

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOZOFICKÁ FAKULTA - KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY**

**CENTRALIZÁCIA PROCESOV V OBLASTI ĽUDSKÝCH ZDROJOV  
A ICH VPLYV NA ROZVOJ A VZDELÁVANIE PRACOVNÍKOV  
VO FIRME XY, S.R.O.**

CENTRALISATION OF HR PROCESSES AND ITS IMPACT ON DEVELOPMENT AND  
EDUCATION OF EMPLOYEES IN COMPANY XY, LTD.

MAGISTERSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCA

Vedúci diplomovej práce: Doc. PhDr. Július Matulčík, CSc.

Autor: Bc. Jana Kvetanová

Bratislava, 2010

Prehlasujem, že som túto diplomovú prácu vypracovala samostatne a uvádzam v nej všetku literatúru, ako aj ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Bratislave, dňa 23. marca 2010

.....  
Jana Kvetanová

## Podakovanie

Za cenné rady, odborné vedenie a podporu počas písania diplomovej práce ďakujem touto cestou Doc. PhDr. Júliusovi Matulčíkovi, CSc.

## **Anotácia**

Predkladaná diplomová práca je zameraná na centralizáciu procesov v oblasti ľudských zdrojov pri rozvoji a vzdelávaní pracovníkov v konkrétnej firme. Cieľom práce je analyzovať procesy a postupy v oblasti riadenia ľudských zdrojov so zameraním sa na oblasť rozvoja a vzdelávania a ich zmeny v súvislosti s centralizáciou procesov. Prvá kapitola vymedzuje základné pojmy, druhá sa venuje teoretickým východiskám úloh riadenia ľudských zdrojov, medzinárodnému riadeniu a problematike centralizácie. Následne sa venuje riadeniu zmien a jednotlivým procesom v oblasti ľudských zdrojov, kompetenciám a systematickému vzdelávaniu. Praktická časť pozostáva z dvoch kapitol, mapujúcich prostredie firmy a výsledky uskutočneného prieskumu spokojnosti s centralizovaným systémom vzdelávania vo firme.

# OBSAH

ÚVOD.....	7
<b>1. TEORETICKÉ VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV .....</b>	<b>9</b>
<b>2. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V ORGANIZÁCIÍ .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Úloha oddelenia ľudských zdrojov v organizácii .....</b>	<b>12</b>
2.1.1. <i>Strategické riadenie ľudských zdrojov</i> .....	13
2.1.2. <i>Ciele riadenia ľudských zdrojov</i> .....	15
2.1.3. <i>Ako systémy ľudských zdrojov ovplyvňujú výkon celej organizácie</i> .....	16
2.1.4. <i>Problémy, ktoré stoja pred riadením ľudských zdrojov</i> .....	16
<b>2.2. Medzinárodné riadenie ľudských zdrojov .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3. Centralizácia v oblasti riadenia ľudských zdrojov .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4. Riadenie zmien prostredníctvom oddelenia ľudských zdrojov .....</b>	<b>19</b>
<b>2.5. Procesy v oblasti riadenia ľudských zdrojov .....</b>	<b>20</b>
<b>2.6. Učiaci sa organizácia .....</b>	<b>23</b>
<b>3. ROZVOJ A VZDELÁVANIE AKO SÚČASŤ RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1. Riadenie a rozvoj ľudských zdrojov podľa kompetencií .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2. Systematické vzdelávanie .....</b>	<b>30</b>
3.2.1. <i>Identifikácia potrieb vzdelávania v podniku</i> .....	32
3.2.2. <i>Plánovanie vzdelávania</i> .....	35
3.2.3. <i>Realizácia vzdelávania</i> .....	36
3.2.4. <i>Metódy a formy vzdelávania</i> .....	37
3.2.5. <i>Monitorovanie a vyhodnotenie vzdelávania</i> .....	39
<b>4. ROZVOJ A VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV VO FIRME YX, S.R.O.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1. Rozvoj a vzdelávanie v rámci riadenia ľudských zdrojov .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2. Kompetenčný model firmy .....</b>	<b>43</b>
<b>4.3. Centralizácia procesov riadenia vo firme .....</b>	<b>47</b>
4.3.1. <i>Systém rozvoja a vzdelávania pred centralizáciou</i> .....	48
4.3.2. <i>Systém rozvoja a vzdelávania po centralizácii</i> .....	52
<b>5. VPLYV CENTRALIZÁCIE PROCESOV ĽUDSKÝCH ZDROJOV NA ROZVOJ A VZDELÁVANIE .....</b>	<b>56</b>
<b>5.1. Objekt, predmet a metóda skúmania; zber dát a ich analýza.....</b>	<b>56</b>
<b>5.2. Vyhodnotenie a interpretácia výsledkov prieskumu .....</b>	<b>59</b>
<b>5.3. Zhrnutie výsledkov prieskumu spokojnosti so vzdelávacím systémom.....</b>	<b>69</b>
<b>5.4. Závery a odporúčania do praxe.....</b>	<b>70</b>

<b>ZÁVER</b> .....	<b>71</b>
<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY A OSTATNÝCH ZDROJOV:</b> .....	<b>72</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH:</b> .....	<b>74</b>

## ÚVOD

K voľbe témy tejto diplomovej práce viedli autorku osobné skúsenosti vo firme, ktorá sa ako jedna z mnohých dala na cestu centralizácie.

Pôvodne samostatné oddelenie pre rozvoj a vzdelávanie dokázalo v každej z krajín pružne reagovať na individuálne požiadavky v rámci firemného vzdelávania či osobnostného rozvoja talentov. Dnes, po úspešnej transformácii lokálneho oddelenia na centralizované (jedno spoločné pre región Európy, Stredného Východu a Afriky) firma nevie, ako sa k tejto zmene postavili jej pracovníci. Nebol zrealizovaný žiaden prieskum spokojnosti so zmenou lokálneho na centralizovaný systém vzdelávania. Preto sme sa rozhodli v tejto práci venovať pozitívam i negatívam centralizácie, teoretickým vymedzeniam i názorom autorov z aktuálnych vydaní odborných časopisov aby sme túto problematiku spracovali.

Riadenie ľudských zdrojov je súčasťou každej firmy. Či už ako nevyhnutná aktivita malej spoločnosti, pozostávajúca z občasného prijatia zamestnanca a vyslania ho na zákonom predpísané školenie alebo ako cielene vybudované a zodpovedné oddelenie pozostávajúce zo špecialistov, v prostredí medzinárodnej korporácie, ktoré pružne reaguje na požiadavky a identifikované potreby zamestnancov v oblasti rozvoja a vzdelávania s cieľom ich ďalšieho profesného rastu.

Centralizácia v oblasti ľudských zdrojov je aktuálne diskutovaná v množstve odborných časopisov i v praxi. Je niekoľko argumentov „za“ a niekoľko „proti“.

Úspechom pri takejto náročnej zmene je dosiahnuť, že pracovníci budú informovaní o skutočnostiach, čoho sa zmena týka, ako bude v praxi vyzerat' a ako zasiahne ich konkrétne. Premyslená komunikácia v rámci firmy a vytvorenie odborného projektového tímu na implementáciu takej veľkej zmeny sú kľúčovými prvkami transformácie.

Cieľom práce je analyzovať procesy a postupy v oblasti riadenia ľudských zdrojov so zameraním sa špeciálne na oblasť rozvoja a vzdelávania. Najmä na zmeny, súvisiace s centralizáciou procesov v oblasti rozvoja a vzdelávania. Z dostupnej odbornej literatúry musíme vyzdvihnúť najmä široké a aktuálne spracovanie Armstronga, ktorý sa vo svojej najnovšej publikácii *Řízení lidských zdrojů* vydanéj v roku 2007 detailne venuje problematike moderného riadenia ľudských zdrojov aj z pohľadu medzinárodného manažmentu riadenia. Najaktuálnejšie vydania zahraničných časopisov nám dovolili nahliadnuť na dôležitosť strategického riadenia a integrovaného

modelu vzdelávania. Až pri písaní práce sme si uvedomili, že ak by sme k tejto problematike pristupovali len na základe teórie z odbornej literatúry, určite by sme nevedeli zaujať dostatočne vhodné stanovisko. Osobné skúsenosti z praxe, nadobudnuté pri transformácii lokálneho procesu rozvoja a riadenia ľudských zdrojov na centralizovaný systém pre región niekoľkých krajín boli nesmierne cenným prínosom. Umožnili pohľad „do centra diania“ a zjednodušili spracovanie vybranej témy.

Diplomová práca sa skladá z piatich kapitol, ktoré ju delia do dvoch hlavných častí – teoretickej a praktickej. V prvej kapitole tejto práce vymedzíme základné pojmy a teoretické východiská, ktorým sa v priebehu ďalších kapitol budeme venovať podrobnejšie. Venuje sa vymedzeniu riadenia ľudských zdrojov v organizácii, jeho úlohám a cieľom, strategickému riadeniu a prepojeniu jednotlivých systémov ľudských zdrojov s výkonmi celej organizácie.

Vzhľadom na fakt, že objektom skúmania je medzinárodná firma v procese prechodu na centralizovaný systém, venujeme sa medzinárodnému riadeniu ľudských zdrojov a problematike centralizácie, riadeniu zmien ktoré neodmysliteľne k procesu centralizácie patrí. Ďalej sa venujeme už konkrétne jednej z oblastí riadenia ľudských zdrojov – rozvoju a vzdelávaniu, systematickému vzdelávaniu a jednotlivým fázam rozvoja a vzdelávania pracovníkov.

Praktická časť diplomovej práce začína charakteristikou firmy a jej prostredia, približuje miesto riadenia ľudských zdrojov v štruktúre firmy. V súlade s cieľom práce - analyzovať procesy a postupy v oblasti riadenia ľudských zdrojov so zameraním sa na oblasť rozvoja a vzdelávania a ich zmeny v súvislosti s centralizáciou procesov – sa podrobne venujeme prebiehajúcemu systému centralizácie procesov ľudských zdrojov. Tento proces centralizácie začal na oddelení pre rozvoj a vzdelávanie a to bolo ústredným motívom analýzy v praktickej časti diplomovej práce. Venujeme sa preto opisu systému rozvoja a vzdelávania pred začiatkom centralizácie ako aj po ňom.

Aby sme sa nevenovali len opisu skutočností, s využitím súhlasu pracovníkov centralizovaného oddelenia pre rozvoj a vzdelávanie vo firme a za ich podpory sme zvolili možnosť rozoslania dotazníka spokojnosti s momentálnym centralizovaným systémom vzdelávania vo firme. Jeho výsledky sme spracovali v záverečnej – piatej kapitole diplomovej práce. Metódy použité na dosiahnutie cieľa práce sú výskum a zber dát, rozhovory s pracovníkmi firmy a pozorovanie firemného prostredia.



## 1. TEORETICKÉ VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH POJMOV

Na úvod prvej časti diplomovej práce by sme chceli stručne priblížiť všeobecnú terminológiu používanú v problematike riadenia ľudských zdrojov, personálnych činností, vzdelávania, profesijného vzdelávania, keďže týmto pojmom sa v ďalších kapitolách práce budeme venovať podrobnejšie.

Odborná literatúra<sup>1</sup> rozlišuje medzi personalistikou a personálnym riadením na jednej strane a riadením ľudských zdrojov ako najmodernejším poňatím personálnej práce na strane druhej. Historicky najstaršie pojetie personálnej práce chápalo personálnu prácu ako službu, zabezpečujúcu najmä administratívne práce a procedúry spojené so zamestnávaním ľudí, zabezpečovaním, aktualizáciou a uchovávaním dokumentov a informácií týkajúcich sa zamestnancov a ich činnosti a poskytovaním týchto informácií riadiacim zložkám podniku.

Toto poňatie stavalo personálnu prácu výlučne do pasívnej pozície. Ale už pred druhou svetovou vojnou sa začal presadzovať iný pohľad na personálnu prácu. Dialo sa tak v podnikoch s dynamickým a progresívnym vedením, orientovaným na expanziu, na ovládnutie čo najväčšej časti trhu a na elimináciu konkurencie. Až v 50. a 60. rokoch 20. storočia sa v zahraničí začala formovať súčasná koncepcia personálnej práce označovaná ako riadenie ľudských zdrojov.

**Riadenie ľudských zdrojov** definuje vo svojom slovníku Urban<sup>2</sup> ako dosahovanie podnikových cieľov prostredníctvom získavania, stabilizovania, motivovania, rozvoja a optimálneho využívania ľudských zdrojov v organizácii. Na rozdiel od už spomenutých starších koncepcií personálneho riadenia, táto koncepcia riadenia ľudských zdrojov vychádza z rastu významu ľudských zdrojov. Ten súvisí s rastúcimi nákladmi a investíciami smerujúcimi do oblasti ľudských zdrojov, ale aj so zvyšujúcim sa významom schopností, motivácie a osobnej flexibility pracovníkov.

Armstrong uvádza niekoľko charakteristík pojmu riadenie ľudských zdrojov, opisuje ho ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne a kolektívne prispievajú k dosiahnutiu jej cieľov<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. Praha, Management press 1998. s. 13.

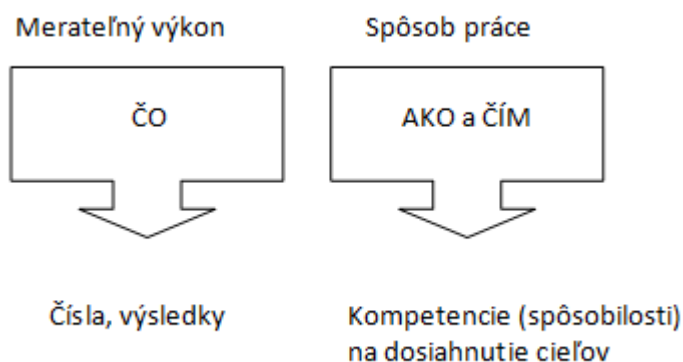
<sup>2</sup> Urban, J. Výkladový slovník řízení lidských zdrojů. Praha, ASPI Publishing 2004. s. 160.

<sup>3</sup> Armstrong M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha, GRADA Publishing 2007. s. 27.

Pojem **vzdelávanie** vysvetľuje Palán<sup>4</sup> ako proces uvedomelého a cieľavedomého sprostredkovania a aktívneho utvárania a osvojovania sústavy vedeckých a technických vedomostí, intelektuálnych a praktických zručností a ľudských skúseností. Je procesom utvárania osobnosti, čiže súčasťou socializácie.

**Profesijné vzdelávanie zamestnancov** je časovým a priestorovým úsekom celospoločenského a celoživotného vzdelávania človeka, realizujúceho sa v organizácii, ktorého úlohou je poskytovať služby občanom. Profesijné vzdelávanie má zaisťovať zhodu medzi kvalifikačnou úrovňou pracovníkov a potrebami výroby, alebo inej činnosti v ktorej sa organizácie realizujú. Okrem neustáleho zvyšovania kvalifikácie zamestnanca, významnou funkciou profesijného vzdelávania je rozvoj osobnosti zamestnanca, jeho vedomostí, schopností a sociálnej inteligencie.<sup>5</sup>

**Kompetencia** je trs znalostí, zručností, skúseností a vlastností, ktoré podporujú dosiahnutie cieľa. Sú to pozorovateľné spôsoby, pomocou ktorých dosahujeme efektívne výkony<sup>6</sup>.



Obr 1: vzťah spôsobov práce a výkonu (podľa: Hroník, 2007)

Pre potreby tejto práce a zachovanie správnej formy citácie autorov odborných publikácií budeme interpretovať nasledujúce pojmy ako synonymá: zamestnanec - pracovník; školenie – kurz – tréning – vzdelávací program; personalistika – personálne riadenie – riadenie ľudských zdrojov, ale aj pojmy organizácia - podnik - firma.

<sup>4</sup> Palán, Z. Výkladový slovník vzdělávání dospělých. Praha, Academia 2002. s. 130.

<sup>5</sup> Frk, J-Pirohová, I. Vzdelávateľ dospelých v profesijnom vzdelávaní zamestnancov. Prešov, Akcent Print 2003. s. 10.

<sup>6</sup> Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha, GRADA Publishing 2007. s. 34.

## 2. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V ORGANIZÁCIÍ

Po úvodných vymedzeniach základných pojmov sa budeme bližšie venovať vymedzeniu významu a cieľov riadenia ľudských zdrojov v organizácii, popis a vysvetlenie jednotlivých pojmov a postupov, ktoré sú súčasťou procesu riadenia ľudských zdrojov a vzdelávania zamestnancov v organizácii, ako aj jeho význam pre personálny manažment. Táto kapitola prináša pohľady rôznych autorov na riadenie ľudských zdrojov ako také, ale aj na problémy, s ktorými sa organizácia pri svojej činnosti stretáva. Keďže sme túto prácu orientovali do prostredia medzinárodnej organizácie, venujeme sa aj globálnemu pohľadu na riadenie podniku ako takého a možnostiam centralizácie procesov v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Organizácia ako celok môže fungovať len vtedy, ak sa jej podarí zhromaždiť, prepojiť, uviesť do pohybu a využívať

- materiálne zdroje,
- finančné zdroje,
- informačné zdroje a
- ľudské zdroje.

Neustále zhromažďovanie, prepájanie a využívanie týchto štyroch zdrojov je hlavnou úlohou podnikového riadenia. Riadenie ľudských zdrojov ako jedna zo súčastí podnikového riadenia sa zameriava na človeka v pracovnom procese, uvádza do pohybu ostatné zdroje a je podmienkou pre ich využívanie. Ľudia predstavujú pre organizáciu najcennejší a väčšinou aj najdrahší zdroj, ktorý má priamy vplyv na prosperitu a konkurencieschopnosť. Uvedomenie si hodnoty a významu ľudských zdrojov je preto základom úspešnosti každej organizácie<sup>7</sup>.

Vo svojej najnovšej publikácii o riadení ľudských zdrojov opisuje Armstrong<sup>8</sup> prepojenie fungovania riadenia ľudských zdrojov s celým systémom ľudských zdrojov v organizácii. Filozofia ľudských zdrojov obsahuje kľúčové hodnoty a základné princípy uplatňované v riadení ľudských zdrojov, ich stratégia definuje smer, ich politika upravuje hodnoty, princípy a stratégie uplatňované v jednotlivých oblastiach riadenia. Procesy ľudských zdrojov obsahujú formálne postupy a metódy a naopak prax zahŕňa aj neformálne prístupy k riadeniu ľudí. Jednotlivé programy v oblasti ľudských zdrojov potom dokonale umožňujú realizáciu stratégie, politiky a praxe podľa plánov.

---

<sup>7</sup> Koubek J. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. Praha, Management press 1998. s. 11

<sup>8</sup> Armstrong M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha, GRADA Publishing 2007. s. 27.

## 2.1. **Úloha oddelenia ľudských zdrojov v organizácii**

Oddelenie ľudských zdrojov zohráva rozhodujúcu úlohu pri plnení cieľov organizácie prostredníctvom riadenia zamestnancov. Zabezpečuje, aby manažment konal efektívne vo všetkých záležitostiach týkajúcich sa zamestnancov a aby boli vytvorené optimálne podmienky na využitie potenciálu ľudí na ich vlastný prospech aj v prospech organizácie<sup>9</sup>.

Jeho úlohou je umožniť organizácii dosiahnutie cieľov tým, že jej predkladá podnety, intervnuje, poskytuje rady a podporu vo všetkých oblastiach týkajúcich sa pracovníkov. Základným cieľom je zabezpečiť, aby organizácia vytvárala personálnu stratégiu, politiku a prax, ktorá efektívne poslúži zamestnávaniu a rozvoju ľudí ako aj vzťahom medzi manažmentom a pracovníkmi. Oddelenie ľudských zdrojov v podstate ponúka rady a služby, ktoré umožňujú organizácii dosahovať ciele prostredníctvom ľudí<sup>10</sup>.

Hlavným zmyslom personálnej práce je pracovný výkon zamestnancov. Koncepcia riadenia pracovného výkonu je jednou z najdôležitejších inovácií v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Objavila sa približne v polovici 80. rokov 20. storočia a odvtedy sa neustále rozvíja a zlepšuje. Táto koncepcia vznikla ako reakcia na absenciu sústavného a integrovaného prístupu k riadeniu a odmeňovaniu pracovného výkonu. Riadeniu pracovného výkonu sa venuje bližšie Koubek<sup>11</sup> a vysvetľuje ho ako strategický a integrovaný prístup, založený na princípe riadenia ľudí na základe dohody alebo zmluvy medzi nadriadeným a zamestnancom. Takáto dohoda zahŕňa popis požadovaného pracovného výkonu a osvojovanie si schopností, potrebných pre jeho dosiahnutie. Osobný rozvoj zamestnancov je preto základným kameňom takejto koncepcie a politiky riadenia ľudských zdrojov v organizácii.

Ľudské zdroje – zamestnanci každej organizácie v nej zohrávajú mimoriadnu úlohu. Sú svojou prácou, tvorivosťou, vedomosťami a schopnosťami tým činiteľom, ktorý mení finančné zdroje a materiál na požadované produkty a služby.

Pred takmer 20 rokmi začalo niekoľko predstaviteľov manažmentu ľudských zdrojov prichádzať s predstavou novej vízie a nového smeru pre ľudské zdroje. Ich

---

<sup>9</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava, SPRINT, 2003. s. 19.

<sup>10</sup> Armstrong M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha, GRADA Publishing, 2007. s. 65.

<sup>11</sup> Koubek J. Řízení pracovního výkonu. Praha, Management press 2004. s. 18.

názory podporovali argumenty, že trh prekonal posun a zmenu z industriálneho na vek informačný a znalosti a skúsenosti zamestnancov sa stali hlavným kapitálom firiem. Ale cesta od predstavy k realite nebola jednoduchá. Riadiace tímy ľudí mali problémy zistiť, čo je presne nevyhnutné k transformácii ľudských zdrojov na strategickú funkciu v rámci firmy.

Cieľom mnohých firiem je transformovať ľudské zdroje na oddelenie orientované na spoluprácu s manažmentom v snahe podieľať sa na riešení strategických problémov a cieľov. A to cestou spolupráce: poskytnutím väčšej zodpovednosti riadiacim pracovníkom a dať im k dispozícii vhodné nástroje na uskutočňovanie úloh a preberanie zodpovedností.

Úlohou najúspešnejších firiem je prehýbiť svoje znalosti v oblasti ľudských zdrojov, zosilniť puto k firemnej stratégii, komunikovať a prezentovať navonok svoje schopnosti. Napriek veľkej snahe, ľudské zdroje majú neľahkú úlohu v snahe zmeniť svoj imidž z papierovo- byrokratického oddelenia na strategického obchodného partnera firmy<sup>12</sup>.

### *2.1.1. Strategické riadenie ľudských zdrojov*

V posledných rokoch sa riadenie ľudských zdrojov pokúša posúvať do strategickej pozície v rámci firmy. Napriek tomu, aj keď sú firemné ľudské zdroje považované za nesmierne dôležité, neposúva to automaticky funkciu riadenia ľudských zdrojov z podpornej do strategickej úrovne. Touto problematikou sa zaoberal doktor Martin Wielemaker<sup>13</sup> vo svojej štúdií „Why Does HRM Need To Be Strategic?“ – Prečo musí byť riadenie ľudských zdrojov strategické?

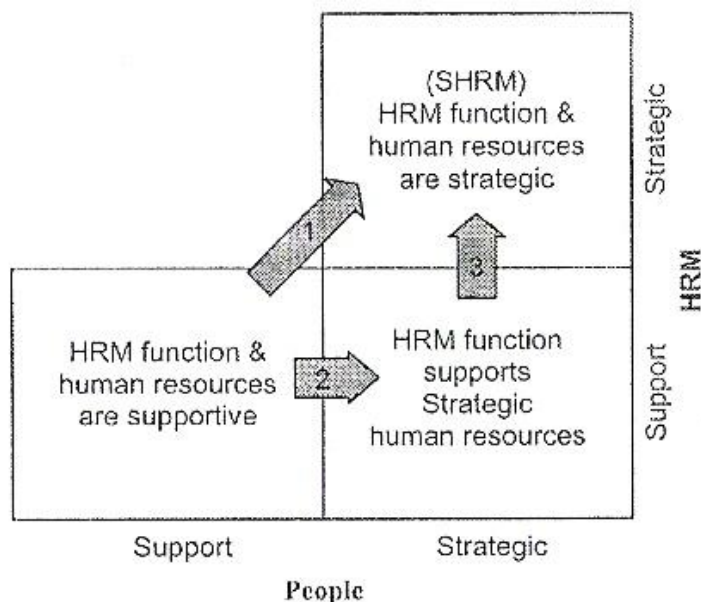
Zmena v myslení **strategického manažmentu** o zdrojoch konkurenčnej výhody upozornila na ľudské zdroje ako strategický zdroj firmy. Dovtedy sa ukazovatele konkurenčnej výhody držali mimo vnútorného prostredia firmy, najmä v oblasti atraktívnosti trhu.

---

<sup>12</sup> Connolly T. R. et al.: Transforming human resources. In : Management Review. Vol. 86, Iss. 6. Pg.10; New York, 1997

<sup>13</sup> Wielemaker M.: Why Does HRM Need To Be Strategic?. In : The Business Review. Vol. 3, Iss. 2. Pg. 259; Cambridge, 2005

Prišlo k zmene: funkcia riadenia ľudských zdrojov sa namiesto podpornej funkcie ( orientovanej na nábor, vzdelávanie a odmeňovanie) stala strategickou –s cieľom budovať a správne využívať ľudský kapitál k zaisteniu konkurencieschopnosti firmy.



Obr 2: podporná a strategická úloha ľudských zdrojov (Wielemaker,2005)

Na obrázku číslo 2 je znázornená podporná verus strategická úloha:

- HRM = Human Resource Management (Riadenie ľudských zdrojov)
- SHRM = Strategic Human Resource Management (Strategické riadenie ľudských zdrojov)

V závere tohto článku sa Wielemaker<sup>14</sup> v názoroch stretáva s Armstrongom<sup>15</sup> pri základných charakteristikách strategického riadenia ľudských zdrojov: je to prístup k rozhodovaniu o zámeroch a plánoch firmy v podobe politiky, programov a spôsobov zamestnávania, získavania, výberu, stabilizácie, vzdelávania a rozvoja, odmeňovania a pracovných vzťahov.

Tieto výzvy je možné dosiahnuť pomocou kontinuálneho napĺňania cieľov riadenia ľudských zdrojov, ako sa im venujeme v ďalšej kapitole.

<sup>14</sup> Wielemaker M.: Why Does HRM Need To Be Strategic?. In : The Business Review. Vol. 3, Iss. 2. Pg. 259; Cambridge, 2005

<sup>15</sup> Armstrong M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha:,GRADA Publishing, 2007. s. 116.

### 2.1.2. Ciele riadenia ľudských zdrojov

Všeobecným cieľom riadenia ľudských zdrojov je zabezpečiť, aby bola organizácia schopná prostredníctvom ľudí úspešne **plniť svoje strategické ciele**. Riadenie ľudských zdrojov je zamerané na neustále zlepšovanie využitia a neustály rozvoj pracovných schopností pracovníkov, ale pretože ľudské zdroje rozhodujú aj o využívaní materiálnych, finančných a informačných zdrojoch, riadenie ľudských zdrojov sprostredkovane rozhoduje aj o zlepšovaní využitia ostatných zdrojov podniku<sup>16</sup>.

Hlavnou úlohou moderného personálneho manažmentu je zabezpečiť neustále zlepšovanie výkonnosti podniku a tým zaistiť jeho prosperitu a konkurencieschopnosť. Spôsoby splnenia týchto úloh a cieľov zahŕňajú v sebe množstvo zodpovedností v rôznych oblastiach<sup>17</sup>:

- Vytváranie dynamického súladu medzi štruktúrou a počtom pracovných miest,
- Efektívne využívanie pracovných síl v podniku,
- Upevňovanie vzájomných vzťahov a podpora tímovej spolupráce,
- Rozvoj ľudského potenciálu a vytváranie prostredia, ktoré zamestnancov motivuje k výkonom a plneniu cieľov organizácie,
- Dodržiavanie platných zákonov v oblasti práce a ľudských práv,
- Riadenie zmien, ich podporovanie a presadzovanie v prostredí podniku.

V dnešných časoch záplavy informácií, informačných tokov a z nich vyplývajúcich zmien platí dvojnásobne potreba vzdelania a najmä neustáleho vzdelávania sa pre zabezpečenie úspešnej kariéry.

Tento fakt zdôrazňuje aj Mužík<sup>18</sup>, ktorý hovorí, že spočiatku získané vedomosti sa ďalším rozvojom odboru znehodnotia na polovicu, čo označuje termínom „polčas poznania“. Tempo, akým sa jednotlivé odbory rozvíjajú je stále rýchlejšie a preto je nevyhnutné celoživotné, nikdy nekončiace vzdelávanie.

---

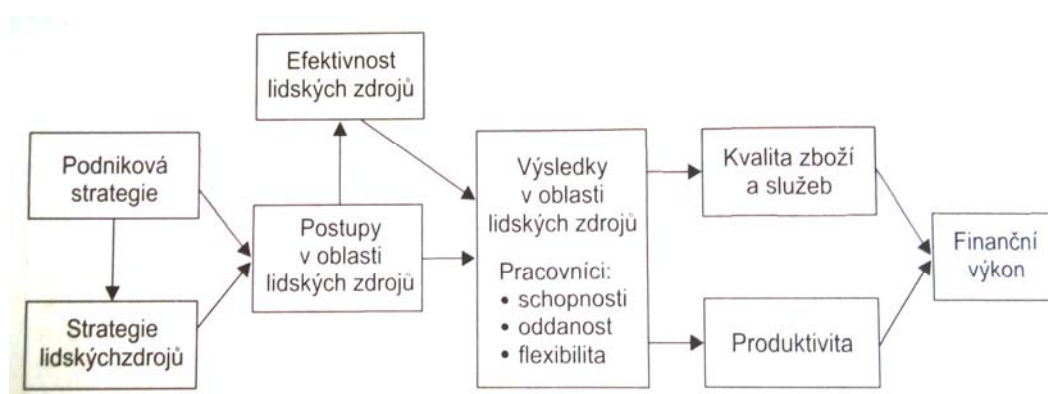
<sup>16</sup> Koubek J. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. Praha:Managment press,1998. s. 14.

<sup>17</sup> Lubelec L. Funkcie personálneho manažmentu. In Personálny manažment. 6 .vyd. Bratislava, Dr. Josef Raabe, s.r.o. 2002

<sup>18</sup> Mužík, J. 1998. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Codex, 2000. s. 75.

### 2.1.3. Ako systémy ľudských zdrojov ovplyvňujú výkon celej organizácie

Predpokladom potvrdzovaným v praxi riadenia ľudských zdrojov je to, že ľudia sú kľúčovým zdrojom organizácie a jej výkon v rozhodujúcej miere závisí priamo na nich. Preto ak sú vytvorené a efektívne zrealizované vhodné procesy v oblasti ľudských zdrojov, potom má útvár ľudských zdrojov podstatný vplyv na výkon firmy. Nasledujúci model znázorňuje jednotlivé väzby medzi riadením ľudských zdrojov a výkonom<sup>19</sup>.



Obr 3: väzby medzi riadením ľudských zdrojov a výkonom (podľa: Armstrong, 2007)

### 2.1.4. Problémy, ktoré stoja pred riadením ľudských zdrojov

Zmeny, týkajúce sa prostredia a podmienok v ktorých organizácie fungujú ich stavajú pred niekoľko problémov v oblasti konkurencieschopnosti. Práve to znamená, že je nevyhnutné zapojiť personálne útvary, aby pomohli vytvoriť **nové schopnosti a novú spôsobilosť**. Armstrong<sup>20</sup> vo svojej najnovšej publikácii uvádza nasledujúce problémy:

- Globalizácia: má za následok, že organizácie s cieľom uspokojiť lokálne potreby operujú s ľuďmi, myšlienkami i informáciami po celom svete. Je nesmierne ťažké pri budovaní stratégie brať do úvahy multikulturálnu rozdielnosť jednotlivých národov, možnú nestálosť politickej situácie v krajinách, a celkovú problematickosť globálneho obchodu;
- Ziskovosť prostredníctvom rastu: organizácie sú v zmysle udržania rastu nútené stále viac investovať do inovácie technológií a kreativity;

<sup>19</sup> Armstrong M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha, GRADA Publishing, 2007. s. 42.

<sup>20</sup> Armstrong M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha, GRADA Publishing, 2007. s. 44.



- Technika a technológie: nielen ich zabezpečenie, ale aj udržanie a rozvoj ako súčasť produktívneho pracovného prostredia;
- Intelektuálny kapitál: predstavuje zdroj konkurenčnej výhody v externom prostredí a spolu s rozvojom spoločenského a organizačného kapitálu prináša organizácii výhody, tvorí zdroj sily a možnosť vyniknúť na trhu;
- Zmena, zmena a ešte raz zmena.

## 2.2. *Medzinárodné riadenie ľudských zdrojov*

Túto diplomovú prácu sme orientovali do prostredia medzinárodnej organizácie, pôsobiacej celosvetovo v niekoľkých krajinách. Preto je neoddeliteľnou súčasťou riadenia všetkých procesov (nevynímajúc riadenie ľudských zdrojov) pohľad na riadenie podniku ako takého z globálneho hľadiska.

Medzinárodné riadenie ľudských zdrojov je proces zamestnávania a rozvíjania ľudí v medzinárodných alebo globálnych organizáciách. Tento proces zahŕňa celosvetové riadenie ľudí, nielen riadenie expatriotov (občanov pracujúcich pre firmu dlhodobo v cudzine). Medzinárodné firmy môžu byť vysoko centralizované, s pevnou kontrolou. V mnohonárodných firmách je niekoľko podnikov v rôznych krajinách, ktoré sú riadené ako celok z jedného centra.

Medzinárodné riadenie ľudských zdrojov v sebe zahŕňa niekoľko problémov, ktoré by neexistovali, ak by boli aktivity firmy obmedzené len na jednu krajinu. Patrí sem napríklad: rozmanitosť existujúcich modelov medzinárodných firiem, politiku riadenia a jej problémy v rôznych kultúrach a prostrediach, ako aj prístupy používané k výberu, rozmiestňovaniu, rozvoju a odmeňovaniu expatriotov.

Otázok medzinárodného riadenia ľudských zdrojov je niekoľko, jednou z hlavných môže byť **problematika zblížovania** – konvergencia (byť vo všetkých miestach pôsobenia v podstate rovnaký) a vzd'alovania – divergencia (byť rozdielny podľa lokálnych potrieb a požiadaviek).

Existuje prirodzená tendencia k zblížovaniu, pretože tradíciou v materských podnikoch je formovať charakter kľúčových rozhodnutí, ale na druhej strane existujú aj argumenty pre poskytnutie dostatku autonómie lokálnym manažérom, aby boli schopní brať dostatočne do úvahy lokálne požiadavky<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Armstrong M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha, GRADA Publishing, 2007. s. 104.

### 2.3. **Centralizácia v oblasti riadenia ľudských zdrojov**

Ak má byť v dnešnej dobe organizácia s medzinárodnou pôsobnosťou životaschopná, mala by určité právomoci a tým pádom aj procesy centralizovať. Týmto spôsobom sa zabezpečí väčšia **jednota a jednoduchšia koordinácia cieľov**, záujmov, jednotlivých funkcií a procesov celej organizácie; oblasť riadenia ľudských zdrojov nevynímajúc.

Urban<sup>22</sup> vo svojom slovníku vysvetľuje pojem centralizácia ako organizačné usporiadanie alebo jeho zmenu, pri ktorom dochádza ku koncentrácii rozhodovacích právomocí na vrchole organizácie. Jej prednosťou môže byť lepšia koordinácia firemných jednotiek, štandardizácia firemných postupov, úspora nákladov, prípadne lepšie využitie schopností manažérskeho potenciálu organizácie. Naopak nevýhodou môže byť strata flexibility, inovačných schopností, zákazníckej orientácie a pokles motivácie zamestnancov a manažérov v dôsledku nižšej rozhodovacej autonómie.

Proces centralizácie by mal byť podmienený najmä jednotnosťou organizácie ako celku a v neposlednom rade aj ekonomickou výhodnosťou zavedenia centralizácie do vybraných procesov. Rozmer centralizácie v konkrétnej organizácii závisí od množstva faktorov; napríklad od veľkosti organizácie a teritoriálneho rozmiestnenia, používaných nástrojov riadenia a spôsobe organizačného delenia, filozofie samotného riadenia na úrovni vedenia organizácie, dostupnosti zdrojov a stupňa využívania modernej výpočtovej techniky.

Takéto zdieľanie služieb v oblasti riadenia ľudských zdrojov sa vzťahuje k **centrálnemu zabezpečovaniu personálnych služieb**, ktoré sú k dispozícii viacerým stranám a tým pádom sú rovnaké, spoločné pre všetkých, ktorí ich využívajú. Väčšinou sa jedná o administratívne úlohy, ako napríklad:

- Organizačné a administratívne záležitosti získavania pracovníkov
- Podpora starostlivosti o pracovníkov
- Podpora vzdelávania pracovníkov

---

<sup>22</sup> Urban, J. Výkladový slovník řízení lidských zdrojů. Praha, ASPI Publishing, 2004. s. 42.

Tieto služby je možné poskytovať pomocou internetu, zákazníckej telefonickej linky, alebo takzvaných „centier dokonalosti“ (centers of excellence) s odborníkmi na vybrané oblasti činnosti oddelenia ľudských zdrojov. Rastúci záujem o takéto zdieľanie služieb je podporované rozsiahlejším a strategickejším využívaním personálnych informačných systémov.

Medzi výhody poskytovania zdieľaných / centrálnych služieb patria nižšie náklady, lepšia kvalita, efektívnejšie zabezpečovanie ľudských zdrojov a lepšia služba zákazníkom. Medzi nevýhody patrí napríklad strata osobného kontaktu, dequalifikácia administratívnych prác a tiež vzdialenosť od užívateľov<sup>23</sup>.

#### 2.4. **Riadenie zmien prostredníctvom oddelenia ľudských zdrojov**

Doba sa mení, čas plynie čoraz rýchlejšie a všetky myšlienky, postupy a technológie, ktoré boli včera úplne horúce dnes doháňajú nové. Zmena je neoddeliteľnou súčasťou pohybu vpred. A pohyb vpred si asi všetci predstavíme pozitívne, k novým výzvam a zlepšovaniu.

Oddelenie ľudských zdrojov by malo hrať hlavnú úlohu v neustálom zlepšovaní výkonu organizácie a jednotlivých pracovníkov v personálnych procesoch, ktoré toto zlepšovanie podporujú a v tejto súvislosti sa musí zamerať aj na uľahčovanie zmien. Z tohto pohľadu je jednou z kľúčových úloh odborníka na ľudské zdroje pôsobiť ako agent, iniciátor zmeny ktorý prichádza s transformáciou organizácie a so zmenou firemnej kultúry<sup>24</sup>.

Nové trendy v riadení ľudských zdrojov sa odvíjajú od neustálych zmien. Prejavuje sa to jednak v novom organizačnom usporiadaní podnikov a tiež v organizácii i obsahu činností oddelenia ľudských zdrojov – predovšetkým od neho sa totiž očakáva progresívnosť a pomoc manažmentu pri presadzovaní zmien orientovaných na konkurencieschopnosť podniku. Do úvahy pritom prichádzajú rôzne postupy a ich výber by mal byť vždy podmienený efektívnosťou z hľadiska daných podmienok.

---

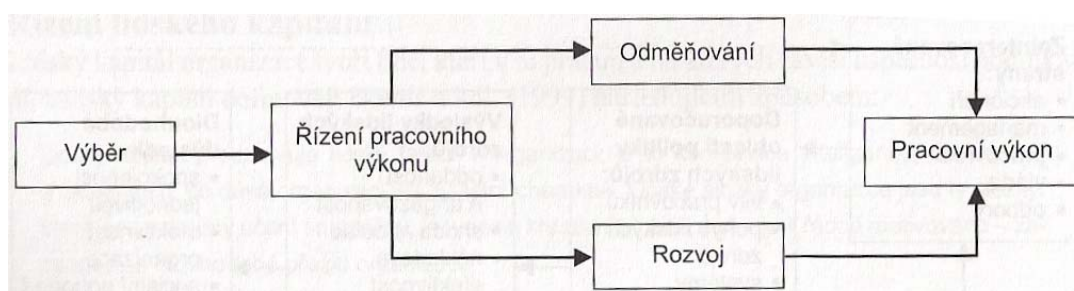
<sup>23</sup> Armstrong M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha, GRADA Publishing, 2007. s. 73.

<sup>24</sup> Armstrong M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: GRADA Publishing, 2007. s. 66.

## 2.5. **Procesy v oblasti riadenia ľudských zdrojov**

Zo všetkých vyššie uvedených charakteristík vyplýva, že poslaním riadenia ľudských zdrojov v organizácii je **vytváranie personálnych predpokladov na naplnenie strategických i čiastkových cieľov organizácie** a zabezpečenie správneho fungovania a súladu všetkých jej zložiek v systéme organizácie.

Jednu z prvých formulácií koncepcie ľudských zdrojov tak, ako ju vytvorila Michiganská škola uvádza aj Armstrong<sup>25</sup>. Jej predstavitelia vyjadrili názor, že existuje cyklus ľudských zdrojov, ktorý zahŕňa štyri procesy (funkcie) vykonávané v rámci riadenia ľudských zdrojov vo všetkých organizáciách (viď obr. 4).



Obr 4: cyklus ľudských zdrojov (podľa: Armstrong, 2007)

Tento model obsahuje nasledovné funkcie:

- Výber zamestnancov
- Hodnotenie zamestnancov – riadenie pracovného výkonu
- Odmeňovanie zamestnancov
- Rozvoj zamestnancov

Výber zamestnancov: jeho zásady vychádzajú z personálnej politiky organizácie. Okrem dodržiavania platných zákonov a noriem do tohto procesu patrí výber nových zamestnancov, založený na relevantných a platných výberových kritériách, kam patrí aj vzdelanie, schopnosti, skúsenosti a kvalifikácia osôb určených na výber a prijímanie zamestnancov. Je dôležité zaistiť používanie správnych výberových postupov a metód a prispôbiť ich výber charakteru obsadzovaného miesta<sup>26</sup>.

Pri výbere zamestnancov by sa tiež nemalo zabúdať na zohľadnenie sociálneho kontextu pracovnej činnosti a posúdenie, či sa nový zamestnanec bude dobre

<sup>25</sup> Armstrong M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha, GRADA Publishing, 2007. s. 28.

<sup>26</sup> Urban, J. Výkladový slovník řízení lidských zdrojů. Praha, ASPI Publishing, 2004. s. 203.

vedieť prispôbiť existujúcej kultúre organizácie a či sa bude vedieť zaradiť do pracovnej skupiny.

Hodnotenie zamestnancov je považované za veľmi účinný nástroj kontroly a usmerňovania pracovníkov. Vyžaduje úzku spoluprácu personálneho útvaru a vedúcich pracovníkov na všetkých úrovniach, najmä líniových manažérov. Personálny útvar v tomto procese zabezpečuje odbornú, organizačnú a kontrolnú funkciu. Podieľa sa na navrhovaní systému hodnotenia a výbere metód a kritérií<sup>27</sup>.

Zavedenie systému pravidelného hodnotenia vo firme nie je jednoduché a vyžaduje si dôsledné naplánovanie a stanovenie kritérií na základe uskutočnených analýz. Jedným z kľúčových faktorov úspechu je postoj. Aj podľa Mužíka<sup>28</sup> záleží na postoji pracovníkov k procesu hodnotenia, ale aj na postojoch manažmentu záleží, či očakávania dosiahnu svoj cieľ – efektívny proces hodnotenia pracovníkov napojený na ostatné procesy riadenia ľudských zdrojov.

Odmeňovanie zamestnancov je priamo ovplyvňované výsledkami riadenia pracovného výkonu, teda samotným pracovným výkonom zamestnanca. Je vo všeobecnom záujme celej organizácie aby zamestnanci dosahovali stále lepšie výsledky. Proces odmeňovania by mal v organizácii vychádzať z dvoch základných postojov ktoré sú podľa Koubeka<sup>29</sup> tieto:

- Mal by podnecovať zamestnancov k pracovnému výkonu a rozvoju, motivovať ich aby dosahovali svoje ciele a tak prispievať k prehĺbovaniu ich znalostí a schopností s orientáciou na budúcnosť.
- Keď odmeňovanie, tak samozrejme oceňovanie výkonu zamestnancov, ich vykonanej práce (finančne i nefinančne), čo im poskytuje uznanie za úspech v podobe dosahovania alebo aj prekračovania svojich výkonových cieľov.

Problematike rozvoja a vzdelávania zamestnancov sa ako ústrednej téme tejto práce podrobnejšie venujú nasledujúce kapitoly teoretickej i praktickej časti.

V procese riadenia ľudských zdrojov by na fázu výberu a následného prijatia nového zamestnanca mal nadväzovať proces ich adaptácie.

---

<sup>27</sup> Koubek J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha, Management press, 1998. s. 193.

<sup>28</sup> Mužík J. Edukace řídicích dovedností. Praha, ASPI, 2008. s. 84.

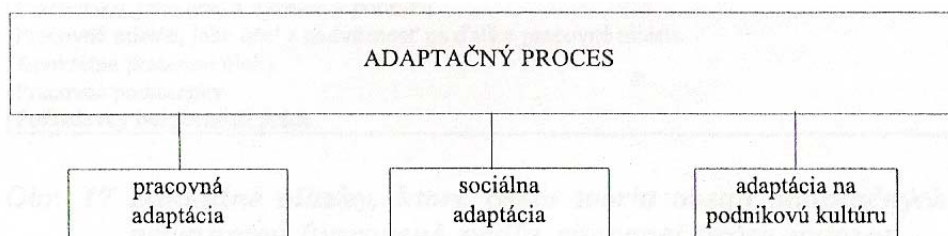
<sup>29</sup> Koubek J. Řízení pracovního výkonu. Praha, Management press 2004. s. 159

Adaptáciu popisuje Urban<sup>30</sup> ako systematické uvedenie nového zamestnanca do organizácie aj jeho pracovnej funkcie. Tento proces má za úlohu **urýchliť odbornú a sociálnu integráciu** nového zamestnanca v rámci firmy a zabezpečiť tak jeho plnú pracovnú výkonnosť, zabrániť prípadnej nespokojnosti, ktorá môže plynúť z nedostatku vstupných informácií. Fáza adaptácie zahŕňa okrem pracovného zapracovania aj sociálne začlenenie do nového pracovného prostredia.

Uvedenie nového zamestnanca do firmy má podľa Armstronga<sup>31</sup> tieto štyri ciele:

- Prekonať počiatočnú fázu, v ktorej sa novému zamestnancovi zdá všetko nové, neznáme a neobvyklé,
- Vytvoriť v mysli nového zamestnanca priaznivý vzťah k organizácii (čo môže zvýšiť pravdepodobnosť jeho stabilizácie v organizácii),
- Dosiahnuť, aby nový zamestnanec podával v čo najkratšom čase požadovaný pracovný výkon,
- Prispieť k zníženiu pravdepodobnosti skorého odchodu zamestnanca z organizácie.

Z hľadiska obsahu tvoria priebeh adaptačného procesu (tak ako ho opisuje Kachaňáková<sup>32</sup>, 2003) nasledujúce fázy:



Obr 5: priebeh adaptačného procesu (podľa: Kachaňáková, 2003)

- Pracovná adaptácia: v nej ide najmä o vstupný zácvič a zaškolenie nových zamestnancov s cieľom formovať ich schopnosti podľa potrieb podniku.
- Sociálna adaptácia: jej cieľom by malo byť dosiahnuť zaradenie zamestnanca do už existujúceho systému medziludských vzťahov na pracovisku (možnosti sociálnej adaptácie zamestnanca treba zohľadniť už pri jeho výbere).

<sup>30</sup> Urban, J. Výkladový slovník řízení lidských zdrojů. Praha, ASPI Publishing, 2004. s. 32.

<sup>31</sup> Armstrong M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha, GRADA Publishing, 2007. s. 395.

<sup>32</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava, SPRINT, 2003. s. 113.

- Adaptácia na podnikovú kultúru: podniková kultúra v sebe zahŕňa systém spoločenských hodnôt a noriem rozvinutých v podniku. Navonok sa prejavuje ako forma spoločenského styku zamestnancov.

Adaptácia zamestnancov je prevažne zameraná na nových zamestnancov, ale niektoré organizácie tento adaptačný proces aplikujú tiež pri prechode zamestnanca na inú pracovnú funkciu v rámci organizácie. Môže sa to týkať pracovníkov pri prechode na pracovnú funkciu s odlišným obsahom práce alebo v inom pracovnom a sociálnom prostredí<sup>33</sup>.

## 2.6. *Učiaci sa organizácia*

Každý podnik má určitú filozofiu vzdelávania. Tá vyjadruje význam a dôležitosť vzdelávania v podniku. Prístupy podnikov k vzdelávaniu sa líšia: niektoré podniky sú v tejto oblasti skôr pasívne a snažia sa získať ľudí, do ktorých netreba investovať. Alebo dochádza k opačnému extrému a podniky často plytvajú prostriedkami na vzdelávanie zamestnancov bez predchádzajúcej identifikácie potrieb<sup>34</sup> (identifikácii vzdelávacích potrieb sa bližšie venujeme v kapitole 3.2.1).

Jedným z prístupov podnikov k vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov je koncepcia učiacej sa organizácie.

Poňatie učiacej sa organizácie spočíva podľa Armstronga<sup>35</sup> v tom, že **učenie je podstatným faktorom ktorý umožňuje firme prežiť**, že učenie na úrovni politiky, činnosti a stratégie firmy musí byť **vedomé, integrované a nepretržité**. Manažment firmy je zodpovedný za vytváranie prostredia, v ktorom sa bude celý personál môcť sústavne učiť.

Učiaci sa organizácia je organizácia, ktorá je schopná adaptovať sa podmienkam a využívať nové príležitosti na základe vlastných skúseností. K podstatným charakteristikám učiacej sa organizácie patrí kultúra, ktorá povzbudzuje spochybňovanie zabehnutých spôsobov práce. Dokáže motivovať a podporovať zamestnancov k sústavnému vzdelávaniu sa a k získavaniu nových schopností. Manažment učiacej sa organizácie podporuje spontánne aj

---

<sup>33</sup> Koubek J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha, Management press, 1998. s. 156.

<sup>34</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava, SPRINT, 2003. s. 122.

<sup>35</sup> Armstrong M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha, GRADA Publishing, 2007. s. 450.

organizované individuálne i skupinové učenie, zavádzanie zmien a prenos informácií<sup>36</sup>.

V zmysle učiacej sa organizácie ide o **komplexný prístup k vzdelávaniu**. Takúto organizáciu charakterizuje podľa Prusákovej<sup>37</sup> systémové správanie, väzby medzi jednotlivými článkami organizácie, prenos právomocí v oblasti riadenia na nižšie články, slobodný prístup k informáciám, vytváranie atmosféry zmien podnecujúcich k neustálemu rozvoju. Z hľadiska strategického riadenia sem patrí aj zaradenie inovačných stratégií sebvzdelávania a nové vnímanie riadiacich pracovníkov vo vzdelávaní ako poradcov vo vzdelávaní.

Pre samotný štýl práce to znamená, že ľudia sa učia v tímoch, tímový prístup umožňuje manažment znalostí, výmenu odborných skúseností a prístupov. Ľudia v učiacej sa organizácii sa chcú rozvíjať a toto ich úsilie smeruje k rozvoju celej organizácie.

---

<sup>36</sup> Urban, J. Výkladový slovník řízení lidských zdrojů. Praha, ASPI Publishing, 2004. s. 185.

<sup>37</sup> Prusáková, V. Systémový přístup k dalšímu vzdělávání. Bratislava, 2000. s. 12.



### 3. ROZVOJ A VZDELÁVANIE AKO SÚČASŤ RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Vzdelávanie zapadá do celkového systému riadenia ľudských zdrojov. Ako sme doteraz uviedli, má svoje miesto a nadväzuje na všetky procesy riadenia v oblasti rozvoja ľudských zdrojov. Východiskom pre vzdelávacie aktivity je dostatok informácií získaných na základe analýzy práce, z ktorej vychádza opis a špecifikácia požiadaviek na zamestnanca. V tejto kapitole diplomovej práce sa bližšie venujeme vzdelávaniu ako neoddeliteľnej súčasť riadenia ľudských zdrojov, jednotlivým fázam systematického vzdelávania zamestnancov v organizácii a ponúkame pohľad na rozvoj a vzdelávanie zamestnancov ako súčasť riadenia ľudských zdrojov podľa kompetencií.

Získavanie a výber nových pracovníkov musí tiež zohľadňovať situáciu v oblasti podnikového vzdelávania. Pretože ak je v podniku dobre rozpracovaný systém vzdelávania, možno sa pri výbere rozhodnúť aj pre takého uchádzača, u ktorého absentujú určité predpoklady, ale prostredníctvom školenia ich môže získať.

V systéme riadenia ľudských zdrojov by mali byť vytvorené **podmienky na motiváciu** zamestnancov zapájať sa do vzdelávacích programov. Pritom však už aj samotná možnosť vzdelávať sa môže na zamestnancov pôsobiť motivačne. Nadväznosť na systém vzdelávania predpokladá aj plánovanie a riadenie kariéry, v rámci ktorého ide o ciele prípravu zamestnancov z hľadiska budúcich potrieb, smerujúcu zároveň k ich funkčnému postupu.<sup>38</sup>

Voľný prístup k vzdelávaniu v praxi znamená, že každému pracovníkovi je otvorená možnosť účasti na akomkoľvek rozvojovom programe. Neznamená ale, že vzdelávanie je tzv. rozdávané na počkanie každému. To by strácalo na vážnosti, hodnote a efektívite.

Celý systém musí byť nastavený tak, aby záujem, snaha a úsilie vychádzali od samotného pracovníka. Ak potom vznikne väčší dopyt po organizovanom učení sa, je treba byť na túto situáciu pripravený pomocou nominačných kritérií. Tieto musia spĺňať zásady motivačného systému: čitateľnosť, predpovedateľnosť a rovnakú príležitosť pre všetkých. Sú odvodené od výkonu a správania, ktoré sú v moci kandidáta<sup>39</sup>.

---

<sup>38</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava, SPRINT, 2003. s. 121.

<sup>39</sup> Hroník, F. Rozvoj a vzdelávání pracovníků. Praha, GRADA Publishing 2007. s. 119.

Pracovník, ktorý má voľný prístup k svojmu vzdelávaniu je zodpovedný za svoj osobnostný a profesionálny rozvoj. Preto si ho môže plánovať a vytvárať tak svoju budúcnosť. Rozvoj sa môže uberať tromi smermi:

- Prehlbovanie odbornosti
- Získavanie ďalších odborností
- Postup v hierarchii.

Rozvoj je vývojový proces, ktorý umožňuje pracovníkom progresívne postupovať zo súčasného stavu znalostí a schopností k stavu budúcemu. Tento proces má podobu vzdelávacej aktivity, ktorá pripravuje pracovníkov pre širšie, zodpovednejšie a náročnejšie pracovné úlohy<sup>40</sup>.

Vzdelávacia aktivita (alebo výcvik, čo tréning) sa nemusí vždy týkať len zlepšovania a zvyšovania kvality zručností pracovníkov. Je možné sem zaradiť aj doplňujúci výcvik na aktualizáciu zručností, alebo doplňujúce nástroje na vykonávanie práce iných pracovníkov. Východiskom pri určovaní vzdelávacích potrieb by mala byť podľa Hellera<sup>41</sup> súčasná práca zamestnanca a kompetencie, ktoré sú potrebné na jej efektívne a bezpečné vykonávanie. Je treba položiť si nasledujúce otázky:

- Ovláda jednotlivec všetky potrebné zručnosti?
- Je tu priestor na ich zlepšenie?
- Ak identifikujeme oblasti, v ktorých je potrebná pomoc, akú formu by táto pomoc mala mať?

Môže to byť čokoľvek od inštruktáže na pracovisku až po formálny, podrobný výcvikový kurz. Na úvod je potrebné povzniesť sa nad potreby jednotlivca a určiť potreby celého tímu. Po dôkladnej analýze potrieb organizácia môže prísť na to, že nie je potrebný formálny výcvik a želaný výsledok je možné dosiahnuť kombináciou preprojektovania práce a inštruktáže na pracovisku (podrobnejšie sa metódam výcviku a vzdelávacích aktivít venujeme v kapitole 2.10.4 – metódy a formy vzdelávania).

Každý pracovník musí mať **kontrolu nad svojim rozvojom**, ak sa má riadiť, byť v súlade s kultúrou organizácie a s jej princípmi sebaorganizácie a sebaorganizovania. Kontrolu mu uľahčuje práve voľný prístup k vzdelávaniu a spätná väzba.

---

<sup>40</sup> Armstrong M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha, GRADA Publishing, 2007. s. 470.

<sup>41</sup> Heller, R. Manager's Handbook. Bratislava, IKAR, 2005. s. 181.

Systém vzdelávania, ktorý nedáva rovnakú príležitosť všetkým sa predraňuje, pretože je jedným zo zárodkov nedôvery. Organizácie v snahe vyhnúť sa takejto nerovnosti vytvárajú príležitosti a podmienky, napríklad vytvorením a podporovaním atmosféry **permanentného vzdelávania**.

K vytvoreniu takejto atmosféry je potrebné najmä zdieľanie a to je možné len v atmosfére dôvery. Stratégia podniku by mala byť rozpracovaná do koncepčného a systémového poňatia riadenia ľudských zdrojov. Tu sa kladie dôraz najmä na kultúrne riadenie, medziľudské vzťahy a na ucelený motivačný systém. Základ prechodu na učiacu sa organizáciu je tvorený v procese rozvoja personálu a vo vzdelávacom systéme organizácie. Pre dosiahnutie cieľov je dôležitý systém práce s kľúčovými špecialistami firmy a systém práce s manažérmi, a to na všetkých úrovniach<sup>42</sup>.

Vzdelávanie a rozvoj vo firme musí byť v súlade s organizačnou triádou „Kultúra – Stratégia – Štruktúra“. Kompatibilita v organizačnej triáde umožňuje, aby „stroj“ mohol pracovať na plný výkon. Súlad musí byť medzi funkčnou - personálnou stratégiou a stratégiou nadriadenou. Taký súlad nazýva Hroník súladom vertikálnym, pretože organizačná triáda je v hierarchii vyššie ako rozvoj a vzdelávanie<sup>43</sup>.



Obr 6: Organizačná triáda (podľa: Hroník, 2007)

<sup>42</sup> Šigut, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha, ASPI, 2004. s. 63.

<sup>43</sup> Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha, GRADA Publishing 2007. s. 15.

Vzdelávanie, rozvoj a učenie pracovníkov by malo byť fakticky vnímané a posudzované nielen ako nákladová položka, ale ako investícia do rozvoja podniku cez rozvoj pracovníkov. Na pracovníkov sa dnes nahliada nielen ako na vyčerpatel'ný zdroj, ale skôr ako na zdroj konkurenčnej výhody, prípadne ako intelektuálny kapitál, alebo nositeľa znalostí.

Práve v tomto bode plní andragogika nenahraditeľnú funkciu. Ako veda o vzdelávaní dospelých, ktorá je súčasťou systému sociálnych vied a vied o výchove a vzdelávaní, sa zaoberá významom, funkciou a možnosťami vzdelávania podľa kompetencií<sup>44</sup>.

### 3.1. **Riadenie a rozvoj ľudských zdrojov podľa kompetencií**

Riadenie podľa kompetencií je v súčasnosti považované za najprogresívnejší nástroj a spôsob personálnej práce v organizáciách.

Tejto problematike sa venujú vo svojej publikácii Veteška a Tureckiová<sup>45</sup>, od identifikácie, typov a delenia kompetencií, cez vzdelávanie podľa kompetencií až po samotné riadenie a rozvoj ľudských zdrojov podľa kompetencií (nazývané tiež riadenie ľudských zdrojov podľa kompetencií, „competency-based management“).

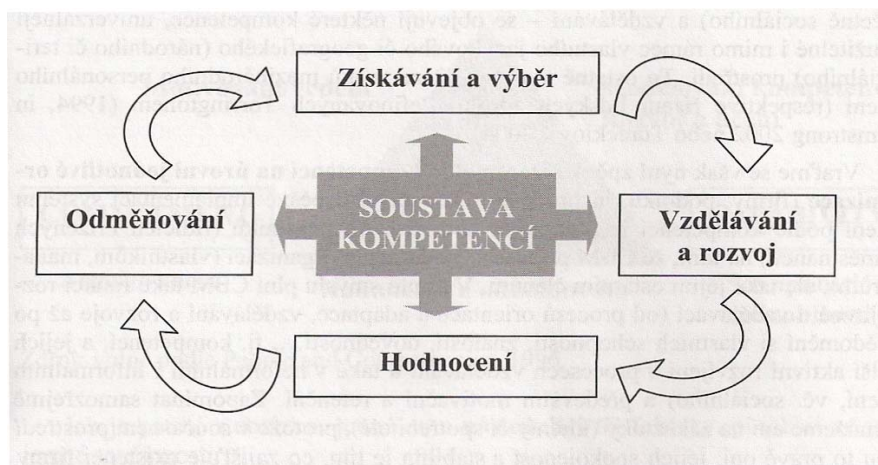
K strategickým personálnym procesom môžeme zaradiť predovšetkým nasledujúce procesy:

- Získavanie a výber pracovníkov ,
- Vzdelávanie a rozvoj pracovníkov,
- Hodnotenie pracovníkov,
- Odmeňovanie pracovníkov.

---

<sup>44</sup> Veteška , J. Tureckiová, M. Vzdelávání a rozvoj podle kompetencií.Praha, 2008. s.14.

<sup>45</sup> Veteška , J. Tureckiová, M. Vzdelávání a rozvoj podle kompetencií.Praha, 2008. s. 88.



Obr 7: Integrované riadenie ľudských zdrojov podľa kompetencií (podľa: Veteška, 2008)

Všetky uvedené procesy tvoria v organizácii systém personálnej práce, ktorého cieľom je získať, rozvinúť a udržať v nej vysoko motivovaných a odborne zdatných – čiže kompetentných – pracovníkov.

Aktuálnosť témy je daná najmä tým, že **kvalifikačné predpoklady** potrebné pre výkon zamestnania sa neustále menia, nároky zo strany zamestnávateľov sa prispôsobujú stále **stúpajúcim a rozširujúcim sa znalostiam** zo strany uchádzačov o zamestnanie a nastavenie jednotlivých kompetencií v každej organizácii musí na tieto zmeny flexibilne reagovať a prispôbovať sa im.

Ako sme už uviedli v úvode tejto práce, kompetencia je charakterizovaná ako trs znalostí, zručností, skúseností a vlastností, ktoré podporujú dosiahnutie cieľa. Sú to pozorovateľné spôsoby, pomocou ktorých dosahujeme efektívne výkony<sup>46</sup>.

Pojem „kompetencia“ však možno interpretovať rôznymi spôsobmi a rozdiely vyplývajú najmä z rozličných prekladov pôvodných slov „competence“ a „competency“ z anglického jazyka.

Výkladový slovník riadenia ľudských zdrojov<sup>47</sup> kompetenciu vysvetľuje ako súhrn právomocí, ktoré sa týkajú pracovného miesta, ale aj ako samotnú schopnosť

<sup>46</sup> Hroník, F. Rozvoj a vzdelávání pracovníků. Praha, GRADA Publishing 2007. s. 34.

<sup>47</sup> Urban, J. Výkladový slovník řízení lidských zdrojů. Praha, ASPI Publishing, 2004. s. 82.

nejakú činnosť vykonávať. Je preto na mieste, ak budeme pre potreby tejto práce interpretovať pojmy „kompetencia“ a „schopnosť“ ako synonymá.

Na základe preštudovanej odbornej literatúry sme prišli k záverom, že „riadenie ľudských zdrojov založené na schopnostiach“ zastáva rovnaké princípy ako „riadenie podľa kompetencií“. Ak má organizácia správne nastavený systém riadenia podľa kompetencií, okrem **zainteresovanosti** zamestnancov disponuje aj istou mierou **flexibility**. Tá je badateľná pri porovnávaní tradičných popisov pracovného miesta a vytvorených kompetenčných modelov. Správne vytvorený kompetenčný model v organizácii pôsobí ako spojnica, alebo ako most medzi personálnou a podnikovou stratégiou.

Kompetencie a kompetenčný model nie sú ústrednou témou tejto práce, ale pri študovaní literatúry a logickom prepojení jednotlivých procesov sme sa mu nemohli vyhnúť. Zastáva svoje miesto v tvorbe a stanovení individuálnych kompetencií (kompetencií jednotlivca), ako aj organizačných a kľúčových kompetencií a tým sa stáva neoddeliteľnou súčasťou riadenia a rozvoja ľudských zdrojov. Ak je nastavený tak, aby bol funkčný a využiteľný, pre organizáciu poskytuje základ pri výbere, hodnotení, rozvoji a vzdelávaní, ako aj pri odmeňovaní zamestnancov.

### 3.2. **Systematické vzdelávanie**

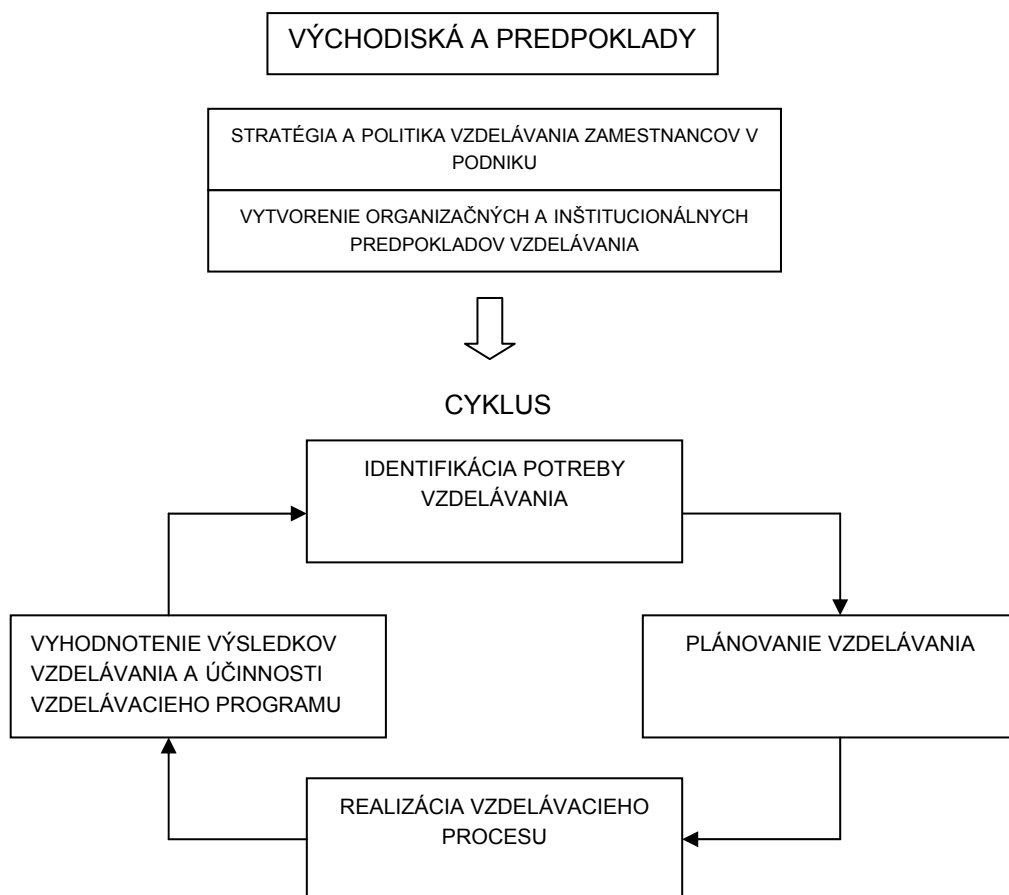
Systém je charakteristický istou pevne danou **štruktúrou** a **vzťahmi** s inými subsystémami. Vnútornú štruktúru a správanie určujú jasne stanovené ciele. Systémový prístup preto, ako metodologický nástroj, musí byť formulovaný konštruktívne a pružne. V oblasti rozvoja vzdelávania je tiež nevyhnutné postupovať systémovo<sup>48</sup>.

Najviac používaným typom vzdelávania v podnikoch je dobre organizované systematické vzdelávanie. Je to **neustále sa opakujúci cyklus**, vychádza zo zásad podnikovej politiky vzdelávania, sleduje ciele podnikovej stratégie vzdelávania a opiera sa o vytvorené organizačné predpoklady vzdelávania.

---

<sup>48</sup> Prusáková, V. Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu. Bratislava, Inštitút pre verejnú správu 2000. s. 10

Základný cyklus systematického vzdelávania zamestnancov znázorňuje schéma na obrázku č. 8:



Obr 8: Základný cyklus systematického podnikového vzdelávania (podľa: Koubek, 1998)

Niekoľko autorov sa pri definovaní pojmu „systematické vzdelávanie“ zhoduje so základnou charakteristikou pojmu, akú uvádza napríklad Armstrong<sup>49</sup>: systematické vzdelávanie predstavuje v procese vzdelávania také vzdelávanie, ktoré je vytvorené **špecificky** k uspokojovaniu definovaných potrieb. Je **plánované** a zabezpečované ľuďmi, ktorí vedia ako vzdelávať a je založené na nasledujúcom štvorfázovom modeli:

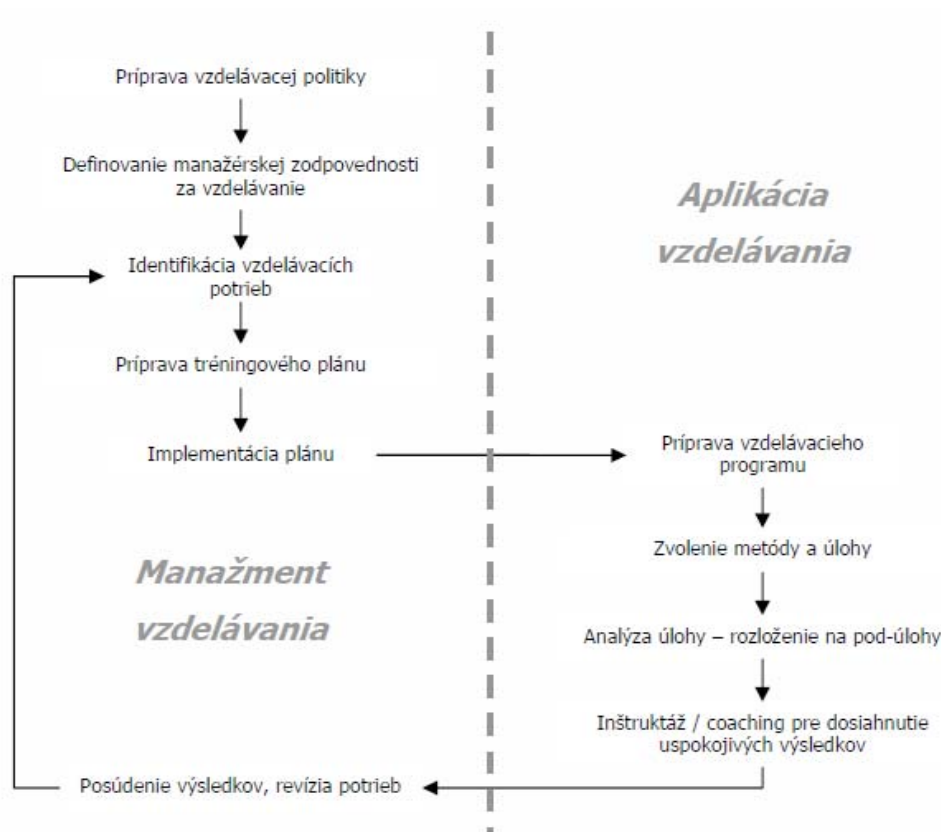
- Definovanie potrieb vzdelávania / identifikácia vzdelávania
- Plánovanie programov vzdelávania
- Realizácia vzdelávania
- Monitorovanie a vyhodnotenie vzdelávania

<sup>49</sup> Armstrong M. Personální manažment. Praha, GRADA Publishing, 1999. s. 535.

Všetky uvedené fázy rozhodujú o konečnej podobe samotného procesu vzdelávania. Preto sa v nasledujúcich kapitolách tejto práce budeme jednotlivými fázami zaoberať podrobnejšie.

### 3.2.1. Identifikácia potrieb vzdelávania v podniku

Pokiaľ má byť vzdelávanie organizované zmysluplným a cieľovo orientovaným systémom, musia vzdelávacie aktivity vychádzať z **identifikácie tréningových potrieb pracovníkov**. Identifikácia týchto potrieb vychádza zo vzdelávacej politiky organizácie a je nevyhnutným predpokladom pre vytvorenie a implementáciu tréningového plánu, ktorý následne vyústi do vytvorenia tréningového programu.



Obr 9: Integrovaný model vzdelávania (podľa: Prescott, 1974)

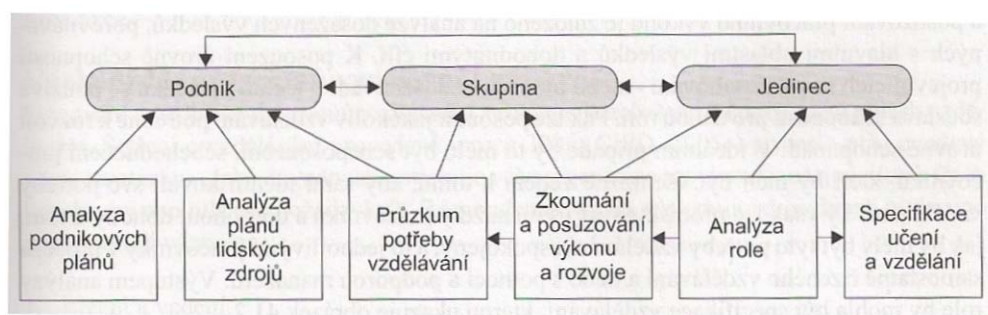
Činnosti, počnúc prípravou vzdelávacej politiky a implementáciou plánu končiac, spadajú pod časť „manažment vzdelávania“. Na druhej strane, činnosti od prípravy tréningového programu až po samotnú inštruktáž spadajú pod „aplikáciu vzdelávania“<sup>50</sup>. Pomenované vzťahy sú znázornené na obrázku č. 9.

<sup>50</sup> Prescott, B.D.1974. The management of training. In: Industrial & Commercial Training, vol. 6, 1974, Iss. 12, s. 556-561.



Analýzu vzdelávacích potrieb charakterizuje Urban ako **systematické rozpoznávanie potrieb tréningu a rozvoja**, slúžiaci k zvýšeniu produktivity, alebo pre prípravu na nové pracovné povinnosti a zodpovednosti. Zameriava sa ako na skupinové potreby týkajúce sa organizačných útvarov či firmy ako celku, tak aj na individuálne potreby jednotlivých pracovníkov. Vychádza zo strategického plánu podniku, plánu ľudských zdrojov, hodnotenia výkonu a rozvoja pracovníkov, analýzy jednotlivých pracovných miest, ale aj z legislatívnych požiadaviek. Jej výsledkom je plán vzdelávania<sup>51</sup>.

Všetky vzdelávacie aktivity musia byť založené na znalosti toho, čo je potrebné urobiť a prečo. Je treba definovať účel týchto aktivít a to je možné len ak sú identifikované a analyzované potreby vzdelávania organizácie, skupín a jednotlivcov. Tieto tri oblasti sú navzájom prepojené (viď obr.10: analýza potrieb vzdelávania). Analýza podnikových potrieb povedie k rozpoznaniu potrieb v rôznych útvaroch alebo zamestnaniach, zatiaľ čo analýza skupinových potrieb zasa odhalí potrebu vzdelávania u jednotlivých pracovníkov. Tento proces prebieha aj naopak. Pokiaľ sa analyzujú potreby jednotlivých pracovníkov zvlášť, vyplynie z nich všeobecná alebo spoločná potreba, ktorú je možné riešiť aj na skupinovej báze. Súhrn skupinových a individuálnych potrieb pomôže definovať podnikové potreby, aj keď môžu existovať určité nadradené požiadavky na vzdelávanie, týkajúce sa len organizácie ako celku a uspokojujúce potreby jej hospodárskeho rozvoja<sup>52</sup>.



Obr 10: Analýza potrieb vzdelávania (podľa: Armstrong, 2007)

Z uvedeného vyplýva, že vykonávať samotné školenia bez toho, aby boli vopred určené potreby vzdelávania a vyšpecifikované ciele by bolo veľmi neefektívne. Identifikácia vzdelávacích potrieb je v každej organizácii jedinečná,

<sup>51</sup> Urban, J. Výkladový slovník řízení lidských zdrojů. Praha, ASPI Publishing, 2004. s. 35.

<sup>52</sup> Armstrong M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha, GRADA Publishing, 2007. s. 503.

vychádza zo vzdelávacej politiky každej organizácie a stáva sa tak nevyhnutným predpokladom pre tvorbu a implementáciu tréningového plánu, ktorý vyústí do tvorby jednotlivých vzdelávacích / tréningových programov.

Spôsobov, ktoré umožňujú takúto identifikáciu je niekoľko, v tejto práci bližšie vysvetlíme tri základné analýzy relevantné pre správnu identifikáciu vzdelávacích potrieb v podniku:

- **Analýza potrieb na úrovni organizácie** zahŕňa štúdium celej organizácie, jej stratégie, prostredia, alokácie zdrojov a kultúry. Väčšina organizácií má širšie ciele. Môžu byť vyjadrené ako poslanie, ciele alebo konkurenčné výhody. Tieto ciele sa konkretizujú do špecifických cieľov v rámci oddelení alebo ešte menších jednotiek. Programy vzdelávania sa odvíjajú od týchto cieľov. Na život organizácie a teda aj na programy vzdelávania vplýva okolité prostredie ako legislatíva, nové technológie, situácia na trhu, stratégie konkurencie a iné. Monitorovanie pohybu ľudských zdrojov a plánovanie ich pohybu sa nazýva alokácia zdrojov. Táto poskytne aj informáciu pre analýzu potrieb vzdelávania. Z pohľadu kultúry je zisťovanie postojov zamestnancov k organizácii veľmi dôležitým zdrojom informácií. Otázky pre zamestnancov zamerané na zisťovanie, čo by im pomohlo v tom aby boli pre organizáciu užitočnejší, alebo naopak, čo im bráni v tom aby maximálne využívali svoje kapacity patria medzi tie, ktoré poskytujú bohaté informácie pre zlepšenie chodu organizácie<sup>53</sup>.
- **Analýza potrieb na úrovni pracovných miest** ako ju popisuje vo svojej publikácii Kachaňáková<sup>54</sup> znamená podrobné zisťovanie obsahu práce, výkonových noriem a špecifikácie požiadaviek na zamestnanca, potrebných pre úspešné vykonávanie práce. Analýza práce poskytuje ucelený obraz o obsahu a podmienkach vykonávanej práce. Jej úlohou je zistiť požiadavky na zamestnancov a ich pracovné schopnosti, ale aj problémy, ktoré by mohli skomplikovať uplatnenie zručností a vedomostí zamestnanca z hľadiska plánovaných zmien pracovných procesov. Výsledkom analýzy práce je špecifikácia charakteristík, ktoré by zamestnanec mal mať, aby úspešne plnil úlohy na danom pracovnom mieste.

---

<sup>53</sup> Prusáková, V. Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu. Bratislava, Inštitút pre verejnú správu 2000. s. 23

<sup>54</sup> Kachaňáková, A. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava, SPRINT, 2003. s. 124.

- **Analýza potrieb na úrovni jednotlivého zamestnanca** vychádza z údajov, ktoré možno získať napríklad zo záznamov o hodnotení pracovníka, záznamov o vzdelaní a kvalifikácii (naplnenie kvalifikačných požiadaviek), z absolvovaných vzdelávacích programov, výsledkov ich testov, zo záznamov o pohovoroch s pracovníkom, v ktorých sa zobrazujú postoje a názory jednotlivých pracovníkov<sup>55</sup>.

Súbor takto získaných údajov z troch rôznych pohľadov umožňuje organizácii vytvoriť si prehľad o súčasnom stave, požadovanej úrovni a z toho vyplývajúcich rozdielov, čo je základom pre stanovenie cieľov a vytvorenie plánu vzdelávania v organizácii.

### 3.2.2. Plánovanie vzdelávania

Plánovanie vzdelávania vychádza z analýz vzdelávacích potrieb a predchádza samotnej realizácii. Jednotlivé vzdelávacie aktivity je potrebné vytvárať individuálne, tak aby akcentovali potreby vyplývajúce z identifikácie potrieb vzdelávania. Každý vzdelávací program by mal obsahovať základné náležitosti. Takto ich uvádza Armstrong<sup>56</sup> z pohľadu podnikového vzdelávania:

- **Ciele:** môžu byť definované v podobe kritérií správania, čiže noriem alebo zmien pracovného správania ktoré musia byť dosiahnuté, aby bolo vzdelávanie úspešné;
- **Obsah:** do značnej miery by ho mali určovať výsledky analýzy potrieb vzdelávania;
- **Dĺžka:** nevyhnutne závisí od obsahu vzdelávacieho programu. Môže ju ale ovplyvniť aj voľba metód, ktoré uľahčujú a urýchľujú priebeh vzdelávacích programov;
- **Miesto:** v závislosti od cieľov a voľby metód je možné vzdelávací program uskutočniť v podniku pri výkone práce (na pracovisku), v podniku mimo výkon práce (mimo pracoviska), alebo externe (mimo podniku);

<sup>55</sup> Koubek J. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. Praha, Management press, 1998. s. 218.

<sup>56</sup> Armstrong M. Personální manažment. Praha, GRADA Publishing, 1999. s. 535.

- **Metódy:** podľa voľby miesta je možné zvoliť aj metódy vzdelávania (demonštrácia, koučovanie, mentoring, rotácia práce, inštruktáž, prednáška, diskusia, hranie rolí, simulácia, seminár, dištančné vzdelávanie a pod.)
- **Zabezpečenie vzdelávania:** vzdelávanie pri výkone práce môžu zabezpečovať manažéri, vedúci tímov, spolupracovníci, alebo mentori. Vzdelávanie mimo pracoviska zabezpečujú členovia útvaru vzdelávania, externých vzdelávacích a výcvikových zariadení alebo konzultanti pre vzdelávanie či externí lektori. Do vzdelávacieho procesu by mali byť podľa možnosti zapojení aj línioví manažéri, pretože môžu do kurzov vniesť realitu, uľahčiť aplikáciu naučených vedomostí na pracovisku a zdôrazniť tak svoju zodpovednosť za vzdelávanie.

### 3.2.3. Realizácia vzdelávania

Proces realizácie výchovno-vzdelávacích aktivít je vždy náročnou činnosťou pre realizátora, vyžaduje to vhodnú organizačnú prípravu, zabezpečenie i priebežnú kontrolu a upresňovanie. Rozhodujúcu úlohu v príprave, koordinácii, realizácii a kontrole má útvary riadenia ľudských zdrojov<sup>57</sup>.

Fáza realizácie vzdelávacieho procesu zahŕňa správny výber formy a metódy vzdelávania a metodický postup pri použití vybraných metód vzdelávania dospelých.

Pri jasnej formulácii cieľa, zamerania programu a stanovení celkového konceptu je možné začať s výberom metód vzdelávania. Hroník<sup>58</sup> v matici metód rozvoja rozlišuje dve základné skupiny: organizované učenie v skupine a individuálne učenie.

- **Organizované učenie v skupine** môže byť vykonávané mimo pracoviska a Hroník sem zaraďuje napríklad tieto metódy: tréning, workshop, výučbu, hranie rolí a nácvik, modelové situácie a outdoorové programy. Organizované učenie je ale možné realizovať i na pracovisku, v tom prípade sú vhodné

<sup>57</sup>Frk, J-Pirohová, I. Vzdelávateľ dospelých v profesijnom vzdelávaní zamestnancov. Prešov, Akcent Print, 2003. s. 10.

<sup>58</sup>Hroník, F. Rozvoj a vzdelávaní pracovníků. Praha, GRADA Publishing 2007. s. 150.

nasledovné metódy: MBO (management by objectives = riadenie podľa cieľov), koučing, mentoring, spätná väzba, 360° spätná väzba, prax, rotácia práce, alebo zaradenie do projektu.

- **Individuálne učenie s prevahou sebariadenia** je možné realizovať napríklad mimo pracoviska a to formami: samoštúdium, domáce úlohy a cvičenia, e-learning. Na pracovisku, alebo pri výkone práce sú to metódy: sebareflexia, vyskúšanie nového prístupu (pokus, experiment) a iné.

Výber metód nemôže byť náhodný. Vždy by mal pokrývať čo najširšie spektrum, aby program pôsobil koncentrovane. Rozvojové a vzdelávacie aktivity (najmä tie vykonávané mimo pracoviska) potrebujú mať svoj rytmus. Ten je daný nielen striedaním rôznych aktivít, ale aj tým, aké aktivity zaradíme dopoludnia a aké popoludní a večer.

Pri plánovaní akejkoľvek vzdelávacej akcie musíme rešpektovať preto množstvo zákonitostí učenia ako aj pracovnú krivku. Najmä popoludní je vhodné zaradiť do programu aktivity, ktoré účastníkov povedú k činnosti, ako napríklad modelové situácie a prípadové štúdie.

#### 3.2.4. *Metódy a formy vzdelávania*

V predchádzajúcej kapitole sme uviedli, že výber vzdelávacích metód musí byť dokonale premyslený, aby bol vhodný pre vybraný obsah školenia, účastníkov, miesto konania a iné podmienky.

Po určení potrieb vzdelávania a zistení, aká špecifická vzdelávacia aktivita je potrebná, prichádza moment rozhodnutia, akou formou sa vzdelávanie bude realizovať. Heller<sup>59</sup> na rozdiel od Hroníka uvádza tri základné skupiny metód vzdelávania:

- Prvú skupinu tvorí **výcvik na pracovisku**: využíva sa najmä pri špecifickej úlohe. Výhodou takýchto školení je, že sú pomerne málo nákladné, nie sú potrební externí lektori, školený pracovník neopúšťa pracovisko a má možnosť okamžite použiť teóriu v praxi. Nevyhnutnou podmienkou pre

---

<sup>59</sup> Heller, R. *Manager's Handbook*. Bratislava, IKAR, 2005. s. 182.

realizáciu výcviku na pracovisku je efektívna lektorská zručnosť školiacich kolegov.

- Do druhej skupiny patria **výcvikové kurzy v rámci podniku**: tieto môžu uľahčiť komunikáciu v rámci organizácie a sú dobrou príležitosťou na vytváranie sietí v organizácii. Je však dôležité pri ich výbere zohľadniť relevantnosť a vhodnosť pri vzdelávaní v špecifickej oblasti.
- Tretia skupina zahŕňa **externé výcvikové kurzy**: bývajú väčšinou pripravené na mieru potrieb a požiadaviek organizácie alebo sa realizujú formou verejných kurzov, kde sa môžu stretnúť zamestnanci viacerých organizácií. Vykonávajú ho školení profesionálni lektori. Externé kurzy však bývajú pomerne finančne nákladné a nemusia presne splniť identifikované vzdelávacie potreby konkrétnej organizácie.

Jednotlivých výukových metód (alebo metód vzdelávania) pri vzdelávaní dospelých je niekoľko. Nielen z pohľadu podnikového vzdelávania je práve voľba metód vzdelávania jedným z najdôležitejších krokov plánovania podnikového vzdelávania. Ich výber závisí od charakteru pripravovanej vzdelávacej aktivity, aktuálnych časových a finančných možností konkrétneho podniku, cieľovej skupiny / skupiny účastníkov, ale hlavne od obsahu pripravovanej aktivity.

V tejto diplomovej práci sa bližšie zameriame len na niektoré z metód, ktoré sú účinné a používajú sa aj vo vzdelávaní dospelých.

Relatívne málo interaktívnu, ale veľmi využívanú metódu vzdelávania predstavuje forma prednášky, ktorá sa používa najmä v prípade veľkého počtu školených osôb. Je vhodná napríklad na oboznámenie s určitými, na pochopenie nenáročnými informáciami. Odborná literatúra<sup>60</sup> definuje prednášku ako „monologickú vzdelávaciu metódu, pri ktorej lektor prezentuje informácie v takej forme, aby účastníci získali ucelený obraz o predmete prednášky a aby ho vedeli zaradiť do vlastného poznatkového systému“.

---

<sup>60</sup> Výchova a vzdelávanie dospelých – Andragogika : terminologický a výkladový slovník. V. Hotár a kol. Bratislava, 2000. s. 360

Diskusia (môže veľmi vhodne dopĺňať prednášky) je dialogická metóda, pri ktorej dochádza k výmene informácií a názorov jednotlivých účastníkov vzdelávania. Pre účely vzdelávania dospelých je možné použiť diskusiu okolo okrúhleho stola alebo formu panelovej diskusie (vybraní odborníci postupne zdieľajú svoje názory a zaujímajú stanoviská k otázkam publika. Závery z diskusie robí člen, zvolený ako moderátor diskusie<sup>61</sup>. Za hlavné výhody diskusie sa považuje, že sa počas nej objavujú nápady a riešenia konkrétnych problémov, účastníci diskusie sú stimulovaní k aktivite.

Ďalšou, obľúbenou interaktívnou metódou vzdelávania je hranie rolí. Školiteľ tu simuluje určitú situáciu a úlohou účastníkov je, aby sa vžili do situácie ostatných. Môže prebiehať tak, že je im popísaná typická pracovná situácia a oni reagujú tak, ako by podľa ich názoru mal reagovať ich kolega. Takáto skúsenosť môže prispieť k väčšej empatii a tolerancii medzi rozdielnymi povahovými rysmi zamestnancov. Je to aktívna metóda tréningu a rozvoja sociálnych a riadiacich zručností zamestnancov, založená na simulácii reálnych pracovných situácií<sup>62</sup>.

Medzi najčastejšie používané metódy pri vzdelávaní na pracovisku patrí inštruktáž pri výkone práce. Ide o najjednoduchší spôsob zácviaku nového zamestnanca. Prebieha tak, že skúsenejší zamestnanec alebo priamy nadriadený školeného zamestnanca názorne ukáže, resp. predvedie pracovný postup, v prípade potreby aj opakovane. Táto metóda umožňuje rýchly zácviak a prispieva k vytváraniu pozitívneho vzťahu medzi zamestnancami navzájom, alebo medzi novým zamestnancom a jeho nadriadeným<sup>63</sup>.

### 3.2.5. *Monitorovanie a vyhodnotenie vzdelávania*

Vzdelávanie, podobne ako každú inú aktivitu v rámci firmy, je potrebné monitorovať a hodnotiť, aby bola zabezpečená efektívnosť jej realizácie. Špeciálne v situáciách, keď objem požiadaviek na vzdelávanie presahuje možnosti reálneho objemu realizovateľných školení, musí oddelenie pre rozvoj a

---

<sup>61</sup> Palán, Z. Výkladový slovník vzdělávání dospělých. Praha, Academia 2002. s. 66.

<sup>62</sup> Urban, J. Výkladový slovník řízení lidských zdrojů. Praha, ASPI Publishing, 2004. s. 69.

<sup>63</sup> Koubek J. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. Praha, Management press, 1998. s. 222.

vzdelávanie starostlivo vyberať, ktoré školenie zrealizuje, a ktoré nie. Práve tu sa otvára priestor pre hodnotenie vzdelávacích akcií.

Ešte pred začiatkom vyhodnocovania výsledkov vzdelávania je najdôležitejšie stanoviť **kritériá hodnotenia**. Jeden z modelov hodnotenia efektivity vzdelávania vypracoval Donald L. Kirkpatrick<sup>64</sup> a pozostáva zo štyroch úrovní:

- **Reakcia:** hodnotenie na tejto úrovni hodnotí reakcie účastníkov v rámci programu a spokojnosť účastníkov so vzdelávaním;
- **Učenie sa:** pod pojmom učenie sa rozumieme stupeň zmien, t.j. ako zmenili účastníci svoje prístupy, zlepšenie poznatkovej bázy či zručností v dôsledku kurzu. Výsledky možno sledovať hodnotením kontrolných skupín alebo testami pred a po kurze. Táto druhá fáza predstavuje úroveň osvojených poznatkov a zručností;
- **Správanie:** hodnotí rozsah transferu vedomostí a zručností, prenos poznatkov do práce, pracovný výkon a správanie účastníkov. Pre hodnotenie správania možno použiť napríklad nasledovné metódy: hodnotenie pred a po kurze; interview účastníkov kurzu ako aj ich priamych nadriadených a podriadených, ktorí majú možnosť vnímať rozdiely v ich správaní sa; opakovanie hodnotenia v rôznych časových intervaloch;
- **Výsledky:** pri tomto hodnotení sa snažíme objektivizovať prínos kurzu z hľadiska pracoviska a z hľadiska rentability investície do kurzu. Je to pravdepodobne najťažšia úroveň hodnotenia vzdelávania pre organizáciu.

Na základe skúseností z praxe autorky tejto diplomovej práce môžeme uviesť, že nie je bežné aby sa organizácie venovali vyhodnoteniu vzdelávacích aktivít v rámci všetkých úrovní. Väčšinou sa zamerajú len na prvú úroveň a používajú po ukončení vzdelávacej akcie hodnotiaci dotazník, ktorý zaznamenáva ich reakcie bezprostredne po ukončení vzdelávacej akcie. Niektoré organizácie vyhodnocujú zmenu prístupov či zlepšenie úrovne zručností v rámci hodnotiacich pohovorov a tým sa dostávajú na druhú úroveň tejto škály.

---

<sup>64</sup> Kirkpatrick D. L. Evaluating training programs. 2<sup>nd</sup> edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998.



#### 4. ROZVOJ A VZDELÁVANIE ZAMESTNANCOV VO FIRME YX, S.R.O.

Medzinárodná korporácia XY, s.r.o. patrí k svetovým lídrom v oblasti informačných technológií. Navrhuje a vyrába produkty a služby a prispôsobuje ich širokej škále požiadaviek jednotlivých zákazníkov, ktorým slúžia produkty na domáce účely, až po špecifické požiadavky svetových spoločností. Predaj týchto produktov sa uskutočňuje takzvaným „priamym modelom“ – čo znamená že firma nemá sklady a distribučné centrá, po objednávke produktu je produkt zostavovaný na mieru priamo vo fabrike a je zasielaný zákazníkovi. Tento model predaja zabezpečuje, že zákazník dostane vždy produkt zostavený z najnovších komponentov. Zbytočným skladovaním sa predchádza distribúcii zastaraných produktov.

Firma vybudovala niekoľko fabriek na výrobu produktov najprv v Severnej Amerike a neskôr aj v Európe, čím je zákazníkovi dostupnejšia a distribúcia produktov môže byť garantovaná (podľa druhu objednávky) aj v priebehu niekoľkých dní. Bratislavská pobočka pôsobila od svojho založenia v roku 2002 najprv len ako centrum zákazníckej podpory pre nemecky hovoriaci trh. Prešla však významnou transformáciou na business-centrum. Jej hlavnou úlohou je v súčasnosti okrem zabezpečovania zákazníckej podpory pre nemecky hovoriace krajiny tiež poskytovanie širokej škály služieb pre klientov z regiónu EMEA (Europe, Middle East and Africa = Európa, Stredný východ a Afrika) v oblasti riadenia financií, marketingu a technickej podpory. V bratislavskej pobočke pre firmu pracujú špecialisti v oblasti predaja, financií, marketingu, služieb zákazníkom, techniky a ľudských zdrojov nielen zo Slovenska, ale firma na území Slovenska zamestnáva tiež niekoľko desiatok pracovníkov zo zahraničia (ex-patriotov).

Jednou zo strategických priorít firmy je "kultúra víťazstva", ktorá zdôrazňuje dôležitosť firemných hodnôt a názorov vo všetkých krajinách jej pôsobenia, orientuje sa na vzdelávanie lídrov, rozmanitosť pracovnej sily a orientáciu na zvyšovanie kvality, znižovanie nákladov a pracovný výkon. Kultúra firmy pripisuje úspech najmä tímovej práci a neustálemu zdokonaľovaniu každého člena tímu a preto ak sa zamestnanci učia, rozvíjajú a rastú, spoločnosť bude prosperovať<sup>65</sup>.

Firma nechcela byť v tejto diplomovej práci menovaná, pretože autorka už nie je vo firme zamestnaná. S realizovaním analýzy spokojnosti zamestnancov so vzdelávaním po centralizácii procesov však firma súhlasila, a pomohla sprístupniť potrebné údaje, ako i zabezpečiť distribúciu dotazníka.

---

<sup>65</sup> Interný materiál firmy XY, s.r.o.: „Naša cesta vpred“

#### 4.1. **Rozvoj a vzdelávanie v rámci riadenia ľudských zdrojov**

V rámci korporátneho segmentu, na ktorý je táto práca zameraná, v bratislavskej pobočke firmy v súčasnosti pracuje viac než 1000 zamestnancov. Jednotliví pracovníci v rámci organizačnej štruktúry firmy zastávajú rôzne pozície ako manažéri, vedúci oddelení, analytici, účtovníci, špecialisti, asistenti na rôznych úrovniach, ktoré sú špecifické pre jednotlivé funkcie:

- Predaj
- Technická podpora
- Obchodné operácie
- Financie
- Marketing
- Personálne oddelenie (riadenie a rozvoj ľudských zdrojov).

Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov spadá do kompetencií personálneho oddelenia, ktoré je samostatnou divíziou v maticovej štruktúre firmy, a plní vo firme nasledujúce funkcie:

- Oddelenie výberov = (Recruitment)
- Oddelenie rozvoja a vzdelávania = (Learning & development)
- Oddelenie odmeňovania a benefitov = (Compensation & benefits)
- Personalisti = (Generalists)
- Podpora systémov = (System support)

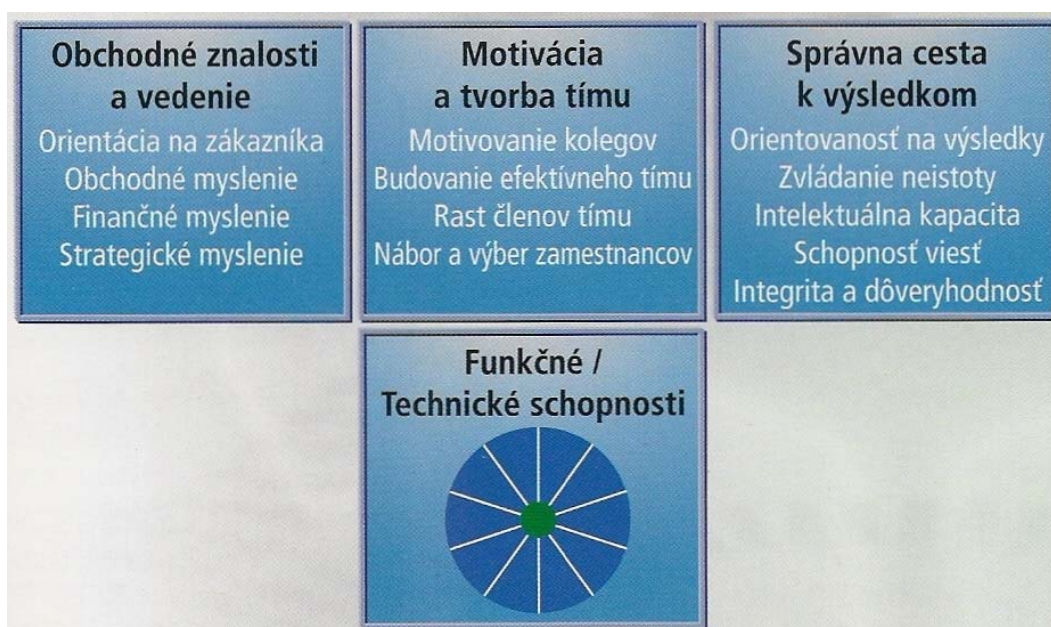
Flexibilita, hierarchia založená na osobných zásluhách a globálna mobilita – to sú základné heslá zamestnávania a kariérneho rozvoja vo firme. Kultúra firmy hovorí, že nepretržitý úspech spoločnosti leží v tímovej spolupráci a v príležitosti každého člena tímu učiť sa, rozvíjať sa a kariérne rásť. Jednoducho, keď sa členovia tímu učia, rozvíjajú a rastú, potom aj spoločnosť bude prosperovať. Základným cieľom vzdelávania vo firme je prostredníctvom cieľavedomého permanentného formovania pracovného potenciálu vytvoriť podmienky pre efektívne plnenie úloh podniku a jeho konkurencieschopnosť na trhu.

#### 4.2. **Kompetenčný model firmy**

Firma stanovila niekoľko základných kompetencií, ktoré sú rozdelené do štyroch základných kategórií:

- obchodné znalosti a vedenie
- motivácia a tvorba tímu
- správna cesta k výsledkom
- funkčné a technické schopnosti

Prvé tri kompetenčné oblasti sú zhodné pre manažérov i neriadiacich pracovníkov. Štvrtá oblasť, teda funkčné zručnosti, sa odvíja od typu práce/pracovného zaradenia, ich zastúpenie a pomer sa líši od pozície k pozícii.



Obr.11: kompetenčný model firmy

Z týchto kompetencií vychádza každá vzdelávacia aktivita, ktorú firma poskytuje svojim zamestnancom. Uvedené skupiny obsahujú nasledovné kompetencie a charakteristiku jednotlivých kompetencií<sup>66</sup>:

<sup>66</sup> Interný materiál firmy.: Kompetenčný model firmy XY, s.r.o

*I. kompetenčná skupina: Obchodné znalosti a vedenie:*

<i>kompetencia</i>	<i>popis kompetencie</i>
Orientácia na zákazníka	plní očakávania a požiadavky interných a externých zákazníkov; získava informácie od zákazníka a využíva ich na skvalitňovanie produktov a služieb; má pri svojom konaní na pamäti potreby zákazníka; zakladá a udržiava efektívne vzťahy so zákazníkmi, získava si ich dôveru.
Podnikateľské myslenie	vie, ako funguje obchod; má vedomosti o súčasných a možných budúcich obchodných predpisoch, trendoch a iných informáciách vplývajúcich na obchodnú aktivitu a organizáciu; pozná konkurenčné prostredie; je si vedomý úlohy stratégie a taktiky.
Finančné myslenie	má porozumenie pre význam a vzájomné vzťahy kľúčových finančných ukazovateľov a ich vplyv na obchodný výkon; vie rozpoznať a využívať kľúčové finančné ukazovatele potrebné pre zhodnotenie obchodného výkonu.
Strategické myslenie	má jasnú víziu o budúcnosti; dokáže predvídať budúce trendy a potreby; jeho vnímanie má širokú perspektívu; orientuje sa na budúcnosť; dokáže formulovať alternatívy a vízie možného budúceho vývoja; dokáže vytvárať prelomové stratégie a plány.

*II. kompetenčná skupina: Motivácia a tvorba tímu:*

<i>kompetencia</i>	<i>popis kompetencie</i>
Motivovanie kolegov	vytvára prostredie, ktoré ľudí motivuje podávať lepšie výkony; dokáže motivovať rôzne typy osobností členov svojich tímov alebo ním riadených projektov; vie odhadnúť silné stránky členov tímu; je garanciou plnenia úloh a rozhodnutí; povzbudzuje všetkých k aktívnemu príspevku k spoločnej práci a podporuje povedomie o dôležitosti práce každého člena tímu; je človekom, pre ktorého a s ktorým ľudia radi pracujú.
Budovanie efektívneho tímu	dokáže svojich kolegov spájať do pracovných skupín; vo svojom tíme podporuje silnú pracovnú morálku; delí sa

	s ostatnými o úspechy; presadzuje otvorený dialóg; necháva ľudí dokončiť a prebrať zodpovednosť za svoju prácu; vytvára v tíme pocit spolupatričnosti.
Rast členov tímu	zadáva náročné úlohy, ktoré členov tímu motivujú naplno využívať svoje schopnosti; často sa zúčastňuje diskusií o budúcom osobnom rozvoji jednotlivých členov tímu; určuje a realizuje plány rozvoja; členov svojho tímu dokáže presvedčiť prijímať náročné úlohy podporujúce ich odborný rast; vytvára príležitosti pre každého, kto sa chce realizovať; ľudia vďaka nemu napredujú.
Nábor a výber zamestnancov	dokáže pre prácu vo svojom tíme získavať najlepších ľudí z externého prostredia i z interných zdrojov; nebojí sa do svojho tímu začleniť silné osobnosti; zhromažďuje okolo seba tím talentovaných kolegov.

### III. kompetenčná skupina: Správna cesta k výsledkom:

<i>kompetencia</i>	<i>popis kompetencie</i>
Orientácia na výsledky	dá sa na neho spoľahnúť, že bude úspešne prekračovať svoje ciele; dlhodobo patrí medzi zamestnancov s najlepšimi výkonmi; kladie dôraz na konečný výsledok; vytrvalo poháňa seba i svojich kolegov k podávaniu lepších výkonov.
Zvládanie neistoty	vie sa účinne vyrovnáť so zmenami a zvoliť správne tempo práce; dokáže sa rozhodovať a správne konať aj vtedy, keď nemá k dispozícii všetky informácie; nemusí vždy projekt ukončiť skôr, ako rozbehne novú aktivitu; vie si poradiť s rizikom.
Intelektuálna kapacita	je inteligentná a vynaliezavá osobnosť; dokáže sa vyrovnáť s novými konceptmi a ich zložitou; je to intelektuálne zdatná a flexibilná osoba.
Schopnosť viesť	je pre neho radosť plnenie úloh, ktoré mu prislúchajú; dokáže zaujať aj nepopulárne stanovisko; povzbudzuje otvorenú diskusiu; od lídra sa očakáva rozhodujúci impulz v čase krízy; dokáže čeliť ťažkostiam; prekonávanie prekážok ešte viac zvyšuje jeho pracovné

	nasadenie.
Integrita a dôveryhodnosť	je dôveryhodný; vnímaný ako priama osoba; dokáže podávať neprikrášenú pravdu spôsobom, ktorý členom tímu pomôže v ďalšej práci; vie uznať vlastné chyby; nevystavuje sám seba do falošného svetla v záujme osobného zisku.

*IV. kompetenčná skupina: Funkčné / Technické schopnosti:*

<i>kompetencia</i>	<i>popis kompetencie</i>
Funkčné a technické schopnosti	má funkčné a technické vedomosti a schopnosti, vďaka ktorým zvláda svoju prácu na vysokej úrovni kvality. Odvíjajú sa od typu práce, pracovného zaradenia, ich zastúpenie a pomer sa líši od pozície k pozícii. (napríklad produktové znalosti, jazykové znalosti,...)

Ako sme spomínali na začiatku tejto kapitoly, každé školenie vo firme je naviazané na rozvoj určitej kompetencie. Na základe detailne rozpracovaného portfólia jednotlivých školení je veľmi jednoduché, podľa definovanej potreby zlepšenia určitej kompetencie, nájsť vhodné školenie. Tento proces sa uskutočňuje počas pravidelných hodnotiacich pohovorov nadriadených (manažérov) so svojimi podriadenými dva razy do roka. Na tomto stretnutí nadriadený zhodnotí pracovný výkon svojho podriadeného a podľa identifikovaných chýbajúcich kompetencií mu navrhne účasť na konkrétnom školení.

#### 4.3. **Centralizácia procesov riadenia vo firme**

Centralizácia procesov v oblasti ľudských zdrojov vo firme neprišla len tak naraz. Mnohé organizácie s medzinárodnou pôsobnosťou už zistili, že ak zlúčia / scentralizujú niektoré procesy a právomoci, chod firmy sa stane jednotnejším, koordinácia cieľov jednoduchšia, nevynímajúc menšie finančné náklady ktoré k spájaniu procesov neodmysliteľne patria.

Manažment firmy reaguje flexibilne na zmeny v prostredí, v ktorom firma pôsobí, a tak po dôkladnom uvážení a analýzach prišlo rozhodnutie. S cieľom lepšej koordinácie a štandardizácie firemných postupov v oblasti riadenia ľudských zdrojov a s cieľom úspory nákladov na ľudské zdroje v každej z krajín vybraného regiónu, sa pretransformovali jednotlivé lokálne oddelenia pre rozvoj a vzdelávanie do jedného centrálného oddelenia s pôsobnosťou na Slovensku. Prinieslo to so sebou samozrejme množstvo zmien aj v zamestnávaní pracovníkov.

Takéto rozhodnutie ovplyvnilo všetky ostatné krajiny okrem Slovenska, ktoré museli zabezpečiť iné pracovné príležitosti pre zamestnancov lokálnych oddelení. Taktiež bolo nutné oboznámiť s novým plánovaným centralizovaným procesom všetkých ostatných pracovníkov, ktorých sa táto zmena akokoľvek dotkla: oddelenie výberov, oddelenie odmeňovania a benefitov, pracovníkov podpory systémov, ale najmä personalistov v jednotlivých krajinách.

Kompetenčný model vo firme sa nezmenil, niektoré školenia však vzhľadom na zmeny ktoré nastali po centralizácii boli z katalógu školení vyradené.

Vznikom centrálného oddelenia pre rozvoj a vzdelávanie boli vytvorené aj nové pozície interných školiteľov, ktorí boli zaškolení na poskytovanie vybraných školení. Vzhľadom na časové kapacity interných školiteľov a množstvo externých dodávateľov školení bolo preto množstvo poskytovaných školení zúžené.

Podrobnejšie sa týmito zmenám venujeme v kapitole číslo 4.3.2 – Systém rozvoja a vzdelávania po centralizácii.

#### 4.3.1. Systém rozvoja a vzdelávania pred centralizáciou

Oddelenie pre rozvoj a vzdelávanie bolo súčasťou každej pobočky firmy nielen v Európe, ale aj na celom svete. Jeho úlohou bolo zostavovať a dohliadať na plnenie plánu vzdelávania.

Pri realizácii svojej práce, oddelenie pre rozvoj a vzdelávanie úzko spolupracovalo s oddelením výberov, personalistami, ale aj s kolegami ktorí mali na starosti podporu systémov pre ľudské zdroje, ako napríklad prehľad poskytovaných školení na intranetovej stránke firmy.

Pri zabezpečovaní jednotlivých vzdelávacích aktivít bol kladený dôraz na dodržanie nasledovného postupu:

- Identifikácia vzdelávacích potrieb
- Plánovanie školení
- Realizácia školení
- Vyhodnotenie školení

**Identifikácia vzdelávacích potrieb** na úrovni lokálneho riadenia rozvoja a vzdelávania zamestnancov prebiehala takmer „podľa učebnice“. Bola značne formalizovaná a najdôležitejším prvkom boli línioví manažéri na jednotlivých oddeleniach.

V zmysle analýzy vzdelávacích potrieb na úrovni jednotlivého zamestnanca, výstupom z každého hodnotiaceho pohovoru boli odporúčenia pre účasť na určitých školeniach – podľa chýbajúcich, alebo nedostatočne rozvinutých kompetencií pracovníka.

Na základe teórie analýzy potrieb na úrovni pracovného miesta, podľa obsahu vykonávanej práce, výkonových noriem a špecifikácie požiadaviek na zamestnancov stanovil nadriadený potreby vzdelávania jednotlivých pracovných skupín. Tieto požiadavky zapracoval do „formulára analýzy tréningových potrieb“, ktorý obsahoval nasledovné náležitosti:

- Potreby / ciele oddelenia (napríklad: zvýšiť spokojnosť zákazníkov)



- Konkrétny predmet školenia (napríklad: školenie na zaobchádzanie so zákazníkmi s cieľom zlepšiť komunikáciu s nimi)
- Cieľovú skupinu a presný počet zamestnancov, pre ktorých sa malo školenie pripraviť
- Časový horizont uskutočnenia školenia
- Zvýšenie funkčnej kompetencie a vplyv na kompetencie zamestnancov podľa kompetenčného modelu firmy (viď kompetenčný model, kapitola 4.2)

V rámci pravidelných štvrťročných stretnutí so zástupcami oddelenia pre rozvoj a vzdelávanie (ale v prípade potreby samozrejme aj mimo týchto časových horizontov) predstrel líniový manažér svoje požiadavky a oddelenie pre rozvoj a vzdelávanie dané vzdelávacie aktivity starostlivo naplánovalo. Po prevzatí základných informácií od manažérov a na základe vypracovaného formulára analýzy vzdelávacích potrieb oddelenie pre rozvoj a vzdelávanie pristúpilo k samotnej realizácii školení.

Aktivity súvisiace s realizáciou vzdelávacích aktivít zahŕňali vybranie vhodného dodávateľa, odsúhlasenie termínu a obsahu plánovaného školenia, zasielanie pozvánok účastníkom, prípravu školiacej miestnosti (ak sa aktivita uskutočňovala v priestoroch firmy), prípravu a evidenciu prezenčných listín ako aj hodnotiacich dotazníkov po ukončení školenia.

Hodnotenie efektivity vzdelávania sa sústreďovalo najmä na reakciu účastníkov bezprostredne po ukončení školenia. Realizovalo sa zasielaním hodnotiaceho dotazníka všetkým účastníkom. Tento dotazník sa následne archivoval na lokálnom oddelení pre rozvoj a vzdelávanie. Ak by sme sa mali na tento proces pozerať z pohľadu modelu hodnotenia efektivity vzdelávania ktorý vypracoval Kirkpatrick<sup>67</sup>, firma bohužiaľ aj naďalej zostáva pri prvom stupni jeho štvorúrovňového modelu - „reakcia“.

---

<sup>67</sup> Vid' kapitola 3.2.5 Monitorovanie a vyhodnotenie vzdelávania

**Jazykové kurzy** tiež predstavovali neoddeliteľnú súčasť vzdelávacej politiky vo firme. Ako spoločnosti s medzinárodnou pôsobnosťou jej nesmierne záleží na tom, aby jej zamestnanci boli dostatočne jazykovo vybavení pre každodenný výkon svojho povolania, ale aj z hľadiska motivácie podporovala účasť zamestnancov na jazykovom vzdelávaní vo firme. Pre všetkých zamestnancov na plný pracovný úväzok firma poskytovala v minulosti dva spôsoby jazykového vzdelávania:

Firma organizovala svojim zamestnancom a plne hradila jazykové kurzy anglického, nemeckého a prípadne aj slovenského jazyka pre ex-patriotov v pracovnom čase (= interné jazykové kurzy). Podmienkou bola identifikácia potreby zlepšenia jazykových znalostí, nevyhnutná pre výkon pracovnej pozície alebo súvisela s prípravou na ďalšiu pracovnú pozíciu v rámci firmy.

Tieto jazykové kurzy boli organizované lokálnym oddelením pre rozvoj a vzdelávanie a konali sa v spolupráci s jazykovými školami v danej krajine. Lektori poskytovali individuálnu alebo skupinovú jazykovú výučbu v jazykovom centre firmy, v učebniach špeciálne zriadených na tento účel.

Ako uvádzajú vo svojom článku Lisa N. Littrel a Eduardo Salas<sup>68</sup>, jazykové vzdelávanie nie je ne relevantné v každej firme a pri výkone každého pracovného miesta. Títo dvaja autori sa ale špecializujú na medzi-kultúrne vzdelávanie a jeho súčasťou je aj vzdelávanie expatriotov (zahraničných pracovníkov na miestnej pobočke firmy). V časti článku venovanému jazykovému vzdelávaniu je podľa nich tento druh vzdelávania rozhodujúci pre prispôsobenie zahraničných pracovníkov. Môže tiež prispieť k zlepšeniu pracovného výkonu zamestnanca. Expatriot si bude takýto druh vzdelávania vážiť, pretože znalosť lokálneho jazyka ho posunie bližšie k ostatným kolegom, môže zjednodušiť jeho integráciu do prostredia firmy.

Postrehy týchto dvoch autorov považujeme za aktuálne, vzhľadom na medzinárodné pôsobenie firmy, ktorá je objektom skúmania diplomovej práce a na to, že aj na svojej pobočke v Bratislave zamestnáva niekoľko expatriotov. Riadenie ľudských zdrojov v každej medzinárodnej firme v procese centralizácie

---

<sup>68</sup> Littrel L, Salas, E. A Review of Cross-Cultural Training: Best Practices, Guidelines, and Research Needs, In: Human Resource Development Review, vol. 4, 2005, Iss. 3, s. 311

v sebe zahŕňa niekoľko problémov, ako napríklad aj rozvoj a vzdelávanie expatriotov<sup>69</sup>.

Druhý typ poskytovania jazykových kurzov mal formu benefitu. Ak sa chcel zamestnanec jazykovo vzdelávať, ale daný cudzí jazyk nepotreboval pre výkon svojej práce, mohol pre tento účel využiť benefit poskytovaný firmou (= externé jazykové kurzy).

Pravidlá boli jednoduché: jazykový kurz si zabezpečil sám a navštevoval ho mimo pracovného času. Mohol si zvoliť akýkoľvek cudzí jazyk, nemusel súvisieť s výkonom práce. Po absolvovaní kurzu doručil na personálne oddelenie potvrdenie o absolvovaní a doklad o zaplatení školného. Z celej sumy mu bola pevne stanovená čiastka preplatená podľa internej smernice. Poskytovanie tejto formy benefitu spadá do kompetencie oddelenia ľudských zdrojov, nie však do oddelenia pre rozvoj a vzdelávanie, ale zastrešuje ho oddelenie odmeňovania a benefitov.

**Vstupné školenia** boli aj sú prvým kontaktom nových zamestnancov s prostredím firmy. Je teda nesmierne dôležité, aký dojem toto vstupné školenie v nových zamestnancoch zanechá, aké informácie im podá a ako to ovplyvní začiatky ich pôsobenia vo firme. Toto školenie sa vykonávalo skupinovo, v pravidelných intervaloch. Frekvencia bola rámcovo daná (1 – 2 x za mesiac) na základe plánov prijímania zamestnancov, avšak upravovala sa podľa aktuálnych potrieb nábora zamestnancov.

Predtým, ako boli procesy v oblasti ľudských zdrojov scentralizované, medzi povinnosti lokálneho oddelenia pre rozvoj a vzdelávanie patrilo tiež zabezpečovať vstupné školenia pre všetkých nových zamestnancov. Povinnosťou každého nového zamestnanca bolo zúčastniť sa vstupného školenia ihneď po nástupe na pracovisko, najneskôr však do 3 týždňov od nástupu. Vstupné školenia sa konali pravidelne každý mesiac, v prvých pracovných dňoch a trvali dva plné pracovné dni.

Úlohou lokálneho oddelenia pre rozvoj a vzdelávanie bolo naplánovať a pripraviť jednotlivé prezentácie na vstupnom školení. Museli zaistiť na presný deň a hodinu prednášajúcich - z každej obchodnej jednotky to bol vždy jeden

---

<sup>69</sup> Vid' kapitola 2.2 Medzinárodné riadenie ľudských zdrojov

vedúci pracovník, aby noví zamestnanci dostali základné informácie o každom oddelení firmy.

Pracovníci oddelenia pre rozvoj a vzdelávanie zastrešovali prednášky na témy: základné informácie o firme, etika na pracovisku, práva a povinnosti zamestnancov, firemná kultúra a poskytovali nováčikom základné informácie o štruktúre firmy, jej pôsobení, vízii, misii, zamestnaneckých výhodách.

Tieto dva úvodné dni v pracovnom procese každého nováčka mali zabezpečiť, aby sa necítil ako v „cudzom“ prostredí a aby dostal všetky informácie o tom, kedy a koho kontaktovať s akýmkoľvek problémom či otázkou.

#### *4.3.2. Systém rozvoja a vzdelávania po centralizácii*

Ako sme spomínali v teoretickej časti tejto práce, firmy s medzinárodnou pôsobnosťou s cieľom zabezpečiť väčšiu jednotu a koordináciu cieľov, rozhodli sa v dnešnej dobe niektoré procesy scentralizovať. Centralizácia sa dotkla aj firmy XY, s.r.o., kde sa po rozhodnutí manažmentu začal proces zlučovania niektorých zavedených procesov vo firme s cieľom štandardizácie firemných postupov a úspory nákladov. Centralizácia pre oblasť riadenia ľudských zdrojov začala práve na oddelení pre rozvoj a vzdelávanie.

Pobočka v Bratislave bola vybraná ako centrála pre riadenie rozvoja a vzdelávania pre oblasť EMEA regiónu - Strednej a východnej Európy, Stredného východu a Afriky (EMEA = Europe, Middle East and Africa). Znamenalo to nielen združenie a zjednotenie administratívnych postupov, ale aj zníženie počtu zamestnancov na oddeleniach ľudských zdrojov vo všetkých ostatných krajinách vybraného regiónu. V Bratislave vzniklo centrálné oddelenie pre rozvoj a vzdelávanie pre región EMEA, kde dostali pracovnú príležitosť predovšetkým bývalí zamestnanci lokálneho oddelenia pre rozvoj a vzdelávanie.

Proces transformácie sa dial postupne a plánovane, preto boli zamestnanci v Bratislavskej pobočke s týmto plánom oboznámení a o pripravovanej zmene vedeli včas. Nie všetci však takúto zmenu uvítali, a preto bolo nutné prijať aj iných zamestnancov.

V súlade s filozofiou firmy, manažment najprv oslovil zamestnancov v iných krajinách. Otázka a politika relokácie zamestnancov bola prepracovaná a proces zavedený a funkčný, nebol však aplikovateľný na neriadiacich pracovníkov. Preto sa z iných krajín nepodarilo rozšíriť rady vzniknutého centrálného oddelenia v Bratislave. Nakoniec sa po dohode so zamestnancami iných oddelení (najmä z oddelenia podpory systémov) podarilo vytvoriť úplne nové, centrálné oddelenie pre rozvoj a vzdelávanie zamestnancov v regióne EMEA.

Čo sa týka spolupráce novovzniknutého oddelenia pre rozvoj a riadenie ľudských zdrojov s ostatnými prvkami riadenia ľudských zdrojov ako aj s líniovými manažérmi firmy, nadobudla úplne iný rozmer. Vznikli nové – centrálné postupy pri zabezpečovaní vzdelávania pre zamestnancov:

**Identifikácia vzdelávacích potrieb** na úrovni centrálného riadenia rozvoja a vzdelávania zamestnancov sa z procesu takmer úplne vytratila. Predpokladá sa, že kompetenčný model firmy a na neho nadväzujúce školenia úplne pokrývajú vzdelávacie potreby všetkých zamestnancov. Manažér si teraz pre svojich zamestnancov nemá príležitosť navrhnuť „na mieru ušitý“ vzdelávací program. Zamestnanci si sami vyberajú z ponuky už existujúcich školení na intranetovej stránke firmy z katalógu školení.

Samozrejme, tento výber by mal zodpovedať školeniam, ktoré mu nadriadený navrhol alebo odsúhlasil na hodnotiacom pohovore, ktorý prebieha dva krát do roka. V zmysle analýzy vzdelávacích potrieb na úrovni jednotlivého zamestnanca, výstupom z každého hodnotiaceho pohovoru sú aj naďalej návrhy pre účasť pracovníka na školeniach – podľa nedostatočne rozvinutých, alebo chýbajúcich kompetencií pracovníka.

Plánovanie lokálnych vzdelávacích aktivít na pravidelnej báze v spolupráci s manažérmi a nadriadenými sa neuskutočňuje.

**Aktivity súvisiace s realizáciou vzdelávacích aktivít prešli kompletnou zmenou:**

- Výber vhodných dodávateľov sa viac neuskutočňuje, pretože na každé školenie je vopred pridelený dodávateľ / lektor, ktorý dané školenie realizuje. Títo dodávatelia boli vybraní na centrálnej úrovni, jedná sa o anglicky alebo nemecky hovoriacich lektorov, ktorí cestujú po regióne a realizujú školenia na rôznych

pobočkách firmy v regióne. V súvislosti so vznikom centrálného oddelenia pre rozvoj a vzdelávanie vznikli aj pracovné príležitosti pre interných lektorov, ktorí cestujú po regióne a poskytujú školenia v rôznych krajinách kde firma pôsobí. Portfólio poskytovaných školení bolo rozdelené medzi interných a externých lektorov.

- Termíny školení sú pevne dané. Na základe dostupnosti lektorov centrálné oddelenie naplánuje presné dátumy konania školení v krajinách na tri mesiace a tieto údaje zverejní na firemnom intranete v katalógu školení. Vyhľadávanie v katalógu školení je jednoduché, podľa miesta a názvu školenia vie zamestnanec nájsť naplánované školenie, a ak nie je plne obsadené, môže sa na školenie prihlásiť.
- Automatické potvrdenie účasti na školení (zaslané z katalógu školení na intranete) slúži ako pozvánka, účastník už nedostáva žiadne iné oznámenie o mieste, dátume konania školenia.
- Miestnosť je pripravovaná v každej krajine, väčšinou pracovníkmi recepcie alebo bezpečnosti na základe e-mailom zaslaných pokynov z centrálného oddelenia pre rozvoj a vzdelávanie. Školiace materiály a prípadné pomôcky musia byť z Bratislavy včas zaslané poštou na miesto konania a je potrebné telefonicky overiť, že miestnosť je na školenie pripravená.
- Akékoľvek dodatočné zabezpečenie napríklad materiálov, úpravy miestnosti alebo napríklad nedostavenie sa účastníkov na miesto konania je nutné riešiť v prípade výskytu takéhoto problému operatívne – cez telefón alebo e-mail.

Hodnotenie efektivity vzdelávania zostalo na úrovni reakcie účastníkov bezprostredne po ukončení školenia. Realizuje sa elektronickým zasielaním hodnotiaceho dotazníka všetkým účastníkom ihneď po ukončení školenia a následne sa archivuje v elektronickom systéme.

**Jazykové školenia** ako súčasť rozvoja a vzdelávania sa procesu centralizácie nevyhli tiež. Keďže už neexistovalo lokálne oddelenie, ktoré osobne zabezpečovalo kontakt s dodávateľmi, kontrolovalo dochádzku zamestnancov do kurzov, dozeralo na priebeh testov pred i po ukončení kurzov a bolo styčným bodom vo firme pre lektorov, celý proces bolo nevyhnutné zjednodušiť. Vo výberovom konaní bol vybraný jeden poskytovateľ jazykovej výučby s celosvetovou pôsobnosťou. Interné jazykové kurzy sa teraz konajú vo všetkých

krajinách len v obmedzenom počte. Realizujú sa on-line, prostredníctvom internetu alebo telefonicky, a len vo výnimočných prípadoch je zabezpečený osobný kurz pre zamestnanca. Poskytovanie hodín slovenského jazyka pre expatriotov bolo taktiež zastavené.

Jazykový kurz poskytovaný formou benefitu (externý) zostal pre pracovníkov k dispozícii, ako možnosť zlepšiť si jazykovú zdatnosť vo vybranom cudzom jazyku. Tento benefit je však i naďalej realizovaný tou formou, že pracovník si individuálne zabezpečí jazykový kurz mimo pracoviska a mimo pracovnej doby a stanovená čiastka je mu 1 krát ročne preplatená po doručení potvrdenia o úspešnom ukončení kurzu.

**Vstupné školenia** v pôvodnom rozsahu 2 pracovných dní v jednotlivých krajinách po centralizácii takisto nemal kto osobne viesť. Obsah bol preto skrátený z dvoch dní na dve hodiny. Majú ho striedavo viesť jednotliví personalisti v krajinách a poskytnúť zamestnancom základné údaje o organizačnej štruktúre firmy, predstaviť firemnú kultúru a oboznámiť ich s právami a povinnosťami zamestnancov na pracovisku. V druhej polovici 2-hodinového školenia absolvujú zákonom stanovené vstupné školenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci (poskytované externým dodávateľom, certifikovaným na túto činnosť).

Nadriadení nových pracovníkov firmy ich privádzajú na pracovisko medzi nových kolegov už po 2-hodinovom vstupnom školení. Ďalej preberajú zodpovednosť za ich integráciu do pracovného procesu ako i do kultúry firmy.

## 5. VPLYV CENTRALIZÁCIE PROCESOV ĽUDSKÝCH ZDROJOV NA ROZVOJ A VZDELÁVANIE

Cieľom diplomovej práce je porovnať pozítíva a negatíva centralizácie, resp. zmeny, ktoré nastali po centralizácii procesov v oblasti rozvoja a vzdelávania a ako ovplyvnili rozvojové aktivity s ohľadom na pracovníkov firmy.

V tejto časti diplomovej práce sa budeme venovať metodike prieskumu, ale najmä samotnému spracovaniu jednotlivých otázok dotazníka a ich vyhodnoteniu. V závere piatej kapitoly zhrnieme celkové výsledky prieskumu spokojnosti pracovníkov s centralizovaným systémom rozvoja a vzdelávania vo firme a navrhujeme odporúčania do ďalšej praxe.

### 5.1. *Objekt, predmet a metóda skúmania; zber dát a ich analýza*

**Objektom skúmania** je firma XY, s.r.o., charakterizovaná v kapitole č. 3, konkrétne jej centrála pre Európu, Stredný Východ a Afriku (EMEA) v Bratislave. Táto medzinárodná korporácia, ktorá pôsobí v oblasti informačných technológií po celom svete, prešla v poslednom čase viacerými zmenami. Jednou z nich bolo rozhodnutie scentralizovať všetky aktivity súvisiace s rozvojom a vzdelávaním pre oblasť Európy, Stredného východu a Afriky do jedného oddelenia s pôsobnosťou v Bratislave.

Za **predmet skúmania** boli stanovené pôvodné lokálne procesy a postupy pre rozvoj a vzdelávanie vo firme verzus súčasné centralizované procesy. Zo spracovaných výsledkov nasledovného prieskumu zosumarizujeme názory pracovníkov na uskutočnené zmeny v centralizácii rozvoja a vzdelávania.

Vzhľadom na cieľ práce, vhodnými respondentmi v našom prieskume neboli všetci zamestnanci firmy. Vznik centrálného oddelenia pre rozvoj a vzdelávanie a tým aj zmena procesov vo vzdelávaní sa uskutočnila v polovici roku 2008. V súlade s cieľom diplomovej práce sme chceli osloviť len pracovníkov, ktorí by nám poskytli svoje názory na systém vzdelávania po centralizácii s ohľadom na ich skúsenosti s predošlým systémom lokálneho systému vzdelávania.



**Cieľovú skupinu** nášho prieskumu tvoria preto len tí zamestnanci, ktorí sú vo firme zamestnaní viac ako 2 roky, (presnejšie od 1.4.2008) a doteraz sa zúčastnili aspoň dvoch školení. Na základe stratifikácie základného súboru sa našou prieskumnou vzorkou stalo 523 respondentov. Z tohto dôvodu a s prihliadnutím na formuláciu jednotlivých otázok dotazník nevyžadoval ďalšie štatisticky zamerané otázky.

Pre účel **zberu dát** sme zvolili prieskum dotazníkovou metódou. Dotazník je metodicky príbuzný priamemu rozhovoru, je však oveľa jednoduchšie ho vyhodnotiť a jeho elektronická distribúcia zabezpečí oslovenie relatívne veľkého množstva ľudí. Distribúcia dotazníka formou e-mailu priamo vybraným zamestnancom bola časovo veľmi nenáročná.

Pri tvorbe vhodných otázok pre dotazník sme vychádzali z identifikovaného cieľa diplomovej práce – porovnať pozitíva a negatíva centralizácie, t.j. analyzovať kvalitu poskytovaných školení pre pracovníkov firmy po prechode na centralizovaný systém rozvoja a vzdelávania.

Podľa výsledkov rozhovorov s pracovníkmi firmy uskutočňovaných v priebehu mesiacov január až apríl 2009 sme predpokladali, že pracovníci v súčasnosti nie sú veľmi spokojní so štruktúrou rozvojových a vzdelávacích aktivít. Vedeli sme, že najmä proces identifikácie vzdelávacích potrieb sa po prechode na centralizovaný systém značne zjednodušil a chceli sme poznať názory pracovníkov. Tak isto sme predpokladali, že aktuálne poskytované školenia nepokrývajú úplne potreby pracovníkov.

Jednotlivé otázky dotazníka boli preto zvolené tak, aby pokryli problematiku týkajúcu sa názoru pracovníkov na aktuálny systém rozvoja a vzdelávania, kvalitu momentálneho centralizovaného systému, naplnenie cieľov z pohľadu identifikácie vzdelávacích potrieb pracovníkov, výber z portfólia poskytovaných školení, ich jazykovej a časovej dostupnosti. Špeciálne sme sa venovali aj otázkam zameraným na spokojnosť s poskytovaním jazykových kurzov a s obsahom vstupného školenia. Tiež mali odpovedať na otázku celkovej kvality súčasného centralizovaného vzdelávacieho systému.

Dotazník obsahoval celkom 10 uzavretých otázok, zameraných na zistenie spokojnosti pracovníkov so súčasným systémom vzdelávania vo firme. V jednej z otázok mali respondenti možnosť vyjadriť sa formou uvedenia príkladu.

Prieskum vo forme dotazníku bol zaslaný priamo z elektronickej adresy centrálného oddelenia pre rozvoj a vzdelávanie (ktorú vzhľadom na utajenie skúmanej firmy nemôžeme uviesť) vybraným 523 pracovníkom firmy. Dotazník o spokojnosti so súčasným systémom vzdelávania vyplnilo 355 pracovníkov, čo z osloveného počtu 523 predstavuje návratnosť 68%.

Ako doplnkové informácie k výsledkom dotazníka sme zahrnuli aj výsledky rozhovorov so zamestnancami firmy. Tieto rozhovory sa uskutočňovali v čase, keď autorka tejto diplomovej práce bola vo firme zamestnaná ( v roku 2009) a tiež v posledných mesiacoch pri tvorbe diplomovej práce, na neformálnych stretnutiach autorky s pracovníkmi firmy za účelom získania lepšieho prehľadu o názoroch pracovníkov pre potreby tejto diplomovej práce.

## 5.2. **Vyhodnotenie a interpretácia výsledkov prieskumu**

V tejto kapitole sa budeme venovať konkrétnym výsledkom vyplývajúcim zo spracovaných odpovedí jednotlivých respondentov. Grafy zobrazujú percentuálne vyjadrenie odpovedí všetkých 355 pracovníkov, ktorí dotazník vyplnili. Presné číselné výsledky na každú otázku dotazníka, prevedené do percentuálnych vyjadrení prikladáme v prílohe č. 2.

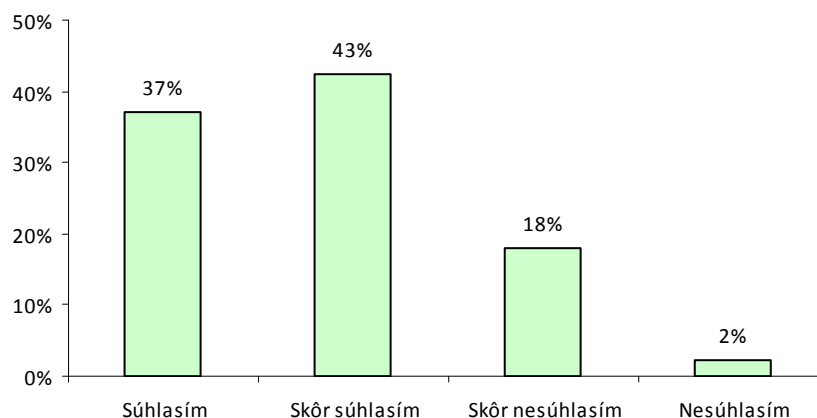
Respondenti mali v prvej otázke dotazníka priestor vyjadriť svoj názor s nasledovnými tromi tvrdeniami:

- **Školenia, ktorých som sa vo firme zúčastnil/a v posledných 2 rokoch mi pomohli podávať lepší výkon**
- **Školenia, ktorých som sa vo firme zúčastnil/a mi poskytli poznatky, ktoré využijem v praxi**
- **Školenia, ktorých som sa vo firme zúčastnil/a v posledných 2 rokoch naplnili identifikované potreby**

Po spracovaní jednotlivých odpovedí respondentov na prvú časť otázky sa ukázalo, že väčšina opýtaných – až 80% (37% + 43%) súhlasí s tvrdením, že školenia, ktorých sa zúčastnili v posledných dvoch rokoch im pomohli k lepšiemu výkonu v práci.

Tieto odpovede sú (z pohľadu pracovníkov) všeobecnou odpoveďou na efektivitu školení, avšak odrážajú len názory respondentov na efektivitu tých školení, ktorých sa už mali možnosť zúčastniť.

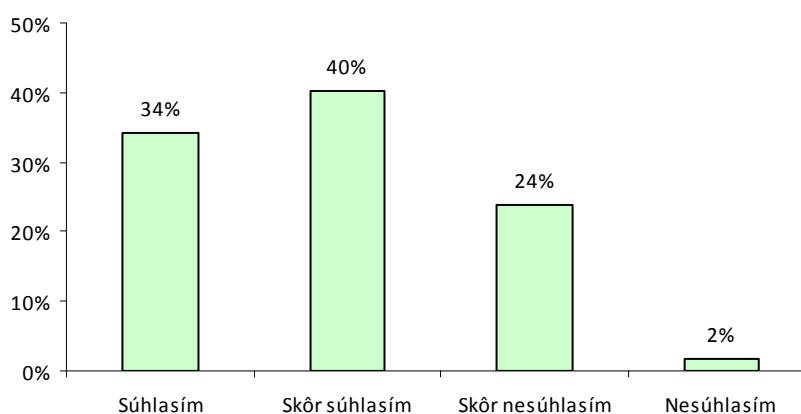
Pre firmu je užitočné vedieť, že pokiaľ sa pracovník školenia zúčastní, s odstupom času ho vyhodnotí ako prínos pre jeho výkon práce.



*Graf k otázke číslo 1a) Školenia, ktorých som sa vo firme zúčastnil/a v posledných 2 rokoch mi pomohli podávať lepší výkon.*

Druhá časť úvodnej otázky dotazníka bola zameraná na využitie obsahu jednotlivých školení v praxi.

Podobne ako v predošlom grafe, aj tu vidíme prevahu pozitívnych odpovedí. 74% pracovníkov (34% plne + 40% skôr súhlasí) si myslí, že tie školenia, ktorých sa v posledných dvoch rokoch zúčastnili boli obsahovo zostavené tak, že im poskytli poznatky využiteľné v ich praxi.

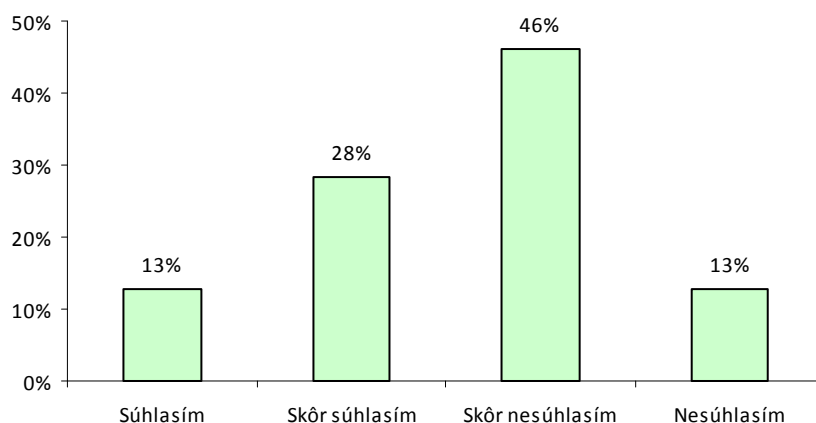


*Graf k otázke číslo 1b) Školenia, ktorých som sa vo firme zúčastnil/a mi poskytli poznatky, ktoré využijem v praxi.*

Tretia časť úvodnej otázky zisťovala názory pracovníkov na splnenie ich identifikovaných vzdelávacích potrieb prostredníctvom účasti na školeniach. Ako sme uviedli v kapitole 4.3.2, na pravidelných stretnutiach (hodnotiacich pohovoroch) prebiehajúcich s nadriadenými dva krát do roka, sú identifikované chýbajúce alebo nedostatočne rozvinuté kompetencie. Na základe týchto výstupov nadriadený odporučí pracovníkovi účasť na konkrétnych školeniach.

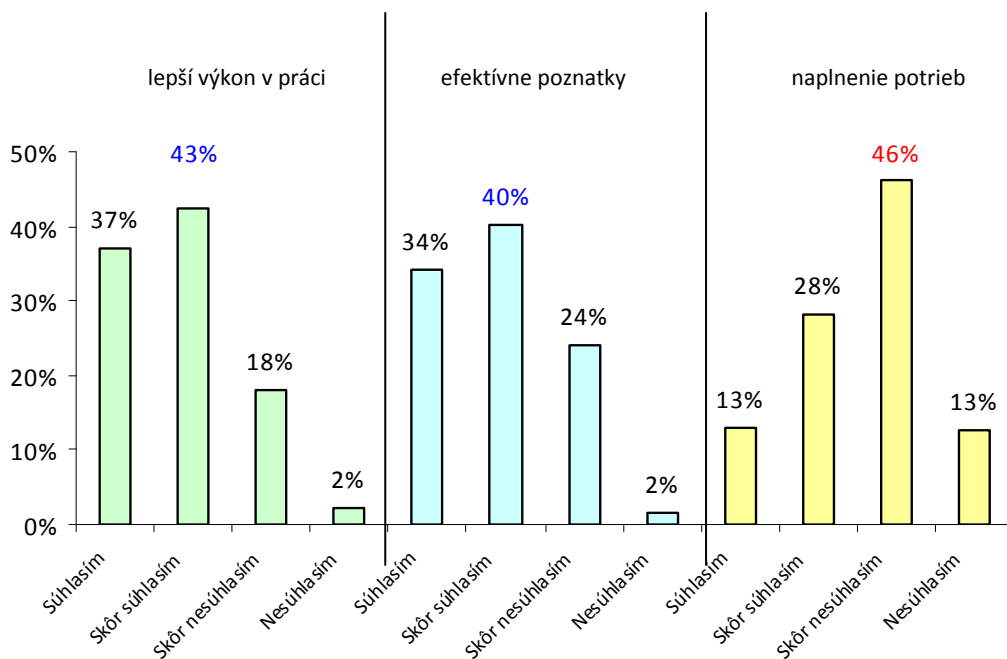
Zaradením tejto otázky do dotazníka sme chceli získať odpovede na to, či sa pracovník zúčastnil všetkých školení, ktoré mu boli odporučené nadriadeným na základe jeho identifikovaných potrieb.

Po spracovaní výsledkov odpovedí na túto otázku vidíme, že len 13% respondentov súhlasí s tvrdením, že absolvované školenia naplnili jeho identifikované potreby a len 28% skôr súhlasí. Viac ako polovica opýtaných – 59% (46% skôr nesúhlasí a 13% nesúhlasí) si myslí, že absolvované školenia nenaplnili, alebo len čiastočne naplnili ich vzdelávacie potreby.



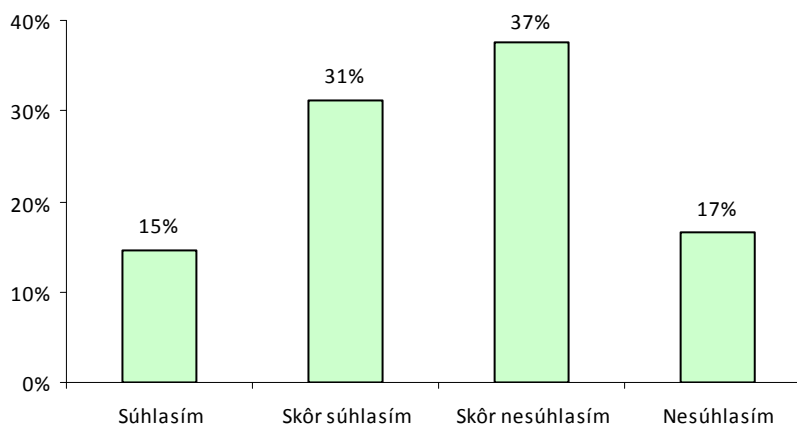
*Graf k otázke číslo 1c) Školenia, ktorých som sa vo firme zúčastnil/a v posledných 2 rokoch naplnili identifikované potreby.*

Na záver výsledkov prvej otázky predkladáme grafické zobrazenie, ktoré ukazuje, že pracovníci síce potvrdzujú zlepšenie výkonu v práci a efektívne poznatky využiteľné v praxi, ale absolvované školenia u viac ako polovice z nich nenaplnili potreby identifikované pri hodnotiacom pohovore s nadriadeným.



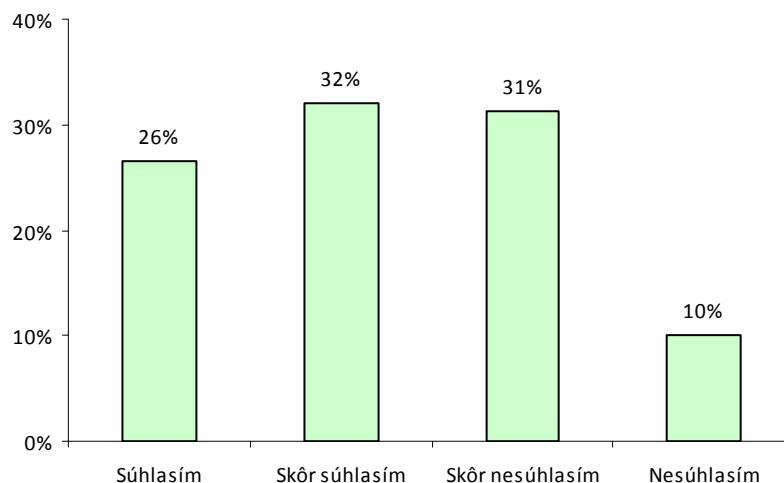
Spoločný graf výsledkov zo všetkých troch častí v otázke číslo 1.

Druhá otázka dotazníka znela: **Mám možnosť ovplyvniť výber školení, ktorých sa zúčastňujem.** Cieľom tejto otázky bolo zistiť názory pracovníkov na možnosti ovplyvnenia výberu školení pri identifikácii vzdelávacích potrieb s nadriadenými. Počas pohovoru s nadriadeným by mali mať možnosť (v rámci plánovania svojej ďalšej kariéry) podieľať sa na výbere svojich školení rovnako ako ich manažér. Spolupráca by tu mala byť vyvážená. Ako vidíme na výsledkoch prieskumu, realita je iná. 17% pracovníkov si myslí že na tento výber nemajú vôbec žiaden vplyv. 37% sa vyjadrilo, že skôr nemajú možnosť tento výber ovplyvniť.



Graf k otázke číslo 2) Mám možnosť ovplyvniť výber školení, ktorých sa zúčastňujem.

Tretia otázka dotazníka znela: **Termíny školení sú pre mňa dostupné.** Vo výsledkoch môžeme vidieť, že 41% opýtaných (31% + 10%) nepovažuje ponúkané termíny školení za vhodné. Ako poznámku uvádzame, že všetky firmou poskytované školenia sa uskutočňujú v pracovnom čase. Napriek tomu 41% respondentov nevyhovujú.



Graf k otázke číslo 3) *Termíny školení sú pre mňa dostupné / vhodné.*

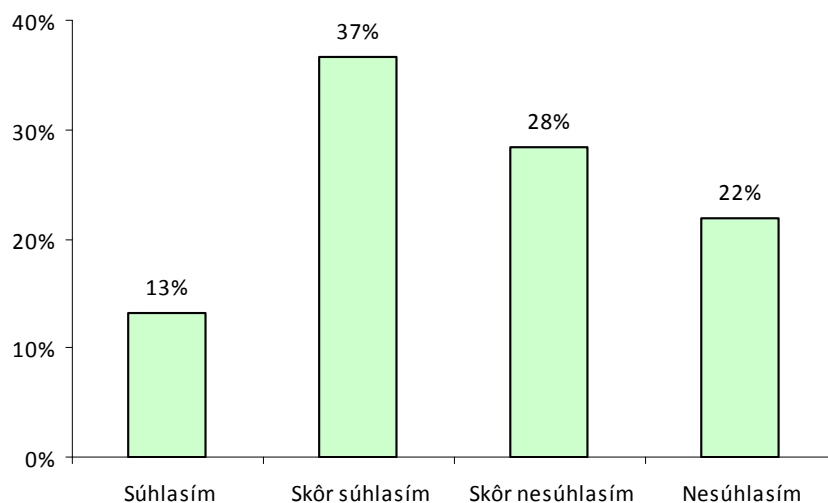
Vo štvrtej otázke dotazníka sme sa zamerali na vhodnosť jazyka, v ktorom sa školenia konajú. Ako uvádzame v kapitole 3.7, po centralizácii oddelenia pre rozvoj a vzdelávanie vznikol aj tím lektorov, ktorí zabezpečujú ponúkané školenia po celom regióne. Väčšinou ide o anglicky hovoriacich lektorov. Pobočka firmy v Bratislave zamestnáva niekoľko stoviek pracovníkov so znalosťou nemeckého jazyka (pre účely podpory nemeckého a švajčiarskeho trhu).

Z rozhovorov s pracovníkmi firmy vyplynulo, že pracovník si po odporučení nadriadeného nájde určité školenie v katalógu, avšak môže sa stať, že toto školenie sa poskytuje v jazyku, ktorý pracovník neovláda. Chceli sme tieto výsledky rozhovorov podložiť presnejšími dátami. Zaujímalo nás preto, či osloveným respondentom vyhovuje alebo nevyhovuje jazyk, v ktorom sú školenia v katalógu firmy dostupné.

Otázka bola formulovaná nasledovne: **Jazyk, v ktorom školenia prebiehajú mi vyhovuje.**

Ako vidíme nižšie na spracovaných odpovediach 355 respondentov, až 22% z nich vidí veľký problém v jazykovej bariére. 28% tak isto skôr nesúhlasí

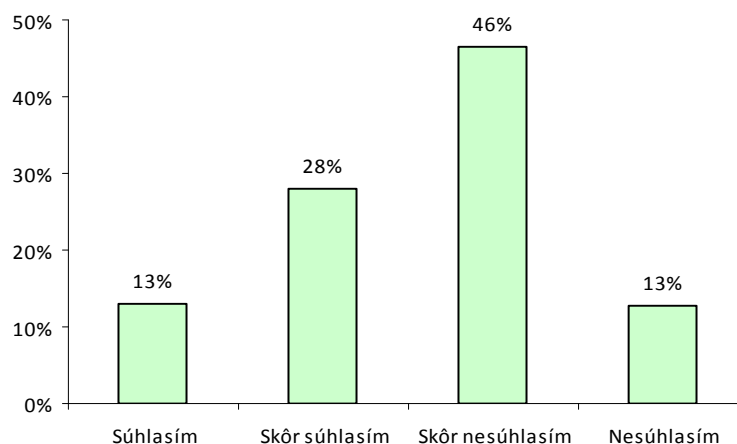
s tvrdením, že mu jazyk ponúkaných školení vyhovuje. To spolu tvorí presnú polovicu respondentov. Druhej polovici (13% + 37%) jazyk školení ponúkaných firmou vyhovuje, alebo skôr vyhovuje.



Graf k otázke číslo 4) Jazyk, v ktorom školenia prebehajú mi vyhovuje.

V nasledujúcich dvoch otázkach sa zameriavame na výber z portfólia školení poskytovaných firmou a na to, či vyhovuje identifikovaným potrebám jednotlivých pracovníkov:

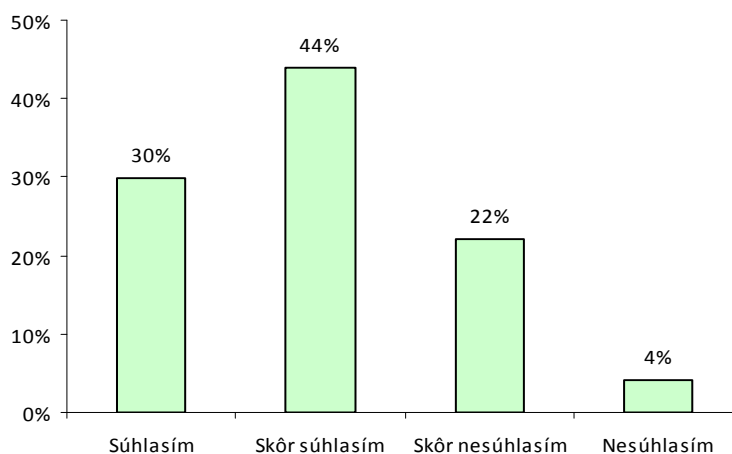
Otázka číslo 5: **Výber z portfólia školení vyhovuje mojim identifikovaným potrebám.** Na výsledkoch grafu vidíme, že 13% respondentov výber ponúkaných školení vyhovuje a 28% skôr vyhovuje. 46% ale uviedlo, že s týmto tvrdením skôr nesúhlasia a v 13% nesúhlasia. Vznikla tým 59% väčšina respondentov, podľa ktorých výber z portfólia školení nevyhovuje ich identifikovaným potrebám.



Graf k otázke číslo 5) Výber z portfólia školení vyhovuje mojim identifikovaným potrebám.



V nadväznosti na predchádzajúcu otázku sme sa oslovených pracovníkov pýtali, či by uvítali iné školenia mimo tých, ktoré firma ponúka. Otázka číslo 6 znela: **Privítal/a by som možnosť školení mimo ponúkaného portfólia**. Odpovedali v súlade s predchádzajúcou otázkou, teda väčšina – 74% by sa radi zúčastnili aj iného školenia.



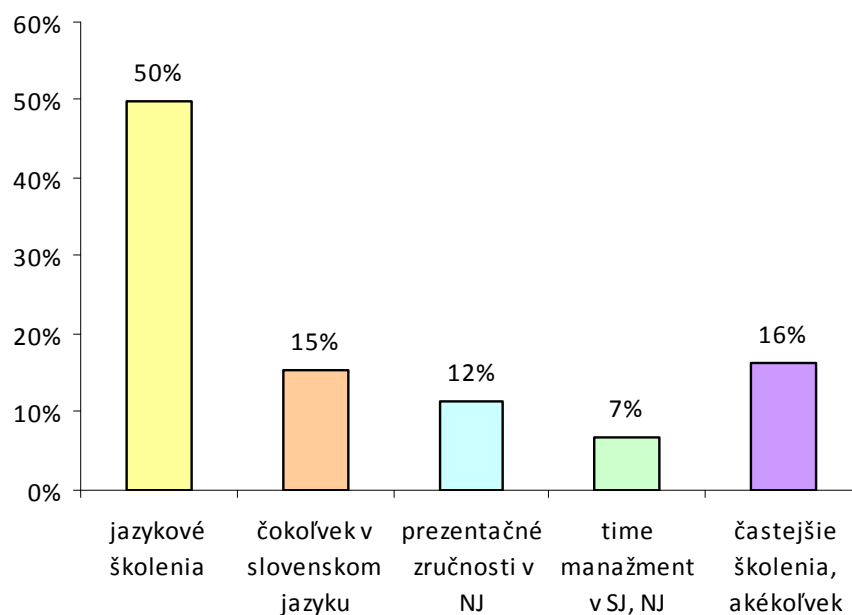
Graf k otázke číslo 6) *Privítal/a by som možnosť školení mimo ponúkaného portfólia.*

K predchádzajúcej otázke zameranej na možnosť poskytovania iných školení ako v súčasnosti firma ponúka, sme respondentom dali k dispozícii priestor na uvedenie príkladu: mali možnosť dopísať, akého školenia by sa najradšej zúčastnili.

Celkom 262 respondentov sa v otázke číslo 6 vyjadrilo pozitívne, možnosť uviesť konkrétny príklad (akého iného školenia by sa radi zúčastnili) využilo 208 z nich.

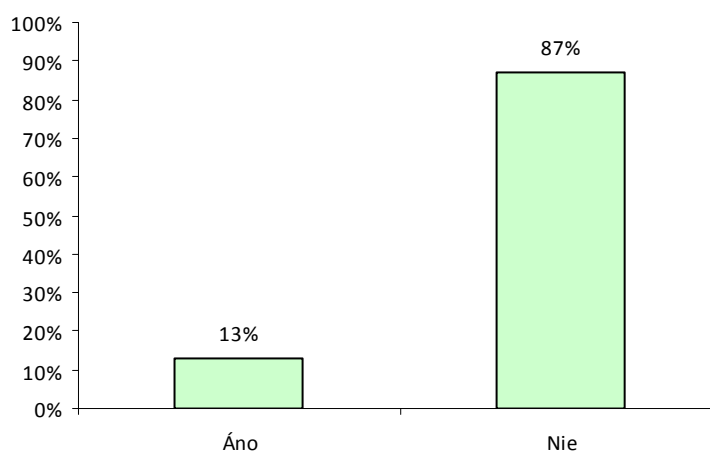
Najviac odpovedí (104) sa týkalo možnosti zúčastniť sa jazykových školení – čo predstavovalo až 50%. Viac krát sa objavila nie veľmi jednoznačná odpoveď, kde 32 respondentov vyjadrilo potrebu školení v slovenskom jazyku, neuviedli však akých presne. 24 krát sa objavil záujem o školenie „prezentačné techniky“ v nemeckom jazyku, v 14-ich prípadoch išlo o záujem o školenie „time management“ (manažment času) v slovenskom alebo nemeckom jazyku. 34 respondentov uviedlo, že by uvítali akékoľvek iné školenia, ale častejšie ako sú ponúkané a miestom konania by mala byť Bratislava.

Príklady:	jazykové školenia	104	50%
	čokoľvek v slovenskom jazyku	32	15%
	prezentačné zručnosti v NJ	24	12%
	"time" manažment v SJ, NJ	14	7%
	častejšie školenia, akékoľvek, ale v Bratislave	34	16%
		208	100%



Graf k voľným odpovediam v otázke číslo 6 – komentáre a príklady respondentov

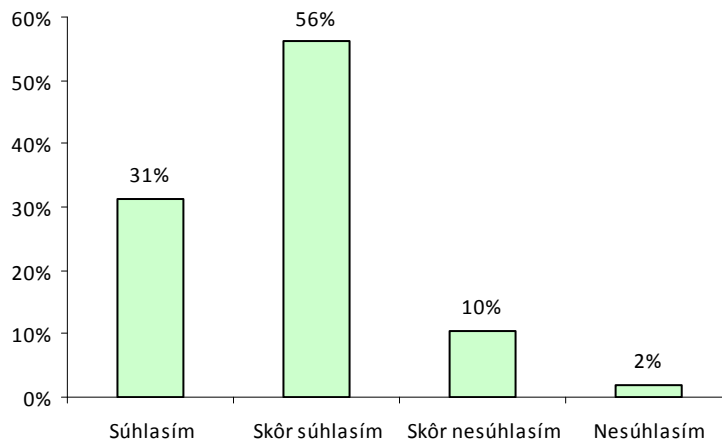
V období centralizácie procesov pre rozvoj a vzdelávanie prešiel kompletnou zmenou i systém poskytovania interných jazykových kurzov (viď kapitola 4.3.2). V otázke číslo 7 sme chceli zistiť počet aktuálnych účastníkov jazykových kurzov zo skupiny oslovených pracovníkov. Otázka číslo 7: **V súčasnosti navštevujem interný jazykový kurz:** a respondenti mali možnosť vybrať z dvoch možností: a) áno; b) nie. Zo všetkých 355 respondentov v súčasnosti interný jazykový kurz navštevuje 46 pracovníkov, čo predstavuje 13%.



Graf k otázke číslo 7) V súčasnosti navštevujem interný jazykový kurz.

Aby sme vedeli, čo si pracovníci myslia o vplyve zlepšovania jazykových znalostí na kvalitu ich práce, zaradili sme do dotazníka aj nasledovnú otázku: Otázka číslo 8) **Interný jazykový kurz by prispel k zlepšeniu kvality mojej práce.**

Pozitívne sa vyjadrilo 87% respondentov (31% súhlasilo, 56% skôr súhlasilo).



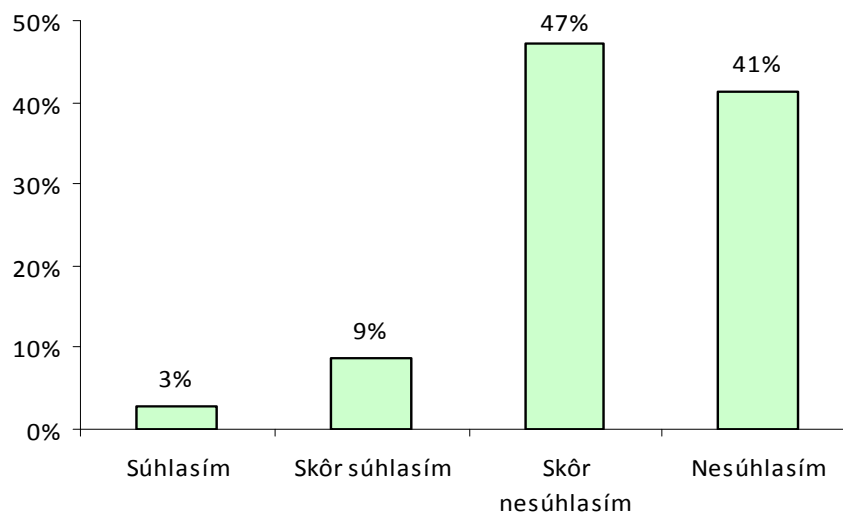
Graf k otázke číslo 8) Interný jazykový kurz by prispel k zlepšeniu kvality mojej práce.

Jedna z otázok dotazníka bola určená len pre riadiacich pracovníkov / manažérov. Otázka číslo 9) **Súčasnú štruktúru vstupného školenia považujem za dostatočnú.**

Odpovedalo na ňu 86 respondentov a len 3% z nich súhlasilo, 9% skôr súhlasilo, až 47% skôr nesúhlasilo a 41% nesúhlasilo s tvrdením, že vstupné školenie považujú za dostatočné. Spojením negatívnych odpovedí vidíme, že až 88% riadiacich pracovníkov nepovažuje súčasnú štruktúru za dostatočnú vzhľadom na adaptáciu nových pracovníkov vo firme.

V kapitole 4.3.2 uvádzame, že po nástupe centralizácie na oddelenie ľudských zdrojov už po 2 hodinách trvania vstupného školenia preberajú priami nadriadení zodpovednosť za ďalšie adaptovanie nového pracovníka.

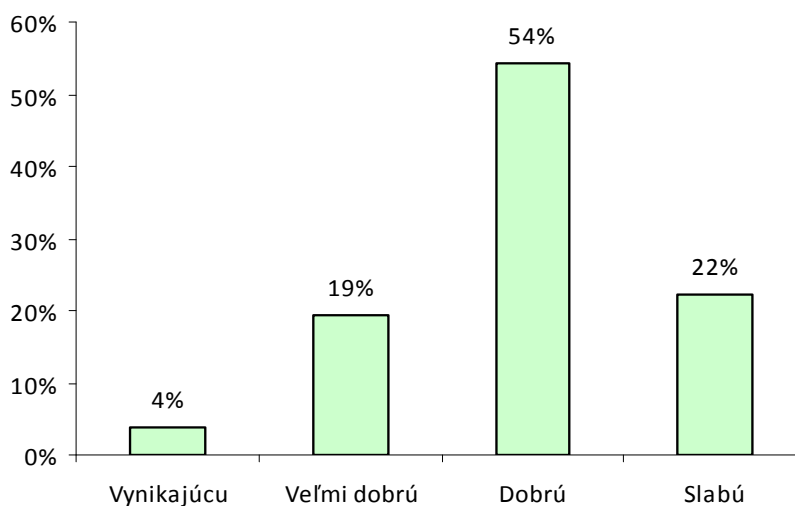
Ako doplňujúcu informáciu k výsledku tejto otázky môžeme uviesť, že aj z osobných rozhovorov autorky diplomovej práce s riadiacimi pracovníkmi (zamestnanými vo firme ešte od čias lokálneho riadenia a organizovania vstupného školenia) aktuálny stav po zavedení centralizácie nepovažujú riadiaci pracovníci za ideálny a vyhovujúci.



Graf k otázke číslo 9) *Súčasnú štruktúru vstupného školenia považujem za dostatočnú.*

Na záver dotazníka sme položili otázku číslo 10) **Celkovú kvalitu súčasného vzdelávacieho systému považujem za.** Cieľom bolo zistiť celkový názor oslovených pracovníkov na súčasný stav a kvalitu vzdelávacieho systému (po zavedení centralizácie).

V tomto prípade mali oslovení pracovníci na výber zo štyroch možností: a) vynikajúcu, b) veľmi dobrú, c) dobrú, d) slabú. V rámci tejto škály 4% respondentov považuje celkovú kvalitu za vynikajúcu, 19% za veľmi dobrú, 54% za dobrú a 22% za slabú.



Graf k otázke číslo 10) *Celkovú kvalitu súčasného vzdelávacieho systému považujem za.*

Zhrnutiu všetkých výsledkov, ako i k prípadným odporúčaniam pre firmu do ďalšej praxe, sa venuje nasledujúca kapitola.

### 5.3. *Zhrnutie výsledkov prieskumu spokojnosti so vzdelávacím systémom*

Na začiatku piatej kapitoly sme vyslovili predpoklady, že pracovníci v súčasnosti nie sú veľmi spokojní so štruktúrou rozvojových a vzdelávacích aktivít. Zo spracovaných výsledkov uskutočneného prieskumu vyplýva niekoľko pozitív i negatív s ohľadom na zavedený centralizovaný systém vzdelávania vo firme.

Pracovníci súhlasia s tvrdením, že školenia ktorých sa zúčastnili v posledných dvoch rokoch im pomohli podávať lepší výkon a obsahovali cenné poznatky využiteľné v praxi. Ale výsledky uskutočneného prieskumu potvrdili, že, že tieto absolvované školenia celkom nenaplnili ich identifikované vzdelávacie potreby.

Podľa vyjadrení respondentov, nemajú celkom možnosť sami ovplyvniť výber školení, ktorých sa zúčastňujú, nie vždy im vyhovuje jazyk v ktorom sa školenie koná. Ako niektorí uviedli v šiestej otázke, radi by privítali viac školení v slovenskom či nemeckom jazyku, a väčšiu ponuku školení priamo v Bratislave. Málokedy je totiž pracovníkovi (najmä ak ide o neriadiaceho pracovníka) schválená zahraničná cesta za účelom účasti na školení.

Riadiacich pracovníkov sme sa opýtali, či považujú za dostatočnú súčasnú štruktúru vstupných školení. Zo všetkých 86 riadiacich pracovníkov až 88% z nich s aktuálnou štruktúrou nesúhlasí, respektíve ju nepovažuje za dostatočnú. Ak porovnáme predchádzajúce 2-dňové trvanie s bohatým obsahom so súčasným 2-hodinovým „expresným“ školením, nie je zložité určiť, ktoré vstupné školenie efektívnejšie plnilo funkciu adaptácie nového pracovníka firmy.

Veľké množstvo respondentov (až 87%) odpovedalo, že si myslia, že poskytnutie možnosti účasti na internom jazykovom kurze by prispelo k zlepšeniu kvality ich práce. Tento výsledok pravdepodobne súvisí s faktom, že v predchádzajúcom lokálnom manažmente vzdelávacieho systému a poskytovaní interných jazykových kurzov navštevovalo tieto kurzy až 60% všetkých pracovníkov firmy<sup>70</sup> z vtedajších 1200 pracovníkov. Uskutočnené rozhovory so zamestnancami zo začiatku roku 2009 tento fakt potvrdili.

---

<sup>70</sup> Na základe štatistických informácií firmy z apríla 2008.

Výsledky celého prieskumu poukazujú na fakt, že centralizácia procesov v oblasti vzdelávacích systémov sa týka nielen pracovníkov oddelenia pre rozvoj a vzdelávanie alebo celého oddelenia pre riadenie a rozvoj ľudských zdrojov. Týka sa každého pracovníka firmy a jeho priameho nadriadeného, ovplyvňuje jedincov pracovný výkon a kvalitu jeho práce. V neposlednej rade sú poskytované školenia tiež motivačným faktorom pri práci.

#### 5.4. **Závery a odporúčania do praxe**

Výsledky tohto prieskumu budú poskytnuté pracovníkom centralizovaného oddelenia pre rozvoj a vzdelávanie na ich ďalšiu analýzu.

Do ďalšej praxe by sme firme odporučili venovať sa podrobnejšie zmyslu identifikácie vzdelávacích potrieb a možnostiam jej naplnenia v praxi – ponukou relevantných školení. Pracovníci by privítali väčšiu ponuku školení v slovenskom či nemeckom jazyku, a väčšiu ponuku školení priamo v Bratislave.

Rozšírenie poskytovania jazykových školení, ktoré nie sú v súčasnosti na takej úrovni, ako boli pred centralizáciou by prispeli jednak k možnosti viacerých pracovníkov realizovať svoje identifikované zlepšenie jazykových znalostí a pôsobili by ako dodatočný motivačný faktor pre zamestnanie pracovníkov s perspektívou do budúcnosti; tiež by zlepšili pozíciu konkurencieschopnosti čo sa týka náboru pracovníkov do firmy.

Firma by taktiež mala zvážiť obsah vstupného školenia pre nových pracovníkov ak chce, aby adaptácia nových pracovníkov bola účinná a kvalitná.

Vo všeobecnosti, firmy prechádzajúce na centralizovaný systém riadenia procesov v zmysle centralizácie ľudských zdrojov by mali pamätať na špecifiká a jedinečnosť na lokálnej úrovni. Aj keď centralizácia procesov sa môže ukázať ako finančne výhodná a môže zjednodušiť administratívu a riadenie procesov s tým spojenú, treba pamätať na individuálny prístup k pracovníkom. Pri „zjednocovaní“ procesov je potrebné nezabúdať na lokálne potreby a kultúrne rozdiely v jednotlivých krajinách pôsobenia medzinárodnej firmy. Tieto potreby a požiadavky treba vedieť zohľadniť, s dôrazom na efektivitu centralizovaného riadenia ľudských zdrojov. Myslieť globálne – konať lokálne.

## ZÁVER

Za cieľ diplomovej práce sme si stanovili analyzovanie procesov a postupov v oblasti riadenia ľudských zdrojov v konkrétnej firme so zameraním na oblasť rozvoja a vzdelávania a ich zmeny v súvislosti s centralizáciou procesov. Tiež sme sa pokúsili poukázať na dôležité faktory pri zavádzaní centralizácie a dopad centralizácie niektorých procesov v oblasti ľudských zdrojov na kvalitu rozvojových aktivít pre pracovníkov firmy. Pomocou zrealizovaného prieskumu sme dospeli k zaujímavým zisteniam, ako je napríklad nedostatočná ponuka školení, ktoré by pokrývali identifikované oblasti rozvoja kompetencií ako výsledok identifikácie vzdelávacích potrieb.

Praktická časť diplomovej práce obsahovala charakteristiku firmy a priblížila miesto riadenia ľudských zdrojov v štruktúre firmy. V súlade s cieľom práce sme sa podrobne venovali prebiehajúcemu systému centralizácie procesov riadenia ľudských zdrojov.

Na základe teoretickej opory prvých kapitol diplomovej práce sme rozpracovali a analyzovali procesy a postupy používané na oddelení pre rozvoj a vzdelávanie vo firme. Najprv pohľadom do minulosti, pred nástupom centralizácie a potom na porovnanie aj po zavedení centralizácie do rozvoja a vzdelávania.

V záverečnej piatej kapitole s názvom „Vplyv centralizácie procesov ľudských zdrojov na rozvoj a vzdelávanie“ sme sprostredkovali výsledky zrealizovaného prieskumu a potvrdenie vyslovených predpokladov. Uviedli sme tiež výber metód, použitých na dosiahnutie cieľa práce, ktorými boli: výskum a zber dát, rozhovory s pracovníkmi firmy a pozorovanie firemného prostredia.

Výsledky realizovaného prieskumu ukazujú na fakt, že centralizácia procesov v oblasti vzdelávacích systémov sa dotkla každého pracovníka firmy ako aj jeho priameho nadriadeného, ovplyvňuje jedincov pracovný výkon a kvalitu jeho každodennej práce. Zaujímavým zistením boli nie príliš pozitívne názory na kvalitu poskytovaných školení a celkový systém vzdelávania po nástupe centralizácie. Najväčšou oblasťou, v ktorej sa respondenti nevyjadrili pozitívne bola oblasť naplnenia identifikovaných vzdelávacích potrieb. Najmä na identifikáciu by sa totiž po nástupe centralizácie nemalo zabúdať, aj keď nie je vždy jednoducho realizovateľná v jednotlivých krajinách vďaka jedinému centrálnemu oddeleniu.

## Zoznam použitej literatúry a ostatných zdrojov:

- ARMSTRONG, M. Personální management. Praha, GRADA Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5
- ARMSTRONG M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha, GRADA Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- CONNOLLY T. R. et al.: Transforming human resources. In: Management Review. Vol. 86, Iss. 6. Pg.10; New York, 1997
- FRK, J-PIROHOVÁ, I. Vzdelávateľ dospelých v profesijnom vzdelávaní zamestnancov. Prešov, Akcent Print, 2003. 137 s. ISBN 80-968367-6-5.
- HELLER, R. Manager's Handbook. Bratislava, IKAR, 2005. 256 s. ISBN 80-551-0882-X
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdelávaní pracovníků. Praha, GRADA Publishing 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- KACHAŇÁKOVÁ, A. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava, SPRINT, 2003. 211 s. ISBN 80-89085-22-9
- KIRKPATRICK D. L. Evaluating training programs. 2<sup>nd</sup> edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1998. ISBN 1-57675-042-6.
- KOUBEK J. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. Praha, Management press,1998. 350 s. ISBN 80-85943-51-4
- KOUBEK J. Řízení pracovního výkonu. Praha, Management Press 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X
- LITTERL L, SALAS, E. A Review of Cross-Cultural Training: Best Practices, Guidelines, and Research Needs, In: Human Resource Development Review, vol. 4, 2005, Iss. 3
- LUBELEC L. Funkcie personálneho manažmentu. In Personálny manažment. 6.vyd. Bratislava, Dr. Josef Raabe, s.r.o. 2002. ISBN 80-968206-2-1
- MUŽÍK, J. 1998. Profesní vzdelávání dospělých. Praha, Codex, 2000. 200 s. ISBN 80-85963-93-0
- PALÁN, Z. Výkladový slovník vzdelávání dospělých. Praha, Academia 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7
- PRESCOTT, B.D.1974. The management of training. In: Industrial & Commercial Training, ročník 6, 1974, č. 12, s. 556-561.
- PRUSÁKOVÁ, V. Systémový prístup k ďalšiemu vzdelávaniu. Bratislava, Inštitút pre verejnú správu 2000. 123 s. ISBN 80-968308-2-1
- ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha, ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7



URBAN, J. Výkladový slovník řízení lidských zdrojů. Praha, ASPI Publishing, 2004. 207 s. ISBN 80-7357-019-X

VETEŠKA , J. TURECKIOVÁ, M. Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí. Praha, 2008. 140 s. ISBN 978-80-86723-54-9

Výchova a vzdelávanie dospelých – Andragogika : terminologický a výkladový slovník. V. Hotár a kol. Bratislava, SPN, 2000. ISBN 80-08-02814-9

WIELEMAKER M.: Why Does HRM Need To Be Strategic?. In : The Business Review. Vol. 3, Iss. 2; Cambridge, 2005

Interné zdroje a podklady firmy XY, s.r.o.

Rozhovory so zamestnancami XY, s.r.o.

## **ZOZNAM PRÍLOH:**

Príloha č. 1: Dotazník použitý v prieskume spokojnosti pracovníkov firmy so súčasným vzdelávacím systémom (2 strany)

Príloha č. 2: Prehľad štatistiky vyzbieraných dotazníkov a percentuálnych prepočtov (2 strany)