľ je to potrebné, aj za pomoci externých vzdelávateľov

3.5 Prístupy k rozvoju manažérov

Rozdiely v schopnostiach učiť sa vznikajú podľa Armstronga preto, že niektorí manažéri sú od prírody schopnejší alebo motivovanejší ako iní a že niektorí ťažia z vedenia a pomoci efektívneho šéfa, ktorý si plne uvedomuje svoju zodpovednosť za rozvoj manažérov, t.z. manažéri sa učia riadiť tým, že riadia pod vedením dobrého manažéra.

Niektorí manažéri sú lepší v rozvíjaní ľudí než iní a jedným z cieľov rozvoja manažérov je aj to, aby si uvedomili, že rozvíjanie ich podriadených je dôležitou súčasťou ich pracovných povinností. Vrcholoví manažéri tiež musia vedieť, že ľudia sa neučia preto, lebo k tomu nie sú vedení, a že keď to tak nechajú, zanedbajú jednu zo svojich kľúčových povinností, a to zlepšovanie výkonu organizácie tým, že budú robiť všetko, čo vedie k zlepšovaniu efektívnosti a potenciálu manažérov.

Organizácia by sa mala pokúsiť vyvinúť filozofiu rozvoja manažérov, ktorá zaistí realizáciu zodpovedajúcich a premyslených krokov k zlepšeniu vzdelávania manažérov (Armstrong 1999, s. 568).

Armstrong rozdeľuje prístupy k rozvoju manažérov na formálne a neformálne. **Formálne prístupy** k rozvoju manažérov sú založené na identifikácii potrieb rozvoja na základe hodnotenia pracovného výkonu alebo pomocou assessment centra. Postup môže byť štrukturovaný podľa zoznamu kľúčových útvarov alebo podnikových schopností, ktoré sú považované za vhodné pre manažérov organizácie. Formálne prístupy zahŕňajú:

- rozvoj pri výkone práce prostredníctvom koučovania, konzultovania, monitorovania a odozvy zo strany nadriadených manažérov, a to na kontinuálnej báze za použitia procesu riadenia výkonu, ako nástroja rozpoznávania a uspokojovania potrieb rozvoja, a tiež za použitia mentoringu
- rozvoj pomocou získavania pracovných skúseností, zahŕňajúci rotáciu práce, rozširovanie práce, účasť v projektových tímoch či v skupinách určených k splneniu nejakej úlohy, „učenie sa akciou“ a dočasného preloženia (stáže) mimo organizácie
- formálne vzdelávanie pomocou interných a externých kurzov
- štrukturované sebarozvíjanie prebiehajúce podľa individuálnych učebných programov v rámci plánov osobného rozvoja alebo dohôd o vzdelávaní odsúhlasených nadriadeným alebo poradcom pre rozvoj manažérov

Neformálne prístupy k rozvoju manažérov využívajú príležitosti k učeniu, s ktorým sa manažéri stretávajú počas svojej každodennej práce. Manažéri sa učia vždy, keď sú konfrontovaní s neobvyklým problémom, s novou a neznámou úlohou alebo keď prejdú na odlišné pracovné miesto. Budú sa učiť pri analýze toho, čo musia urobiť a ako a prečo to prispelo k ich úspechu či neúspechu. Toto retrospektívne alebo reflexívne učenie bude efektívne, keď poučenie z neho budú manažéri môcť úspešne aplikovať v budúcnosti. To je potencionálne najvýkonnejšia forma učenia sa.

Niektorí manažéri ľahko absorbujú – neúmyselne a pomocou určitého procesu samovoľného presakovania – ponaučenia zo svojich skúseností, aj keď v skutočnosti asi prejavili schopnosť pre takmer okamžitú analýzu, ktorú majú uloženú v svojej mentálnej databanke a ktorú môžu vyvolať

vždy, keď to potrebujú. Väčšina však považuje tento druh analýzy za obtiažny alebo nerozoznajú jej potrebu. Preto je vhodné použiť poloformálne prístupy povzbudzujúce manažérov a pomáhajúce im učiť sa efektívnejšie. Tieto prístupy zahŕňajú (Armstrong 1999, s. 569-570):

- dôraz na sebahodnotenie a identifikáciu potrieb rozvoja, manažéri sú požiadaní, aby svoj výkon zhodnotili v porovnaní s vytýčenými cieľmi a analyzovali faktory, ktoré prispeli k efektívnemu či menej efektívnemu výkonu – to môže zabezpečiť riadenie výkonu, teda hodnotenie pracovníkov
- požiadavku na manažérov, aby vypracovali svoje vlastné plány osobného rozvoja alebo programy samostatne riadeného vzdelávania
- vedenie manažérov k tomu, aby diskutovali o svojich problémoch a svojich príležitostiach so svojími nadriadenými, kolegami a mentormi s cieľom zistiť, čo sa potrebujú naučiť alebo čo musia byť schopní robiť

Ucelený prístup k rozvoju manažérov alebo ako hovorí Armstrong integrovaný prístup používa rozumným spôsobom ako formálne, tak aj neformálne metódy. Existuje päť zásad, podľa ktorých je potrebné sa riadiť (Armstrong 1999, s. 570):

- reálnosť a skutočná podstata riadenia – prístup k rozvoju manažérov by sa mal vyhnúť zjednodušeným predpokladom o tom, čo musia manažéri vedieť alebo čo musia urobiť, založených na klasickej analýze riadenia ako procesu plánovania, organizovania, usmerňovania a kontrolovania
- relevantnosť – procesy rozvoja manažérov musia brať do úvahy potreby jednotlivých manažérov v špecifických pracovných funkciách, medzi týmito potrebami by malo byť nie len to, čo by manažéri mali poznať, ale tiež to, čo by mali poznať a byť schopní urobiť, pokiaľ majú zodpovedajúci potenciál – v budúcnosti
- sebarozvíjanie – manažérov je potrebné viesť k tomu, aby sa rozvíjali, a je treba im pri tom pomáhať, riadenie výkonu má za úlohu poskytovať v tomto smere orientáciu a viesť k sebarozvíjaniu

- empirické vzdelávanie – ak vzdelávanie budeme charakterizovať ako modifikáciu správania pomocou zážitkov alebo skúseností, tak základnou metódou formovania manažérov je poskytnúť im tú správnu paletu skúseností, a to v pravý čas v priebehu ich kariéry, a pomôcť im poučiť sa zo skúseností – „učenie akciou“ je vhodnou metódou
- formálne vzdelávanie – vzdelávacie kurzy môžu doplňovať, ale nikdy nemôžu nahradiť skúsenosť, musia byť starostlivo načasované a vybrané alebo vytvorené za účelom uspokojenia špecifických potrieb

„Učenie akciou“ sa nazýva aj aktívnym alebo zážitkovým učením alebo učením zážitkovou metódou. Takéto učenie je, podľa Mailicka s kolektívom, založené na osobnej aktivite študenta, pozorovaní a učení sa zodpovednosti za svoje rozhodnutia. Vychádza primárne zo zážitku, pri ktorom študent aktívne rieši najrôznejšie úlohy v reálnych aj modelových situáciach. Vedomosť sa spracúva cez reflexiu v podobe zhodnotenia a zovšeobecnenia a zážitok sa tak transformuje do praxou využiteľnej skúsenosti. Medzi schopnosti a zručnosti manažérov, ktoré sa dajú naučiť najmä aktívnym učením, patria: práca v tíme, komunikácia, zvládanie konfliktných situácií, flexibilné reagovanie primeraným spôsobom, zložité rozhodovacie procesy, reagovanie na zmenu, robenie správnych rozhodnutí v správny čas, ... (Mailick – Stumpf a kol. 1998).

Armstrong ďalej popisuje **rozvoj manažérov založený na schopnostiach** (kompetenciách). Používa systémy, schémy a profily schopností ako nástroje rozpoznávania a stanovovania potrieb rozvoja a vytvárania štruktúr programu samostatne riadeného vzdelávania alebo poskytovania príležitostí k vzdelávaniu zo strany organizácie. Môže sa sústrediť na obmedzený počet základných všeobecne použiteľných schopností alebo schopností, o ktorých organizácia rozhodla, že budú tvoriť podstatnú časť vybavenia jej manažérov, ak tí majú viesť organizáciu vpred v súlade s jej strategickými plánmi. Pôjde napríklad o (Armstrong 1999, s. 571):

- strategickú schopnosť poznať a porozumieť meniacemu sa podnikovému prostrediu, príležitostiam pre vytváranie výrobkov

a trhov, podnetom vyplývajúcich z konkurencie a slabým stránkam svojej vlastnej organizácie

- schopnosť riadiť zmeny, potrebnú pre rozpoznanie potrieb zmeny, plánovanie programov zmeny a k presvedčaniu ostatných, aby sa dobrovoľne podieľali na realizácii zmeny
- schopnosť riadiť tímy, t.z. primäť rôzne skupiny ľudí s rôznym povoláním a rôznorodou kvalifikáciou, aby spoločne, dobre a efektívne pracovali
- schopnosť riadiť vzťahy, t.z. efektívne vytvárať siete vzťahov s inými ľuďmi, a to za účelom zdieľania informácií a spojovania zdrojov v záujme dosahovania spoločných cieľov
- schopnosť riadenia v medzinárodnom prostredí, t.z schopnosť riadiť bez ohľadu na medzinárodné hranice a úspešne spolupracovať s ľuďmi iných štátov a národností

Nakoniec sa Armstrong, a nielen on, zaoberá **rozvojovými programami na báze assessment centre = diagnosticko-výcvikového programu** (používa sa aj anglický názov development centre = rozvojový program). Cieľom týchto programov je pomôcť účastníkom, aby si uvedomili schopnosti, ktoré ich práca vyžaduje, a aby si vytvorili svoje vlastné plány osobného rozvoja, smerujúce k zlepšeniu ich výkonu na súčasnom pracovnom mieste a k pokroku v ich kariére.

V assessment centre sa skúmajú skôr existujúce schopnosti manažérov, development centra sú zamerané dopredu, na schopnosti potrebné v budúcnosti. Ďalším významným rozdielom je to, že výsledky assessment centra slúžia organizácii pre účely výberu a povyšovanie pracovníkov, zatiaľ čo výsledky development centra slúžia jedincom ako základňa pre samostatné riadenie vzdelávanie.

Development centra sú udalosti, disciplíny či programy, nie skutočné zariadenie alebo centrum. Aktivity programu ponúkajú účastníkom príležitosť zistiť a pochopiť schopnosti, ktoré potrebujú v súčasnosti aj v budúcnosti. Pretože „správanie predpovedá správanie“, musia aktivity programu ponúkať príležitosti pre schopnosti pozorované v praxi. Simuláciou rôznych druhov sú tak významným rysom programu – sú to

kombinácie prípadových štúdií a hrania rolí navrhnuté tak, aby boli čo najreálnejšie. Účastníci sú tak vystavení podmienkam podobným tým, s ktorými sa potom budú stretávať v každodennej práci (Armstrong 1999, s. 572, Milkovich – Boudreau 1991, s. 386-387 a 425-426).

Významnú časť aktivít programu tvoria akcie zamerané na problémy spätnej väzby, konzultovania a koučovania. Tieto akcie vedú inštruktori tvorení špecialistami a líniovými manažérmi, ktorí sú k tomuto účelu špeciálne školení. Development centre, teda rozvojový program, má podľa Armstronga, ktorý čerpá z Halla a Norrisa, nasledujúce fázy (Armstrong 1999, s. 572-573):

Pred programom hodnotia účastníci sami seba z hľadiska presne vymedzených schopností.

1.deň

- účastníci skúmajú svoju doterajšiu prácu spoločne s inými účastníkmi
- individuálna úloha
- štrukturovaný pohľad na seba samého
- praktická simulácia

2. deň

- dotazník zameraný na tímové role
- dotazník zameraný na osobný profil
- ďalšie konzultatívne zasadnutia a sebahodnotiace postupy

3.deň

- testy numerických schopností
- spätná väzba na dotazníky
- konzultácie týkajúce sa plánov osobného rozvoja
- prehľad hlavných bodov a zistení

Prvá, teoretická časť tejto práce nám poskytla prehľad základných informácií z troch tematických okruhov potrebných pre ucelený pohľad na problematiku rozvoja a vzdelávania manažérov v organizácii. V prvej kapitole nám teoretici odhalili neoceniteľný význam firemného vzdelávania pre organizácie. Dozvedeli sme sa, že stratégia rozvoja a vzdelávania zamestnancov je priamo závislá na strategických plánoch organizácie. A tiež aj to, že systematické firemné vzdelávanie pracovníkov je jeden z najvýznamnejších a najefektívnejších nástrojov plnenia hlavných úloh personálnej práce v podniku. V druhej kapitole nás teoretici previedli oblasťou manažmentu. Ukázali nám sféry, ktoré najviac vplyvajú na prácu manažérov. Porovnali jednotlivé úrovne manažmentu a tiež vysvetlili základné manažérske funkcie. V poslednej časti druhej kapitoli poukázali na dôležité osobnostné charakteristiky a schopnosti, ktorými by mali ovplyvať úspešní manažéri. Nájsť ideálneho manažéra pre organizáciu je takmer nemožné, preto si organizácie vychovávajú manažérov sami. Ako na to nám ukázali v tretej kapitole teoretici na čele s Armstrongom. Vysvetlili nám význam rozvoja manažérov, aj to prečo musí byť rozvoj manažérov orientovaný na podnikové úlohy. Ďalej nám ukázali čo je potrebné urobiť, aby rozvoj a vzdelávanie manažérov bolo efektívne a aj od čoho závisí úspešnosť rozvojového programu. V poslednej časti tejto kapitoli nám priblížili jednotlivé prístupy, ktoré sa rozvoju a vzdelávaniu manažérov venovali. Na záver sme sa dozveli o významoch, rozdieloch a fungovaní assesment a development centier. Témou rozvoja manažérov končíme teoretickú časť práce. Poznatky z tejto časti práce využijeme pri analyzovaní a hodnotení rozvojového programu Efektívny manažér, ktorý realizuje ASP v rámci svojho firemného vzdelávania.

V druhej časti práce sa pozrieme spoločne do ASP, ktorá nám poskytne, okrem informácií o sebe samej, aj informácie o jej vzťahu k vzdelávaniu vlastných zamestnancov. Samostatná kapitola tejto časti bude venovaná rozvojovému programu Efektívny manažér, keďže cieľom práce je tento program zanalyzovať a zhodnotiť jeho efektivitu a funkčnosť.

PRAKTICKÁ ČASŤ

1 Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s.

Allianz – Slovenská poisťovňa (ďalej len ASP) je najväčšou komerčnou univerzálnou poisťovňou na Slovensku, zamestnávajúca 2048 zamestnancov. Vznikla v januári 2003 po úspešnej fúzii Allianz poisťovne, a.s., ktorá tým zavŕšila svoje 10-ročné pôsobenie na slovenskom trhu a Slovenskej poisťovne, a.s., ktorá bola založená už v roku 1919 ako účastinná spoločnosť.

ASP je súčasťou Allianz Sociates Europea (Allianz SE), prvej spoločnosti založenej podľa európskeho práva. Tá má v regióne strednej Európy vyše dva milióny klientov. Vďaka tomu čerpá a aplikuje na Slovensku získané skúsenosti z viac ako 70 krajín sveta, ktoré sú dostatočnou zárukou presadzovania základných pilierov spoločnosti: finančnej sily, tradície a profesionality.



1.1 ASP a vzdelávanie

ASP si uvedomuje potenciál svojich zamestnancov a preto predstavenstvo spoločnosti rozhodlo v roku 2005 o založení **ASP Campus – vnútrofirmej univerzity spoločnosti**. Za jej chod je zodpovedné oddelenie personálneho marketingu a rozvoja zamestnancov patriace pod odbor ľudských zdrojov.

Cieľom rozvojových a vzdelávacích projektov organizovaných ASP Campus je zvýšenie efektivity výkonu zamestnancov smerujúca priamo alebo sprostredkované k dosahovaniu vyššieho zisku spoločnosti alebo úspore nákladov v súlade so zásadami spoločenskej zodpovednosti firiem a záujmami klientov spoločnosti.

ASP Campus zastrešuje vzdelávanie a rozvoj všetkých zamestnancov poisťovne. Lektori ASP Campus organizujú a realizujú všetky vzdelávacie aktivity z ponuky univerzity. Systém je nastavený na postupné vzdelávanie

zamestnancov od ich nástupu do spoločnosti. Pre zamestnancov spoločnosti je v ponuke univerzity viacero tréningových programov, od vstupných školení, cez rôzne stupne komunikačných tréningov, prezentačné zručnosti až po sebariadenie. Ponuku dopĺňajú tréningy pre manažérov. Pri tréningoch sa najviac využíva zážitková metóda. Samostatnú kategóriu v ponuke univerzity tvorí ucelený vzdelávací a rozvojový program Efektívny manažér.

ASP Campus realizuje svoje vzdelávacie a rozvojové aktivity ako otvorené alebo uzatvorené. **Otvorené vzdelávacie aktivity** sú určené pre zamestnancov rôznych útvarov spoločnosti, ktorých na tréningy prihlasujú ich nadriadení počas celého roka, najmä však po skončení ročného hodnotiaceho rozhovoru. Hodnotiaci rozhovor sa realizuje na začiatku roka, počas tohoto rozhovoru nadriadený s podriadeným spoločne zhodnotia prácu za predchádzajúci rok a stanovujú ciele a očakávania nového roka. **Uzatvorené rozvojové a vzdelávacie aktivity** sú určené pre vybrané skupiny zamestnancov. Realizujú sa pri špecifickom vzdelávaní alebo pri výberových rozvojových programoch. Pri špecifickom vzdelávaní je na základe požiadaviek manažmentu odborného útvaru pripravený tréning „šitý na mieru“ týmto požiadavkám. Témy tréningu sú previazané s procesmi daného odborného útvaru. Tréningy špecifického vzdelávania sú jednorázovou záležitosťou, nedajú sa realizovať s inou skupinou účastníkov. Pri výberových rozvojových programoch predchádza programu nominačný proces účastníkov posudzujúci mieru ich vhodnosti pre absolvovanie programu, a/alebo rozvojové potreby cieľovej skupiny tak, aby vznikla homogénna skupina, ktorej bude venovaná špeciálna rozvojová starostlivosť. Medzi takéto programy patrí aj Efektívny manažér.

1.2 Vzdelávanie manažérov v ASP

V rámci organizačnej štruktúry ASP pôsobia všetky tri úrovne riadenia – strategická, technická aj operačná. Rozdielne úrovne riadenia vyžadujú od riadiacich pracovníkov rozdielnu úroveň ovládania manažérskych zručností. Preto je aj rozvoj a vzdelávanie manažérov prispôbený úrovni, na ktorých títo manažéri pôsobia. Najväčšia pozornosť je pri vzdelávaní manažérov v ASP venovaná líniovým manažérom. Tvoria najpočetnejšiu

skupinu z pomedzi všetkých manažérov spoločnosti, priamo riadia najväčší počet zamestnancov, t.z. že najviac ovplyvňujú ich prácu a tým aj plnenie operačných, technických, ale aj strategických cieľov.

ASP Campus využíva k identifikácii potrieb vzdelávania manažérov development centrá (ďalej len DC), ktoré realizuje externá spoločnosť v priestoroch mimo ASP. V rámci DC absolvujú manažéri psychologické testy (zamerané na získanie informácií o vlastnostiach, schopnostiach a tendenciách správania sa uchádzača), individuálne aj skupinové aktivity (prípádové štúdie a modelové situácie) a tiež aj behaviorálne interview (rozhovor, počas ktorého sú uchádzačovi kladené ciele otázky na oblasti, v ktorých by sa mohol odlišovať od kompetenčného modelu). Výsledkom skúmania je porovnanie ich rozvojového potenciálu a úrovni ovládania manažérskych zručností s ideálnou úrovňou ovládania zručností, stanovenou kompetenčným modelom. Na základe výsledkov z DC je jednotlivým manažérom odporúčaný ciele rozvoj, ktorý je zameraný na podporu tých zručností, ktoré nedosahujú ideálnu úroveň ovládania a posilnenie zručností s najlepšou úrovňou ovládania. Po absolvovaní odporúčaného rozvoja sa manažéri znova zúčastňujú DC, ktoré má rovnaké parametre ako vstupné DC. Výsledky z výstupného DC sa porovnávajú s výsledkami zo vstupného DC. Porovnáva sa existujúca úroveň ovládania zručností jednotlivých manažérov s pôvodnou. Nasledujú ďalšie individuálne odporúčania k cielemu rozvoju manažéra.

Manažérom a zamestnancom kandidujúcim na miesto manažéra v ASP sú určené tréningy ako komunikácia pre manažérov, vedenie a motivácia, manažérske rozhovory, budovanie tímov, sebariadenie – timemanažment a stresmanažment alebo výberový pohovor. Každý tréning je dvojdňový, realizovaný, v kongresových sálach hotelov na území Slovenska, lektormi ASP Campus. Pre manažérov top manažmentu a stredného manažmentu ASP Campus zabezpečuje, v súlade s výsledkami z DC, potrebné rozvojové a vzdelávacie aktivity prostredníctvom externých spoločností.

1.3 Kompetenčný model v ASP

Kompetenčný model v ASP obsahuje o.i. zoznam zručností (viď tab. č. 2), ktoré sa vyžadujú od všetkých zamestnancov v ASP, t.z. aj od manažérov. Ku každej zručnosti v zozname je priradená jej ideálna úroveň ovládania. Každá pracovná pozícia a tiež aj každá úroveň riadenia vyžaduje inú ideálnu úroveň ovládania jednotlivých zručností. Preto sa ideálne úrovne ovládania zručností pre rôzne pracovné pozície a úrovne riadenia líšia.

Z počiatku bol kompetenčný model pre pracovné pozície v ASP vytvorený externou spoločnosťou zabezpečujúcou DC v spolupráci s manažmentom a ľudskými zdrojmi ASP. Pôvodný kompetenčný model zahŕňal 11 zručností (viď tab. č. 2), ktorých ovládanie od svojich zamestnancov ASP vyžadovala. Ideálna úroveň ovládania zručností bola označená číslom z rozpätia 0 až 4, kde 0 = zručnosť chýba a 4 = excelentná úroveň ovládania zručnosti. Materská spoločnosť Allianz AG v Mníchove vytvorila v roku 2007 štandardy zručností pre svoje dcérske spoločnosti po celom svete. Ideálna úroveň ovládania zručností je v nich označovaná číslom v rozpätí 1 až 7, kde 1 = veľmi nízka úroveň ovládania zručnosti a 7 = excelentná úroveň ovládania zručnosti. V roku 2007 využívala ASP ešte svoj pôvodný kompetenčný model, ale už so stupnicou 1 až 7. Od roku 2008 sa používa „mníchovský“ kompetenčný model.

Zručnosti vyžadované od zamestnancov v roku 2006	Zručnosti vyžadované od zamestnancov v roku 2007	Zručnosti vyžadované od zamestnancov od roku 2008
Analytické myslenie	Analytické myslenie	Vedenie ľudí
Kreativita - inovatívnosť	Kreativita - inovatívnosť	Rozvíjanie spôsobilosti
Strategická orientácia	Strategická orientácia	Vedenie rozmanitosti
Orientácia na zákazníka (interného)	Orientácia na zákazníka	Upevňovanie vzťahov
Tímová práca	Tímová práca	Poznanie trhu
Vedenie a koučing	Vedenie	Vedenie zmeny a inovácií
Rozvoj ľudí	Rozvoj ľudí	Orientácia na zákazníka
Efektívna komunikácia	Efektívna komunikácia	Orientácia na výsledok
Odolnosť voči záťaži a zvládanie neúspechu	Odolnosť voči záťaži	Orientácia na podnikanie
Vplyv	Vplyv	Strategická orientácia
Orientácia na výsledok	Orientácia na výsledok	

Tab.č.2: Porovnanie zručností zahrnutých v kompetenčných modeloch využívaných v ASP

2 Efektívny manažér

je ucelený rozvojový program určený pre líniových manažérov a pre zamestnancov ASP, u ktorých sa predpokladá postup na túto úroveň riadenia. Tento program realizuje ASP Campus od roku 2006.

Cieľom vytvorenia uceleného rozvojového programu Efektívny manažér bolo:

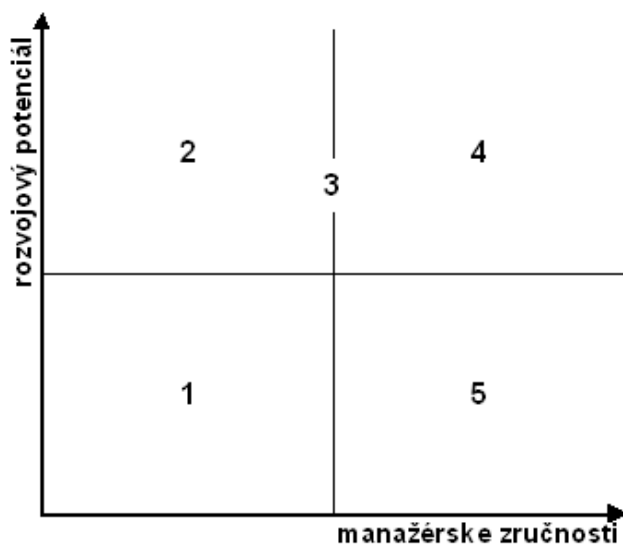
- zaviesť v spoločnosti systematické vzdelávanie manažérov
- dokázať, že ich vzdelávanie má merateľný efekt
- vybudovať talent pool („zásobáreň“ talentov)

Predstavenstvo spoločnosti každý rok v januári rozhoduje, v súlade so strategickými cieľmi spoločnosti, o pravidlách a podmienkach rozvoja a vzdelávania manažérov. Na základe tohoto rozhodnutia osloví vedenie ASP Campus všetkých riaditeľov spoločnosti s ponukou na možnosť rozvoja a vzdelávania ich priamych podriadených. Oni majú možnosť navrhnúť mená svojich podriadených, u ktorých vidia potenciál rozvoja. Zoznam navrhnutých účastníkov schvaľuje predstavenstvo spoločnosti.

2.1 Identifikácia potreby rozvoja

Navrhnutí účastníci sú, po schválení predstavenstvom spoločnosti, rozdelení do viacerých skupín, v ktorých sa postupne zúčastnia jednodňového DC mimo svojho pracoviska. V roli pozorovateľov sa DC zúčastňujú lektori ASP Campus. Počas jedného dňa účastníci absolvujú cieleňé psychologické testy (zamerané na získanie informácií o vlastnostiach, schopnostiach a tendenciách správania sa uchádzača), sú aktérmi rozmanitých individuálnych a skupinových aktivít (modelových situácií a prípadových štúdií) a tiež sa podrobujú behaviorálnemu interview (rozhovoru, počas ktorého sú uchádzačovi kladené cieleňé otázky na oblasti, v ktorých by sa mohol odlišovať od kompetenčného modelu). Výsledky testov a správanie manažérov, počas jednotlivých aktivít, sa detailne skúmajú. U účastníkov DC sa pozoruje existujúca úroveň ovládania požadovaných zručností a ich rozvojový potenciál. Do hodnotenia sú zahrnuté aj informácie o vlastnostiach, schopnostiach,

zručnostiach a vedomostiach jednotlivých účastníkov. Výsledky sú zhrnuté v osobnej správe účastníka, ktorá obsahuje o.i. silné a slabé stránky účastníka, ale aj odporúčania k ďalšiemu rozvoju. Na základe výsledkov zo vstupného DC sú potom účastníci rozdelení do 5-tich skupín:



Obr.č.9: Výsledné rozdelenie účastníkov DC

Skupinu 1 tvoria účastníci, ktorí nedisponujú požadovanými zručnosťami a ich rozvojový potenciál je nízky.

Skupina 2 je tvorená účastníkmi, u ktorých boli pozorované potrebné zručnosti, ale ich ovládanie je na pomerne nízkej úrovni, oproti tomu je u nich pozorovaný vysoký rozvojový potenciál. Odporúčaním DC je ďalší rozvojový program, počas ktorého môžu účastníci prostredníctvom tréningu nadobudnúť chýbajúce zručnosti.

V **skupine 3** sú zaradení účastníci disponujúci potrebnými zručnosťami na vyššej úrovni, majúci rozvojový potenciál rovnako vysoký, ale nemajúci dostatočnú prax. Odporúčaním DC je pre túto skupinu tréning.

Účastníci v **skupine 4** sa prejavujú požadovanými zručnosťami na ideálnej úrovni a je u nich maximálne využitý ich rozvojový potenciál. Odporúčaním DC je postup pracovníka na vyššiu pozíciu.

Skupina 5 zahŕňa účastníkov, u ktorých bola pozorovaná ideálna úroveň ovládania zručností, ale ich rozvojový potenciál je nízky. Odporúčaním DC

je ponechanie pracovníka na tej pozícii, ktorú zastáva, nakoľko je v nej dobrý. Neodporúča sa posun na vyššiu pozíciu.

Do rozvojového programu Efektívny manažér môžu byť zaradení účastníci všetkých skupín. Prioritne sú však do programu zaraďovaní všetci tí zamestnanci spoločnosti, ktorí sa na základe výsledkov vstupného DC umiestnili v skupine 2 a 3. Počas troch ročníkov bolo na Efektívneho manažéra navrhnutých 115 zamestnancov ASP, reálne sa ho však zúčastnilo len 56. Z toho 33 žien a 23 mužov, vo veku 25 – 50 rokov.

<i>Porovnanie účastníkov zahrnutých a nominovaných do programu</i>	Počet účastníkov vstupného DC	Počet účastníkov zaradených do programu „Efektívny manažér“
1. ročník – 2006	39	19
2. ročník – 2007	36	22
3. ročník – 2008	40	15

Tab.č.3: Porovnanie počtu nominovaných účastníkov s počtom účastníkov, ktorí boli reálne do programu zaradení

2.2 Popis rozvojového programu

Zodpovední zamestnanci ASP Campus po skompletizovaní zoznamu účastníkov Efektívneho manažéra:

- vytvoria časový harmonogram programu,
- stanovia obsahovú náplň jednotlivých tréningov,
- určia lektorské, organizačné a materiálo-technické zabezpečenie.

Časový harmonogram programu je po zostavení rozoslaný všetkým účastníkom. Celý rozvojový program je rozložený na 10 mesiacov. Počas tohto obdobia účastníci:

- absolvujú päť dvojdňových tréningov
- splnia kritéria piatich domácich úloh, ktoré sa svojím obsahom vzťahujú k téme naposledy absolvovaného tréningu
- absolvujú výstupné DC

Prvý tréning nasleduje do mesiaca od stanovenia všetkých detailov Efektívneho manažéra. Na konci druhého tréningového dňa je zadaná

domáca úloha. Na vypracovanie alebo splnenie jednej domácej úlohy majú účastníci jeden a pol mesiaca. Vyhodnotenie domácej úlohy prebieha na konci druhého tréningového dňa ďalšieho tréningu, pred zadaním novej domácej úlohy. Takto to pokračuje až po poslednú domácu úlohu, ktorá je vyhodnotená na individuálnom stretnutí s lektorom ASP Campus. Týmto stretnutím je tréningový program ukončený, nasleduje výstupné DC.

Obsahová náplň tréningov je zvolená tak, aby podporila najmenej rozvinuté zručnosti účastníkov programu a zároveň posilnila zručnosti, ktoré sú u nich rozvinuté najviac. Preto je aj obsah tém tréningov jednotlivých ročníkov Efektívneho manažéra rozdielny. Ponuka tém tréningov je variabilná, preto sa dá ľahko prispôbiť aktuálnym potrebám. Tréningy sú vedené najmä zážitkovou metódou.

1.ročník - 2006:

- výberový pohovor – vedenie výberového pohovoru, základné metódy výberového hodnotenia, prezentácia kariéry,...
- timemanažment a vedenie porád – riadenie času, stanovovanie cieľov, určovanie priorít, delegovanie, vedenie konštruktívnych a efektívnych porád,...
- vedenie a motivácia – štýly vedenia, formy motivácie a hodnotenia, koučing ako forma motivácie,...
- budovanie tímu – práca v tíme, podpora tímovej atmosféry, riešenie projektov a problémov tímov, zvládanie konfliktov na pracovisku,...
- efektívna komunikácia – asertivita, prevencia pred nedorozumeniami, presvedčanie, zvládanie manipulácie, ...

2.ročník - 2007:

- výberový pohovor – kroky výberu, príprava a štruktúra výberového pohovoru, práca s otázkami, prevencia proti diskriminácii počas výberu,...
- manažérske rozhovory – spätná väzba, vytýkací rozhovor, hodnotiaci rozhovor, ...
- sebariadenie – časový manažment, stres, zdroje profesionálneho stresu, vyhorenie, ...

- efektívna komunikácia – asertivita, argumentácia, zvládanie námietok, ...
- efektívna prezentácia – informatívna prezentácia, presvedčivá prezentácia, prezentačné zručnosti, ...

3.ročník - 2008:

- efektívna komunikácia – asertivita, prevencia pred nedorozumeniami v komunikácii, vyjednávanie, ...
- vedenie a motivácia – štýly vedenia, budovanie tímov, motivácia, hodnotenie,...
- manažérske rozhovory – rozhovor po skončení adaptačnej doby, koučovací rozhovor, mediácia, ...
- budovanie osobnej efektívnosti – priority a ciele, plánovanie a delegovanie, diverzita, ...
- prezentačné zručnosti – informatívna prezentácia, presvedčivá prezentácia, prezentačné zručnosti, ...

Realizátormi tréningov zahrnutých do programu Efektívny manažér sú lektori ASP Campus, ktorí zabezpečujú aj celé organizačné a potrebné materiálno-technické zabezpečenie. Tréningy sa realizujú mimo pracovného prostredia účastníkov, v kongresových sálach hotelov na území Slovenska, v ktorých sú účastníci zároveň aj ubytovaní.

2.3 Hodnotenie rozvojového programu

Hodnotenie jednotlivých tréningov, zahrnutých do Efektívneho manažéra, prebieha vždy na záver druhého tréningového dňa každého tréningu. Je zamerané na reakciu účastníkov. Odpovede sú od účastníkov získavané prostredníctvom dotazníku (Príloha č. 1), ktorý obsahuje 9 otázok. Otázky skúmajú spokojnosť s lektorom, obsahom tréningov, organizačným a technickým zabezpečením tréningu. Zároveň od absolventov získavajú informácie o silných a slabých stránkach tréningu a tiež aj podnety na zmeny alebo úpravy tréningu. Nedostatky odhalené týmto hodnotením je možné väčšinou ľahko a rýchlo odstrániť.

Každá účasť na tréningu a aj každé splnenie domácej úlohy v stanovenom termíne je bodovo hodnotené. Za dvojdňový tréning získava účastník 10 bodov, za domácu úlohu tiež. V prípade, že sa účastník zúčastní len jedného z dvoch dní tréningu, získava len polovicu bodov, t.z. 5. Za nesplnenú domácu úlohu účastník žiadne body nezíska. Počas celého rozvojového programu môže účastník získať až 100 bodov. Pre úspešné absolvovanie je potrebné získať v celkovom súčte minimálne 70 bodov. Za 3 roky fungovania Efektívneho manažéra bolo do programu zaradených 56 účastníkov, z toho 55 program úspešne absolvovalo.

Pre zistenie posunu v úrovniach ovládania požadovaných zručností absolventov rozvojového programu, je nutné aby sa účastníci po ukončení Efektívneho manažéra zúčastnili výstupného DC. Rovnako ako vstupné trvá jeden deň a je realizované mimo ASP, aj tu pôsobia lektori ASP Campus v roli pozorovateľov. Účastníci, tak ako na vstupnom DC, absolvujú počas dňa ciele psychologické testy, rôzne samostatné aj skupinové aktivity, ktoré zahŕňajú prípadové štúdie a modelové situácie a tiež aj behaviorálne interview. Na výstupnom DC sa pozoruje aktuálna úroveň ovládania požadovaných zručností. Do hodnotenia sú tiež zahrnuté informácie o vlastnostiach, schopnostiach, zručnostiach a vedomostiach účastníkov. Nasleduje porovnanie jednotlivých výsledkov. Porovnávajú sa hodnoty, ktoré vyšli účastníkom na vstupnom DC s tými, ktoré vyšli na výstupnom DC, t.z. po ukončení Efektívneho manažéra. Z porovnania je možné zistiť, či sa konkrétni účastníci zlepšili v úrovni ovládania jednotlivých zručností a či týmto zlepšením už disponujú ideálnou úrovňou ovládania zručností stanovenou kompetenčným modelom alebo či je zlepšenie čiastočné.

Absolventi Efektívneho manažéra sú s výsledkami z výstupného DC oboznámení na individuálnom stretnutí s vybraným pracovníkom externej spoločnosti zabezpečujúcej DC. Stretnutie prebieha formou diskusie, absolvent obdrží svoju osobnú správu, ktorá o.i. informuje o jeho silných a slabých stránkach, o jeho vstupnej a výstupnej úrovni ovládania požadovaných zručností a o ďalších odporúčaníach k jeho rozvoju. S výsledkami z výstupného DC a informáciou o úspešnom absolvovaní Efektívneho manažéra sú oboznámení aj nadriadení absolventov

programu. Rovnako ako predstavenstvo spoločnosti. Nakoniec úspešní absolventi Efektívneho manažéra získajú, počas slávnostného ceremoniálu, z rúk predsedu predstavenstva ASP certifikát.

Úspešní absolventi, ktorí boli na Efektívneho manažéra nominovaní ako kandidáti na pozíciu líniového manažéra v ASP, sú na základe ich výsledkov z výstupného DC, zaradení do talent poolu ASP („zásobárne“ talentov). Zamestnanci ASP patriaci do talent poolu naďalej intenzívne rozvíjajú svoje kompetencie, avšak bez konkrétneho zámeru. Cieľom ASP je ich maximálne využitie v dlhodobom horizonte. Oproti ostatným zamestnancom ASP majú obrovskú výhodu. Ich výhoda spočíva vo veľmi dobrom ovládaní potrebných zručností, ktorých úroveň pozdvihli úspešným absolvovaním Efektívneho manažéra.

Každý rok, počas trvania Efektívneho manažéra, získavajú lektori ASP Campus od účastníkov spätnú väzbu k tomuto rozvojovému programu. Na základe vyhodnotenia tejto spätnej väzby vyplýva, že s priebehom programu boli absolventi veľmi spokojní. Pochvalovali najmä časový harmonogram, ktorý im zabezpečoval dostatok priestoru na splnenie domácich úloh, ktoré často vyžadovali precvičenie rôznych situácií z tréningov v praxi. Väčšina absolventov, ktorí už nejaký čas pôsobili na riadiacej pozícii, považovala za veľký prínos osobné správy s výsledkami z výstupného DC, ktoré im odhalili ich slabé a silné stránky. Absolventi kandidujúci na riadiacu pozíciu poukazyvali na to, že im účasť na programe pomohla posilniť sebavedomie a získaním nových zručností otvorila nové možnosti v ich budúcej pracovnej kariére. Vyzdvihovali najmä skutočnosť, že si mohli pretrénovať rôzne situácie, s ktorými sa môžu počas práce manažéra stretnúť. Spätná väzba nebýva zameraná len na pozitíva, ale jej úlohou je aj odhaliť negatíva rozvojového programu. Z pomedzi všetkých reakcií absolventov programu boli medzi negatíva zaradené napríklad väčší počet účastníkov niektorých ročníkov programu a nedostatok času na pretrénovanie určitých situácií pre všetkých účastníkov počas jednotlivých tréningov. ASP Campus podnety od absolventov pravidelne vyhodnocuje a tými konštruktívnymi Efektívneho manažéra inovuje vždy od najbližšieho ročníka.

2.4 Porovnanie výsledkov výstupných DC jednotlivých ročníkov „Efektívneho manažéra“

Zmeny v úrovniach ovládania požadovaných zručností sú zaznamenané vo výsledkoch z výstupného DC. Výsledky môžeme hodnotiť ako body na škále hodnotenia zručností podľa kompetenčného modelu. Výsledkom vzdelávania tak bude rozdiel v súčte bodov získaných na výstupnom DC v porovnaní so súčtom bodov získaných na vstupnom DC. Ak bude rozdiel plusový, znamená to, že absolvent vylepšil celkovú úroveň ovládania požadovaných zručností. Výsledky však poskytujú len orientačné informácie, pretože na proces učenia vždy vplyvajú faktory ako schopnosti, vedomosti alebo inteligencia. Nesmieme zabúdať ani na vonkajšie prostredie, ktoré jedinec obklopuje. Tieto faktory bývajú veľmi individuálne.

Z porovnania skupinových výsledkov výstupného DC 1. ročníka Efektívneho manažéra (Tab. č. 4) je možné vidieť celkový a aj priemerný bodový posun vpred v úrovni ovládania daných zručností. V priemere sa každý z absolventov zlepšil v úrovni ovládania požadovaných zručností o 5.66 bodu. Celkový skupinový posun vpred bol zaznamenaný pri každej zručnosti. Medzi zručnosťami s najväčším celkovým posunom patrili: efektívna komunikácia, vedenie a koučing a rozvoj ľudí. Naopak medzi zručnosťami s minimálnym posunom patrili: analytické myslenie, strategická orientácia a kreativita – inovátnosť. Pri vplyve sa vpred posunulo až 15 absolventov, na rovnakej úrovni zostal zachovaný u troch absolventov a u jedného absolventa bol zaznamenaný posun vzad. Pri efektívnej komunikácii, vedení a koučingu a v rozvoji ľudí sa vpred posunulo 13 absolventov. Pri kreativite-inovátnosti iba päť.

Individuálne sa celkovo zlepšil každý absolvent 1. ročníka Efektívneho manažéra (Príloha č. 2). Najvýraznejší individuálny posun bol o 9 bodov, najnižší o 2,5 bodu. Z porovnania výsledkov 19-tich absolventov vyplýva, že niektorí zaznamenali posun vpred len pri troch z 11-tich požadovaných zručností, ostatné zostali na rovnakej úrovni ako pri vstupnom DC. Naopak niektorí zaznamenali posun vpred až pri deviatich zručnostiach. U jedného absolventa bol zaznamenaný posun vpred pri ôsmich zručnostiach, dve zostali na vstupnej úrovni a pri jednej bol zaznamenaný posun vzad.

Zručnosti	Body za všetkých účastníkov	Priemerná bodová hodnota
analytické myslenie	42,00	2,21
2.DC	49,00	2,59
kreativita a inovatívnosť	33,00	1,74
2.DC	37,50	1,97
strategická orientácia	28,00	1,47
2.DC	34,50	1,82
orientácia na zákazníka	40,00	2,11
2.DC	51,50	2,71
tímová práca	32,00	1,68
2.DC	42,50	2,24
vedenie a koučing	22,00	1,16
2.DC	34,50	1,82
rozvoj ľudí	22,00	1,16
2.DC	34,00	1,79
efektívna komunikácia	31,00	1,63
2.DC	44,50	2,34
odolnosť voči záťaži	36,00	1,89
2.DC	43,50	2,29
vplyv	34,00	1,79
2.DC	45,50	2,39
orientácia na výsledok	35,00	1,84
2.DC	45,50	2,39
Sumár v zručnostiach po vstupnom DC	355,00	18,68
Sumár v zručnostiach po výstupnom DC	462,50	24,34
Rozdiel	107,50	5,66

Tab.č.4:Skupinové výsledky hodnotenia absolventov

1.ročníka „Efektívneho manažéra“

Tabuľka číslo 5 poukazuje na skupinové výsledky výstupného DC 2.ročníka rozvojového programu. V porovnaní s predchádzajúcim ročníkom je celkové a aj priemerné bodové zlepšenie absolventov nižšie. V druhom ročníku sa absolventi zlepšili v priemere o 4,36 boda. V tomto ročníku bol tiež zaznamenaný posun pri každej zo sledovaných zručností. Medzi zručnosti s najväčším celkovým posunom patrili v 2. ročníku: tímová práca a orientácia na výsledok, na opačnom konci hodnotenia boli: strategická orientácia, vplyv a odolnosť voči záťaži. Pri tímovej práci a orientácii na výsledok sa posunulo vpred až 10 absolventov, u ostatných zostali zachované na vstupnej úrovni. Pri strategickej orientácii sa vpred posunulo iba 5 ľudí. Pri viacerých zručnostiach bol zaznamenaný posun vpred, pri niektorých aj vzad. Najväčší záporný posun zaznamenal rozvoj ľudí, kde až pri troch absolventoch prišlo k zhoršeniu úrovne ovládania tejto zručnosti.

Zručnosti	Body za všetkých účastníkov	Priemerná bodová hodnota
analytické myslenie	42,00	1,91
2.DC	53,00	2,41
kreativita a inovatívnosť	30,00	1,36
2.DC	37,00	1,66
strategická orientácia	33,00	1,50
2.DC	37,00	1,66
orientácia na zákazníka	45,00	2,05
2.DC	54,00	2,45
tímová práca	39,00	1,77
2.DC	53,00	2,41
vedenie	32,00	1,45
2.DC	42,00	1,89
rozvoj ľudí	36,00	1,64
2.DC	43,00	1,95
efektívna komunikácia	43,00	1,95
2.DC	54,00	2,43
odolnosť voči záťažii	42,00	1,91
2.DC	49,00	2,23
vplyv	40,50	1,84
2.DC	46,00	2,09
orientácia na výsledok	45,00	2,05
2.DC	58,00	2,61
Sumár v zručnostiach po vstupnom DC	427,5	19,43
Sumár v zručnostiach po výstupnom DC	523,50	28,30
Rozdiel	96,00	4,36

Tab.č.5:Skupinové výsledky hodnotenia absolventov
2.ročníka „Efektívneho manažéra“

Porovnanie individuálnych výsledkov 22 absolventov 2. ročníka Efektívneho manažéra (Príloha č. 3) ukázalo najvýraznejší individuálny posun vpred, a to o 21 bodov, ale aj posun vzad o 1,5 boda. Absolvent s najvýraznejším zlepšením sa ako jediný posunul vpred až v 10-tich požadovaných zručnostiach, jedna zostala na vstupnej úrovni. Celkovo sa vpred posunulo 19 absolventov, dvaja z nich však zaznamenali aj posun vzad (jeden pri jednej zručnosti, druhý až pri troch). Jeden absolvent nezaznamenal celkovo žiadne zlepšenie, avšak pri štyroch zručnostiach sa zlepšil, ale aj pri jednej zhoršil. Dvaja absolventi zaznamenali celkové zhoršenie, jeden sa zhoršil pri jednej zručnosti, druhý pri dvoch, ostatné sledované zručnosti zostali na vstupnej úrovni.

Zo skupinových výsledkov výstupného DC 3. ročníka, uvedených v tabuľke číslo 6, vyplýva, že celkový aj priemerný posun v zlepšení úrovne ovládania zručností je zo všetkých ročníkov najnižší. V tomto ročníku sa absolventi priemerne zlepšili o 3,27 bodu. Ako aj pri predchádzajúcich ročníkoch, tak aj v tomto bol zaznamenaný posun vpred pri všetkých požadovaných zručnostiach. Najvýraznejší rozvoj zaznamenali: vedenie ľudí, upevňovanie vzťahov a rozvíjanie spôsobilosti, najmenší: orientácia na zákazníka, orientácia na podnikanie a orientácia na výsledok. Pri rozvíjaní spôsobilosti sa zlepšilo až 14 absolventov (z 15-tich). Naopak pri orientácii na zákazníka sa zlepšili len dvaja absolventi. Pri žiadnej zo sledovaných zručností nebol zaznamenaný pokles v úrovni ich ovládania. Jedna zručnosť nebola vôbec hodnotená (ani na vstupnom, ani výstupnom DC).

Zručnosti	Body za všetkých účastníkov	Priemerná bodová hodnota
vedenie ľudí	43,00	2,84
2.DC	51,00	3,40
rozvíjanie spôsobilosti	34,00	2,27
2.DC	46,00	3,07
vedenie rozmanitosti	nehodnotené	
2.DC		
upevňovanie vzťahov	51,00	3,40
2.DC	59,00	3,93
poznatie trhu	37,00	2,47
2.DC	41,00	2,73
vedenie zmeny a inovácií	49,00	3,27
2.DC	55,50	3,70
orientácia na zákazníka	51,50	3,43
2.DC	53,00	3,53
orientácia na výsledok	42,00	2,80
2.DC	44,50	2,97
orientácia na podnikanie	41,00	2,73
2.DC	44,00	2,93
strategická orientácia	38,00	2,53
2.DC	41,50	2,77
Sumár v zručnostiach po vstupnom DC	386,5	25,77
Sumár v zručnostiach po výstupnom DC	435,50	29,03
Rozdiel	49,00	3,27

Tab.č.6:Skupinové výsledky hodnotenia absolventov
3.ročníka „Efektívneho manažéra“

Celkové individuálne zlepšenie sa prejavilo u všetkých absolventov 3. ročníka Efektívneho manažéra (Príloha č. 4). Najvyšší individuálny bodový rozdiel bol o 4,5 bodu a najnižší o 1 bod. Jeden absolvent sa posunul vpred až v šiestich zručnostiach (z deviatich hodnotených), traja iba v dvoch. Väčšina absolventov (osem) sa vpred posunula v štyroch zručnostiach, až sedem z nich sa posunulo v rozvíjaní spôsobilosti, ostatné zručnosti sa pri jednotlivých absolventoch líšili. Pri žiadnom z absolventov nebol zaznamenaný pokles v úrovni ovládania niektorej zo sledovaných zručností.

Výsledky výstupných DC jednotlivých ročníkov sú ovplyvnené rôznymi faktormi. Medzi takéto faktory patria o.i. zmeny v kompetenčnom modeli počas sledovaného obdobia, vstupná úroveň ovládania požadovaných zručností, individuálne charakteristiky účastníkov, ich motivácia, ale aj vonkajšie prostredie, ktoré účastníkov obklopuje. Aj preto je veľmi obtiažne porovnávať celkové skupinové výsledky jednotlivých ročníkov Efektívneho manažéra navzájom. Napriek uvedeným skutočnostiam majú všetky ročníky Efektívneho manažéra niečo spoločné, a to že sa v každom ročníku zaznamenal celkový skupinový posun vpred pri každej z požadovaných zručností. Najväčší celkový rozmach bol pri zručnostiach, na ktorých zdokonalenie boli zamerané tréningy jednotlivých ročníkov. Zručnosti, ktoré využívajú rôzne štýly a druhy komunikácie boli v každom ročníku medzi tými, ktoré zaznamenali výraznejší posun (napr. vedenie ľudí, rozvoj ľudí, tímová práca). Učenie zážitkovou metódou sa tu ukázalo ako prospešné. Medzi tými, ktoré v každom ročníku zaznamenali najmenší posun patria zručnosti, ktoré nie je možné tak ľahko tréningom zmeniť (napr. strategická orientácia, kreativita). Je to ovplyvnené tým, že tieto zručnosti sú relatívne stabilné po celý život človeka.

Z individuálnych výsledkov výstupných DC jednotlivých ročníkov je možné vyčítať napríklad aj to, že nižšia vstupná úroveň ovládania požadovaných zručností nie je aj zárukou najvýraznejšieho posunu vpred po skončení vzdelávania. Platí to aj opačne – vyššia vstupná úroveň ovládania požadovaných zručností nepredpokladá najmenší rozvoj. U absolventov, ktorí vstupovali do programu s rovnakou alebo podobnou celkovou individuálnou úrovňou ovládania požadovaných zručností, bol na konci

zaznamenaný veľmi odlišný rozdiel v celkovom zlepšení – od výrazného posunu vpred, cez priemerné zlepšenie a udržanie pôvodnej úrovne, až po posun vzad. Súvisí to s faktormi, ktoré ovplyvnili aj skupinové výsledky. Ani jeden ročník Efektívneho manažéra nemal absolventa, ktorý by sa bol zlepšil vo všetkých zručnostiach naraz. Okrem dvoch absolventov, ktorí zaznamenali iba posun vzad, sa zlepšili všetci minimálne v jednej zručnosti. Aj absolventi, ktorí si udržali celkovú pôvodnú úroveň ovládania požadovaných zručností a aj tí, ktorí túto úroveň zlepšili len minimálne, zaznamenali posun pri jednotlivých zručnostiach. T.z. že aj keď sa celkovo nezlepšili alebo sa zlepšili len minimálne, niektoré ich zručnosti zaznamenali posun vpred v úrovni ich ovládania a niektoré zasa posun vzad.

Výsledky DC by sme mohli hodnotiť aj detailnejšie, ak by sme mali k dispozícii kompetenčný model využívaný v ASP, údaje o ideálnych úrovniach ovládania jednotlivých zručností vyžadovaných kompetenčným modelom od líniových manažérov v ASP, údaje o individuálnych charakteristikách absolventov, o tom z ktorých skupín po vstupnom DC absolventi pochádzali, o tom koľkí z nich už na manažérskej pozícii v tom čase v ASP pracovali a koľkí z nich boli v tom čase len kandidátmi na túto pozíciu a pod. Mohli sme sa z nich dozvedieť, či existujú absolventi Efektívneho manažéra, ktorí disponujú požadovanými zručnosťami na ideálnej alebo vyššej úrovni stanovenej pre pozíciu líniového manažéra v ASP a tiež aj ktorými. Ale aj to či má nedostatok manažérskej praxe vplyv na posun vpred v úrovni ovládania požadovaných zručností alebo či je možné u ľudí bez praxe naplno tieto zručnosti rozvinúť. Rovnako tak sme sa mohli dozvedieť aj to ako veľmi osobnostné charakteristiky absolventov ovplyvnili ich rozvoj počas Efektívneho manažéra a aj to či a ako sa zmenilo ich správanie.

ZÁVER

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo komplexne zanalyzovať rozvojový program Efektívny manažér v Allianz – Slovenskej poisťovni (ďalej len ASP) a na základe tejto analýzy zhodnotiť jeho efektivitu a funkčnosť.

Prvým cieľom vytvorenia Efektívneho manažéra bolo zaviesť v ASP systematické vzdelávanie manažérov. To sa ASP podarilo. Najskôr boli vybratí potencionálni uchádzači, u ktorých sa zisťovala potreba rozvoja. Po identifikácii potrieb bol vypracovaný plán celého rozvojového programu. Nasledovala realizácia vzdelávacej akcie. Po realizácii vzdelávania sa zhodnotili dopady vzdelávania v individuálnom zlepšení úrovni ovládania zručností vyžadovaných kompetenčným modelom ASP. Využitie development centra (ďalej len DC) sa ukázalo ako dobrá voľba pri budovaní ľudských zdrojov organizácie. Po skončení vzdelávania slúži na odporúčania k ďalšiemu cielenému rozvoju manažérov v budúcnosti, t.z. že pomáha identifikovať nové potreby k rozvoju, ktorý sa tak stáva nikdy nekončiacim kolobehom identifikácie, plánovania, realizácie a hodnotenia.

Druhým cieľom vytvorenia uceleného rozvojového programu bolo dokázať, že vzdelávanie manažérov má merateľný efekt. Aj druhý cieľ sa podarilo ASP splniť. Pred začiatkom každého ročníka Efektívneho manažéra absolvovali účastníci vstupné DC, po skončení rozvojového programu absolvovali DC znova. Ak by sa výsledky z DC hodnotili ako body na škále hodnotenia zručností podľa kompetenčného modelu, výsledkom vzdelávania by bol rozdiel v súčte bodov získaných na výstupnom DC v porovnaní so súčtom bodov získaných na vstupnom DC. Za sledované tri roky fungovania Efektívneho manažéra sa celková úroveň ovládania požadovaných zručností skupiny vždy zvýšila.

Tretím cieľom vytvorenia Efektívneho manažéra bolo vybudovať talent pool („zásobáreň“ talentov). ASP splnila aj tento cieľ. Ašpiranti na pozíciu líniového manažéra v ASP, ktorí Efektívneho manažéra absolvovali s vynikajúcimi výsledkami sú automaticky zaradení do talent poolu. Naďalej sa intenzívne rozvíjajú, aj keď momentálne bez konkrétneho zámeru. Cieľom ASP je ich maximálne využitie v dlhodobom horizonte.

Po zhrnutí všetkých podstatných informácií o rozvojovom programe Efektívny manažér v ASP, možno konštatovať, že Efektívny manažér je naozaj efektívny a funkčný. Dokazuje to aj fakt, že v čase dokončovania tejto práce finišuje už štvrtý ročník Efektívneho manažéra. To všetko poukazuje na fakt, že v ASP vedia koho, prečo a ako vzdelávať a tiež aj to, že si uvedomujú, že vzdelávanie a rozvoj zamestnancov je skutočne veľký biznis.

„Zlepšujme sa...“ motto Allianz – Slovenskej poisťovne.

Autor: Ružena Kánovská

Názov práce: Efektívny manažér – Systém vzdelávania manažérov v Allianz – Slovenskej poisťovni, a.s. /Záverečná bakalárska práca/

Stupeň odbornej kvalifikácie: bakalár. Univerzita Palackého Olomouc, 2010

Konzultant: PhDr. Gabriel Zala, PhD.

Kľúčové slová: vzdelávanie, systém vzdelávania, rozvoj, spoločnosť, manažment, manažér, zručnosti, kompetencie, rozvojový program

ANOTÁCIA

Práca je zameraná na rozvoj a vzdelávanie manažérov v rámci firemného vzdelávania v nadnárodnej poisťovacej spoločnosti. Predmetom skúmania je rozvojový program Efektívny manažér. Cieľom záverečnej bakalárskej práce je komplexne zanalyzovať rozvojový program manažérov nadnárodnej poisťovacej spoločnosti a na základe predmetnej analýzy zhodnotiť jeho efektivitu a funkčnosť. Zdrojom informácií k napísaniu tejto práce bola odborná literatúra a interné materiály spoločnosti.

Author: Ružena Kánovská

Work's name: Effective Manager – Training System of Managers in Allianz – Slovenská poisťovňa, a.s. /Final Bachelor's work/

Degree of professional qualification: Bachelor. UP Olomouc, 2010

Consultant: PhDr. Gabriel Zala, PhD.

Key words: education, training system, development, company, management, manager, skills, competences, development center

ANNOTATION

The work focuses on development and training of managers within the company training system in the multinational insurance company. The Effective Manager training programme is the subject of exploration. The work's goal is to analyse the current training programme and, based on this analysis, assess its efficiency and functionality. The information resource for writing this work have been professional literature and company internal materials.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY:

- ARMSTRONG, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem*. 6.vyd. Praha: Ekopress, 2006. 308s. ISBN 80-86929-00-0
- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 964s. ISBN 80-7169-614-5
- BARTÁK, J. *Jak vzdělávat dospělé*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2008. 197s. ISBN 978-80-87197-12-7
- BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdělávání pracovníků v organizaci*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008. 140s.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2004. 968s. ISBN 80-716-9614-5
- BENEŠ, M. *Andragogika*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 136s. ISBN 978-80-247-2580-2
- BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288s. ISBN 80-251-0358-7
- CIMBALNÍKOVÁ, L. *Management*. 1.vyd. Olomouc, 2004. 105s. ISBN 80-244-0893-7
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240s. ISBN 978-80-247-1457-8
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2000. 333s. ISBN 80-7261-033-3
- MAILICK, S.A., STUMPF, S. and col. *Learning Theory in the Practice of Management Development: Evolution and Applications*. London: Greenwood Publishing, 1998. 184s. ISBN 1-56720-052-4
- MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. *Human Resource Management*. 6.vyd. USA: R.R.Donnely & Sons company, 1991. 740s. ISBN 0-256-08153-0
- PROKOPENKO, J., KUBR., M.a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. 632s. ISBN 80-716-9250-6
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160s. ISBN 978-80-247-1770-8
- VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212s. ISBN 978-80-247-1904-7
- WINTERTON, J., WINTERTON, R. *Developing Managerial Competence*. London: Routledge Publishing, 1999. 309s. ISBN 978-0-415-18346-8

WRIGHT, P.M., NOE, R.A. *Management of organizations*. 1.vyd. London 1996

WOODRUFFE, CH. *Development and assessment centres: Identifying and Developing Competence*. London: CIPD Publishing, 2000.

OSTATNÉ ZDROJE

interné dokumenty ASP

ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV

Obr.č.1: Miesto vzdelávania dospelých v rámci celoživotného vzdelávania.....	7
Obr.č.2: Proces systematického vzdelávania.....	12
Obr.č.3: Priame a nepriame vplyvy vonkajšieho prostredia organizácie.....	18
Obr.č.4: Riadiaca pyramída.....	21
Obr.č.5: Manažéri a štruktúra manažérskych funkcií.....	22
Obr.č.6: Premennivý význam zručností na rôznych úrovniach manažmentu...23	
Obr.č.7: Manažérske role.....	25
Obr.č.8: Strategické dôsledky rozvoja manažérov.....	34
Obr.č.9: Výsledné rozdelenie účastníkov DC.....	51

ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK

Tab.č.1: Porovnanie úrovne manažmentu s činnosťami manažmentu.....	21
Tab.č.2: Porovnanie zručností zahrnutých v kompetenčných modeloch využívaných v ASP.....	49
Tab.č.3: Porovnanie počtu nominovaných účastníkov s počtom účastníkov, ktorí boli reálne do programu zaradení.....	52
Tab.č.4: Skupinové výsledky hodnotenia absolventov 1.ročníka „Efektívneho manažéra“.....	58
Tab.č.5: Skupinové výsledky hodnotenia absolventov 2.ročníka „Efektívneho manažéra“.....	59
Tab.č.6: Skupinové výsledky hodnotenia absolventov 3.ročníka „Efektívneho manažéra“.....	60

Hodnotenie tréningu

Názov tréningu:
Dátum realizácie:
Miesto:
Lektor:
Meno účastníka:

Hodnotenie tréningu účastníkom po skončení
1. Cieľ tréningu, očakávania:
2. Moje očakávania boli splnené..... <input type="checkbox"/> takmer splnené..... <input type="checkbox"/> skôr nesplnené..... <input type="checkbox"/> neboli vôbec splnené..... <input type="checkbox"/>
3. Hodnotenie lektora: 1 (* od 1 – do 5) Zdôvodnenie:
* (1 - výborný, 2 – chválitebný, 3 – dobrý, 4 – dostatočný, 5 – nedostatočný)
4. Hodnotenie obsahu: Zrozumiteľnosť..... (* od 1 – do 5) Zaujímavosť..... (* od 1 – do 5) Použitelnosť v praxi..... (* od 1 – do 5) *(1 - výborný, 2 – chválitebný, 3 – dobrý, 4 – dostatočný, 5 – nedostatočný)
5. Organizačné zabezpečenie: (* od 1 – do 5)
6. Silné stránky tréningu:
7. Čo by ste na tréningu zmenili ?
8. Celkové hodnotenie: %
9. Zaväzujem sa, že sa zlepším v tejto konkrétnej trénovanej zručnosti:
Dátum a podpis účastníka:

Príloha č.2 – Individuálne výsledky z DC absolventov Efektívneho manažéra v roku 2006 (1. ročník)

účastník	sumár po 1.DC	sumár po 2.DC	rozdiel	analytické myslenie	2.DC	kreativita - inovatívnosť	2.DC	strategická orientácia	2.DC	orientácia na zákazníka	2.DC	tímová práca	2.DC	vedenie a koučing	2.DC	rozvoj ľudí	2.DC	efektívna komunikácia	2.DC	odolnosť voči záťaži	2.DC	vplyv	2.DC	orientácia na výsledok	2.DC
1	12	20	8	2	3	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1,5	1	2	1	2	1	1,5	1	2
2	15	23	8	2	2	1	2	1	2	3	3	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1,5	1	2	2	2,5
3	16	23,5	7,5	2	3	1	2	1	2	1	3	1	2	1	1,5	1	2	2	2	2	2	3	2	1	2
4	14	20,5	6,5	2	2	1	1	1	1,5	2	2,5	1	2	1	1,5	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2
5	20	29	9	3	3,5	3	3,5	3	3	3	3	1	3	1	2	1	2	1	2,5	2	2,5	1	2	1	2
6	18	26	8	3	3	2	3	1	1	2	3	2	3	1	2	1	2	2	3	2	2	1	2	1	2
7	23	31	8	3	4	3	3	2	3	3	3,5	3	3	1	2	1	2	2	3	1	2	2	2,5	2	3
8	14	18,5	4,5	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1,5	1	1	1	2
9	25	32	7	1	2	3	3	2	2	2	3	3	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3
10	24	30	6	2	2,5	2	2	2	2,5	4	4	2	3	1	2	3	3	2	3	3	3	1	2	2	3
11	25	31	6	3	4	3	3	2	3	2	3	1	2	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	4
12	19	23,5	4,5	2	2	2	2	2	2,5	1	1	1	1,5	1	1	1	1,5	1	2	2	3	3	4	3	3
13	26	32	6	3	4	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2,5	1	2	2	3	2	3	3	3,5	3	4
14	14	17	3	2	2	1	1	1	1	2	2,5	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1,5	1	1
15	15	18	3	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2
16	21	25	4	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	2
17	17	20	3	2	2	1	1	1	1	3	3	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2
18	18	21	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2
19	19	21,5	2,5	3	3	1	1	1	1	2	3	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2,5	2	2

Príloha č.3 – Individuálne výsledky z DC absolventov Efektívneho manažéra v roku 2007 (2. ročník)

účastník	sumár po 1.DC	sumár po 2.DC	rozdiel	analytické myslenie	2.DC	kreativita - inovativnosť	2.DC	strategická orientácia	2.DC	orientácia na zákazníka	2.DC	tímová práca	2.DC	vedenie	2.DC	rozvoj ľudí	2.DC	efektívna komunikácia	2.DC	odolnosť voči záťaži	2.DC	vplyv	2.DC	orientácia na výsledok	2.DC
1	23,5	27,5	4	2	3	1	2	2	2	3	3	2	2	2	1,5	2	3	3	3	3	2	3	2	3	
2	14	15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	
3	17	17	0	3	3	0	1	1	1	3	2	0,5	2	2	1	1,5	1	1	1	3	2	0	1	2	2
4	18	17	-1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2
5	16	21	5	2	3	1	1	1	1	1	2	1	3	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
6	13,5	18	4,5	2	2	0	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1,5	2	2	2	1	2	2	2
7	14	19,5	5,5	2	2	0	1	2	2	2	2	1	1	1	1	0	2	1	2,5	1	2	1	1	3	3
8	26,5	25	-1,5	3	3	2,5	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
9	12	17	5	0	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	3	1	2	1	2
10	12	20	8	1	2	1	1	1	1	1	2	1	3	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2
11	22	32	10	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	1	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3
12	25	26	1	1	2	1	1	1	1	3	3	3	3	1	2	2	2	2	2	3	3	4	3	4	4
13	12	33	21	2	4	1	2	2	3	0,5	3	0,5	3	0,5	3	1	3	1,5	2	1	3	3	3	0	4
14	35,5	37,5	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3,5	4	3	3	4	4	3	4	2	2	3	3
15	12	20	8	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2
16	32,5	36	3,5	3	4	2,5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	4
17	18	23,5	5,5	2	2	1	1	1,5	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2,5	3	2	2	1	2	2	3
18	14,5	16,5	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1,5	2	1	2
19	22,5	23	0,5	3	3	3	3	1	1	2,5	2	2	1	1	1	3	2	0	3	1	1	3	3	3	3
20	23	29	6	2	2	2	3	1,5	2	2	3	2,5	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3
21	27,5	31	3,5	3	3	2	2	2	2	2,5	4	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3
22	16,5	19	2,5	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1,5	2	1	1	2	2	2	2

Príloha č.4 – Individuálne výsledky z DC absolventov Efektívneho manažéra v roku 2008 (3. ročník)

účastník	sumár po 1.DC	sumár po 2.DC	rozdiel	vedenie ľudí	2.DC	rozvíjanie spôsobilosti	2.DC	vedenie rozmanitosti	2.DC	upevňovanie vzťahov	2.DC	poznanie trhu	2.DC	vedenie zmeny a inovácií	2.DC	orientácia na zákazníka	2.DC	orientácia na výsledok	2.DC	orientácia na podnikanie	2.DC	strategická orientácia	2.DC	
1	21	23,5	2,5	2	2,5	2	3	nehodnotené	4	4	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	
2	23	27	4	2	3	2	3		3	3	3	2	3	3	3	4	4	2	3	3	3	2	2	2
3	24	28	4	3	3	2	3		3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2
4	29	33	4	3	4	2	3		3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
5	24	28	4	3	3	2	3		3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2
6	31	34,5	3,5	3	4	3	4		5	5	3	3	4	4	4	4	3	3,5	3	4	3	3	3	3
7	28	32	4	4	4	3	4		4	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
8	25	29	4	3	4	3	3		4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2
9	27,5	32	4,5	3	3,5	1	2		3	4	3	3	3	4	3,5	4	4	4	4	4	4	3	3,5	3,5
10	30	34,5	4,5	3	4	3	4		5	5	2	3	4	4,5	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4
11	14	16	2	2	2	1	2		1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
12	35	36	1	4	4,5	3	3,5		5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4
13	22	25	3	3	3,5	2	2,5		2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3
14	26	27,5	1,5	3	3	3	3,5		3	4	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	3	2	3	3
15	27	29,5	2,5	2	3	2	2,5		3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3